



# **Program genderové rovnosti**

## **Policejní akademie České republiky v Praze**

**Praha 2022**

## Obsah

KOMPLEXNÍ CÍL A POSTUP TVORBY PROGRAMU GENDEROVÉ ROVNOSTI .....	4
AUDIT GENDEROVÉ ROVNOSTI .....	8
Sociologický průzkum jako součást genderového auditu.....	9
SUMARIZACE GENDEROVÉHO AUDITU .....	11
Sumarizace uskutečněného sociologického průzkumu.....	11
Sumarizace analýzy řídicích dokumentů .....	12
Sumarizace analýzy výzkumné činnosti .....	13
Sumarizace analýzy genderového poměru vedoucích funkcí a orgánů univerzity.....	14
Sumarizace analýzy personální skladby, mezd a osobních příplatků .....	14
PROGRAM GENDEROVÉ ROVNOSTI – APLIKAČNÍ ČÁST .....	15
Cíle programu genderové rovnosti.....	15
Strategie pro dosažení cílů .....	16
Strategie udržení pozitivní situaci v oblasti nediskriminačního chování.....	16
Strategie terminologické harmonizace znění klíčových dokumentů univerzity.....	18
Strategie udržení a zvyšování kvality manažerského jednání a rozhodování .....	20
Strategie udržení a zvyšování kvality procesů řízení lidských zdrojů .....	23
Strategie harmonizování osobních příplatků akademických pracovníků versus pracovníků .....	27
Strategie zkvalitňování genderového složení výzkumných týmů.....	30
Strategie udržení pozitivní tendence sladování pracovního a osobního života.....	33
Strategie vytvoření pozice genderové poradkyně/genderového poradce .....	36
Strategie vytvoření mechanismu řešení genderových nedokonalostí .....	39
Strategie periodického vyhodnocování a zdokonalování Programu genderové rovnosti .....	42
RIZIKA PROGRAMU GENDEROVÉ ROVNOSTI .....	45
Sumarizace rizik Programu genderové rovnosti.....	45
Definování odpovědnosti za eliminaci rizik Programu genderové rovnosti.....	45
MATICE ODPOVĚDNOSTI, HARMONOGRAM A INDIKÁTORY PLNĚNÍ PROGRAMU GENDEROVÉ ROVNOSTI .....	52
INDIKÁTORY PLNĚNÍ PROGRAMU GENDEROVÉ ROVNOSTI .....	57
Signalizačně-varovný mechanismus plnění Programu genderové rovnosti.....	57
Indikátory plnění Programu genderové rovnosti .....	58

## Seznam zkratek

- R ... rektor  
GP ... genderová poradkyně/genderový poradce  
AP ... akademický personál  
VK ... vedoucí kateder  
PdVaV ... proděkan/ka pro vědu a výzkum  
D ... děkani  
PrVaV ... prorektorka pro vědu a výzkum  
OVV ... oddělení vědy a výzkumu  
PO ... personální oddělení  
PA ČR ... Policejní akademie České republiky v Praze  
NKC ... Národní kontaktní centrum  
MV ... Ministerstvo vnitra České republiky  
prorektorka VaV ... prorektorka pro vědu a výzkum  
zákon ... zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách)  
Statut (PA ČR) ... Statut Policejní akademie České republiky v Praze  
Organizační řád PA ČR ... Organizační řád Policejní akademie České republiky v Praze  
Rozvojový program (PA ČR) ... Rozvojový program Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace na léta 2021 – 2026  
Motivační program ... Motivační program rozvoje Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace  
Kariérní řád ... Kariérní řád Policejní akademie České republiky v Praze  
Etický kodex (PA ČR) ... Etický kodex zaměstnanců Policejní akademie České republiky v Praze  
Kolegium rektora ... Kolegium rektora Policejní akademie České republiky v Praze  
Vědecká rada ... Vědecká rada Policejní akademie České republiky v Praze  
Oborová rada DSP ... Oborová rada doktorského studijního programu (DSP)  
Akademický senát ... Akademický senát Policejní akademie České republiky v Praze

## KOMPLEXNÍ CÍL A POSTUP TVORBY PROGRAMU GENDEROVÉ ROVNOSTI

Úvodní část Programu genderové rovnosti Policejní akademie České republiky v Praze se soustřeďuje primárně na zdůvodnění potřeby vypracovat v podmínkách naší instituce další významný dokument. Následně prezentuje postup jeho tvorby, a to od úvodní rozhodovací fáze a fáze analyticko-auditové, až k fázi konečného zpřesňování a schválení závěrečného dokumentu.

Vytvoření dokumentu, přesněji řečeno řídicího nástroje s názvem Program genderové rovnosti, má v záměru dosáhnout následujícího **komplexního cíle: umocnit tvůrčí, a přitom genderově vyvážené prostředí** a prostor pro zdokonalování a využití odborného i tvořivého potenciálu všech, a to na základě rovného přístupu. Implementace Programu genderové rovnosti má přispět k **posílení pozice instituce** jako výzkumné organizace nejen v prostředí českých univerzit, ale zejména v prostředí evropského a světového výzkumu. Jak vyplývá z myšlenky prezentované na 7. národní vědecké konferenci Gender a věda, uskutečněné 14. června 2022 na Akademii věd České republiky<sup>1</sup>, „věda, výzkum a inovace nesmějí být vytvářeny pro ‘univerzálního člověka’ – tzv. default male“. Zmíněná premisa v podmínkách aplikace na Policejní akademii České republiky v Praze znamená, že již ve svých počátcích musí být **každé vědecké úsilí nasměřováno na precizní respektování všech specifík** (sociálních, fyziologických, ekonomických, zdravotních a všech jiných), kterými se vyznačují ženy ve srovnání s muži. Všem členkám a členům naší instituce musí být poskytovány **stejně/rovné příležitosti**, a to v oblasti vytváření materiálních, finančních i vztahových předpokladů pro jejich vědecko-výzkumnou činnost, v oblasti vědecko-kariérní perspektivy a soustavného kvalifikačního růstu, v oblasti peněžního i nepeněžního ocenění výzkumných úspěchů a všech dalších oblastech.

Ve smyslu principů autenticky vytvořeného Programu genderové rovnosti, zacíleného na rovné příležitosti veškerého výzkumného snažení instituce<sup>2</sup>, byl **postup jeho tvorby** pečlivě naplánován a prodiskutován ve vedení Policejní akademie České republiky v Praze. Vedení instituce zároveň stanovilo formu tvorby Programu genderové rovnosti a určilo expertní tým, který bude odpovědný za realizaci hloubkového auditu a následně také vytvoření Programu genderové rovnosti. V této souvislosti Kolegium rektora dne 8. dubna 2022 stanovilo, že se jak audit, tak i tvorba Programu genderové rovnosti uskuteční **interní formou**, tj. prostřednictvím **vnitřního auditu**, a vypracováním Programu **vlastním expertním týmem**, a to za úzké součinnosti všech akademických pracovníků i pracovníků a vedoucích pracovníků i pracovníků kateder, fakult a univerzity. Předpokladem je zejména pečlivý a důkladně zvažovaný postup a zapojení všech akademických pracovníků a pracovníků.

Za členky a členy **expertního týmu** pro realizaci auditu genderové rovnosti a vytvoření Programu genderové rovnosti byly rektorem Policejní akademie České republiky v Praze ustanovené/ustanovení následující zaměstnankyně a zaměstnanci:

- prof. Ing. Martina Blašková, Ph.D. (prorektorka pro vědu a výzkum + vedoucí týmu),
- Mgr. Kristýna Parolová (vedoucí oddělení vědy a výzkumu),
- Bc. Kristýna Štaff Holcová (referentka personálního oddělení),
- doc. JUDr. Mgr. Jan Bajura, Ph.D. (děkan Fakulty bezpečnostního managementu),
- plk. v. v. Mgr. Lukáš Habich, Ph.D. (děkan Fakulty bezpečnostně právní).

<sup>1</sup> 14. června se v sídle Akademie věd ČR uskutečnila již sedmá konference o genderu a vědě, kterou organizuje Národní kontaktní centrum – gender a věda. Konference se konala pod záštitou ministryně pro vědu, výzkum a inovace Heleny Langšádlové. Ročník nesl název Plány genderové rovnosti: cesta ke změně. Tyto plány jsou od roku 2022 podmínkou účasti v novém rámcovém programu EU na podporu výzkumu Horizont Evropa. Požadovat je začínají už i poskytovatelé podpory v ČR. Plány by měly do vědy přinést větší otevřenost a rovnost podmínek pro všechny talentované osoby. Přispět mají také k vytvoření bezpečnějšího prostředí a zkvalitnění výsledků výzkumu.

<sup>2</sup> Principy prezentované v rámci 6 modulů vzdělávacího programu Genderová rovnost v instituci a plány genderové rovnosti, organizovaného NKC – Gender a věda, uskutečněného pod záštitou EU v roce 2022; <https://genderaveda.cz/plany-genderove-rovnosti/skolici-modul/>.

Členství oficiálně jmenovaného týmu bylo totožné jako prvotně určeného pracovního týmu. Současně byli členové expertního týmu požádáni o absolvování všech šesti modulů vzdělávacího programu Genderová rovnost v instituci a plány genderové rovnosti, organizovaného Oddělením Národního kontaktního centra – gender a věda Sociologického ústavu Akademie věd České republiky. Také byli požádáni o případné získání certifikátu o jeho úspěšném absolvování. Dle obecných zvyklostí, získání zmiňovaného certifikátu v případě většiny členek/členů expertního týmu umožní považovat celý tým za dostatečně kvalifikovaný pro vykonání relevantního auditu a také vytvoření celého Programu genderové rovnosti.

Následně, na dalším jednání Kolegia rektora dne 13. května 2022, byly oficiálně požádáni o spolupráci všechny členky a členové Kolegia rektora a byl podrobně prezentován stanovený postup auditu genderové rovnosti (genderového auditu) a následné tvorby Programu genderové rovnosti. Jeho obsah je prezentován v tabulce 1.

S odstupem času lze pozitivně konstatovat, že dvě členky expertního týmu získaly zmiňovaný **Certifikát** o Absolvování vzdělávacího kurzu Genderová rovnost v instituci a plány genderové rovnosti. Dva další členové týmu se s tematikou genderové rovnosti v průběhu tří měsíců roka 2022 (duben – červen 2022) intenzivně seznamovali, a to individuálním způsobem. V průběhu celého procesu se expertní tým pravidelně scházel, vzájemně konzultoval a vyměňoval si získané poznatky a společně definoval rozličné návrhy a inspirace, týkající se harmonogramu, obsahu i jednotlivých kroků procesu. Celý tým neustále hledal vhodná řešení a efektivní postupy, které by měly být obsaženy v Programu genderové rovnosti. Zejména v této oblasti byly úspěšně využity řídicí zkušenosti obou participujících děkanů. Zmínit je potřebné, že v opakovaných diskuzích vedoucí expertního týmu a rektora byl přijat závěr, nazvat připravovaný dokument „**Program genderové rovnosti**“. Sémanticky tento název více odpovídá terminologii využívané v rezortu vnitřní bezpečnosti, a zejména formální i semi-formální komunikaci uplatňované na Policejní akademii České republiky v Praze.

V pozdějších fázích tvorby Programu genderové rovnosti byl na podnět expertního týmu navržen také **diskuzní tým**. Jeho úlohou bude ve vhodných fázích tvorby Programu genderové rovnosti diskutovat jeho obsah, navrhnout případná doplnění nebo zpřesnění a celkově precizovat jednotlivá znění a opatření tak, aby postihovala všechny klíčové náležitosti a oblasti Programu genderové rovnosti a zároveň byla v podmínkách Policejní akademie České republiky v Praze plně implementovatelná.

Tabulka 1. Plán tvorby Programu genderové rovnosti

Název auditové aktivity	Objekt a forma realizace	Subjekt/zodpovědnost	Čas realizace
Návrh záměrů Programu genderové rovnosti, filozofie i názvu výsledného dokumentu a sestavení pracovního týmu	• Diskuze vedení PA ČR a Kolegia rektora	• Rektor a Kolegium rektora	III. – IV. 2022
	• Diskuze s prorektory, děkany a vybranými katedrami	• Prorektorka pro VaV	III. – IV. 2022
	• Získání poznatků cestou programu NKC a individuálně	• Prvotně určený tým	II. – V. 2022
Jmenování oficiálního expertního týmu	• Diskuze s prvotně určeným pracovním týmem	• Prorektorka pro VaV	IV. 2022
	• Předání jmenovacích dekretů členkám a členům expertnímu týmu	• Rektor	V. 2022
Stanovení záměrů Programu genderové rovnosti a harmonogramu jeho vytvoření	• Diskuze Kolegia rektora, diskuze s vedením fakult, univerzity, resortu vědy a výzkumu PA ČR a expertního týmu	• Rektor a Kolegium rektora • Expertní tým	V. 2022
Příprava auditu genderové rovnosti	• Stanovení seznamu dokumentů a procesů podléhajících auditu	• Expertní tým	V. 2022
	• Příprava obsahu rozhovorů s vedením univerzity, fakult a kateder	• Vedoucí expertního týmu*	V. 2022
	• Příprava dotazníků pro akademické pracovnice a pracovníky	• Vedoucí expertního týmu*	V. 2022
Realizace auditu genderové rovnosti	• Realizace rozhovorů s vedením univerzity, fakult a kateder	• Vedoucí expertního týmu*	V. – VI. 2022
	• Distribuce dotazníků od akademickým pracovnícím a pracovníkům	• Vedoucí expertního týmu*	VI. – VII. 2022
		• Vedení fakult	VIII. 2022
	• Sběr vyplněných dotazníků a příprava jejich vyhodnocení	• Vedoucí expertního týmu*	VIII. 2022
	• Vyhodnocení uskutečněného sociologického průzkumu	• Vedoucí expertního týmu*	VIII. 2022
	• Analýza Statutu PA ČR a Organizačního řádu PA ČR z pohledu genderové rovnosti	• Vedoucí expertního týmu • Expertní tým/vedoucí OVaV	VII. – VIII. 2022
	• Analýza Rozvojového programu PA ČR jako výzkumné organizace na léta 2021 – 2026 z pohledu genderové rovnosti	• Vedoucí expertního týmu • Expertní tým/vedoucí OVaV	VII. – VIII. 2022
	• Analýza Motivačního programu rozvoje PA ČR z pohledu genderové rovnosti	• Vedoucí expertního týmu	VII. – VIII. 2022
	• Analýza Kariérního řádu PA ČR z pohledu genderové rovnosti	• Vedoucí expertního týmu	VII. – VIII. 2022
	• Analýza Etického kodexu zaměstnanců PA ČR z pohledu genderové rovnosti	• Vedoucí expertního týmu	VII. – VIII. 2022
• Analýza výzkumné činnosti z pohledu genderové rovnosti	• Expertní tým/vedoucí OVaV	VII. – VIII. 2022	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza zastoupení žen a mužů ve vedoucích funkcích a orgánech univerzity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedoucí expertního týmu</li> </ul>	VII. – VIII. 2022
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza mezd a osobních příplatků z pohledu genderové rovnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertní tým/personální odd.</li> </ul>	VII. – VIII. 2022
Prezentace vykonaného auditu genderové rovnosti vedení PA ČR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentace výsledků uskutečněného průzkumu názorů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertní tým</li> </ul>	IX. 2022
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentace analýzy klíčových dokumentů a procesů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rektor</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prvotní návrh stěžejních témat/částí Programu genderové rovnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolegium rektora</li> </ul>	
Sestavení a jmenování diskuzního týmu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Návrh diskuzního týmu pro precizování Programu genderové rovnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedoucí expertního týmu</li> <li>• Rektor a Kolegium rektora</li> </ul>	IX. 2022
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Předání jmenovacích dekretů diskuznímu týmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rektor</li> </ul>	IX. 2022
Tvorba Programu genderové rovnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskuze o variantách obsahu Programu genderové rovnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertní tým</li> <li>• Rektor a Kolegium rektora</li> </ul>	IX. 2022
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vypracování textu Programu genderové rovnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertní tým</li> </ul>	IX. – X. 2022
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precizování stávající verze Programu genderové rovnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertní tým</li> <li>• Diskuzní tým</li> </ul>	IX. – X. 2022
Prezentace navrženého Programu genderové rovnosti vedení PA ČR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentace vypracovaného Programu genderové rovnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertní tým</li> </ul>	X. – XI. 2022
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskuze vedení PA ČR k obsahu Programu genderové rovnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rektor</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Návrh potenciálních úprav Programu genderové rovnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolegium rektora</li> </ul>	
Schválení Programu genderové rovnosti PA ČR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schválení finální podoby Programu genderové rovnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rektor</li> </ul>	XI. – XII. 2022

\* Pozn.: Z důvodu zachování co nejvyšší míry důvěrnosti vyjádření získaných od zapojených respondentek a respondentů (všech akademických pracovníků a pracovníků, včetně vedoucích kateder a vedení fakult i univerzity), témata pro rozhovory a otázky pro dotazníky byly vypracovány samotnou vedoucí expertního týmu (na základě opakovaných diskuzí s expertním týmem a vedením univerzity), která následně shromažďovala všechny získané poznatky a vyjádření od respondentek a respondentů.

## AUDIT GENDEROVÉ ROVNOSTI

Nutným základem pro tvorbu Programu genderové rovnosti je především odpovědně zrealizovaný **audit v oblasti dodržování zásad rovného zacházení**. Ve smyslu stanoveného harmonogramu byl audit sestaven z vícero dílčích etap a aktivit, přičemž některé z aktivit byly uskutečňovány souběžně a jiné byly provedeny sekvenčně, v závislosti od charakteru dotčené oblasti.

**Z hlediska obsahového**, audit byl nasměrován na analýzu řídicích dokumentů Policejní akademie České republiky v Praze, analýzu kvality mezilidských vztahů a identifikaci případného narušení sociálního systému instituce, analýzu úrovně vytvářených podmínek, analýzu uplatňovaných postupů personální práce, a také analýzu rovnosti mzdového ohodnocení.

Z hlediska uplatněných metod a technik byly v auditu využity jak kvalitativní, tak i kvantitativní metody. Kromě dedukce, indukce, abstrakce, konkretizace, komparace, generalizace atd., z **kvalitativních metod** byly aplikovány především následující metody a techniky:

- obsahová analýza dokumentů (analyzovány byly následující dokumenty: Statut PA ČR, Organizační řád PA ČR, Rozvojový program PA ČR jako výzkumné organizace na léta 2021 – 2026, Kariérní řád PA ČR, Motivační program PA ČR, Etický kodex zaměstnanců PA ČR, dokumentace k studijním programům atd.),
- analýza kvality realizovaných procesů a postupů (posuzované bylo zejména dodržování legislativy v pracovně-právní oblasti, rovnost zacházení s účastnicemi a účastníky výběrových řízení, kariérního postupu atd.)
- metoda sociologického průzkumu uskutečněná technikou rozhovoru (rozhovory byly vedeny s managementem PA ČR, a to s vedoucími kateder, proděkany, děkany, prorektory a rektorem),
- technika formálních i neformálních diskuzí (živé diskuze byly vedeny obzvláště v rámci expertního týmu, odpovědného za vykonání auditu a tvorbu Programu genderové rovnosti),
- metoda pozorování (uplatněna byla při příležitosti pracovních i společenských událostí PA ČR, například pracovních schůzek, státních zkoušek, oslav promocií, oslavy 30. výročí založení instituce apod.).

Skupina **kvantitativních metod** byla v auditu genderové rovnosti zastoupena následujícími metodami a technikami:

- metoda sociologického průzkumu uskutečněná technikou dotazníku (dotazníky byly distribuovány akademické části personálu PA ČR, a to všem členkám a členům kateder instituce, včetně vedoucí oddělení vědy a výzkumu),
- kvantitativní analýza zastoupení žen a mužů v řídicích pozicích instituce (analyzován byl počet žen versus mužů ve vedení kateder, fakult a vrcholového managementu instituce).
- kvantitativní analýza úrovně mezd a platů v genderové perspektivě, včetně výše přidělovaných osobních příplatků (mzdy a příplatky byly zkoumány strukturovaně podle věku, dosaženého vzdělání/titulu, délky praxe).



## Sociologický průzkum jako součást genderového auditu

Důležitou součástí genderového auditu je průzkum názorů co největšího počtu respondentů, a to vyváženě žen i mužů. Z uvedeného důvodu byli osloveni všechny akademické pracovnice a všichni akademičtí pracovníci Policejní akademie České republiky v Praze, včetně vedoucích pracovnic a pracovníků jednak akademického zaměření, a také útvarů, které významnou mírou přispívají k efektivní vědecko-výzkumné a pedagogické činnosti akademického personálu. Průzkumu se kromě vedoucích kateder zúčastnili také kvestor, vedoucí oddělení vědy a výzkumu a akademičtí pracovníci pověřeni vedením kateder, které v současnosti nemají oficiálně jmenované vedení. Strukturované rozhovory byly zrealizovány s dvaceti vedoucími pracovnicemi a vedoucími pracovníky, a to v celé vertikále univerzity: celouniverzitní úroveň, fakulty, katedry a jmenované útvary/oddělení.

Otázky pro **rozhovory s vedoucími pracovnicemi** a **vedoucími pracovníky** byly rozvrženy do tří základních okruhů. Odpovědi mohlo být buď „ano“ nebo „ne“. Obsaženy byly také výzvy na návrh změn, které by měly být uskutečněny na univerzitě pro dosažení spravedlivějšího přístupu vůči ženám (ve srovnání s přístupem vůči mužům). Logika otázek a výzev vycházela jednak z otázek doporučovaných v literatuře o genderové problematice, a také ze snahy ověřit v genderovém ohledu oblasti, specifické právě pro Policejní akademii České republiky v Praze, a z úsilí získat prvotní inspirace pro návrh uvažovaného Programu genderové rovnosti. Otázky a výzvy se zaměřovaly na následující oblasti:

- Výskyt negativních jevů v chodu kateder, fakult a univerzity**, které byly následně členěny na:
  - Přímou diskriminaci (takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s osobou jednoho pohlaví zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s osobou jiného pohlaví ve srovnatelné situaci).
  - Nepřímou diskriminaci (takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je osoba jednoho pohlaví znevýhodněna oproti osobám druhého pohlaví).
  - Obtěžování (nežádoucí chování, jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážlivého prostředí, nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí ovlivňující výkon práv a povinností vyplývajících z právních vztahů).
  - Sexuální obtěžování (rozumí se popsané obtěžování, které má sexuální povahu).
- Nedodržování/porušování klíčových dokumentů PA ČR z pohledu genderové rovnosti**, ke kterým patřily následující:
  - Statut PA ČR.
  - Organizační řád PA ČR.
  - Kariérní řád PA ČR.
  - Motivační program PA ČR.
  - Etický kodex PA ČR.
- Kvalita manažerského jednání z pohledu rovného zacházení se zaměstnankyněmi versus zaměstnanci**, které byly zkoumány prostřednictvím následujících oblastí:
  - Vytváření stejně vstřícného pracovního prostředí a podmínek k práci.
  - Uplatňování rovného přístupu při poskytování benefitů (indispoziční volno, home office, snížení pracovního úvazku při péči o dítě, mateřská/rodičovská dovolená apod.).

- Umožňování stejně vstřícných příležitostí dalšího osobnostního a kvalifikačního růstu.
- Dodržování rovného přístupu a uplatňování kritérií věcné správnosti, originality, dispozic pracoviště apod. při schvalování podávaných projektů.
- Dodržování rovného přístupu při schvalování pracovních cest (studijní/výzkumné pobyty, konference, stáže apod.).
- Dodržování rovného přístupu při schvalování finančních prostředků (na nákup vybavení, na konferenční nebo publikační poplatky atd.).
- Uplatňování stejně spravedlivého přístupu a zohledňování pouze skutečných výsledků při přidělování osobních příplatků a odměn.

Otázky a výzvy v **dotaznících pro akademické pracovnice a akademické pracovníky** byly totožné jako v případě otázek a výzev v rozhovorech. Rozdílné bylo, že respondenti a respondentky měli možnost zvolit při každé z otázek 5stupňovou škálu. Charakter použité škály se lišil v závislosti od obsahu položené otázky, a to: ano, často, někdy, zřídka, ne; nebo: ano, většinou, někdy, zřídka, ne. Do průzkumu se podařilo zapojit všechny akademiky a akademičky, a získat celkově 92 vyplněných dotazníků. Celý průzkum byl anonymní, s tím, že respondenti a respondentky zasílali své vyplněné dotazníky přímo na e-mailovou adresu vedoucí genderového týmu (prorektorky pro vědu a výzkum). Také statistické vyhodnocení bylo uskutečněno přísně anonymně, přičemž se jedinými dvěma identifikátory dotazovaných osob byly jejich věk a pohlaví.

## SUMARIZACE GENDEROVÉHO AUDITU

Uskutečněný genderový audit potvrdil, že většina procesů a systémů Policejní akademie České republiky v Praze je uplatňována správným způsobem. Kromě potvrzené disharmonie v oblasti přidělování finančních odměn a stanovování osobních příplatků, zjištěné byly pouze nedokonalosti zanedbatelného významu. Z hlediska strategického vnímání progresu univerzity je však nezbytné i tyto drobné náznaky zohledňovat a přijímat vhodná manažerská opatření, aby v budoucnosti nenabýly větších rozměrů.

Pro efektivnější přípravu a implementaci účinných opatření bude nápomocné stručně rekapitulovat nejdůležitější výsledky genderového auditu. V uvedeném záměru bude sumarizace strukturována do logických celků takou formou, jakou byl uskutečněn i samotný audit.

### Sumarizace uskutečněného sociologického průzkumu

Sociologický průzkum byl zaměřen na získání: názorů akademického a řídicího personálu univerzity o potenciálním výskytu základních forem diskriminace a obtěžování, názorů o dodržování klíčových dokumentů univerzity a názorů o kvalitě manažerského přístupu na katedrách, fakultách i univerzitě. V průzkumu byly realizovány dvě formy získávání vyjádření a hodnocení:

- a) strukturované rozhovory vedeny s vedoucími pracovníci a pracovníky kateder, fakult i univerzity,
- b) strukturované dotazníky zadané pro vyplnění akademickým pracovním a pracovníkům.

Specifikem uskutečněného auditu bylo, že dvě skupiny otázek v rozhovorech i dotaznících sloužily jako jediný zdroj zjišťování o dané oblasti. Tyto skupiny otázek se týkaly oblasti diskriminace a obtěžování a oblasti kvality manažerského jednání. Získaná vyjádření na tyto otázky budou sumarizována v tabulce 2 a tabulce 3. Třetí skupina otázek sloužila jako kontra-pohled a doplnění komplexního obrazu o reálné úrovni klíčových univerzitních dokumentů, které byly zkoumány také další metodou, a to logicko-obsahovou analýzou. Z uvedeného důvodu budou odpovědi na tyto otázky zahrnuty do části věnované sumarizaci analýzy řídicích dokumentů.

Tabulka 2. Sumarizace vyjádření respondentek a respondentů o diskriminačních a agresivních tendencí

Forma negativního chování															
Výskyt přímé diskriminace				Výskyt nepřímé diskriminace				Výskyt obtěžování				Výskyt sexuálního obtěžování			
Vedoucí personál		Akademický personál		Vedoucí personál		Akademický personál		Vedoucí personál		Akademický personál		Vedoucí personál		Akademický personál	
Výrok	%	Výrok	%	Výrok	%	Výrok	%	Výrok	%	Výrok	%	Výrok	%	Výrok	%
Ano	0	Ano	1	Ano	0	Ano	1	Ano	0	Ano	1	Ano	0	Ano	0
Ne	100	Ne	98	Ne	100	Ne	98	Ne	100	Ne	97	Ne	100	Ne	99

Navzdory pozitivním vyjádřením ze strany vedoucích i akademických pracovníků a pracovníků na zkoumané diskriminační projevy, bude vhodné formulovat vhodná opatření a zdůrazňovat odpovědnost vedoucích pracovníků a pracovníků, aby se podařilo udržet dosažený stav i nadále a zabránilo se zhoršení v budoucnosti.

Tabulka 3. Sumarizace vyjádření respondentek a respondentů o kvalitě manažerského přístupu

Forma manažerského přístupu	Vyjádření vedoucího personálu		Vyjádření akademického personálu	
	Výrok	%	Výrok	%
Vstřícnost pracovního prostředí a podmínek k práci	Ano	100	Ano	96
	Ne	0	Ne	1
Rovnost v poskytování benefitů	Ano	100	Ano	93
	Ne	0	Ne	1
Rovnost v osobnostním a kvalifikačním růstu	Ano	100	Ano	93
	Ne	0	Ne	1
Rovnost při schvalování podávaných projektů	Ano	100	Ano	90
	Ne	0	Ne	1
Rovnost při schvalování pracovních cest	Ano	100	Ano	95
	Ne	0	Ne	0
Rovnost při schvalování nákupu vybavení	Ano	100	Ano	92
	Ne	0	Ne	0
Rovnost v přidělování osobních příplatků a odměn	Ano	100	Ano	80
	Ne	0	Ne	1

Z hlediska genderové rovnosti je nejpozitivněji vnímána právě vstřícnost pracovního prostředí a podmínek k práci (96 % spokojených respondentek a respondentů). V případě všech ostatních oblastí rovného přístupu byly vyjádřeny drobné rozpory. Avšak, výrazně snížená úroveň souladu byla vyjádřena v oblasti přidělování osobních příplatků a odměn. Uvedený nesoulad se potvrdil také analýzou reálně vyplácených příplatků a odměn (rozebírán v samostatné sumarizační sekci), a proto mu bude věnována zesílená pozornost formou definování strategických cílů a strategií genderové rovnosti.

## Sumarizace analýzy řídicích dokumentů

Objektem genderového auditu byly klíčové dokumenty Policejní akademie České republiky v Praze, podporující její dynamické, a přitom etické fungování a rozvoj. Tabulka 4 shrnuje zjištění získaná analýzou Statutu, Organizačního řádu, Rozvojového programu, Motivačního programu, Karierního řádu a Etického kodexu Policejní akademie České republiky v Praze.

Logicko-obsahová analýza potvrdila, že všechny zkoumané dokumenty jsou koncipovány genderově absolutně korektně. Také vedoucí pracovníci a vedoucí pracovníce neshledávají v jejich realizaci žádné porušování. V případě dvou dokumentů s tím souhlasí také akademické pracovníce a pracovníci. Drobné nedokonalosti byly indikovány u tří dokumentů: Motivační program, Karierní řád a Etický kodex.

Tabulka 4. Sumarizace analýzy klíčových univerzitních dokumentů

Analyzovaný dokument	Logicko-obsahová analýza	Vyjádření vedoucího personálu o nedodržování		Vyjádření akademického personálu o nedodržování	
		Výrok	%	Výrok	%
Statut PA ČR	Genderově korektní, neutrální vyjádřování	Ano	0	Ano	0
		Ne	100	Ne	100
Organizační řád PA ČR	Genderově korektní, neutrální vyjádřování	Ano	0	Ano	0
		Ne	100	Ne	100
Rozvojový program PA ČR	Genderově korektní, neutrální vyjádřování	Ano	*	*	*
		Ne	*	*	*
Motivační program PA ČR	Genderově korektní, neutrální vyjádřování	Ano	0	Ano	1
		Ne	100	Ne	97
Kariérní řád PA ČR	Genderově korektní, neutrální vyjádřování	Ano	0	Ano	1
		Ne	100	Ne	97
Etický kodex PA ČR	Genderově korektní, neutrální vyjádřování	Ano	0	Ano	1
		Ne	100	Ne	98

\* Uvedený dokument nebyl v sociologickém průzkumu zkoumán.

## Sumarizace analýzy výzkumné činnosti

Výzkumné aktivity Policejní akademie České republiky v Praze jsou orientovány na potřeby celé společnosti a rovným způsobem vnímají potřeby ženské i mužské části obyvatelstva. Finanční prostředky určené na projekty účelové podpory a také projekty institucionálního výzkumu jsou hodnotiteli Ministerstva vnitra ČR i hodnotiteli na univerzitě přidělovány přísně podle kritérií originality a společenského přínosu, přičemž genderová rovnost finanční podpory je důsledně zachovávána.

Ačkoliv v genderové skladbě personálu univerzity převažují početně muži nad ženami (68 % ku 32 %), situace ve složení výzkumných týmů je o poznání horší: 77 % ku 23 %. Jak dokládá tabulka 5, taktéž vyjádření akademických pracovníků a pracovníků v průzkumu názorů signalizují jistou disharmonii.

Tabulka 5. Sumarizace analýzy genderového souladu výzkumné činnosti

Logická analýza mechanismu schvalování projektů	Početní analýza zastoupení žen a mužů ve výzkumných týmech	Rovný přístup při schvalování projektů			
		Vyjádření vedoucího personálu		Vyjádření akademického personálu	
Zjištění	Zjištění	Výrok	%	Výrok	%
Kritéria: originalita a přínos projektu, respektování genderové perspektivy	Vyšší počet mužů v týmech, převyšující poměr žen a mužů v personální skladbě univerzity	Ano	100	Ano	90
		Ne	0	Ne	1

## Sumarizace analýzy genderového poměru vedoucích funkcí a orgánů univerzity

Uskutečněná analýza odhalila nepoměrně vyšší počet mužů ve vedoucích funkcích Policejní akademie České republiky v Praze, a to ve vedení kateder, fakult i významných univerzitních orgánů (tabulka 6). Výjimkou jsou prorektorské pozice a Oborová rada doktorského studijního programu. Management univerzity bude muset napřímit na harmonizaci této oblasti zvýšenou budoucí pozornost.

Tabulka 6. Sumarizace analýzy zastoupení žen a mužů ve vedoucích funkcích a orgánech univerzity

Název vedoucí funkce nebo orgánu univerzity	Genderové zastoupení			
	Ženy		Muži	
	Počet	%	Počet	%
Rektor	0	0	1	100
Prorektorky/prorektoři	2	67	1	33
Děkani	0	0	2	100
Kvestor	0	0	1	100
Proděkanky/proděkani	1	25	3	75
Vedoucí kateder	3	21	11	79
Kolegium rektora	3	30	7	70
Vědecká rada	7	20	28	80
Oborová rada DSP	4	24	13	76
Akademický senát	6	50	6	50

## Sumarizace analýzy personální skladby, mezd a osobních příplatků

Akademický personál univerzity tvoří 32 % žen a 68 % mužů, přičemž uvedené procentuální zastoupení odpovídá obdobným rezortům a institucím v Evropě i ve světě. Ve srovnání s rokem 2018 se situace trvale zlepšuje. V případě služebních míst, zastávaných 1 ženou a 5 muži, je situace v tarifních třídách a stupních korektní, přičemž muži mají průměrný osobní příplatek nižší. V případě pracovních míst je však nepoměr ve výši přiznaných osobních příplatků nadále značný, a to v neprospěch žen (tabulka 7).

Tabulka 7. Sumarizace analýzy personální skladby univerzity, tarifů a osobních příplatků

Zkoumaná charakteristika	Ženy		Muži	
	Počet	%	Počet	%
<b>Počet akademických pracovních a pracovníků</b>	35	32,41	73	67,59
• Platová třída (platový stupeň) Ø	13,94 (9,29)		14,07 (10,48)	
• Osobní příplatek Ø	12,46 % (5 386,- Kč)		18,88 % (8 314,- Kč)	
<b>Počet příslušníků a příslušnic PČR na PA ČR</b>	1	16,67	5	83,33
• Tarifní třída (tarifní stupeň) Ø	9 (8)		8,8 (9,8)	
• Osobní příplatek Ø	17,86 % (9 500,- Kč)		15,13 % (7 928,- Kč)	

## PROGRAM GENDEROVÉ ROVNOSTI – APLIKAČNÍ ČÁST

Genderový audit vykonaný na Policejní akademii České republiky v Praze usiloval o objektivní analýzu situace v oblasti dodržování současných požadavků rovného přístupu vůči akademickým pracovním i akademickým pracovníkům. Při jeho realizaci bylo využito vícero vědeckých metod, zejména metoda obsahové a terminologické analýzy a logické syntézy stěžejních řídicích dokumentů univerzity, metoda sociologického průzkumu uskutečněna technikou řízených rozhovorů a technikou polostrukturovaného dotazníku, metoda analogie, abstrakce, indukce, dedukce, komparace apod.

Získané poznatky byly dány do vzájemných souvislostí, a expertním týmem byly opakovaně diskutovány a precizovány. Následně byly zpracovány do vhodné graficko-prezentační formy a doplněny vysvětlujícími komentáři a opatřeními, o kterých se dá předpokládat, že dokáží stávající stav buď udržet na pozitivní úrovni, anebo do budoucna zlepšit a odstranit indikované nedokonalosti.

Dne 25. října 2022 byly výsledky auditu prezentovány Kolegiu rektora Policejní akademie České republiky v Praze. Se souhlasem pana rektora bylo Kolegium na základě prezentace postupu a výsledků genderového auditu požádáno o návrh opatření, která by měla být obsažena v aplikační části Programu genderové rovnosti.

### Cíle programu genderové rovnosti

Sumarizace zjištění a inspirací získaných všemi vykonanými analýzami, doplněná o návrhy ze strany vedení univerzity a fakult, vedly společně k definování následujících **strategických cílů** v oblasti dodržování genderové rovnosti:

1. Udržet pozitivní situaci v oblasti nediskriminačního chování (udržet vztahy bez agresivity).
2. Terminologicky harmonizovat znění klíčových dokumentů (včlenit ženské ekvivalenty pojmů).
3. Udržet kvalitu manažerského jednání (udržet a posílit rovný přístup v rozhodování manažerů).
4. Udržet kvalitu procesů řízení lidských zdrojů (udržet a posílit procesy rozvoje lidského potenciálu).
5. Harmonizovat výši osobních příplatků akademických pracovníků versus akademických pracovníků (odstranit rozdíly v odměňování).
6. Zkvalitnit genderové složení výzkumných týmů (posílit zapojení žen do výzkumné činnosti).
7. Udržet pozitivní tendenci sladování pracovního a osobního života (napomáhat komplexní satisfakci).
8. Vytvořit pozici genderové poradkyně/genderového poradce (definovat roli a kompetence).
9. Vytvořit mechanismus řešení genderových nedokonalostí (stanovit postup při porušení).
10. Periodicky vyhodnocovat a zdokonalovat Program genderové rovnosti (udržet genderový progres).

Všechny uvedené strategické genderové cíle jsou logicky propojeny a vzájemně se při své implementaci podporují. Jiným způsobem vyjádřeno, navzdory různým časovým momentům jejich přímé realizace, všechny cíle jsou na sobě závislé a systémově provázané, přičemž nedodržení kteréhokoliv z cílů ohrozí dosažení všech dalších cílů a očekávaných efektů.

Uvedená skutečnost dokládá nutnost **vysoce odpovědného přístupu** na straně všech vedoucích pracovníků i vedoucích pracovníků (univerzity, fakult, kateder i odborných pracovišť), a také všeho akademického personálu univerzity.

## Strategie pro dosažení cílů

Realizace každého ze stanovených genderových cílů bude vyžadovat značné úsilí. Každého z cílů lze dosáhnout vícero způsoby, opatřeními i rozhodnutími, a to s různou výší finančních, materiálních, časových i psychologických nákladů. Bude proto potřebné nejen harmonizovat všechny genderové cíle navzájem, ale také harmonizovat cesty a způsoby, kterými se budou všechny cíle naplňovat, a to jak parciálně (každý cíl osobitě), tak i komplexně, ve vzájemné součinnosti (v systémovém propojení).

## Strategie udržení pozitivní situaci v oblasti nediskriminačního chování

Naplnění prvního z genderových cílů univerzity bude orientováno na udržení dosavadních pozitivních mezilidských vztahů, příznačných svým nediskriminačním a neagresivním charakterem.

**Proces realizace.** Záměrem bude nadále rozvíjet otevřený přístup a partnerské vztahy mezi řídicím a akademickým personálem univerzity, a tím přispívat k vyšší ochotě a entuziasmu akademických pracovníků a pracovníků.

Pro dlouhodobé udržení pozitivní a kolegiální atmosféry bude potřebné nejenom spoléhat na šíření kladných efektů definovaných standardů a principů. Jejich účinky, ačkoliv mohou být silné, nedokážou odolat případným nově vzniklým diskriminačním prvkům. Z uvedeného důvodu bude nevyhnutelné okamžitě, ihned v momentě prvních náznaků, signalizovat jakékoliv projevy diskriminace nebo agresivního chování, a to bez ohledu na věk, pracovní (manažerské) zařazení či dosažené vzdělání a vědeckou hodnotu potenciálního agresora.

Vhodná opatření pro splnění strategie udržení pozitivní situace v oblasti nediskriminačního chování lze definovat následujícím způsobem:

- **Pokračovat v doposud existujícím nediskriminačním chování** všech členek a členů univerzity, a to jak akademického a administrativního personálu, tak i personálu manažerského.
- **Promptně reagovat na signalizované projevy diskriminace a obtěžování.** V uvedeném duchu bude potřebné prozkoumat negativní projevy, definovat proti nim účinná opatření, bezodkladně je realizovat a vyhodnocovat jejich účinnost v krátkodobém i dlouhodobém horizontu.
- **Předcházet možným budoucím diskriminačním a agresivním projevům,** a to na základě dodržování vysokých vztahových standardů a etických principů, kterými jsou: vzájemný respekt a úcta, kolegiálnost a partnerství, společná hrdost na dosažené výsledky, aktivní pomoc a přátelská součinnost, tolerance a vstřícnost.

**Odpovědnost.** Za udržení nediskriminačních praktik a taktéž za bezodkladné signalizování odklonu od žádoucího stavu odpovídají všechny členky i členové akademického personálu Policejní akademie České republiky v Praze. Specifikovanou odpovědnost převzou:

- vedoucí pracovníci a vedoucí pracovníci (kateder, pracovišť, fakult a univerzity),
- akademické pracovníci a akademičtí pracovníci,
- pracovníci, pracovníci a vedoucí oddělení vědy a výzkumu,
- genderová poradkyně/genderový poradce.

**Časové vymezení.** Udržování nediskriminačních podmínek, oznamování a zamezování případného vzniku agresivního chování má permanentní charakter. Časové momenty realizace:

- soustavnost a plynulost procesu udržování (celý akademický personál),
- okamžité (momentové) ohlašování při náznacích narušení (celý akademický personál),



- okamžité reagování a intervence proti opakování a šíření agresivních projevů (vedoucí personál),
- roční vyhodnocování situace v oblasti diskriminace a obtěžování (prorektorka pro vědu a výzkum, oddělení vědy a výzkumu, genderová poradkyně/genderový poradce).

**Finanční, materiální a nefinanční nároky.** Potenciální náklady spojené se zachováním nediskriminační atmosféry, přípravou i realizací vhodných opatření a uskutečňováním každoročního vyhodnocování úrovně ne/agresivity v prostředí budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů. Nefinančními nároky budou zejména zájem, ochota, vstřícnost, nápomocnost, tolerantnost atd. všech pracovníků a pracovníků.

**Rizika.** Největší personální riziko představuje případná osobnostní útočnost a nevráživost na straně potenciálního agresora, a obavy pramenící z možných důsledků v případě oznámení nevhodného chování svých kolegyň a kolegů nebo nadřízených. Časovým rizikem může být prodleva mezi zjištěním a identifikováním negativní situace a jejím efektivním řešením. Největším procesním rizikem může být neznalost vhodných postupů eliminace diskriminačního chování a časová prodleva mezi zjištěním a identifikováním negativní situace a jejím efektivním řešením.

**Očekávané přínosy.** Základním pozitivem bude zachování nenásilné povahy pracovních podmínek, udržení kladné image Policejní akademie České republiky v Praze jako etického zaměstnavatele, ochota vzájemně sdílet své poznatky s kolegyněmi i kolegy napříč celou univerzitou, udržení stávajících a získávání nových domácích i mezinárodních kontaktů a spolupracujících partnerů v oblasti kooperativní vědecko-výzkumné činnosti apod.

**Indikátory úspěšnosti strategie.** Indikátory úspěšnosti strategie udržení pozitivní situace v oblasti nediskriminačního chování lze vnímat stanovená kritéria (parametry), pomocí kterých bude možné sledovat průběžný stav její implementace. Specificky je možné stanovit následující indikátory:

- Počet oznámených případů diskriminace nebo obtěžování v daném roce (kvantitativní indikátor). Zdroje informací: oznámení od dotčených osob, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia, pozorování.
- Závažnost případů diskriminace nebo obtěžování v daném roce (kvalitativní indikátor). Zdroje informací: oznámení od dotčených osob, rozhovory s dotčenými osobami, dialog s genderovou poradkyní/genderovým poradcem (genderové schůzky), kolegia, pozorování.
- Vývoj počtu a závažnosti případů diskriminace nebo obtěžování v meziročním trendu (kvantitativně-kvalitativní indikátor). Zdroje informací: oznámení od dotčených osob, rozhovory s dotčenými osobami, genderové schůzky, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia, pozorování.
- Spokojenost dotčených osob s vyřešením nevhodného chování (kvalitativní indikátor). Zdroje informací: rozhovory s dotčenými osobami, genderové schůzky, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia, pozorování.

Strategie udržení pozitivní situace v oblasti nediskriminačního chování

Program genderové rovnosti

## Strategie terminologické harmonizace znění klíčových dokumentů univerzity

Obsahová analýza znění stěžejních řídicích dokumentů Policejní akademie České republiky v Praze identifikovala absolutně korektní genderový přístup vůči akademickým pracovnícům i pracovníkům.

**Proces realizace.** Na výše uvedeném základě a v souladu s nejnovějšími standardy Evropské unie a České republiky, bude záměrem druhého genderového cíle vhodnou formou:

- **Zdokonalit terminologii uváděnou v univerzitních dokumentech**, a to zejména: Statutu, Organizačním řádu, Rozvojovém programu, Motivačním programu, Karierním řádu a Etickém kodexu Policejní akademie České republiky v Praze. Z hlediska praktické realizace bude potřebné při aktualizování uvedených dokumentů pouze nenásilně včlenit do textu adekvátní ženské ekvivalenty využívaných pojmů: pracovník – pracovnice, zaměstnanec – zaměstnankyně, vedoucí pracovník – vedoucí pracovnice, člen výzkumného týmu – členka výzkumného týmu apod.
- **Včleňovat ženské ekvivalenty také do všech dalších a nově vznikajících univerzitních dokumentů.** Tímto způsobem bude veškerá řídicí dokumentace plně v souladu s požadavky a pravidly rovného přístupu vůči ženám i mužům.

**Odpovědnost.** Terminologická harmonizace dokumentů bude úkolem pro všechny autorky a autory univerzitních dokumentů, a také příslušné vedoucí pracovnice a vedoucí pracovníky. Specificky bude odpovědnost rozvržena mezi:

- autorky (gestorky) a autory (gestory) řídicích dokumentů univerzity (při tvorbě dokumentace),
- vedoucí pracovnice a vedoucí pracovníky kateder a fakult (při seznamování se s jejich obsahem a navrhování případných připomínek),
- vedoucí pracovnice a vedoucí pracovníky univerzity (při seznamování se s jejich obsahem, navrhování případných připomínek a přímé aplikaci v praxi univerzity),
- genderovou poradkyni/genderového poradce (při indikacích možných nedorozumění v procesu uplatňování dokumentů v podmínkách univerzity, oznámených ze strany libovolné akademické nebo vedoucí pracovnice/akademického nebo vedoucího pracovníka).

**Časové vymezení.** Zkvalitňování veškeré řídicí dokumentace bude uskutečňované soustavně. V co nejkratším čase bude také nutné reagovat na všechna upozornění nebo podněty týkající se nekorektní terminologie, respektive nekorektního dodržování znění uvažovaných dokumentů v každodenním fungování univerzity. Časové momenty realizace budou následující:

- soustavnost a plynulost procesu harmonizování (celý autorský i gestorský tým),
- okamžité (momentové) upozorňování na terminologické nebo aplikační nedokonalosti (celý akademický a vedoucí personál),
- okamžité reagování a opatření pro zlepšení indikovaného stavu (vedoucí personál v součinnosti s autorským a gestorským týmem),
- roční vyhodnocování úrovně zkvalitnění a souladu u stávajících i nově vytvořených dokumentů (prorektorka pro vědu a výzkum, oddělení vědy a výzkumu, genderová/ý poradkyně/poradce).

**Finanční, materiální a nefinanční nároky.** Terminologická harmonizace dokumentů nepředpokládá výrazné zvýšení přímých provozních nákladů. Může být však spojena s potenciálním

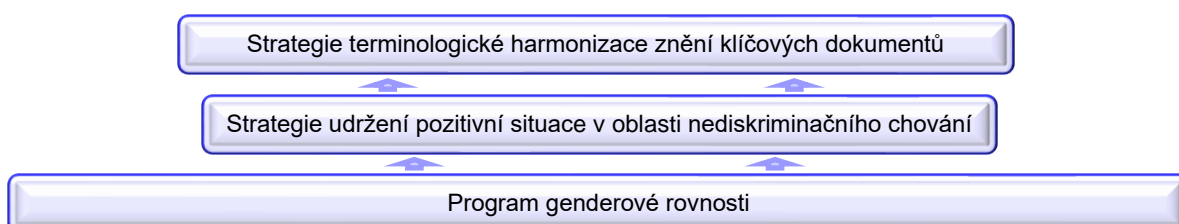
vznikem nákladů na realizaci nutných manažersko-administrativních opatření zacílených na odstranění nesprávné implementace univerzitních dokumentů, nákladů spojených s možným vyplacením cílových a kázeňských odměn za přípravu a realizaci rozsáhlejších manažerských intervencí apod. Tyto budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů. Nefinančními nároky budou připravenost, odpovědnost, intelektové a komunikační dovednosti manažerů, znalosti účinných opatření a intervencí, a zejména schopnost vzájemného dialogu.

**Rizika.** Personální riziko bude spočívat v případné neochotě autorek a autorů a/nebo gestorek a gestorů již existujících a taktéž nově formulovaných dokumentů používat v dokumentech genderově korektní terminologii. Větším rizikem však může být neochota akademického a zejména vedoucího personálu uplatňovat veškerou univerzitní dokumentaci správně a bez zvyhodňování libovolné skupiny personálu univerzity. Největším procesním rizikem může být komplikovanost ve sladování přípravy i průběhu odstraňování veškerých aplikačních rozporů.

**Očekávané přínosy.** Komplexním pozitivem bude jednodušší a správnější plnění všech priorit a cílů, a to jak v krátkodobém, tak především v dlouhodobém časovém horizontu, a zejména cílevědomý a systematický progres Policejní akademie České republiky v Praze. Právě analyzované klíčové dokumenty (Statut, Organizační řád, Rozvojový program, Motivační program, Karierní řád a Etický kodex PA ČR) předurčují základní aktivity, hodnoty i principy chování. Harmonizace řídicí dokumentace bude utvrzovat všechny zainteresované strany (uvnitř i vně univerzity) o systematické snaze o trvalé zdokonalování univerzity.

**Indikátory úspěšnosti strategie.** Pro sledování úspěšnosti plnění strategie terminologické harmonizace znění klíčových dokumentů univerzity lze stanovit následující indikátory:

- Výskyt genderově nekorektní terminologie v dokumentech (kvantitativně-kvalitativní indikátor).  
Zdroje informací: obsahová a terminologická analýza dokumentů, oznámení o výskytu, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia.
- Počet oznámených nebo zjištěných případů nedodržování (porušování) univerzitních dokumentů (kvantitativní indikátor).  
Zdroje informací: oznámení o porušení, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady.
- Závažnost případů nedodržování (porušování) dokumentů (kvalitativní indikátor).  
Zdroje informací: oznámení o porušení, rozhovory s dotčenými osobami, dialog s genderovou poradkyní/genderovým radcem, kolegia, pozorování, dedukce.
- Vývoj počtu a závažnosti případů nedodržování (porušování) dokumentů v meziročním trendu (kvantitativně-kvalitativní indikátor).  
Zdroje informací: oznámení o porušení, rozhovory s oznamovateli, genderové schůzky, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia, pozorování.
- Spokojenost oznamovatelů s vyřešením porušování dokumentů (kvalitativní indikátor).  
Zdroje informací: rozhovory s oznamovateli, genderové schůzky, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia, pozorování.



## Strategie udržení a zvyšování kvality manažerského jednání a rozhodování

Naplnění třetího genderového cíle je nasměřováno na zachování dosavadní vysoké úrovně manažerských dovedností vedoucích pracovníků a vedoucích pracovníků univerzity a pokračující zkvalitňování jejich rozhodování i všech přijímaných rozhodnutí. Stěžejní je rozhodování o stejné vstřícnosti pracovního prostředí a podmínek k práci vůči ženám a mužům, o genderově rovném poskytování benefitů, vytváření stejných podmínek osobnostního a kvalifikačního růstu, stejných a objektivních kritériích při schvalování podávaných projektů, stejného přístupu při schvalování pracovních cest a schvalování nákupu vybavení, a především rozhodování o genderově rovném přidělování osobních příplatků a odměn.

**Proces realizace.** Obsahem strategie bude napomáhat v dosahování stále vyšší a vyšší kvality rozhodovacích procesů, čímž se docílí vyšší kvalitativní úrovně manažerského rozhodování a uplatňování rovného přístupu vedoucích pracovníků a pracovníků. Zkvalitněné a genderově korektní rozhodování manažerek a manažerů univerzity dokáže s vysokou pravděpodobností vyvolat vyšší zájem akademického i vedoucího personálu o společnou vědecko-výzkumnou práci, motivovat členky a členy akademického sboru k dobrovolnému a recipročnímu sdílení akumulovaného poznání, kultivovat interpersonální vztahy na katedrách, zlepšovat kvalitu vztahů mezi vedoucími kateder a fakult a ženskou i mužskou částí akademického personálu atd.

Konkrétní cesty a opatření pro implementaci strategie zkvalitňování manažerského rozhodování budou následující:

- **Pokračovat v trendu pravidelných schůzek**, a to schůzek vedení univerzity s vedením fakult a univerzitních složek (schůzek Kolegia rektora), schůzek vedení fakult s vedením kateder (schůzek Kolegia děkana) a schůzek vedení kateder s členkami a členy kateder (katedrových porad). Vyjmenované pracovní schůzky slouží k prohlubování spolupráce, vytyčují budoucí priority, hodnotí dosavadní výsledky a výstupy, posuzují efekty předešlých rozhodnutí a opatření atd., čímž výrazně napomáhají k vyšší kvalitě všeho rozhodování a umožňují lépe poznávat a respektovat nutná genderová pravidla a principy.
- **Pokračovat v organizování workshopů a informativních setkání**, organizovaných oddělením vědy a výzkumu, přispívajících k lepší připravenosti vedoucího i akademického personálu v rozhodování o konkrétním zacílení budoucí výzkumné aktivity jednotlivců i kateder a ulehčování mezi-katedrových i mezi-fakultních projektů (lepší informování a ulehčování rozhodování o možném vzniku a realizaci genderově vyvážené a mezioborově prospěšné spolupráce na univerzitě).
- **Vytvořit mechanismus efektivnějšího rozhodování** pro vedoucí pracovníce a vedoucí pracovníky, a taktéž pro akademické pracovníce a akademické pracovníky, spočívající v shromažďování podkladů pro výzkumné rozhodování (rozhodování o zacílení vědeckého úsilí výzkumných týmů a kateder), rychlejší vyhledávání informací potřebných pro výzkumné rozhodování, a to prostřednictvím plánovaného pořízení a zprovoznění komplexního informačního systému pro vědu a výzkum.

**Odpovědnost.** Primární odpovědnost za kvalitu vlastního rozhodování nesou samotné manažerky a manažeři univerzity. Avšak, s respektem vůči akademickým svobodám, tvůrčímu bádání, a především opírajíce se o špičkovou intelektovou úroveň všeho personálu univerzity, nepřímá pomoc v rozvoji rozhodování by měla pocházet i od ostatních členek a členů akademického sboru. Odpovědní za vyšší kvalitu manažerského a genderového rozhodování budou:

- manažerky a manažeři univerzity, tj. vedoucí kateder a zainteresovaných oddělení, proděkanky a proděkani, děkani, prorektorky a prorektoři, rektor (při operativním, taktickém i strategickém rozhodování),
- akademické pracovnice a akademičtí pracovníci (při zkvalitňování vlastního akademického a výzkumného rozhodování a pomoci v rozhodování poskytovaném svým vedoucím),
- vedoucí a kolektiv oddělení vědy a výzkumu a prorektorka pro vědu a výzkum (při organizování workshopů, poskytování zpětné vazby na minulá rozhodnutí, implementaci komplexního systému pro vědu, poskytování vhodné metodologické pomoci apod.),
- vedoucí a kolektiv personálního oddělení (při řešení případných rozhodovacích nezdarů, poskytování vhodné odborné pomoci apod.).

**Časové vymezení.** Zkvalitňování manažerského a genderového rozhodování je procesem trvalým a nepřetržitým. Lze uvést, že realizace genderového auditu již od momentu svého začátku oslovila všechny vedoucí i akademický personál univerzity, a vyvolala značnou odezvu a mnohé otázky. Otázky v rozhovorech s vedoucími kateder a fakult i dotaznicích pro akademický personál samy navozovaly zamyšlení a upozornění, které z oblastí rozhodování jsou významné. S ohledem na uvedenou skutečnost, časový průběh zkvalitňování rozhodování je a bude následující:

- soustavnost a plynulost procesu zkvalitňování rozhodování (všechen manažerský i akademický personál, již od začátku genderového auditu),
- okamžité (momentové) upozorňování na nesprávná manažerská a/nebo genderová rozhodnutí (celý akademický a vedoucí personál),
- okamžité reagování a opatření pro zlepšení rozhodování (vedoucí personál v součinnosti s oddělením vědy a výzkumu, personálním oddělením a genderovou poradkyní/genderovým poradcem),
- roční vyhodnocování úrovně manažerského a genderového rozhodování (prorektorka pro vědu a výzkum, oddělení vědy a výzkumu, genderová poradkyně/genderový poradce).

**Finanční, materiální a nefinanční nároky.** Náklady na realizaci nutných manažersko-rozvojových opatření zacílených na odstranění nesprávného genderového rozhodování, náklady spojené s realizací rozsáhlejších manažerských intervencí, obstaráním a provozem komplexního informačního systému pro vědu a výzkum apod., budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů. Nefinančními nároky budou zejména ochota, trpělivost, rozhodovací dovednosti, mediační dovednosti, motivační a inspirační kompetence, odborné znalosti účinných opatření a intervencí, a také schopnost respektu, taktu a diplomacie.

**Rizika.** Personální riziko bude spočívat v potenciální neochotě vedoucích pracovníků a vedoucích pracovníků přiznat narušenou kvalitu svého rozhodování a následně nevolí zlepšovat své rozhodovací dovednosti. Rozhodovacím rizikem může být neschopnost vybrat z množství dostupných informací ty správné a pravdivé, a při genderovém rozhodování se vždy řídit přísně objektivně a spravedlivě. Největším procesním rizikem může být náročnost (finanční, časová, intelektová) při odstraňování stávajících rozhodovacích stereotypů napříč celou univerzitou.

**Očekávané přínosy.** Komplexním pozitivem bude vstřícnější pracovní atmosféra na katedrách, fakultách i univerzitě, a z ní plynoucí vyšší spokojenost, pocítovaná spravedlnost a motivace ženské i mužské části akademického personálu, a následně i vedoucích pracovníků a vedoucích pracovníků.

**Indikátory úspěšnosti strategie.** Pro sledování úspěšnosti plnění strategie udržení a zvyšování kvality manažerského jednání a rozhodování lze stanovit následující indikátory:

- Výskyt genderově nekorektního manažerského rozhodování a jednání (kvantitativní

indikátor).

Zdroje informací: oznámení o výskytu, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia.

- Závažnost případů nespravedlivého manažerského rozhodování a jednání (kvalitativní indikátor).

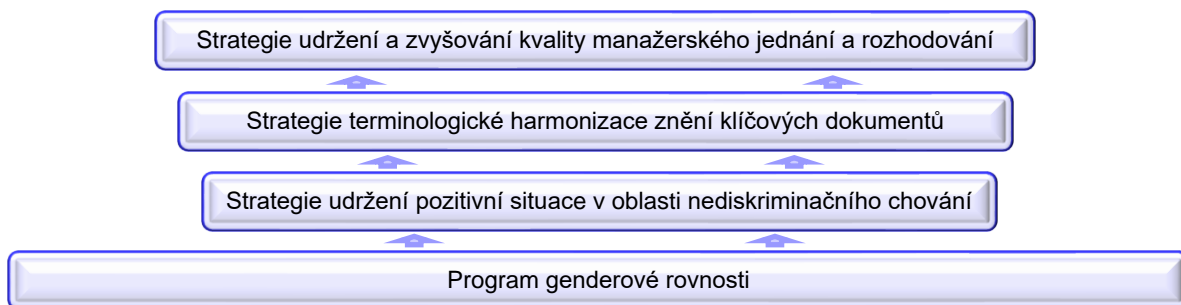
Zdroje informací: oznámení o porušení, rozhovory s dotčenými osobami, dialog s genderovou poradkyní/genderovým poradcem, kolegia, pozorování, dedukce.

- Vývoj počtu a závažnosti případů nespravedlivého rozhodování v meziročním trendu (kvantitativně-kvalitativní indikátor).

Zdroje informací: oznámení o nespravedlivém rozhodování, rozhovory s oznamovateli, genderové schůzky, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia, pozorování.

- Spokojenost oznamovatelů s vyřešením nespravedlnosti v rozhodování (kvalitativní indikátor).

Zdroje informací: rozhovory s oznamovateli, genderové schůzky, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia, pozorování.



## Strategie udržení a zvyšování kvality procesů řízení lidských zdrojů

Naplnování čtvrtého genderového cíle je nasměřováno na zachování a strategické zlepšení úrovně interpersonálních procesů, tedy procesů řízení lidských zdrojů Policejní akademie České republiky v Praze.

**Proces realizace.** Obsahem strategie bude ve vzájemné propojenosti zkvalitnit průběh podpůrných i tvůrčích procesů řízení a rozvoje akademických pracovišť (kateder), a to cestou vyváženého a funkčního systému práce s lidským potenciálem univerzity.

Ve snaze lépe uchopit celý systém práce s lidmi na univerzitě, zvládnout celou síť personálních procesů a opatření, která bude potřebné připravit a zrealizovat, je vhodné strukturovat strategii zkvalitňování řízení lidských zdrojů do následujících strategických opatření:

- a) **Zkvalitňovat proces stanovování strategických cílů univerzity.** Záměrem je při koncipování a průběžném naplnování všech dlouhodobých, střednědobých i krátkodobých cílů univerzity, fakult a kateder respektovat rovnost příležitostí a zachovávat stejnou vstřícnost kariérního rozvoje pro ženy i pro muže. V uvedené snaze bude vhodné:
  - pokračovat v pojetí univerzity jako dynamického, sebe-rozvojového a vnitřně vyváženého celku fungujícího na principech vzájemné participace a důstojnosti všech kolegyně a kolegů,
  - posilovat schopnost univerzity okamžitě a s plným nasazením reagovat na vhodné příležitosti, a zapojovat do výzev všechny jednotlivce i skupiny napříč celou univerzitou,
  - zachovávat vysoký kredit a společenskou prestiž univerzity v očích odborné veřejnosti, spolupracujících bezpečnostních subjektů a taktéž obyvatelstva.
- b) **Zkvalitňovat proces plánování lidských zdrojů.** Záměrem je při plánování všech procesů práce s lidským potenciálem univerzity dbát na absolutní spravedlnost všeho dění, etické zužitkování a rozvoj silných stránek a talentů všech jednotlivců a týmů a podporu v překonávání nedokonalostí tak, aby univerzita efektivně plnila svou společenskou roli a přispívala k rozvoji bezpečnostních věd. Pro dosažení uvedených záměrů bude vhodné:
  - pokračovat v odborně a genderově vyváženém personálním pokrytí existujících systemizovaných pracovních míst,
  - zesílit pomoc a podporu ženské části akademického personálu tak, aby akademické pracovnice ve vyšší míře aspirovali na vedoucí funkce,
  - dbát na systémovou propojenost všech procesů řízení a rozvoje lidských zdrojů tak, aby mohly ve vyšší míře vznikat odborně-osobnostní synergie a originální akademické efekty.
- c) **Zkvalitňovat proces získávání a výběru nových akademických pracovníků a pracovníků.** Záměrem je při obsazování nových nebo uvolněných systemizovaných míst poskytovat stejné příležitosti uchazečkám i uchazečům a zachovávat absolutní profesionalitu při posuzování komplexního potenciálu všech přihlášených. V naznačeném duchu bude vhodné:
  - pokračovat v používání genderově korektní terminologie při zveřejňování volných systemizovaných pracovních míst, a to jak akademických, tak i manažerských,
  - pokračovat v dodržování stejné šance všem uchazečkám a uchazečům a důsledném respektování odborných kvalit a osobnostních předpokladů všech přihlášených,
  - zesílit ztraktivňování pracovních míst vhodným uchazečkám v potenciální (avšak nenásilné) snaze o navýšení podílu ženské části akademického a vedoucího personálu.
- d) **Zkvalitňovat proces orientace a adaptace nových zaměstnankyň a zaměstnanců.** Záměrem je

věnovat orientační a adaptační péči stejně vstřícným způsobem všem nově přijatým akademickým i vedoucím pracovnícím a pracovníkům. Bude vhodné:

- pokračovat v dosavadní vysoké kvalitě uskutečňovaných orientačních (adaptačních) procesů a seznamovat nové kolegyně a kolegy s významnými skutečnostmi stejně důkladně,
- zesílit orientační podporu nově přijatým mladým kolegyním a kolegům a seznamovat je s možnostmi benefitů pro rodiče (rodičovská dovolená a vstřícnost po návratu do práce),
- zvýšit účinnost orientačních procesů zavedením vhodných manažerských nástrojů, například informačních balíčků, orientačních programů, orientačních rozhovorů, teambuildingů apod.

e) **Zkvalitňovat proces vedení akademických pracovníc a pracovníků.** Záměrem je situačně volit vhodné styly vedení, umožňující naplno využít a kultivovat potenciál akademických pracovníc a pracovníků. V naznačeném duchu bude vhodné:

- uplatňovat především participativní styl příznačný oboustrannou komunikací a spoluúčastí akademických pracovníc a pracovníků na řízení a rozhodování o budoucím směřování kateder,
- delegovat vhodné aktivity a úkoly na akademické pracovnice a pracovníky, a to ve snaze umožnit jim získávat další zkušenosti, rozvíjet interpersonální dovednosti a eventuálně je připravovat na převzetí vhodných manažerských povinností,
- připravovat vedoucí pracovnice a vedoucí pracovníky na případné uplatňování transformačního (stylu) vedení, pomocí kterého je možné transformovat potřeby a ambice akademických pracovníc a pracovníků na kvalitativně vyšší úroveň.

f) **Zkvalitňovat proces vzdělávání a rozvoje akademických pracovníc a pracovníků.** Záměrem je napomáhat v odborném rozvoji a osobnostním růstu akademického a také manažerského personálu. Ačkoliv je vzdělávání vysokoškolských učitelek a učitelů nelehké, je mimořádně důležité – jenom erudovaná učitelka/erudovaný učitel dokáže připravit hodnotné přednášky a cvičení, které následně dokáží správně nasměrovat budoucí kariéru studentek a studentů, a tím zodpovědně plnit roli vysokoškolské vzdělávací instituce. Bude vhodné:

- pokračovat v nabídce kvalitních vzdělávacích aktivit (kurzů, tréninků, workshopů atd.) pro akademické i vedoucí pracovnice a pracovníky,
- dbát na poskytování stejných příležitostí a otevřený přístup ke vzdělávání a rozvoji akademických i vedoucích pracovníc a pracovníků,
- umožňovat všem členkám a členům akademického i vedoucího personálu získávat nové dovednosti, kompetence a znalosti, uplatňovat je ve své práci a sdílet je se svými kolegyněmi a kolegy a také studentkami a studenty.

g) **Zkvalitňovat proces motivování akademických pracovníc a pracovníků.** Záměrem je rozvíjet motivační dovednosti vedoucích pracovníc a pracovníků, rozšiřovat nabídku motivačních nástrojů a benefitů, a celkově přispívat k vyšší pracovní motivaci všech členek a členů akademického i manažerského personálu univerzity. Bude vhodné:

- pokračovat v správné implementaci Motivačního programu Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace,
- posílit uplatňování individuálního přístupu v motivování jednotlivců a realizovat motivační rozhovory s akademickými a také vedoucími pracovnicemi a pracovníky,
- dbát na možnost seberealizace, naplnění vlastního potenciálu, dosažení pocitu pracovního a životního úspěchu a celkové satisfakce všech akademiček, akademiků, manažerek a manažerů.



**Odpovědnost.** Naplňování strategie zachování a zvyšování kvality procesů rozvoje lidského potenciálu je společným úkolem pro celý administrativní, akademický i manažerský personál univerzity. Specificky bude odpovědnost rozvržena mezi:

- vedoucí pracovnice (manažerky) a vedoucí pracovníky (manažery) univerzity (při společném definování vhodných manažerských opatření a uplatňování reálné práce s lidskými zdroji na katedrách, fakultách i univerzitě),
- vedoucí a kolektiv personálního oddělení (při strategickém řízení a plánování lidských zdrojů, hodnocení úrovně univerzitních, fakultních a katedrových procesů řízení lidských zdrojů a navrhování metodické pomoci v uplatňování vhodných personálních rozhodnutí a opatření pro zvýšení kvality těchto procesů),
- akademické pracovnice a akademické pracovníky (při spolupráci s vedoucími pracovníky a pracovníky při realizaci procesů řízení a rozvoje svého potenciálu a vhodném rozvoji potenciálu ostatních, navrhování případných zlepšení a jejich zavedení do praxe univerzity),
- genderovou poradkyni/genderového poradce (při indikacích rozličných nedokonalostí v personálních procesech, oznámených jednotlivci nebo skupinami z úrovně kateder, fakult i celouniverzitních pracovišť).

**Časové vymezení.** Zkvalitňování procesů řízení lidských zdrojů musí být uskutečňované soustavně. Bezodkladně bude nutné reagovat na všechny podněty a zjištění týkající se nesprávné aplikace personální práce, využívání nevhodných stylů vedení a motivování, včetně nepostačujících interpersonálních dovedností manažerek a manažerů všech úrovní univerzity. Časové momenty realizace budou následující:

- soustavnost a plynulost procesů řízení lidských zdrojů (administrativní, akademický a manažerský personál univerzity),
- okamžité upozorňování na aplikační nedokonalosti (akademický a vedoucí personál),
- okamžité reagování a opatření pro zlepšení indikovaného stavu (vedoucí personál v součinnosti s personálním oddělením a akademickým personálem),
- roční vyhodnocování úrovně zkvalitnění procesů řízení a rozvoje lidského potenciálu (vedoucí personál v součinnosti s personálním oddělením, akademickým personálem a genderovou poradkyní/genderovým poradcem).

**Finanční, materiální a nefinanční nároky.** Náklady na realizaci nutných manažersko-administrativních opatření zacílených na zkvalitnění personálních procesů a udržení genderové rovnováhy budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů. Nefinančními nároky budou zejména profesionalita, etické zacházení, kultivované vystupování, komunikační, motivační a vůdcovské kompetence, znalosti legislativy v oblasti pracovního a občanského práva, znalost genderové problematiky apod.

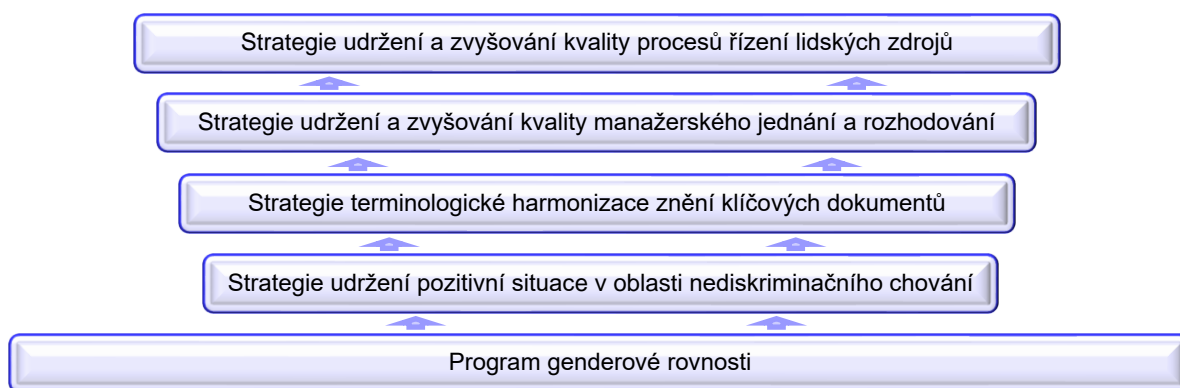
**Rizika.** Personální rizika budou spočívat v případné neochotě vedoucích pracovníků a vedoucích pracovníků zlepšovat své interpersonální dovednosti a kompetence (dovednosti práce s lidmi), nepostačující vůli akademického a administrativního personálu zkvalitňovat systém a procesy řízení lidských zdrojů atd. Největším časově-psychologickým rizikem může být časová prodleva mezi zavedením nápravných opatření a jejich viditelnými efekty. Největším procesním rizikem může být náročnost udržení funkčního a vnitřně vyladěného systému řízení lidských zdrojů.

**Očekávané přínosy.** Komplexním pozitivem bude jednodušší a kvalitnější průběh a hodnotnější výsledky veškerých univerzitních aktivit, povinností a závazků. Nekonfliktní pracovní vztahy, vysoká motivace, trvalý odborný a osobnostní růst všech zaměstnankyň a zaměstnanců univerzity, vzájemná soudržnost a sdílení pozitivních i negativních zkušeností a nápadů, které lze očekávat jako reálný

výsledek zkvalitnění systému řízení lidských zdrojů, můžou být zárukou trvalého zdokonalování a progresu celé Policejní akademie České republiky v Praze, jejich fakult, kateder, týmů a jednotlivců.

**Indikátory úspěšnosti strategie.** Pro sledování úspěšnosti plnění strategie udržení a zvyšování kvality procesů řízení lidských zdrojů lze stanovit následující indikátory:

- Výskyt genderově podmíněných stížností na úroveň procesů a opatření řízení lidských zdrojů (kvantitativní indikátor).  
Zdroje informací: oznámení o porušení (stížnost), vytýkácí dopisy, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia.
- Závažnost indikovaného nedostatku nebo pochybení v procesu/procesech řízení lidských zdrojů (kvalitativní indikátor).  
Zdroje informací: oznámení o nedostatku, rozhovory s dotčenými osobami, dialog s genderovou poradkyní/genderovým poradcem, kolegia, pozorování, dedukce.
- Vývoj počtu a závažnosti pochybení v personálních procesech a nepostačující uplatňování interpersonálních kompetencí (kvantitativně-kvalitativní indikátor) v meziročním trendu.  
Zdroje informací: oznámení o nedostatku, rozhovory s oznamovateli, genderové schůzky s dotčenými vedoucími, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia, pozorování, neformální diskuse, pokles akademického výkonu apod.
- Spokojenost s vyřešením nedostatku (kvalitativní indikátor).  
Zdroje informací: rozhovory s oznamovateli, genderové schůzky s dotčenými vedoucími pracovníci a pracovníky, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia, pozorování, kvalita pracovního chování a výsledků.



## Strategie harmonizování osobních příplatků akademických pracovních versus pracovníků

Naplňování pátého cíle je nasměřováno na postupné vyrovnávání průměrné výše osobních příplatků a odměn akademických a vedoucích pracovních versus akademických a vedoucích pracovníků.

**Proces realizace.** Obsahem strategie bude na všech katedrách a ve vhodném časovém sledu přehodnotit výši osobních příplatků přiznávaných ženám versus mužům, hledat příčiny dosavadního rozporu a finančního zvýhodňování mužů, a systémově předefinovat výše osobních příplatků v přísné závislosti na odvedené práci a komplexních akademických výsledcích. Konkrétní cesty a opatření pro implementaci strategie harmonizování osobních příplatků a odměn budou následující:

- **Analyzovat dosavadní způsob přidělování osobních příplatků.** Záměrem bude identifikovat příčiny stávajícího finančního zvýhodňování akademických pracovníků před akademickými pracovníci, diskutovat závažnost rozdílů a jejich dopady na motivaci akademických pracovních, a to na všech akademických pracovištích univerzity.
- **Definovat objektivní kritéria spravedlivého posuzování komplexního přínosu členek a členů akademického a vedoucího personálu.** Záměrem bude odstranit genderové rozdíly v odměňování důslednou objektivností a spravedlností v posuzování individuálního pracovního přínosu každé akademické pracovníce a každého akademického pracovníka.
- **Předefinovat stávající osobní příplatky do návrhu nových příplatků** stanovených na základě nezaujatého posuzování (hodnocení) komplexního pracovního chování (akademického výkonu) a **při návrhu kázeňských a cílových odměn postupovat stejným objektivním způsobem.**

**Odpovědnost.** Naplňování strategie harmonizování osobních příplatků akademických pracovních versus akademických pracovníků je opět společným úkolem pro administrativní, akademický i manažerský personál univerzity. Specificky bude odpovědnost rozvržena mezi:

- vedoucí pracovníce a vedoucí pracovníky univerzity (při analyzování dosavadních praktik ve výpočtu osobních příplatků a odměn, nezaujatém posuzování pracovních výsledků akademických a vedoucích pracovních a pracovníků, návrhu nových osobních příplatků a odměn),
- vedoucí a kolektiv personálního oddělení (při analyzování rozdílů v odměňování na celé univerzitě, metodické pomoci v objektivním a spravedlivém hodnocení akademických výkonů, administrativním zpracování nových dekretů, procesním zpracování případných stížností na porušování genderové rovnosti v odměňování apod.),
- akademické pracovníce a akademické pracovníky (při spolupráci s vedoucími pracovníci a pracovníky v procesu definování nových objektivních kritérií hodnocení akademického výkonu, při samotném hodnocení vlastního výkonu – cestou sebehodnocení a pomoci v hodnocení výsledků spolupracovních a spolupracovníků na katedrách),
- genderovou poradkyni/genderového poradce (při komplexní pomoci a poradenství v řešení dokumentárních, statistických nebo oznámených indikací rozličných nedokonalostí v procesu odměňování).

**Časové vymezení.** Odstraňování rozdílů v odměňování ženské versus mužské části akademického personálu bude vyžadovat dlouhý čas a zároveň se bude muset sledovat a korigovat soustavně. Bezodkladně bude nutné reagovat na všechna zjištění a podněty týkající se genderově nespravedlivého odměňování. Časové momenty realizace strategie budou následující:

- strategická priorita v řešení a soustavnost při vyhodnocování rozdílů (administrativní, akademický a manažerský personál univerzity),
- průběžné a okamžité upozorňování na odměňovací nedokonalosti (akademický a vedoucí personál),
- bezodkladné reagování a opatření pro odstranění rozdílů v osobních příplatcích i odměnách (vedoucí personál v součinnosti s personálním oddělením a akademickým personálem),
- roční vyhodnocování genderové harmonizace odměňování (vedoucí personál v součinnosti s personálním oddělením, akademickým personálem a genderovou poradkyní/genderovým poradcem).

**Finanční, materiální a nefinanční nároky.** Náklady na realizaci nutných manažersko-administrativních opatření zacílených na zkvalitnění genderové spravedlnosti budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů. Nefinančními nároky budou zejména profesionalita, objektivita, osobní čestnost, empatie, znalost legislativy v oblasti pracovního a občanského práva, znalost genderové problematiky apod.

**Rizika.** Personální rizika budou spočívat v možné neochotě vedoucích pracovníků a pracovníků uvědomit si a přiznat existující protěžování mužů v odměňování (osobních příplatcích a kázeňských nebo cílových odměnách), potenciální liknavosti v aplikaci nového způsobu výpočtu příplatků a odměn atd. Největším časově-psychologickým rizikem může být časová prodleva mezi podnětem definovat nová kritéria hodnocení výkonu, a na jejich základě přepracováním dekretů o osobních příplatcích v případech, že šlo o skutečnou zaujatost. Největším procesním rizikem může být náročnost definování nových hodnotících kritérií na jedné straně a obtížnost jejich aplikace ve fázi vypracovávání nových odměňovacích dekretů na straně druhé.

**Očekávané přínosy.** Komplexním pozitivem bude vyšší spravedlnost v podmínkách univerzity, a z ní plynoucí vyšší loajálnost, vyšší motivace zdolávat náročné výzvy a vytvářet nové (originální) řešení, projekty, vědecké články, výzkumné úkoly apod., a celková vyšší ochota akademických pracovníků vkládat do své práce maximum úsilí a disponovaných znalostí a dovedností. Odborná literatura i praxe společně udávají, že odměňování (finanční i nefinanční) je nejcitlivější oblastí všeho pracovního snažení. V oblasti náročné intelektové práce akademických pracovníků a akademických pracovníků uvedený poznatek navozuje, že pocítovaná korektnost v odměňování žen a mužů dokáže Policejní akademii České republiky v Praze přinést mnohá další pozitiva, a to nejen v krátkodobé časové perspektivě, ale zejména dlouhodobém vývoji a dosažení trvale udržitelného rozvoje.

**Indikátory úspěšnosti strategie.** Pro sledování, jak úspěšně se daří plnit strategii harmonizování osobních příplatků a odměn akademických pracovníků versus akademických pracovníků, lze stanovit následující indikátory:

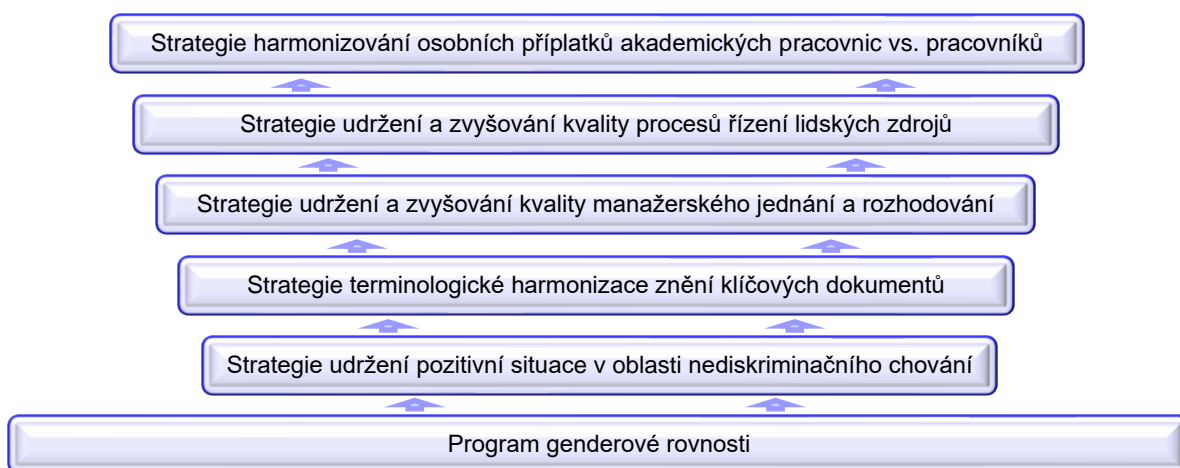
- Výskyt genderově podmíněných statistických rozdílů ve finančním odměňování (kvantitativní indikátor).  
Zdroje informací: mzdová šetření, oznámení o porušení (stížnost), rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia.
- Závažnost a oprávněnost oznámení o genderové nekorektnosti finančního odměňování (kvalitativní indikátor).  
Zdroje informací: oznámení o nedostatku, šetření na personálním oddělení, rozhovory s dotčenými osobami, dialog s genderovou poradkyní/genderovým poradcem, kolegia, pozorování, dedukce.
- Vývoj počtu a závažnost pochybení v přiznávání osobních příplatků a odměn v meziročním

trendu (kvantitativně-kvalitativní indikátor).

Zdroje informací: mzdová šetření, oznámení o nedostatku, rozhovory s oznamovateli, genderové schůzky s dotčenými vedoucími, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia, pozorování, neformální diskuse, pokles versus nárůst akademického výkonu apod.

- Spokojenost s vyřešením nedostatku (kvalitativní indikátor).

Zdroje informací: rozhovory s oznamovateli, genderové schůzky s dotčenými vedoucími pracovníci a pracovníky, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia, pozorování, kvalita pracovního chování a výsledků.



## Strategie zkvalitňování genderového složení výzkumných týmů

Naplňování šestého cíle je nasměřováno na postupné zlepšování procentuálního zastoupení žen – akademických a vedoucích pracovníků – ve výzkumných týmech působících v rámci interních (projekty institucionální podpory) i externích výzkumných projektů (grantové soutěže a veřejné zakázky).

**Proces realizace.** Obsahem strategie bude zvýšit zapojení žen do výzkumné činnosti nejen kateder, ale také fakult a celé univerzity. Konkrétní cesty a opatření pro implementaci strategie budou následující:

- **Zatraktivňovat akademickým pracovnícům vědecko-výzkumnou činnost.** Záměrem bude přitahovat akademické pracovnice k vědecké a výzkumné práci, a to zaručením stejných příležitostí jako mužům (materiálních, časových, kapacitních atd.), a také vhodnými pobídkami a pomocemi (například pružným pracovním režimem při péči o potřebné osoby apod.).
- **Uchopovat projekty, výzvy a kooperace, které budou přinášet nové poznatky užitečné pro ženskou populaci** (projekty s výstupy respektujícími fyziologické, zdravotní, kulturní, antropogenní i intelektové odlišnosti žen a mužů). Záměrem bude poskytnout ženám – vědkyním – možnost přinášet nová řešení, které budou určeny nejen v prospěch mužské části populace, ale které budou přínosné také ženské populaci.
- **Organizovat konzultačně-kolegiální poradenství pro začínající vědkyně.** Záměrem bude propojovat starší, zkušenější vědkyně a vědce s mladšími vědkyněmi, odevzdávat jim vhodné zkušenosti, rady a doporučení, vhodnou formou a za vhodných podmínek (zejména za podmínky nutné vědecké skromnosti a pokory) s nimi sdílet své poznatky a kontakty, a tak je připravovat na vědeckou dráhu.

**Odpovědnost.** Naplňování strategie zkvalitňování genderového složení výzkumných týmů je opět společným úkolem pro administrativní, akademický i manažerský personál univerzity. Specificky bude odpovědnost rozvržena mezi:

- vedoucí pracovnice a vedoucí pracovníky univerzity (při zatraktivňování vědecko-výzkumné práce [mladým] vědkyním, jejich vtahování do tajů vědy a vstupu do stávajících projektů řešených katedrou nebo fakultou),
- zkušené akademické pracovnice a akademické pracovníky (při zatraktivňování vědecko-výzkumné práce mladým vědkyním, sdílení vlastních znalostí a zkušeností, přenosu hrdosti na dosažené výsledky a ocenění),
- akademické pracovnice (při oznamování porušení stejného přístupu vůči ženám ve srovnání s muži, projevování vůle zapojit se do vhodného projektu, přijímání rad a inspirací od zkušenějších kolegyň a kolegů),
- oddělení vědy a výzkumu (při poskytování informací o vhodných projektových výzvách a schématech, konzultování o vhodném postupu při tvorbě projektové dokumentace),
- personální oddělení (při poskytování informací o dostupných benefitech a procesním zpracování případných stížností na porušování genderové rovnosti ve vědecko-výzkumných příležitostech),
- genderovou poradkyni/genderového poradce (při komplexní pomoci a poradenství v řešení narušení genderové korektnosti vědecko-výzkumné univerzity).

**Časové vymezení.** Dosáhnout vyššího zastoupení žen/akademiček ve výzkumných týmech bude vyžadovat dostatek času, řádově měsíců až roků, přičemž i drobný nezdar může celé úsilí zvrátit. Časové momenty realizace strategie budou následující:

- strategická priorita v řešení a soustavnost při progresu (administrativní, akademický a manažerský personál univerzity),
- průběžné a okamžité upozorňování na genderové nedokonalosti (akademický a vedoucí personál),
- bezodkladné reagování a opatření pro odstranění pochybení (vedoucí personál v součinnosti s personálním oddělením, oddělením vědy a výzkumu, akademickým personálem a genderovou poradkyní/genderovým poradcem),
- roční vyhodnocování zlepšování zapojení žen do výzkumných týmů (vedoucí personál v součinnosti s personálním oddělením, akademickým personálem a genderovou poradkyní/genderovým poradcem).

**Finanční, materiální a nefinanční nároky.** Náklady na realizaci nutných manažersko-administrativních opatření zacílených na zkvalitnění genderové skladby výzkumných týmů budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů. Nefinančními nároky budou zejména vědecká pokora a skromnost, profesionalita, osobní a morální kredit, vstřícnost, znalost genderové problematiky apod.

**Rizika.** Personální rizika mohou spočívat v neochotě vedoucích pracovníků a pracovníků zapojovat (nové i stabilizované) akademické pracovnice do běžících projektů a výzkumných úkolů a/nebo neochotě zkušeného vědeckého personálu sdílet své (mnoha lety a tvrdou prací nahromaděné) znalosti a kontakty. Největším časově-psychologickým rizikem může být časová prodleva mezi spuštěním pobídkových opatření a motivačních nástrojů a reálným zvýšením počtu žen ve výzkumných týmech. Největším procesním rizikem může být náročnost zasvěcování nových akademických pracovníků do požadavků a kritérií vyžadovaných rozličnými schémata a výzvami (zejména mezinárodní projekty jsou komplikované nejen z hlediska nevyhnutelné myšlenkové originality, avšak také z hlediska administrativního zpracování projektové dokumentace).

**Očekávané přínosy.** Vyšší zapojení žen do vědecko-výzkumné činnosti celkově posílí společenský kredit univerzity, a úspěšně včlení Policejní akademii České republiky do evropského výzkumného prostoru. Do čistě mužských týmů dokáží ženy vnést jiný způsob myšlení a vyšší dynamiku řešení, čímž se výsledky a výstupy týmů stanou hodnotnější, početnější a originálnější. Zacílením na vznik výzkumných projektů, které přinesou nové poznatky a užitky nejen pro mužskou, ale také ženskou populaci, se pravděpodobně motivace akademických pracovníků univerzity vstupovat do výzkumných týmů, a dokonce podávat nové projekty a vést výzkumné týmy, efektivně nastartuje a/nebo zvýší.

**Indikátory úspěšnosti strategie.** Pro sledování úspěšnosti v naplňování strategie zvyšování počtu akademických pracovníků ve výzkumných týmech, lze stanovit následující indikátory:

- Procentuální zastoupení akademických pracovníků v řešených výzkumných projektech (kvantitativní indikátor).  
Zdroje informací: projektové dokumentace, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia.
- Počet a závažnost oznámení o genderové nekorektnosti ve výzkumné činnosti univerzity (kvantitativně-kvalitativní indikátor).  
Zdroje informací: oznámení o nedostatku, statistika oddělení vědy a výzkumu, šetření na personálním oddělení, rozhovory s dotčenými osobami, dialog s genderovou

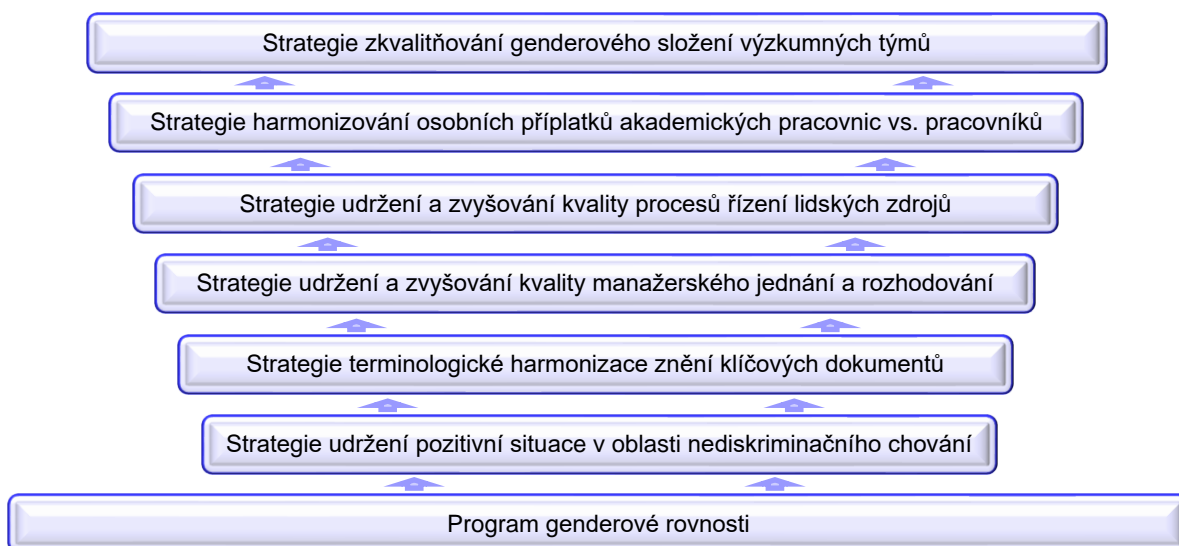
poradkyní/genderovým poradcem, kolegia, pozorování, dedukce.

- Vývoj personální skladby výzkumných týmů a charakter opakovaných pochybení v meziročním trendu (kvantitativně-kvalitativní indikátor).

Zdroje informací: statistika oddělení vědy a výzkumu, oznámení o nedostatku, rozhovory s oznamovateli, genderové schůzky s dotčenými osobami, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia, pozorování, neformální diskuse, pokles versus nárůst zapojení akademických pracovníků apod.

- Spokojenost akademických pracovníků s využíváním jejich výzkumného potenciálu (kvalitativní indikátor).

Zdroje informací: rozhovory s akademickými pracovníky, genderové schůzky s dotčenými vedoucími pracovníky a pracovníky, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia, pozorování, kvalita výzkumné činnosti a vykazovaných výsledků.





## Strategie udržení pozitivní tendence sladování pracovního a osobního života

Naplňování sedmého cíle je nasměřováno na napomáhání v dosahování komplexní pracovně-privátní satisfakce celého akademického personálu (z angl. Work Life Balance), a to jak žen (akademických a vedoucích pracovník), tak i mužů (akademických a vedoucích pracovníků).

**Proces realizace.** Obsahem strategie bude pokračovat v dosavadních pozitivních aktivitách univerzity týkajících se harmonizování práce a rodiny. Důvodem je poznatek, že se v společnosti mění nejen role ženy (matky, manželky, partnerky), ale mění se taktéž role a vzájemnost vztahů na straně mužů (muži se stávají skutečnými partnery v rodinném životě a napomáhají v naplňování pracovní kariéry svých životních partnerek). Konkrétní cesty a opatření pro implementaci strategie budou následující:

- **Pokračovat v dosavadních aktivitách a uplatňování nástrojů sladování pracovního a osobního života.** Záměrem bude i nadále využívat efekty stávající nabídky benefitů, orientovaných na ulehčování situace akademického personálu v dosahování proporcionality mezi pracovní kariérou a plněním rodinných povinností. Benefity zahrnují například možnost pružného pracovního režimu, práci z domova v odůvodněných situacích, 5 dní indispozičního volna v roce, genderově rovné příležitosti kariérního rozvoje apod. Jak již bylo zmíněno, opatření jsou určena stejným dílem i pro akademické a vedoucí pracovníce, i pro akademické a vedoucí pracovníky.
- **Pokračovat v aktivitách zatraktivňování pracovního života a implantování osobních (privátních) aspektů do práce.** Záměrem bude nadále hledat a aplikovat vhodné možnosti, které dokáží zpříjemnit a alespoň zčásti vyrovnat nebo vynahradit vysoké pracovní nároky a značné tempo pracovních povinností (zeleň na pracovištích i v areálu univerzity, vzájemná neformální [přátelská] setkání, přání k narozeninám a svátku, vánoční koncert, oceňování nadprůměrného snažení atd.).
- **Odstraňovat negativní faktory pracovního prostředí bránící dosahování rovnováhy mezi pracovním úspěchem a životní spokojeností.** Záměrem bude eliminovat veškeré protisíly, které nedovolují být úspěšnou pracovnící/úspěšným pracovníkem a současně dobrým rodičem a partnerkou/partnerem. Zacíleno bude především na odstranění pracovního přetěžování, nedocení, vztahové lhostejnosti, diskriminace, genderové nekorektnosti všeho druhu apod.

**Odpovědnost.** Na implementaci strategie sladování pracovního a osobního života bude ve vzájemné součinnosti participovat administrativní, akademický i manažerský personál univerzity. Specificky se odpovědnost rozdělí mezi:

- vedoucí pracovníce a vedoucí pracovníky univerzity (při pokračování v stávajících praktikách, zatraktivňování práce sobě a svým kolegyním i kolegům, a odstraňování negativních vlivů),
- akademické pracovníce a akademické pracovníky (při zatraktivňování svého pracovního prostředí, harmonizaci kariérních ambicí a vlastního životního poslání, oznamování porušení etiky pracovních vztahů a podmínek),
- personální oddělení (při poskytování informací o dostupných benefitech, poskytování pracovně-legislativního poradenství, procesním zpracování případných stížností),
- genderovou poradkyni/genderového poradce (při pokračování v nastavených aktivitách, komplexní pomoci v řešení narušení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem).

**Časové vymezení.** Proces vyrovnávání pracovního a osobního života na univerzitě začal již dříve, a bude intenzivně a soustavně pokračovat. Časové momenty realizace strategie budou následující:

- soustavnost v pokračování a zavádění nových opatření (administrativní, akademický a manažerský personál univerzity),
- průběžné a okamžité upozorňování na genderové a/nebo balanční nedokonalosti (akademický a vedoucí personál),
- bezodkladné odstraňování negativ (vedoucí personál v součinnosti s personálním oddělením, akademickým personálem a genderovou poradkyní/genderovým poradcem),
- roční vyhodnocování dosahované rovnováhy (vedoucí personál v součinnosti s personálním oddělením, oddělením vědy a výzkumu, akademickým personálem a genderovou poradkyní/genderovým poradcem).

**Finanční, materiální a nefinanční nároky.** Náklady na realizaci nutných manažersko-administrativních opatření zacílených na řešení nedostatků v sladování pracovního a soukromého života budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů. Nefinančními nároky budou zejména kolegalita, ochota k spolupráci a pomoci, empatie, znalost genderové problematiky a problematiky kariérního vývoje atd.

**Rizika.** Personální rizika mohou spočívat v neochotě vedoucích pracovníků a pracovníků pokračovat v zatraktivňování pracovního života a jeho propojování se soukromím štěstím a nevolí vhodně reagovat na indikované problémy. Největším časově-psychologickým rizikem může být časová prodleva mezi oznámením případného nedostatku nebo návrhem nového balančního opatření a viditelnými výsledky z nich plynoucími. Největším procesním rizikem může být náročnost v nacházení rovnováhy a propojování dvou relativně uzavřených světů: práce a rodiny.

**Očekávané přínosy.** Pokračování ve snahách nacházet rovnováhu mezi prací a soukromím, a dokonce odhalovat a zavádět nové benefity, zvýší míru loajálnosti akademického i vedoucího personálu, najde pozitivní odraz ve zvýšeném pracovním nasazení, vyšším počtu předkládaných projektů, inovativnosti ve vyučovaných předmětech, počtu a zejména kvalitě vytvořených publikací apod. Dojde k upevnění zaměstnavatelského renomé univerzity, k vyššímu hodnocení univerzity ze strany potenciálních spolupracujících partnerů (univerzit, výzkumných pracovišť) i garantů (Ministerstva vnitra České republiky, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky).

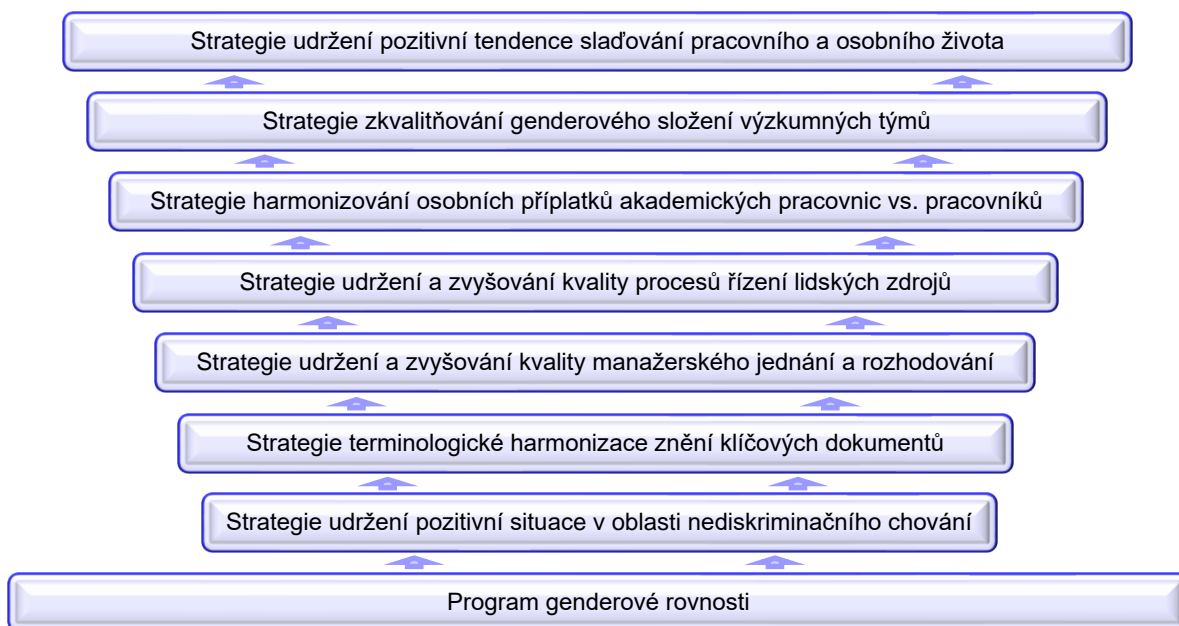
**Indikátory úspěšnosti strategie.** Pro sledování úspěšnosti v naplňování strategie harmonizace pracovního a osobního života lze stanovit následující indikátory:

- Počet dobrovolných odchodů akademických pracovníků a pracovníků z důvodů nevyhovujících pracovních podmínek (kvantitativní indikátor).  
Zdroje informací: personální agenda, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia.
- Počet a závažnost oznámení o genderové a/nebo balanční nekorektnosti (kvantitativně-kvalitativní indikátor).  
Zdroje informací: oznámení o nedostatku, statistika oddělení vědy a výzkumu, šetření na personálním oddělení, rozhovory s dotčenými osobami, dialog s genderovou poradkyní/genderovým poradcem, kolegia, pozorování, dedukce.
- Vývoj dobrovolných odchodů a charakter nedostatků v meziročním trendu (kvantitativně-kvalitativní indikátor).  
Zdroje informací: statistika personálního oddělení a oddělení vědy a výzkumu, oznámení o nedostatku, rozhovory s oznamovateli, genderové schůzky s dotčenými osobami, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia, pozorování, neformální

diskuse, pokles versus nárůst kvantity a kvality odváděné práce apod.

- Spokojenost akademických pracovníků a akademických pracovníků s dosaženou rovnováhou mezi prací a rodinou (kvalitativní indikátor).

Zdroje informací: rozhovory s akademickým i vedoucím personálem, genderové schůzky s dotčenými jednotlivci a skupinami, rozhovorová šetření, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia, pozorování, kvalita výzkumné činnosti a vykazovaných výsledků.



## Strategie vytvoření pozice genderové poradkyně/genderového poradce

Naplňování osmého cíle je nasměřováno na vytvoření nové, a přitom samostatné a nikým nebo ničím neovlivňované pozice poradkyně nebo poradce pro otázky genderové rovnosti.

**Proces realizace.** Obsahem strategie bude definovat očekávání, kladená na nově připravovanou pozici genderové specialistky nebo specialisty, akceptovat podmínky a nároky nezbytné pro efektivní fungování této pozice a stanovit povinnosti i kompetence uvažované pozice. Konkrétní cesty a opatření pro implementaci strategie budou následující:

- **Definovat roli genderové poradkyně/genderového poradce na univerzitě.** Záměrem bude shromáždit a nezaujatě vyhodnotit dostatečné množství informací a podkladů pro stanovení základních práv i povinností genderové poradkyně/genderového poradce a následně vypracovat kompetenční model této pozice (udávající základní i specifické kompetence nezbytné pro efektivní vykonávání specializované role).
- **Identifikovat vhodnou osobu z řad akademického, vedoucího nebo administrativního personálu univerzity a následně ji/ho oficiálně pověřit funkcí genderové/ho poradkyně/poradce.** Průzkum vykonaný expertním týmem univerzity, týkající se stanovení osobnosti vhodné vykonavatelky nebo vykonavatele uvedené role, dokládá, že na většině evropských univerzit tuto roli zastává žena. Rozhodující však je, aby dotyčná osoba splňovala zejména požadavky spojené s touto rolí. V této souvislosti jako klíčové odborné a osobnostní atributy lze stanovit:
  - znalost problematiky genderové rovnosti,
  - znalost pracovního práva,
  - obecná inteligence (IQ) a emocionální inteligence (EQ),
  - racionální a nezaujaté (kritické) myšlení,
  - konstruktivnost a inovativnost,
  - komunikační dovednosti (aktivní naslouchání, empatie, asertivita, umění přesvědčit),
  - strategické myšlení,
  - takt a diplomacie.
- **Stanovit pracovní-právní rámec, vytvořit materiální podmínky a určit finanční ohodnocení** pozice genderové poradkyně/genderového poradce. Záměrem bude připravit reálné a praktické předpoklady pro efektivní výkon uvedené role, a zajistit nezávislost a nestrannost veškerého jednání a intervencí v prostředí celé univerzity.

**Odpovědnost.** Realizace strategie vytvoření pozice genderové poradkyně/genderového poradce bude vyžadovat intenzivní spolupráci vícero jednotlivců z řad administrativního, akademického i manažerského personálu univerzity. Specificky se odpovědnost rozdělí mezi:

- expertní tým odpovědný za tvorbu Programu genderové rovnosti (při definování odborných a osobnostních požadavků na vykonavatele/vykonavatelku dotčené pozice),
- oddělení vědy a výzkumu a prorektorku pro vědu a výzkum (při dotváření žádoucího kompetenčního modelu genderové poradkyně/genderového poradce),
- personální oddělení (při poskytování personálních podkladů pro správný výběr genderové poradkyně/genderového poradce),
- kvestora (při zabezpečování vhodných právních, materiálních i finančních podmínek spojených s efektivním působením genderové poradkyně/genderového poradce),

- rektora univerzity (při konečném rozhodnutí o správném výběru a jmenování genderové poradkyně/genderového poradce).

**Časové vymezení.** Proces utváření primárního obrazu vhodné/ho genderové poradkyně/poradce začal již v momentě rozhodnutí o vytvoření Programu genderové rovnosti. Bude však nadále pokračovat. Časové momenty realizace budou následující:

- leden až únor 2023 – vytvoření kompetenčního modelu (rezort vědy a výzkumu),
- březen 2023 – vytvoření databáze vhodných kandidátek/kandidátů na uvažovanou pozici (personální oddělení),
- duben 2023 – vytvoření právního rámce, fyzických a platových podmínek uvažované pozice, jmenování vhodné osoby (kvestor, rektor),
- následnost a soustavnost výkonu role (genderová/ý poradkyně/poradce).

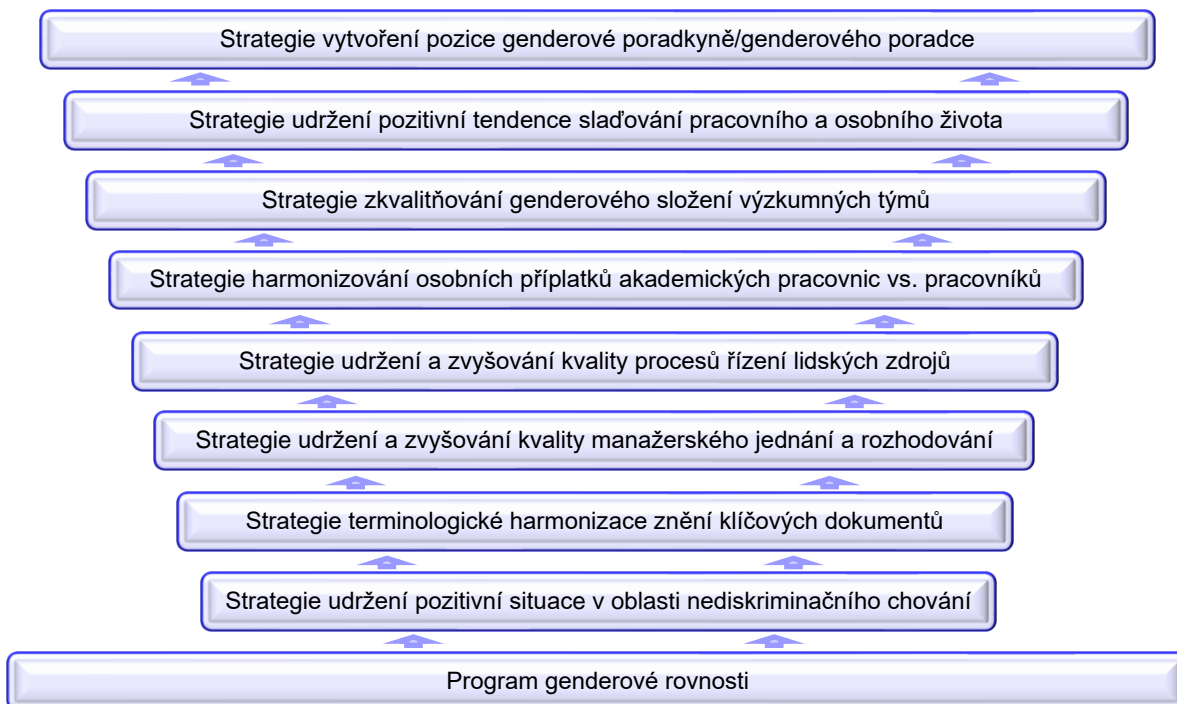
**Finanční, materiální a nefinanční nároky.** Náklady na vytvoření kompetenčního modelu, zajištění všech podmínek nerušené práce genderové/ho poradkyně/poradce budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a dalších dostupných zdrojů. Nefinančními nároky budou zejména intelektové schopnosti, strategické myšlení, analytické myšlení, tvůrčí přístup, kooperace vícero oddělení univerzity apod.

**Rizika.** Riziky mohou být nesprávně definovaný kompetenční model, nepostačující podmínky pro nestrannou činnost genderové/ho poradkyně/poradce, odmítnutí autority poradkyně nebo poradce na straně akademického nebo vedoucího personálu apod. Největším časovým ohrožením se může stát časové zpoždění výběru vhodné osoby. Největším funkčním rizikem může být značná složitost nově utvářené pozice a zachování její trvalé nestrannosti a výkonné autority.

**Očekávané přínosy.** Definování genderové pozice, a především její správné vykonávání, se dokáže odzrcadlit v nárůstu akademického výkonu všeho personálu (vyšší počet a mezinárodní kredit výzkumných projektů a kooperací, vyšší vědecká originalita publikovaných prací, vyšší spokojenost studentek a studentů) a poklesu negativních prvků činnosti univerzity (nižší počet konfliktů a stížností, nižší míra fluktuace). Celkově univerzita získá vyšší akčnost a dokáže lépe plnit roli jediné státní univerzity pro poskytování erudovaného vzdělávání manažerů a specialistů v oblasti zajišťování vnitřní bezpečnosti státu.

**Indikátory úspěšnosti strategie.** Pro vyhodnocování úspěšnosti strategie vytvoření pozice genderové poradkyně/genderového poradce lze stanovit následující indikátory:

- (Dodržení termínu) vypracování kompetenčního modelu pozice genderové/ho poradkyně/poradce (kvantitativně-kvalitativní indikátor).  
Zdroje informací: agenda prorektorky a oddělení vědy a výzkumu.
- Seznam vhodných kandidátek/kandidátů na genderovou pozici a jmenování nejlepší osoby (kvantitativně-kvalitativní indikátor).  
Zdroje informací: agenda personálního oddělení, rozhovory s dotčenými osobami, agenda rektora.
- Spokojenost genderové poradkyně/genderového poradce s vytvořenými podmínkami a obsahem samotné pozice a spokojenost akademického a vedoucího personálu s prací genderové/ho poradkyně/poradce (kvalitativní indikátor).  
Zdroje informací: rozhovory s poradkyní/poradcem a akademickým i vedoucím personálem, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia.



## Strategie vytvoření mechanismu řešení genderových nedokonalostí

Naplňování devátého cíle je nasměřováno na vytvoření nového, originálního mechanismu, tedy komplexního systému doporučených principů, postupů, metod a konkrétních kroků, které budou uplatňovány při porušení genderové rovnováhy.

**Proces realizace.** Obsahem strategie bude definovat základní podobu mechanismu, který má být využíván genderovou poradkyní/genderovým poradcem, vedoucími pracovníci a pracovníky, personálním oddělením a dalšími dotčenými jednotlivci při řešení signalizovaných i latentních nedokonalostí uplatňování stejného přístupu vůči ženám i mužům na univerzitě. Konkrétní cesty a opatření pro implementaci strategie budou následující:

- **Definovat význam a klíčové pilíře nově vytvářeného mechanismu řešení genderových nedokonalostí.** Záměrem je určit:
  - primární filozofii očekávaného genderového mechanismu, kterou lze určit jako vzájemnou spolupráci při udržení atmosféry koležičnosti a partnerství, společnou snahu odstranit všechny nedorozumění a problémy genderového charakteru, a systematické úsilí o zabránění vzniku nových porušení,
  - pravidla a principy fungování genderového mechanismu, kterými lze rozumět zejména bezodkladnost, precizní analýza situace, přísná nestrannost, efektivnost řešení, konzultování s dotčenými jednotlivci a hledání konsenzu.
- **Definovat strukturu genderového mechanismu, tj. stanovit základní realizační prvky – procesy,** kterými bude mechanismus aplikován v praxi univerzity. Záměrem je určit základní fáze rozličných forem procesů řešení genderových otázek, tj. nejvhodnější postup při:
  - podání návrhů a inspirací pro udržení nebo zkvalitnění stávajícího stavu v oblasti genderové rovnosti, přičemž fázemi procesu by měli být především analýza získaného návrhu, komparace potenciálních nákladů a očekávaných přínosů z aplikace nového prvku, stanovení opatření potřebných pro zavedení nového prvku, implementace opatření (realizace), vyhodnocení účinnosti (zpětná vazba procesu),
  - oznámení genderového porušení, přičemž fázemi procesu by měli být především analýza situace, komparace s minulým vývojem, stanovení cílů a potřebných opatření, implementace opatření (realizace zlepšení), vyhodnocení účinnosti (zpětná vazba procesu),
  - ověřování účinnosti zrealizovaných opatření, přičemž fázemi procesu by měli být především analýza původního problému a parametrů zlepšované situace, komparace očekávaných efektů a výsledného stavu (porovnání plánu versus reálného výstupu), definování nových cílů zlepšování a potřebných opatření (v případě nedosažení očekávaného stavu), implementace opatření (realizace zlepšení), vyhodnocení účinnosti (zpětná vazba procesu).
- **Definovat signalizačně-varovnou část genderového mechanismu.** Záměrem je stanovit základní kontrolní parametry a určit hodnoty, při kterých bude nutné mechanismus okamžitě zintenzivnit (i v období relativně bezproblémového fungování) a věnovat mu maximální a bezodkladnou pozornost (více v samostatné části Programu genderové rovnosti).

**Odpovědnost.** Realizace strategie vytvoření mechanismu řešení genderových nedokonalostí vyžaduje spoluúčast vícero subjektů, přičemž odpovědnost převezmou zejména:

- expertní tým odpovědný za tvorbu Programu genderové rovnosti (při dodefinování klíčových pilířů, struktury a signalizačně-varovné části),
- oddělení vědy a výzkumu a prorektorka pro vědu a výzkum (při dodefinování klíčových pilířů, struktury a signalizačně-varovné části genderového mechanismu),
- personální oddělení (při dodefinování klíčových pilířů, struktury a signalizačně-varovné části genderového mechanismu),
- genderová poradkyně/genderový poradce (při časově následném dotváření dalších vhodných pravidel, principu a struktury stávajícího mechanismu).

**Časové vymezení.** Proces vytváření mechanismu řešení genderových nedokonalostí započal již momentem ustanovení a jmenování expertního týmu. Bude však nadále pokračovat, protože členkami týmu jsou prorektorka pro vědu a výzkum a vedoucí oddělení vědy a výzkumu, přičemž současná podoba Programu genderové rovnosti se zaměřuje především na korektnost v oblasti vědecko-výzkumné činnosti. Časové momenty realizace budou následující:

- leden až únor 2023 – dotvoření pilířů a struktury mechanismu (rezort vědy a výzkumu, personální oddělení),
- následnost a soustavnost harmonizace mechanismu (genderová/ý poradkyně/poradce, rezort vědy a výzkumu, akademický a vedoucí personál, personální oddělení).

**Finanční, materiální a nefinanční nároky.** Náklady na vytvoření mechanismu řešení genderových nedokonalostí, zajištění efektivního průběhu všech stanovených procesů a supervizní úsilí genderové/ho poradkyně/poradce budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a dalších dostupných zdrojů. Nefinančními nároky budou zejména manažerská erudice, myšlenková abstrakce, analytické myšlení, logicko-deduktivní přístup, strategické myšlení, tvůrčí přístup, vzájemná vstřícnost a součinnost apod.

**Rizika.** Riziky mohou být nesprávně definovaná filozofie, pravidla a principy, nevhodně stanoveny podoby a obsah genderových procesů a nevěle nové genderové poradkyně/nového genderového poradce sjednotit vlastní představy o genderové korektnosti s názory vedení univerzity. Největším časovým ohrožením se může stát přílišné trvání genderových procesů nebo zacyklení procesů v případě nedostatečně zvládnutého prvního procesu (a následně nutnosti opakovaně řešit rozpory, které již měly být vyřešeny minulým procesem). Největším funkčním rizikem může být nefunkčnost vytvořeného mechanismu, způsobená jeho nízkou kvalitou a/nebo přílišnou náročností na implementaci.

**Očekávané přínosy.** Správné vytvoření životaschopného mechanismu řešení genderových nedokonalostí (genderového mechanismu) připraví dobré podmínky pro práci genderové/ho poradkyně/poradce, vedoucích pracovníků a pracovníků, a zejména akademických pracovníků a pracovníků. Zamezí se vzniku zbytečných nekorektností, rozporů a konfliktů, čímž se bude moci veškerá akademická energie věnovat právě vědecko-výzkumné, publikační a pedagogické práci. To samo o sobě bude tím největším přínosem.

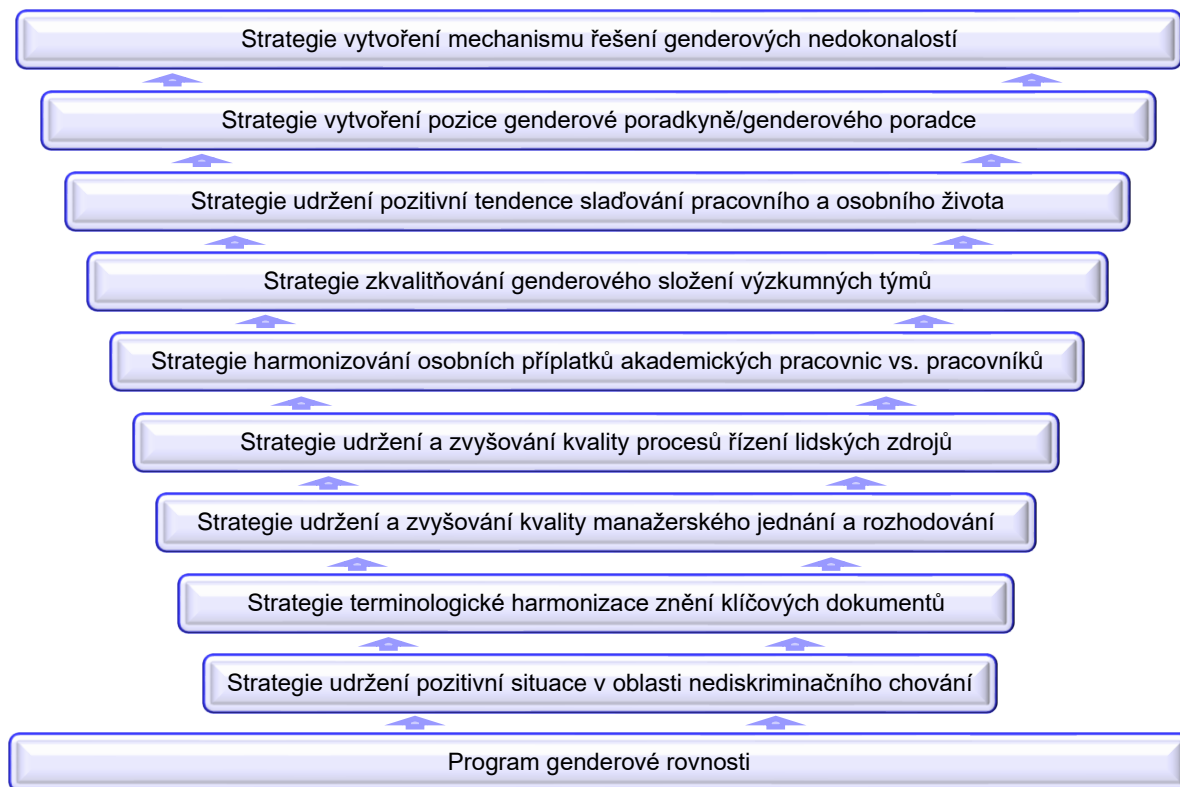
**Indikátory úspěšnosti strategie.** Úspěšnost naplňování strategie vytvoření genderového mechanismu lze posuzovat prostřednictvím následujících indikátorů:

- Dodržení termínu a kvalita vypracování pilířů a struktury mechanismu (kvantitativně-kvalitativní indikátor).  
Zdroje informací: expertní tým, agenda prorektorky a oddělení vědy a výzkumu, personální oddělení, genderová poradkyně/genderový poradce, Kolegium rektora, rektor.

- Spokojenost genderové poradkyně/genderového poradce s dopracováním původních pilířů



a obsahu mechanismu a nově vytvořenou podobou mechanismu (kvalitativní indikátor).  
Zdroje informací: rozhovory s genderovou poradkyní/genderovým poradcem a akademickým i vedoucím personálem, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia.



## Strategie periodického vyhodnocování a zdokonalování Programu genderové rovnosti

Naplňování desátého (posledního) cíle je nasměřováno na udržení genderového progresu, a to cestou pravidelně opakovaného vyhodnocování kvality stávajícího Programu genderové rovnosti a jeho soustavného zdokonalování. Naplňování uvedeného cíle, tj. strategie trvalé udržitelnosti genderové korektnosti na univerzitě, uzavírá celkovou mozaiku strategií a vzájemně je propojuje (obrázek 1, vybudovaný postupně a prostřednictvím jednotlivých strategií).

**Proces realizace.** Obsahem strategie bude vytvořit mechanismus trvalého zdokonalování Programu genderové rovnosti a dosáhnout, že stejné příležitosti budou na univerzitě trvale (i v budoucnu) dostupné jak akademickým a vedoucím pracovním, tak akademickým i vedoucím pracovníkům. Konkrétní cesty a opatření pro implementaci strategie budou následující:

- **Stanovit základní atributy systému vyhodnocování Programu genderové rovnosti.** Záměrem bude pro systém periodického posuzování funkčnosti a kvality Programu genderové rovnosti určit:
  - subjekt vyhodnocování, tedy stanovit jednotlivce nebo nejlépe tým, který bude proces uskutečňovat, přičemž doporučením je postupovat obdobným způsobem jako v procesu vykonání genderového auditu, a periodickým hodnocením pověřit prorektorku pro vědu, v součinnosti s děkany fakult a personálním oddělením;
  - objekt vyhodnocování, tedy stanovit oblasti, které budou podléhat opakovanému posuzování, přičemž zacílit hodnotící pozornost lze opět na výskyt diskriminace a agrese, řídicí dokumentaci, manažerské rozhodování, interpersonální procesy, zastoupení žen v řídicích funkcích a výzkumných týmech, a především odměňování, a případně další vhodná témata, které vzejdou z návrhů akademického a vedoucího personálu a genderové poradkyně/genderového poradce;
  - vhodnou frekvenci opakování a časový horizont realizace, přičemž lze doporučit uskutečňovat posuzování s frekvencí minimálně jedenkrát ročně, a to na přelomu jarního a letního období, v trvání 2 – 3 měsíců,
  - metody uskutečnění vyhodnocování kvality a celkové efektivity Programu genderové rovnosti a jeho přínosu pro univerzitu, přičemž opět lze doporučit metodu analýzy, syntézy, meta-analýzy, komparace, logické dedukce, indukce, abstrahování nepodstatného, generalizaci, sociologický průzkum realizovaný technikou semi-strukturovaných rozhovorů a technikou kombinovaných (semi-strukturovaných) dotazníků a vhodný statistický aparát.
- **Uskutečnit každoroční hodnocení efektivity Programu genderové rovnosti.** Záměrem bude stanovit přesný harmonogram procesu (se všemi procesními náležitostmi) a následně proces zrealizovat. Doporučit lze následující postup:
  - Jmenovat vedoucí/ho hodnotitelku/hodnotitele, pověřit ji/ho supervizí nad procesem hodnocení, a na základě její/jeho doporučení sestavit hodnotitelský tým.
  - Jmenovat a oficiálně pověřit hodnotitelský tým vykonáním hodnocení efektivity Programu genderové rovnosti.
  - Instruovat vedoucí/ho a celý hodnotitelský tým o zásadách správného a nestranného uskutečnění hodnocení efektivity (zejména zásadách osobní čestnosti, odpovědnosti, nezamlčování negativních zjištění, etického chování apod.).

- Stanovit časový a obsahový harmonogram procesu hodnocení, určit konkrétní fáze, činnosti a úkoly a přidělit je členům hodnotitelského týmu.
- Uskutečnit hodnocení v stanoveném časovém období a logické posloupnosti jednotlivých aktivit.
- Zpracovat získané informace a poznatky, statisticky je vyhodnotit a transformovat do vhodné grafické formy.
- Prezentovat nejvýznamnější zjištění vedení univerzity (na Kolegiu rektora), diskutovat jejich závažnost, potenciální dopady a možnosti zkvalitnění stavu do budoucna.
- **Definovat stěžejní opatření a návrhy pro zdokonalení Programu genderové rovnosti.** Záměrem bude tvůrčím způsobem využít pozitivní i negativní zjištění plynoucí z uskutečněného hodnocení efektivnosti, kvality a celkové spokojenosti a efektů aktuální verze Programu genderové rovnosti. Doporučuje se aplikovat obdobný postup jako v případě parciálních návrhů na zavedení nových prvků nebo opatření pro zkvalitnění pracovního prostředí a genderové korektnosti:
  - analýza vhodnosti návrhu vzhledem k aktuální situaci univerzity,
  - komparace potenciálních nákladů a očekávaných přínosů z aplikace zdokonalovacích návrhů,
  - definování opatření potřebných pro zavedení zdokonalení (určení sítě zdokonalení),
  - implementace opatření (realizace),
  - vyhodnocení účinnosti (zpětná vazba) → nový proces zdokonalení (trvalý cyklický proces).

**Odpovědnost.** Realizace strategie vyhodnocování a zdokonalování Programu genderové rovnosti předpokládá intenzivní spolupráci mnoha jednotlivců a týmů. Odpovědnost převezmou:

- rektor univerzity (při výběru, jmenování a pověření vedoucí/ho a hodnotitelského týmu),
- prorektorka pro vědu a výzkum a oddělení vědy a výzkumu (při poradenství a součinnosti v procesu vyhodnocení efektivnosti Programu genderové rovnosti a jeho zkvalitňování),
- genderová poradkyně/genderový poradce (při procesu hodnocení efektivnosti a zkvalitňování Programu genderové rovnosti),
- personální oddělení (při poskytování personálních podkladů pro periodické hodnocení efektivnosti Programu genderové rovnosti),
- vedoucí pracovníce a pracovníky (při poskytování návrhů a vyjádření ne/spokojenosti s úrovní stávajícího Programu genderové rovnosti),
- akademické pracovníce a pracovníky (při poskytování návrhů a vyjádření ne/spokojenosti s úrovní stávajícího Programu genderové rovnosti).

**Časové vymezení.** Proces periodického posuzování celkové úrovně a efektů Programu genderové rovnosti bude permanentní a dlouhodobý, a měl by probíhat v nekončící časové/procesní smyčce. Časové momenty realizace budou následující:

- březen daného roku – jmenování a pověření hodnotitelského týmu a jeho vedoucí/ho (rektor),
- březen až duben daného roku – instruování hodnotitelského týmu, vytvoření harmonogramu hodnocení (prorektor pro vědu a výzkum, vedoucí + hodnotitelský tým),
- květen až červenec – realizace hodnocení Programu genderové rovnosti, zpracování zjištění a získaných návrhů (vedoucí + hodnotitelský tým, genderová poradkyně/genderový poradce, personální oddělení, děkani, akademický a vedoucí personál, oddělení vědy a výzkumu),

- srpen až září – grafické zpracování výsledků hodnocení a návrhu opatření zdokonalení Programu genderové rovnosti, prezentace Kolegiu rektora a diskuse (vedoucí + hodnotitelský tým, genderová poradkyně/genderový poradce, Kolegium rektora),
- říjen až prosinec – vytvoření a schválení inovované verze Programu genderové rovnosti (prorektorka pro vědu, genderová poradkyně/genderový poradce, oddělení vědy a výzkumu, Kolegium rektora, rektor),
- následnost a soustavnost procesu (prorektorka pro vědu, genderová poradkyně/genderový poradce, oddělení vědy a výzkumu, personální oddělení, akademický a vedoucí personál).

**Finanční, materiální a nefinanční nároky.** Náklady periodického hodnocení efektivnosti a permanentního zdokonalování Programu genderové rovnosti budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a dalších dostupných zdrojů. Nefinančními nároky budou především kritické a nezaujaté myšlení participantů, snaha o pomoc univerzitě, ochota spolupráce, sdílení vlastních návrhů, součinnost v realizaci návrhů ostatních, změna perspektivy vidění apod.

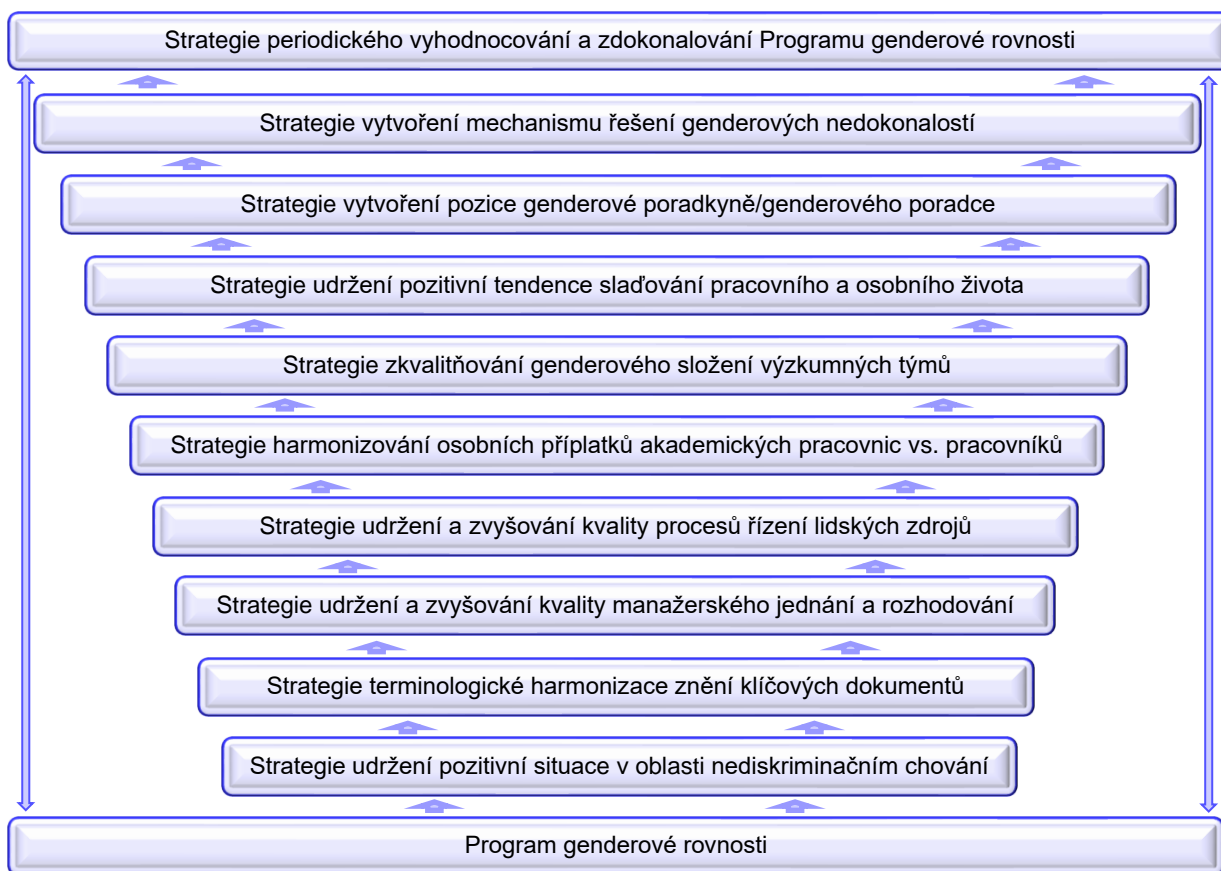
**Rizika.** Riziky mohou být nedostatečně uskutečněno hodnocení, podcenění (zatím) drobných signálů, neochota měnit stávající průběh procesů, rutina, pohodlnost, sobectví, nezájem členek a členů akademického i vedoucího personálu apod. Největším časovým ohrožením se může stát časové zpoždění procesu hodnocení kvality aktuální verze Programu genderové rovnosti a z toho plynoucí nedostatek času na přípravu a implementaci zdokonalujících opatření. Největším funkčním rizikem může být značná časová, věcná, psychologická i procesní složitost nestranného hodnocení a vypracování nové verze programu.

**Očekávané přínosy.** Neustávající zdokonalování Programu genderové rovnosti dokáže již v počátcích odhalit možné nekorektnosti, a prostřednictvím signalizačně-varovného mechanismu bude současně definovaná závažnost odklonu od žádoucího stavu. Uvedeným způsobem budou stejné příležitosti a kolegiální atmosféra pod stálým drobnohledem a bude vyžadováno a uskutečňováno intenzivní zlepšování všech rozporů. Sumárně se dostaví **všechny interní i externí efekty, které byly prezentovány při jednotlivých strategiích genderové rovnosti.**

**Indikátory úspěšnosti strategie.** Pro vyhodnocování úspěšnosti strategie trvalého zdokonalování Programu genderové rovnosti lze stanovit následující indikátory:

- Dodržení všech stanovených termínů a harmonogramu v požadovaných lhůtách a kvalitě (kvantitativně-kvalitativní indikátor).  
Zdroje informací: agenda prorektorky a oddělení vědy a výzkumu, agenda genderové poradkyně/genderového poradce, reakce personálního oddělení.
- Sumarizace zjištění uskutečněného hodnocení efektivnosti Programu genderové rovnosti, včetně získaných návrhů na zdokonalení (kvalitativní indikátor).  
Zdroje informací: agenda prorektorky a oddělení vědy a výzkumu, agenda genderové poradkyně/genderového poradce, dotazníkové šetření a vyjádření akademických pracovníků a pracovníků, uskutečněné rozhovory s vedoucím personálem, Kolegium rektora.
- Počet a kvalita nových prvků Programu genderové rovnosti (kvantitativně-kvalitativní indikátor).  
Zdroje informací: vyjádření prorektorky pro vědu a výzkum a genderové/ho poradkyně/poradce, dotazníkové šetření, uskutečněné rozhovory).
- Spokojenost akademické obce se zdokonalenou verzí Programu genderové rovnosti (kvalitativní indikátor).

Zdroje informací: rozhovory s genderovou poradkyní/genderovým poradcem a akademickým i vedoucím personálem, dotazníkový průzkum, porady kateder, kolegia.



Obrázek 1. Systémové pojetí strategií Programu genderové rovnosti

## RIZIKA PROGRAMU GENDEROVÉ ROVNOSTI

Plnění Programu genderové rovnosti a všech jeho deseti strategií je spojeno s mnoha potenciálními riziky. Tyto rizika byly podrobněji uváděny při jednotlivých strategiích. Z důvodu vyšší přehlednosti a uvědomení si jejich závažnosti a opakovaného výskytu u vícero ze strategií, bude vhodná všechna rizika společně uvést v sumarizační tabulce (tabulka 8). V další tabulce (tabulka 9) budou pak uvedeny očekávané stupně ohrožení při vzniku každého z rizik, a také stupně pravděpodobnosti vzniku každého rizika vzhledem k plnění programu. V tabulce budou současně navrženi jednotlivci a/nebo skupiny z řad akademického, vedoucího a administrativního personálu Policejní akademie České republiky v Praze, odpovědní za eliminaci jednotlivých rizik.

### Sumarizace rizik Programu genderové rovnosti

Tabulka 8 sumárně uvádí všechna rizika spojená s jednotlivými definovanými strategiemi. Uvádí členění rizik na rizika personální, časové a procesní. Jak vyplývá z tabulky, mnohá rizika se vyskytují při vícero strategiích, což předznamenává logickou přirozenost vzniku daného rizika. Převážně jsou to rizika spojená s osobnostními vlastnostmi a kompetencemi akademického a vedoucího personálu univerzity, časovou prodlevou mezi uskutečněnou akcí a dosažením viditelného výsledku a rizika spojená s náročností realizace příslušných opatření a návrhů.

### Definování odpovědnosti za eliminaci rizik Programu genderové rovnosti

Tabulka 9 na jedné straně zužuje informační záběr předešlé tabulky, a to jistou kumulací jednotlivých rizik a vynecháním příslušnosti rizik k jednotlivým strategiím. Na druhé straně však tabulka rozšiřuje obsah předešlé tabulky, a to rozlišováním stupně ohrožení každého z rizik (ohrožení nízkého, středně vysokého a vysokého stupně) a rozlišováním stupně pravděpodobnosti vzniku každého z rizik (pravděpodobnost nízkého, středně vysokého a vysokého stupně).

Poslední sloupec tabulky 9 uvádí návrh pracovišť univerzity nebo jednotlivých akademických, vedoucích a administrativních pracovníků a pracovníků, kteří by měli být odpovědní za snížení dopadu každého z náležitých rizik, nebo nejlépe úplnou eliminaci uvažovaného rizika.

Tabulka 8. Sumarizace rizik spojených s plněním Programu genderové rovnosti

Komplexní cíl Programu genderové rovnosti:			
Umocnit tvůrčí, a přitom genderově vyvážené prostředí a prostor pro zdokonalování a využití odborného i tvořivého potenciálu všech, a to na základě rovného přístupu.			
Strategie		Opatření pro realizaci strategie	Rizika spojená s realizací strategie
Číslo	Název strategie		
1.	Strategie udržení pozitivní situaci v oblasti nediskriminačního chování	Pokračovat v doposud existujícím nediskriminačním chování všech členek a členů univerzity.	<p><b>Personální rizika:</b> osobnostní útočnost a nevraživost na straně agresora a obavy pramenící z možných důsledků v případě oznámení nevhodného chování.</p> <p><b>Časové riziko:</b> prodleva mezi zjištěním a identifikováním negativní situace a jejím efektivním řešením.</p> <p><b>Procesní riziko:</b> neznalost vhodných postupů eliminace diskriminačního chování.</p>
		Promptně reagovat na signalizované projevy diskriminace a obtěžování.	
		Předcházet možným budoucím diskriminačním a agresivním projevům.	
2.	Strategie terminologické harmonizace znění klíčových dokumentů univerzity	Zdokonalit terminologii uváděnou v univerzitních dokumentech.	<p><b>Personální rizika:</b> neochota používat v dokumentech genderově korektní terminologii, neochota personálu uplatňovat dokumentaci správně a bez zvýhodňování jakékoliv ze skupin personálu.</p> <p><b>Procesní riziko:</b> komplikovanost ve sladění přípravy i průběhu odstraňování veškerých aplikačních rozporů.</p>
		Včleňovat ženské ekvivalenty pojmů také do všech dalších a nově vznikajících univerzitních dokumentů.	
3.	Strategie udržení a zvyšování kvality manažerského jednání a rozhodování	Pokračovat v trendu pravidelných schůzek (schůzek Kolegia rektora, schůzek Kolegia děkana a katedrových porad).	<p><b>Personální rizika:</b> neochota vedoucího personálu přiznat narušenou kvalitu svého rozhodování a nevole ho zlepšovat.</p> <p><b>Rozhodovací riziko:</b> neschopnost vybrat z dostupných informací ty pravdivé, a při rozhodování se řídit objektivně.</p> <p><b>Procesní riziko:</b> náročnost (finanční, časová, intelektová) při odstraňování stávajících rozhodovacích stereotypů.</p>
		Pokračovat v organizování workshopů a informativních setkání o zacílení výzkumné aktivity a ulehčování projektů.	
		Vytvořit mechanismus efektivnějšího rozhodování pro výzkumnou činnost.	

Strategie		Opatření pro realizaci strategie	Rizika spojená s realizací strategie
Číslo	Název strategie		
4.	<b>Strategie udržení a zvyšování kvality procesů řízení lidských zdrojů</b>	Zkvalitňovat proces stanovování strategických cílů univerzity.	<p><b>Personální rizika:</b> neochota vedoucích pracovníků a pracovníků zlepšovat své interpersonální dovednosti a kompetence (dovednosti práce s lidmi), nepostačující vůle akademického a administrativního personálu zkvalitňovat systém a procesy řízení lidských zdrojů atd.</p> <p><b>Časové riziko:</b> časová prodleva mezi zavedením nápravných opatření a jejich viditelnými efekty.</p> <p><b>Procesní riziko:</b> náročnost udržení funkčního a vnitřně vyladěného systému řízení lidských zdrojů.</p>
		Zkvalitňovat proces plánování lidských zdrojů.	
		Zkvalitňovat proces získávání a výběru nových akademických pracovníků a pracovníků.	
		Zkvalitňovat proces orientace/adaptace nových akademických pracovníků a pracovníků.	
		Zkvalitňovat proces vedení akademických pracovníků a pracovníků.	
		Zkvalitňovat proces vzdělávání a rozvoje akademických pracovníků a pracovníků.	
		Zkvalitňovat proces motivování akademických pracovníků a pracovníků.	
5.	<b>Strategie harmonizování osobních příplatků akademických pracovníků versus pracovníků</b>	Analyzovat dosavadní způsob přidělování osobních příplatků.	<p><b>Personální rizika:</b> neochota vedoucích přiznat protěžování mužů v odměňování, línost v aplikaci nového způsobu výpočtu příplatků a odměn atd.</p> <p><b>Časové riziko:</b> časová prodleva mezi zavedením nápravných opatření a jejich viditelnými efekty.</p> <p><b>Procesní riziko:</b> náročnost definování hodnotících kritérií a aplikace při vypracovávání nových odměňovacích dekretů.</p>
		Definovat objektivní kritéria spravedlivého posuzování přínosu akademického a vedoucího personálu.	
		Předefinovat stávající osobní příplatky a při návrhu odměn postupovat objektivním způsobem.	
6.	<b>Strategie zkvalitňování genderového složení výzkumných týmů</b>	Zatraktivňovat akademickým pracovnícím vědecko-výzkumnou činnost.	<p><b>Personální rizika:</b> neochota vedoucích zapojovat akademické pracovnice do projektů a úkolů a neochota zkušeného vědeckého personálu sdílet své znalosti.</p> <p><b>Časové riziko:</b> časová prodleva mezi spuštěním pobídek a reálným zvýšením počtu žen ve výzkumných týmech.</p> <p><b>Procesní riziko:</b> náročnost zasvěcování nových pracovníků do požadavků vyžadovaných rozličnými schématy a výzvami.</p>
		Uchopovat projekty, výzvy a kooperace, které budou přinášet nové poznatky užitečné pro ženskou populaci.	
		Organizovat konzultačně-kolegiální poradenství pro začínající vědkyně.	



Strategie		Opatření pro realizaci strategie	Rizika spojená s realizací strategie
Číslo	Název strategie		
7.	<b>Strategie udržení pozitivní tendence sladování pracovního a osobního života</b>	Pokračovat v dosavadních aktivitách a uplatňování nástrojů sladování pracovního a osobního života.	<p><b>Personální rizika:</b> neochota vedoucích pokračovat v zatraktivňování pracovního života a jeho propojování se soukromím štěstím a nevole vhodně reagovat na problémy.</p> <p><b>Časové riziko:</b> prodleva mezi oznámením nedostatku nebo návrhem nového opatření a viditelnými výsledky.</p> <p><b>Procesní riziko:</b> náročnost v nacházení rovnováhy a propojování práce a rodiny.</p>
		Pokračovat v aktivitách zatraktivňování pracovního života a implantování osobních (privátních) aspektů do práce.	
		Odstraňovat negativní faktory bránící dosahování rovnováhy mezi pracovním úspěchem a životní spokojeností.	
8.	<b>Strategie vytvoření pozice genderové poradkyně/genderového poradce</b>	Definovat roli genderové poradkyně/genderového poradce na univerzitě.	<p><b>Personální rizika:</b> nesprávně definovaný kompetenční model, nepostačující podmínky pro nestrannou činnost, odmítnutí autority poradkyně nebo poradce apod.</p> <p><b>Časové riziko:</b> časové zpoždění výběru vhodné osoby pro funkci genderové poradkyně nebo genderového poradce.</p> <p><b>Funkční riziko:</b> značná složitost nově utvářené pozice a zachování její trvalé nestrannosti a výkonné autority.</p>
		Identifikovat vhodnou osobu a následně ji/ho oficiálně pověřit funkcí genderové/ho poradkyně/poradce.	
		Stanovit pracovní-právní rámec, vytvořit materiální podmínky a určit finanční ohodnocení genderové pozice.	
9.	<b>Strategie vytvoření mechanismu řešení genderových nedokonalostí</b>	Definovat význam a klíčové pilíře nově vytvářeného mechanismu řešení genderových nedokonalostí.	<p><b>Personální rizika:</b> nesprávně definovaná filozofie, pravidla, principy a procesy a neúspěšně sjednotit názory.</p> <p><b>Časové riziko:</b> přílišné trvání procesů nebo zacyklení procesů v případě nedostatečně zvládnutého prvního procesu.</p> <p><b>Funkční riziko:</b> nefunkčnost mechanismu, způsobená jeho nízkou kvalitou a/nebo přílišnou implementační náročností.</p>
		Definovat strukturu genderového mechanismu, tj. stanovit základní realizační prvky – procesy.	
		Definovat signalizačně-varovnou část genderového mechanismu.	
10.	<b>Strategie periodického vyhodnocování a zdokonalování Programu genderové rovnosti</b>	Stanovit základní atributy systému vyhodnocování Programu genderové rovnosti.	<p><b>Personální rizika:</b> nedostatečně uskutečněno hodnocení, podcenění signálů, neochota měnit stávající procesy, rutina, pohodlnost, sobectví, nezáměr apod.</p> <p><b>Časové riziko:</b> časové zpoždění procesu hodnocení kvality programu a nedostatek času na zdokonalující opatření.</p> <p><b>Funkční riziko:</b> věcná, psychologická i procesní složitost nestranného hodnocení a vypracování nového programu.</p>
		Uskutečnit každoroční hodnocení efektivity Programu genderové rovnosti.	
		Definovat stěžejní opatření a návrhy pro zdokonalení Programu genderové rovnosti.	

Tabulka 9. Závažnost a pravděpodobnost vzniku rizik a odpovědnost za eliminaci rizik

Rizika	Frekvence výskytu rizika	Ohrožení			Pravděpodobnost			Odpovědnost za eliminaci
		Nízké	Střední	Vysoké	Nízká	Střední	Vysoká	
<b>Personální rizika (rizika lidských zdrojů)</b>								
Osobnostní útočnost a nevraživost vztahového agresora.	1			•	•			AP, VP, PO, R
Obavy z možných důsledků v případě oznámení nevhodného chování.	1		•			•		GP, VP, PdVaV, D, Pr, R
Neochota a nevole akademického a vedoucího personálu.	9			•			•	AP, VK, PdVaV, D, Pr, R
Liknavost v aplikaci nových způsobů.	1			•		•		AP, VK, PdVaV, D, Pr, R
Nesprávně definovaný nový dokument, pravidla, role atd.	2			•			•	GP, PrVaV, PO, OVV
Nepostačující podmínky pro nestrannost.	1			•		•		GP, D, PrVaV, R
Odmítnutí autority poradkyně nebo poradce.	1		•			•		GP, AP, VK, PdVaV, D, PrVaV, R
Nedostatečně uskutečněné hodnocení a podcenění signálů.	1			•			•	GP, AP, VK, PdVaV, D, PrVaV, R
Rutina a pohodlnost.	1			•			•	AP, VP, PdVaV, D, PrVaV, R
Sobectví.	1			•			•	AP, VP, PdVaV, D, PrVaV, R
Nezájem.	1			•			•	AP, VP, PdVaV, D, PrVaV, R
<b>Rozhodovací rizika</b>								
Neschopnost vybrat pravdivé informace a rozhodovat objektivně.	1			•			•	GP, VP, PdVaV, D, PrVaV, R
<b>Časová rizika</b>								
Časová prodleva mezi zjištěním a efektivním řešením.	5			•			•	GP, VK, PdVaV, D, PrVaV, R
Zpoždění výběru vhodné osoby pro genderovou funkci.	1		•		•			PO, PrVaV, R
Trvání procesů nebo zacyklení procesů.	1			•			•	GP, VK, PdVaV, D, PrVaV, R
Zpoždění procesu hodnocení kvality.	1		•			•		GP, AP, VK, PdVaV, D, PrVaV, R

Rizika	Frekvence výskytu rizika	Ohrožení			Pravděpodobnost			Odpovědnost za eliminaci
		Nízké	Střední	Vysoké	Nízká	Střední	Vysoká	
<b>Procesní a funkční rizika</b>								
Neznalost vhodných postupů eliminace diskriminačního chování.	1			•		•		GP, AP, VK, PdVaV, D, PrVaV, R
Komplikovanost ve sladování přípravy i průběhu odstraňování rozporů.	1			•			•	GP, AP, VK, PdVaV, D, PrVaV, R
Náročnost odstraňování stávajících rozhodovacích stereotypů.	1			•			•	GP, VK, PdVaV, D, PrVaV, R
Náročnost udržení funkčního a vnitřně vyladěného systému.	1			•		•		GP, AP, VK, PdVaV, D, PrVaV, R
Náročnost definování hodnotících kritérií a aplikace v praxi.	1			•			•	GP, VK, PdVaV, D, PrVaV, R
Náročnost zasvěcování nových pracovníků do požadavků schémat a výzev.	1			•		•		GP, AP, VK, PdVaV, D, PrVaV, R
Náročnost v nacházení rovnováhy a propojování práce a rodiny.	1		•			•		GP, AP, VK, PdVaV, D, PrVaV, R
Složitost nové pozice a zachování trvalé nestrannosti a výkonné autority.	1			•		•		GP, PdVaV, D, PrVaV, R
Nefunkčnost mechanismu způsobená nízkou kvalitou a/nebo náročností.	1			•			•	GP, PrVaV, R
Složitost nestranného hodnocení a vypracování nového programu.	1			•		•		GP, AP, VK, PdVaV, D, PrVaV, R

R ... rektor

GP ... genderová poradkyně/genderový poradce

AP ... akademický personál

VK ... vedoucí kateder

PdVaV ... proděkan/ka pro vědu a výzkum

D ... děkani

PrVaV ... prorektorka pro vědu a výzkum

PO ... personální oddělení

OVV ... oddělení vědy a výzkumu

## MATICE ODPOVĚDNOSTI, HARMONOGRAM A INDIKÁTORY PLNĚNÍ PROGRAMU GENDEROVÉ ROVNOSTI

Následující tabulka (tabulka 10) přehledným způsobem sumarizuje hlavní aktivity, respektive nutné realizační opatření, nasměřované na reálné naplnění všech deseti strategií Programu genderové rovnosti Policejní akademie České republiky v Praze. K jednotlivým opatřením jsou přiřazeny časové milníky – momenty a časové atributy – jejich plánovaného uskutečňování a personální (funkční) odpovědnost za jejich plnění.

Tabulka ve svém posledním sloupci uvádí taktéž indikátory plnění, tj. kvantitativní, kvalitativní nebo kvantitativně-kvalitativní ukazatele, posuzující míru úspěšnosti parciálně definovaných opatření každé ze strategií. Ukazatele napomohou lépe zacílit zdokonalovací úsilí všeho akademického, vedoucího i administrativního personálu univerzity a soustředit pozornost na jejich kvalitní dosahování a permanentní zkvalitňování.

Je vhodné opět připomenout, že všechny strategické cíle, strategie a realizační opatření pro naplnění Programu genderové rovnosti jsou a musejí být ve vzájemném souladu a systémově provázané. Uvedeným způsobem se zvyšují šance, že budou nejenom přinášet žádoucí synergie, avšak také dokáží generovat tvůrčí multiplikace vzájemného působení a kooperace akademických a vedoucích pracovníků a akademických a vedoucích pracovníků. Tak se vědecko-výzkumná činnost, tj. všechny výzkumné projekty, úkoly a participace, všechny vědecké publikace (vědecké články v recenzovaných a impaktovaných časopisech, příspěvky na vědeckých sympoziích a konferencích) a všechna úsilí (organizovaná nebo spoluorganizovaná vědecká fóra, sympozia, konference, workshopy a odborné diskusní platformy) dostanou na vyšší kvalitativní úroveň a zajistí Policejní akademii České republiky v Praze žádoucí ocenění a příležitosti v zajišťování bezpečnosti České republiky, všech jejích obyvatel a veškeré kritické infrastruktury.

Tabulka 10. Strategie, realizační opatření, časové milníky, personální odpovědnost a indikátory plnění Programu genderové rovnosti

Strategie		Opatření pro realizaci strategie	Časové milníky	Odpovědnost	Indikátory
Číslo	Název strategie				
1.	<b>Strategie udržení pozitivní situaci v oblasti nediskriminačního chování</b>	Pokračovat v doposud existujícím nediskriminačním chování všech členek a členů univerzity.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soustavnost a plynulost procesu udržování.</li> <li>• Okamžité (momentové) ohlašování při narušení.</li> <li>• Okamžité reagování a intervence proti opakování a šíření agresivních projevů.</li> <li>• Roční vyhodnocování diskriminace a obtěžování.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akademický personál.</li> <li>• Vedoucí personál.</li> <li>• Prorektorka pro vědu a výzkum.</li> <li>• Oddělení vědy a výzkumu.</li> <li>• Genderová poradkyně/ genderový poradce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Počet oznámených případů diskriminace nebo obtěžování v daném roce.</li> <li>• Závažnost případů v daném roce.</li> <li>• Vývoj počtu a závažnosti diskriminace nebo obtěžování v meziročním trendu.</li> <li>• Spokojenost dotčených osob s vyřešením nevhodného chování.</li> </ul>
		Promptně reagovat na signalizované projevy diskriminace a obtěžování.			
		Předcházet možným budoucím diskriminačním a agresivním projevům.			
2.	<b>Strategie terminologické harmonizace znění klíčových dokumentů univerzity</b>	Zdokonalit terminologii uváděnou v univerzitních dokumentech.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soustavnost a plynulost procesu harmonizování.</li> <li>• Okamžité (momentové) upozorňování na nedokonalosti.</li> <li>• Okamžité reagování a opatření pro zlepšení.</li> <li>• Roční vyhodnocování zkvalitnění a souladu dokumentů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorky a autoři řídicích dokumentů univerzity.</li> <li>• Vedoucí pracovnice a pracovníci kateder a fakult.</li> <li>• Vedoucí pracovnice a pracovníci univerzity.</li> <li>• Genderová poradkyně/ genderový poradce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výskyt genderově nekorektní terminologie v dokumentech.</li> <li>• Počet případů nedodržování dokumentů.</li> <li>• Závažnost případů nedodržování dokumentů.</li> <li>• Vývoj počtu a závažnosti nedodržování dokumentů v meziročním trendu.</li> <li>• Spokojenost oznamovatelů s vyřešením porušování.</li> </ul>
		Včleňovat ženské ekvivalenty také do všech dalších a nově vznikajících univerzitních dokumentů.			
3.	<b>Strategie udržení a zvyšování kvality manažerského jednání a rozhodování</b>	Pokračovat v trendu pravidelných schůzek (schůzek Kolegia rektora, schůzek Kolegia děkana a katedrových porad).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soustavnost a plynulost procesu zkvalitňování.</li> <li>• Okamžité (momentové) upozorňování na nesprávná manažerská a genderová rozhodnutí.</li> <li>• Okamžité reagování a opatření pro zlepšení rozhodování.</li> <li>• Roční vyhodnocování úrovně rozhodování.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedoucí kateder a oddělení.</li> <li>• Proděkanky, proděkani a děkani.</li> <li>• Prorektorky, prorektoři a rektor.</li> <li>• Akademický personál.</li> <li>• Oddělení vědy a výzkumu.</li> <li>• Personální oddělení.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výskyt genderově nekorektního manažerského rozhodování a jednání.</li> <li>• Závažnost nespravedlivého rozhodování a jednání.</li> <li>• Vývoj počtu a závažnosti případů nespravedlivého rozhodování v meziročním trendu.</li> <li>• Spokojenost oznamovatelů s vyřešením nespravedlnosti.</li> </ul>
		Pokračovat v organizování workshopů a informativních setkání o zacílení výzkumné aktivity a ulehčování projektů.			
		Vytvořit mechanismus efektivnějšího rozhodování pro výzkumnou činnost.			

Strategie		Opatření pro realizaci strategie	Časové milníky	Odpovědnost	Indikátory
Číslo	Název strategie				
4.	<b>Strategie udržení a zvyšování kvality procesů řízení lidských zdrojů</b>	Zkvalitňovat proces stanovování strategických cílů univerzity.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soustavnost a plynulost procesu zkvalitňování.</li> <li>• Okamžité (momentové) upozorňování na nesprávná manažerská a genderová rozhodnutí.</li> <li>• Okamžité reagování a opatření pro zlepšení rozhodování.</li> <li>• Roční vyhodnocování úrovně rozhodování.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedoucí pracovníce a vedoucí pracovníci univerzity.</li> <li>• Akademické pracovníce a pracovníci.</li> <li>• Genderová poradkyně/ genderový poradce.</li> <li>• Personální oddělení.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výskyt genderově podmíněných stížností na úroveň procesů a opatření řízení lidských zdrojů.</li> <li>• Závažnost indikovaného nedostatku nebo pochybení v procesu/procesech řízení lidských zdrojů.</li> <li>• Vývoj počtu a závažnosti pochybení v personálních procesech a nepostačující uplatňování interpersonálních kompetencí v meziročním trendu.</li> <li>• Spokojenost s vyřešením nedostatku.</li> </ul>
		Zkvalitňovat proces plánování lidských zdrojů.			
		Zkvalitňovat proces získávání a výběru nových akademických pracovních a pracovníků.			
		Zkvalitňovat proces orientace/adaptace nových akademických pracovních a pracovníků.			
		Zkvalitňovat proces vedení akademických pracovních a pracovníků.			
		Zkvalitňovat proces vzdělávání a rozvoje akademických pracovních a pracovníků.			
		Zkvalitňovat proces motivování akademických pracovních a pracovníků.			
5.	<b>Strategie harmonizování osobních příplatků akademických pracovních versus pracovníků</b>	Analyzovat dosavadní způsob přidělování osobních příplatků.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategická priorita v řešení a soustavnost při vyhodnocování rozdílů.</li> <li>• Průběžné a okamžité upozorňování na odměňovací nedokonalosti.</li> <li>• Bezodkladné reagování a opatření pro odstranění rozdílů v osobních příplatcích i odměnách.</li> <li>• Roční vyhodnocování genderové harmonizace odměňování.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedoucí pracovníce a vedoucí pracovníci univerzity.</li> <li>• Personální oddělení.</li> <li>• Akademické pracovníce a pracovníci.</li> <li>• Genderová poradkyně/ genderový poradce.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výskyt genderově podmíněných statistických rozdílů ve finančním odměňování.</li> <li>• Závažnost a oprávněnost oznámení o genderové nekorektnosti finančního odměňování.</li> <li>• Vývoj počtu a závažnost pochybení v přiznávání osobních příplatků a odměn v meziročním trendu.</li> <li>• Spokojenost s vyřešením nedostatku.</li> </ul>
		Definovat objektivní kritéria spravedlivého posuzování přínosu akademického a vedoucího personálu.			
		Předefinovat stávající osobní příplatky a při návrhu odměn postupovat objektivním způsobem.			

Strategie		Opatření pro realizaci strategie	Časové milníky	Odpovědnost	Indikátory
Číslo	Název strategie				
6.	<b>Strategie zkvalitňování genderového složení výzkumných týmů</b>	Zatraktivňovat akademickým pracovnícím vědecko-výzkumnou činnost.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategická priorita v řešení a soustavnost při progresu.</li> <li>• Průběžné a okamžité upozorňování na genderové nedokonalosti.</li> <li>• Bezodkladné reagování a opatření pro odstranění pochybení.</li> <li>• Roční vyhodnocování zlepšování zapojení žen do výzkumných týmů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedoucí pracovníce a vedoucí pracovníci univerzity.</li> <li>• Zkušené akademické pracovníce a pracovníci.</li> <li>• Akademické pracovníce a pracovníci.</li> <li>• Oddělení vědy a výzkumu.</li> <li>• Personální oddělení.</li> <li>• Genderová poradkyně/ genderový poradce.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procentuální zastoupení akademických pracovníc v řešených projektech.</li> <li>• Počet a závažnost oznámení o genderové nekorektnosti ve výzkumné činnosti univerzity.</li> <li>• Vývoj skladby výzkumných týmů a charakter pochybení v meziročním trendu.</li> <li>• Spokojenost akademických pracovníc s využíváním jejich výzkumného potenciálu.</li> </ul>
		Uchopovat projekty, výzvy a kooperace, které budou přinášet nové poznatky užitečné pro ženskou populaci.			
		Organizovat konzultačně-kolegiální poradenství pro začínající vědkyně.			
7.	<b>Strategie udržení pozitivní tendence sladování pracovního a osobního života</b>	Pokračovat v dosavadních aktivitách a uplatňování nástrojů sladování pracovního a osobního života.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soustavnost v pokračování a zavádění nových opatření.</li> <li>• Průběžné a okamžité upozorňování na genderové a/nebo balanční nedokonalosti.</li> <li>• Bezodkladné odstraňování negativ.</li> <li>• Roční vyhodnocování dosažované rovnováhy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedoucí pracovníce a vedoucí pracovníci univerzity.</li> <li>• Akademické pracovníce a pracovníci.</li> <li>• Genderová poradkyně/ genderový poradce.</li> <li>• Personální oddělení.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Počet dobrovolných odchodů z důvodů nevyhovujících podmínek.</li> <li>• Počet a závažnost oznámení o genderové a/nebo balanční nekorektnosti.</li> <li>• Vývoj dobrovolných odchodů a charakter nedostatků v meziročním trendu.</li> <li>• Spokojenost s dosaženou rovnováhou.</li> </ul>
		Pokračovat v aktivitách zatraktivňování pracovního života a implantování osobních (privátních) aspektů do práce.			
		Odstraňovat negativní faktory bránící dosahování rovnováhy mezi pracovním úspěchem a životní spokojeností.			
8.	<b>Strategie vytvoření pozice genderové poradkyně/ genderového poradce</b>	Definovat roli genderové poradkyně/ genderového poradce na univerzitě.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leden až únor 2023 – vytvoření kompetenčního modelu.</li> <li>• Březen 2023 – vytvoření kandidátské databáze na uvažovanou pozici.</li> <li>• Duben 2023 – vytvoření právního rámce a podmínek pozice, jmenování vhodné osoby.</li> <li>• Následnost a soustavnost výkonu role.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertní tým odpovědný za tvorbu Programu genderové rovnosti.</li> <li>• Oddělení vědy a výzkumu a prorektorka pro vědu a výzkum.</li> <li>• Personální oddělení.</li> <li>• Kvestor.</li> <li>• Rektor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Dodržení termínu) vypracování kompetenčního modelu pozice.</li> <li>• Seznam vhodných kandidátek/kandidátů na genderovou pozici a jmenování nejlepší osoby.</li> <li>• Spokojenost genderové/ho poradkyně/poradce s podmínkami a pozicí a spokojenost akademického a vedoucího personálu.</li> </ul>
		Identifikovat vhodnou osobu a následně ji/ho oficiálně pověřit funkcí genderové/ho poradkyně/poradce.			
		Stanovit pracovní-právní rámec, vytvořit materiální podmínky a určit finanční ohodnocení genderové pozice.			

Strategie		Opatření pro realizaci strategie	Časové milníky	Odpovědnost	Indikátory
Číslo	Název strategie				
9.	<b>Strategie vytvoření mechanismu řešení genderových nedokonalostí</b>	Definovat význam a klíčové pilíře nově vytvářeného mechanismu řešení genderových nedokonalostí.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leden až únor 2023 – dotvoření pilířů a struktury mechanismu.</li> <li>Následnost a soustavnost harmonizace mechanismu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expertní tým odpovědný za tvorbu Programu genderové rovnosti.</li> <li>Oddělení vědy a výzkumu a prorektorka pro vědu a výzkum.</li> <li>Personální oddělení.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dodržení termínu a kvalita vypracování pilířů a struktury mechanismu.</li> <li>Spokojenost genderové poradkyně/genderového poradce s dopracováním původních pilířů a obsahu mechanismu a nově vytvořenou podobou mechanismu.</li> </ul>
		Definovat strukturu genderového mechanismu, tj. stanovit základní realizační prvky – procesy.			
		Definovat signalizačně-varovnou část genderového mechanismu.			
10.	<b>Strategie periodického vyhodnocování a zdokonalování Programu genderové rovnosti</b>	Stanovit základní atributy systému vyhodnocování Programu genderové rovnosti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Březen daného roku – jmenování a pověření hodnotitelského týmu a jeho vedoucí/ho.</li> <li>Březen až duben daného roku – instruování hodnotitelského týmu, vytvoření harmonogramu hodnocení.</li> <li>Květen až červenec – realizace hodnocení, zpracování zjištění a návrhů.</li> <li>Srpen až září – grafické zpracování výsledků a návrhu opatření zdokonalení, prezentace Kolegiu rektora a diskuse.</li> <li>Říjen až prosinec – vytvoření a schválení inovované verze Programu genderové rovnosti.</li> <li>Následnost a soustavnost procesu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rektor.</li> <li>Prorektorka pro vědu a výzkum.</li> <li>Genderová poradkyně/genderový poradce.</li> <li>Personální oddělení.</li> <li>Vedoucí pracovnice a pracovníci.</li> <li>Akademické pracovnice a pracovníci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Dodržení termínu) vypracování kompetenčního modelu pozice.</li> <li>Spokojenost genderové poradkyně/genderového poradce s dopracováním původních pilířů a obsahu mechanismu a nově vytvořenou podobou mechanismu.</li> </ul>
		Uskutečnit každoroční hodnocení efektivity Programu genderové rovnosti.			
		Definovat stěžejní opatření a návrhy pro zdokonalení Programu genderové rovnosti.			



## INDIKÁTORY PLNĚNÍ PROGRAMU GENDEROVÉ ROVNOSTI

Celková komplexnost a očekávaná náročnost plnění jednotlivých cílů a strategií Programu genderové rovnosti předurčují, že bude vhodné stanovit pro definované indikátory plnění přesněji stanovené úrovně – hodnoty, resp. hodnotové rozpětí, při kterých bude indikována nutnost dalších manažerských opatření, a to v pozitivním (oceňovacím) nebo negativním (intenzifikačním) smyslu. To znamená, vypracovat signalizačně-varovný mechanismus plnění Programu genderové rovnosti.

### Signalizačně-varovný mechanismus plnění Programu genderové rovnosti

Úlohou mechanismu bude v prvotní fázi **definovat hraniční úrovně plnění klíčových indikátorů**. Následně bude možné **sledovat vývoj plnění** jednotlivých strategií a opatření Programu genderové rovnosti v blíže stanovených hraničních úrovních indikátorů, a to průběžně, v období celého procesu dosahování strategického záměru Programu genderové rovnosti.

Komplexním cílem a záměrem programu, stanoveným v úvodu tohoto dokumentu, je umocnit tvůrčí, a přitom genderově vyvážené prostředí a prostor pro zdokonalování a využití odborného i tvořivého potenciálu všech, a to na základě rovného přístupu. Uvedeným způsobem definovaný záměr zákonitě předpokládá vytvoření a realizaci celé sítě rozličných opatření a rozhodnutí. Jejich značné množství a vzájemná provázanost si žádají usilovat o co největší přehlednost a dobrou orientaci v celém Programu genderové rovnosti.

Hraniční hodnoty klíčových indikátorů lze stanovit na základě získaných poznatků a zkušeností o dosavadním vývoji v jednotlivých genderově zacílených oblastech. Na rozdíl od jiných řídicích dokumentů univerzity (Rozvojového programu, Motivačního programu) bude žádoucí, aby některé z indikátorů vykazovaly v praktickém uplatňování co nejnižších hodnot. Jedná se zejména o výskyt diskriminace a obtěžování a také o rozdíly ve finančním odměňování žen versus mužů. Totiž, hladiny indikátorů budou odrážet počet agresivních projevů a/nebo genderových nekorektností, a čím méně jich bude, tím bude univerzita v této oblasti úspěšnější.

Avšak množina indikátorů bude tvořena také veličinami, u kterých bude dosahování co nejvyšších hodnot velice důležité – bude odrážet pozitivní snahu o zlepšování a kolegiální. Nezbytné je uvést, že taktéž tyto hodnoty jsou z dlouhodobé perspektivy relativně negativní – čím více bude návrhů od akademických a vedoucích pracovníků a pracovníků, tím to bude na jedné straně projev vzájemnosti a pomoci druhým. Na druhé straně však bude vysoký počet nových, a hlavně potřebných návrhů znamenat, že oblast genderové rovnosti permanentně potřebuje zdokonalování, a tedy, že vykazuje citelné nedostatky.

Pro všechny stanovené indikátory lze stanovit strukturu základních úrovní, a následně i konkrétních hodnot (tabulka 11) následujícím způsobem:

- **Žádoucí (očekávaná) úroveň**, při které bude vhodné pokračovat ve všech opatřeních stejnou a jen o málo vyšší, tj. zdokonalující intenzitou. V tabulce jsou tyto hodnoty znázorněny černou barvou.
- **Vynikající (nadprůměrná) úroveň**, při které bude vhodné pokračovat ve všech opatřeních stejnou intenzitou. V tabulce jsou tyto hodnoty znázorněny modrou barvou.
- **Nepostačující (podprůměrná – varovná) úroveň**, při které bude vyžadovaná okamžitá a značně intenzivní snaha o eliminaci negativ a zlepšení trendu. V tabulce jsou tyto hodnoty znázorněny červenou barvou.

Při dosahování výsledků v pozitivních úrovních (tj. při očekávaných a vynikajících výsledcích)

bude mechanismus sloužit jako **system upozornění a bude doporučovat** opatření pro udržování dosaženého stavu a potenciální ocenění jednotlivců a týmů, kteří se přičinili o obzvlášť pozitivní vývoj v oblasti genderové rovnosti.

Při reálném odklonu od pozitivních úrovní a dosažení nepostačujících úrovní bude mechanismus sloužit jako **system varování a nutnosti zasáhnout** vhodnými manažersko-administrativními intervencemi, aby se zjištěný stav co nejdříve odstranil, výhledově podstatně zlepšil a více neopakoval.

## Indikátory plnění Programu genderové rovnosti

Všechny vytvořené indikátory jsou navrženy tak, aby rámcově obsáhly možné stavy budoucího vývoje v oblasti rovných příležitostí na univerzitě. Zároveň je jejich úkolem signalizovat kvalitu úspěšného, relativně dobrého nebo nesprávného vývoje. Z uvedeného důvodu lze uvažovat o celostním systému klíčových indikátorů. Všechny indikátory jsou vzájemně propojené a existuje oprávněný předpoklad, že se budou v čase, kvalitě i kvantitě navzájem ovlivňovat.

Významnou skutečností je, že indikátory, obsažené v tabulce 11, jsou stanoveny v období vzniku tohoto dokumentu, tj. v roce 2022. Je pravděpodobné, že v dalších letech, zejména na základě výsledků každoročně se opakujícího hodnocení Programu genderové rovnosti, bude vhodné hladiny indikátorů přehodnotit a definovat novým způsobem. Uvedená nutnost jistého „dotváření“ nových hladin indikátorů je v tabulce naznačena příslušnými symboly.

Tabulka 11. Hodnoty indikátorů plnění Programu genderové rovnosti stanovené v roce 2022 na základě periodického hodnocení (kumulovaný průměr za akademický a vedoucí personál)

Rok	Výskyt diskriminace a obtěžování			Dodržování klíčových dokumentů univerzity			Kvóta manažerského rozhodování v oblasti stejných šancí			Zastoupení žen ve vedoucích funkcích a orgánech univerzity			Zastoupení žen ve výzkumných týmech			Rovný přístup v odměňování žen a mužů			Rozdíl v osobních příplatcích žen a mužů		
	Postačující úroveň	Vynikající úroveň	Nepostačující úroveň	Postačující úroveň	Vynikající úroveň	Nepostačující úroveň	Postačující úroveň	Vynikající úroveň	Nepostačující úroveň	Postačující úroveň	Vynikající úroveň	Nepostačující úroveň	Postačující úroveň	Vynikající úroveň	Nepostačující úroveň	Postačující úroveň	Vynikající úroveň	Nepostačující úroveň	Postačující úroveň	Vynikající úroveň	Nepostačující úroveň
2022	1,09 % *			99,13 % **			96,41 % **			23,7 % ***/****			23,00 % ***/****			90,22 % **			35,22 % *		
2023	1,1 %	0,0 %	1,2 %	99,1 %	100,0 %	95,0 %	96,4 %	100,0 %	93,0 %	23,7 % ***	32,4 % ***	21,0 % ***	23,00 % ***	32,4 % ***	21,0 % ***	90,2 %	100,0 %	88,0 %	35,2 %	0,0 %	37,0 %
2024	1,1 %	0,0 %	1,2 %	99,1 %	100,0 %	95,0 %	96,4 %	100,0 %	93,0 %	23,7 % ****	32,4 % ****	21,0 % ****	23,00 % ****	32,4 % ****	21,0 % ****	92,0 %	100,0 %	89,0 %	30,0 %	0,0 %	35,0 %
2025	1,1 %	0,0 %	1,2 %	99,1 %	100,0 %	95,0 %	96,4 %	100,0 %	93,0 %	23,7 % ****	32,4 % ****	21,0 % ****	23,00 % ****	32,4 % ****	21,0 % ****	93,0 %	100,0 %	90,0 %	25,0 %	0,0 %	30,0 %
2026	1,1 %	0,0 %	1,2 %	99,1 %	100,0 %	95,0 %	96,4 %	100,0 %	93,0 %	23,7 % ****	32,4 % ****	21,0 % ****	23,00 % ****	32,4 % ****	21,0 % ****	94,0 %	100,0 %	91,0 %	20,0 %	0,0 %	25,0 %
2027	1,1 %	0,0 %	1,2 %	99,1 %	100,0 %	95,0 %	96,4 %	100,0 %	93,0 %	23,7 % ****	32,4 % ****	21,0 % ****	23,00 % ****	32,4 % ****	21,0 % ****	95,0 %	100,0 %	92,0 %	15,0 %	0,0 %	20,0 %

\* Indikátor negativního výskytu (žádá se přibližovat k hodnotě 0).

\*\* Indikátor pozitivního výskytu (žádá se přibližovat k hodnotě 100).

\*\*\* Indikátor rovnosti (žádá se přibližovat k hodnotě průměrného podílu žen na akademickém personálu univerzity, v roce 2022 to bylo 32,41 %).

\*\*\*\* Indikátor postačujícího/vynikajícího/nepostačujícího plnění je nutné přizpůsobovat podílu žen na akademickém personálu univerzity v daném roce.