



**ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA  
PLÁNU GENDEROVÉ ROVNOSTI  
OBDOBÍ 2022–2024**

## Obsah

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Úvod.....                                                        | 3  |
| Účel.....                                                        | 3  |
| Kontext a základní informace o Plánu genderové rovnosti .....    | 3  |
| Shrnutí hlavních výsledků.....                                   | 4  |
| Hodnocení naplnění Plánu genderové rovnosti ICRC 2022–2024 ..... | 4  |
| Hlavní úspěchy a výzvy .....                                     | 5  |
| Realizace opatření .....                                         | 5  |
| Přehled jednotlivých opatření z Plánu genderové rovnosti.....    | 5  |
| Institucionální zabezpečení politiky genderové rovnosti.....     | 6  |
| Personální politika – výběr, nábor a rozvoj zaměstnaných.....    | 8  |
| Platová politika .....                                           | 11 |
| Slaďování osobního a pracovního života .....                     | 11 |
| Kultura organizace a vztahy na pracovišti.....                   | 13 |
| Analýza dat a indikátorů .....                                   | 15 |
| Návrhy a doporučení .....                                        | 18 |
| Závěr.....                                                       | 19 |

## Úvod

### Účel

Závěrečná zpráva slouží k vyhodnocení Plánu genderové rovnosti ICRC na období 2022–2024, jehož cílem bylo systematicky podporovat genderovou rovnost, diverzitu a inkluzi ve výzkumném i pracovním prostředí organizace.

Hodnocení mapuje dosažený pokrok, posuzuje účinnost realizovaných opatření a identifikuje oblasti, které si vyžadují další rozvoj nebo dlouhodobou podporu. Zároveň poskytuje podklady pro nastavování udržitelného systému řízení rovnosti v rámci celé FN u sv. Anny a pro navazující aktivity vycházející ze Strategie rovnosti a diverzity FNUSA.

Dokument tak nejen hodnotí naplnění jednotlivých cílů původního Plánu genderové rovnosti, ale také reflektuje jeho širší přínos k institucionálním změnám. Mezi nejvýznamnější výsledky patří posílení povědomí o principech rovného zacházení, větší transparentnost procesů a vytvoření stabilních struktur pro další rozvoj rovnosti, diverzity a inkluze v organizaci.

### Kontext a základní informace o Plánu genderové rovnosti

Mezinárodní centrum klinického výzkumu Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně a Lékařské fakulty MU (ICRC) bylo založeno v roce 2011 jako součást strategického rozvoje nemocnice. Dnes představuje významné centrum ve střední Evropě, které propojuje špičkový klinický a základní výzkum. ICRC se dlouhodobě zaměřuje na výzkum kardiovaskulárních, neurologických, onkologických a imunologických onemocnění a usiluje o efektivní přenos poznatků mezi laboratoří a klinickou praxí. Aktuálně zaměstnává přibližně 350 zaměstnanců a zaměstnankyň, z toho 56 % žen a 44 % mužů.

Celkem v oblasti vědy a výzkumu ve FNUSA působí více než 400 zaměstnanců a zaměstnankyň, z toho 61 % žen a 39 % mužů.

ICRC funguje jako autonomní výzkumná infrastruktura propojující multidisciplinární mezinárodní spolupráci s výukou a odborným vzděláváním. Jeho ambicí je být profesionální, mezinárodně uznávanou a viditelnou institucí s excelentními výsledky ve výzkumu a současně atraktivním zaměstnavatelem, který vytváří bezpečné, podnětné a spravedlivé pracovní prostředí pro všechny.

ICRC se hlásí k principům otevřeného, bezpečného a férového pracovního prostředí, rovných příležitostí, diverzity a podpory profesního rozvoje. Tyto principy jsou rozvíjeny v návaznosti na Strategii rovnosti a diverzity a Plán genderové rovnosti FNUSA. Od roku 2021 je ICRC také držitelem ocenění HR Excellence in Research Award udělovaného Evropskou komisí, které potvrzuje závazek k naplňování principů Evropské charty pro výzkumné pracovníky a vysoký standard personální politiky, a současně představuje závazek k jejímu dalšímu rozvoji.

Plán genderové rovnosti ICRC 2022–2024 vznikl s cílem systematicky podporovat rovné příležitosti žen a mužů ve výzkumném i provozním prostředí organizace. Stanovil konkrétní cíle a opatření vycházející z evropských i národních doporučení a vytvořil základ pro dlouhodobý rozvoj institucionální kultury založené na principech diverzity, inkluze a rovného zacházení.

Při naplňování těchto cílů plánu kladla organizace důraz na vytváření kvalitního a vstřícného pracovního prostředí, které respektuje individuální potřeby zaměstnanců a zaměstnankyň v různých životních situacích. Pozornost byla věnována zejména podpoře rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, transparentním procesům řízení a zajištění rovných kariérních příležitostí bez ohledu na pohlaví, věk, národnost, původ či zdravotní stav.

Tyto principy se staly základem nejen pro samotný Plán genderové rovnosti, ale také pro následnou Strategii rovnosti a diverzity FNUSA, která rozšířila původní rámec GEP na úroveň celé instituce a zajistila kontinuitu v budování otevřeného, respektujícího a inkluzivního pracovního prostředí.

## Shrnutí hlavních výsledků

### Hodnocení naplnění Plánu genderové rovnosti ICRC 2022–2024

Plán genderové rovnosti ICRC pro období 2022–2024 představoval první systematický rámec pro podporu rovnosti žen a mužů, diverzity a inkluze v instituci.

Od počátku bylo zřejmé, že úspěch plánu bude záviset na míře jeho institucionálního ukotvení. Právě zde byl v průběhu hodnoceného období zaznamenán nejvýraznější posun. Podařilo se vybudovat systém řízení rovnosti a diverzity na institucionální úrovni a ukotvit jej do organizační struktury.

Klíčovým krokem bylo zřízení Odboru personálního rozvoje (OPR), který převzal odpovědnost za rozvoj lidských zdrojů a rovné příležitosti. Tím došlo k centralizaci agend, které byly dříve rozptýlené mezi několik oddělení, a k vytvoření odborného zázemí pro dlouhodobou a koordinovanou práci v této oblasti.

Současně byla vytvořena a implementována Strategie rovnosti a diverzity FNUSA, která navázala na Plán genderové rovnosti a rozšířila jeho rámec o oblasti inkluze, podpory pečujících osob, prevence nežádoucího chování a rozvoje kariérního a osobního růstu prostřednictvím Akademie u sv. Anny.

Na úrovni vedení nemocnice došlo k posílení podpory tématu rovnosti a diverzity. Vrcholový management nemocnice začal systematicky zdůrazňovat význam těchto témat a podporovat související aktivity personálního rozvoje. Tato změna se promítla jak do veřejné komunikace směrem k zaměstnancům, tak do zavádění konkrétních opatření, například do zřízení sítě kontaktních osob pro oblast nežádoucího chování, rozvoje interní komunikace a podpory zaměstnanců v pečujících rolích.

Přestože je tento posun významný, zůstává i nadále výzvou hlubší propojování jednotlivých organizačních úseků, zejména klinických pracovišť, a aktivnější zapojení středního managementu. Aby se principy rovnosti skutečně staly přirozenou součástí každodenního rozhodování, je nutné posilovat jejich integraci do všech oblastí řízení a komunikace, nikoli je vnímat jako doplněk personální politiky.

Přetrvávající výzvou i do budoucna zůstává úplné sladění všech strategických a interních dokumentů, včetně HR procesů, s principy rovnosti a diverzity. Přestože se podařilo nastavit základní rámec pro monitoring a vyhodnocování aktivit a definovat systém odpovědností, je nyní potřeba tyto mechanismy dále prohlubovat a rozvíjet jejich praktické využití.

Zároveň se ukazuje, že největší překážkou pro plné uplatnění těchto principů je nerovnoměrné zapojení jednotlivých úseků a přetrvávající odlišnosti ve vnímání tématu mezi pracovníky a pracovníci administrativy, vědy a klinické praxe. Prohlubování spolupráce napříč těmito oblastmi, stejně jako aktivnější zapojení středního managementu, je klíčové pro to, aby se principy rovnosti promítaly do každodenního rozhodování a nefungovaly pouze na úrovni personální politiky nebo projektových aktivit.

Dalším omezením je velikost a komplexnost instituce, která zpomaluje přenos informací a praktické zavádění změn do běžné praxe. Pro budoucí období tak bude zásadní posilovat

komunikační kanály, zjednodušovat interní procesy a zajistit, aby zaměstnanci vnímali rovnost a diverzitu jako přirozenou součást organizační kultury, nikoli jako oddělenou agendu.

## Hlavní úspěchy a výzvy

Mezi největší úspěchy Plánu genderové rovnosti ICRC 2022–2024 patří především institucionální ukotvení a systematizace agendy rovnosti a diverzity napříč celou organizací. Tento posun znamenal přechod od jednotlivých dílčích aktivit k ucelenému systému řízení, koordinace a monitoringu opatření.

Zcela zásadním krokem bylo vytvoření a zveřejnění Plánu genderové rovnosti (GEP), čímž se FNUSA zařadila mezi první české výzkumné instituce, které tento strategický dokument implementovaly v souladu s požadavky Evropské komise. Současně byla jmenována odpovědná osoba pro agendu rovnosti a ustavena pracovní skupina pro genderovou rovnost, která se pravidelně schází a sleduje naplňování cílů GEP.

Instituce se aktivně zapojila také na národní úrovni prostřednictvím aktivního zapojení v Komunitě pro změnu organizovanou NKC Gender a věda.

V oblasti personální politiky byla vydána nová směrnice k výběrovým řízením a vytvořen dokument k transparentnímu náboru, přičemž FNUSA aktivně podporovala genderově vyvážené výběrové komise. Proběhla také revize adaptačního procesu a byly položeny základy mentoringového programu, který následně přerostl do podoby vzdělávací platformy Akademie u sv. Anny.

Významných úspěchů bylo dosaženo i v oblasti sladování osobního a pracovního života. Byla zavedena možnost práce na zkrácené úvazky, přičemž zaměstnaní mají ve většině případů možnost volby a nastavení pracovních dnů podle svých požadavků. Zároveň byl rozšířen celý systém podpory pečujících osob o Klub rodičů u sv. Anny a konzultační hodiny Klub-Ko. Tyto kroky přispěly ke zlepšení informovanosti rodičů na MD/RD a přinesly potenciál jejich postupného návratu do pracovního prostředí.

V oblasti prevence nežádoucího chování na pracovišti byl aktualizován Etický kodex, následně vytvořena interní směrnice „Řešení nežádoucího chování na pracovišti“ a zavedena možnost anonymního hlášení prostřednictvím systému FaceUp (online schránky důvěry). Tyto kroky přispěly k posílení důvěry zaměstnaných v otevřenou komunikaci a bezpečnějšímu a férovějšímu pracovnímu prostředí.

Podpora se zaměřila také na zahraniční zaměstnané, pro které byla zřízena specializovaná pozice zaměřená na péči o cizince a cizinky a posílena spolupráce s HR partnerkami, které pomáhají s jejich adaptací a integrací.

Celkově se nemocnici podařilo položit pevné základy pro udržitelnou institucionální podporu rovnosti, diverzity a začleňování. Na tyto úspěchy navázala Strategie rovnosti a diverzity FNUSA, která rozšířila původní rámec GEP na celou instituci a vytvořila jednotnou strukturu řízení, monitoringu a rozvoje inkluzivní kultury.

## Realizace opatření

### Přehled jednotlivých opatření z Plánu genderové rovnosti

V této části dokumentu jsou postupně vyhodnocena jednotlivá opatření a cíle stanovené v Plánu genderové rovnosti ICRC pro období 2022–2024. Hodnocení se zaměřuje na to, které aktivity byly úspěšně realizovány, které se podařilo pouze částečně naplnit a kde byla realizace

přesunuta nebo upravena v návaznosti na aktuální potřeby organizace či probíhající strukturální změny.

Součástí analýzy je rovněž identifikace důvodů nerealizace jednotlivých opatření, popis překážek, které jejich implementaci ovlivnily, a návrhy na další rozvoj či přenesení do následujícího období.

Vyhodnocení vychází z interních podkladů, monitorovacích zpráv a výstupů z pracovních skupin i konzultací s odpovědnými osobami. Tam, kde je to relevantní, je uvedeno propojení s navazující Strategií rovnosti a diversity FNUSA, která na původní opatření GEP navazuje a dále je rozvíjí v širším institucionálním rámci.

Celý Plán genderové rovnosti ICRC 2022–2024 je k dispozici k nahlédnutí [zde](#).

## Institucionální zabezpečení politiky genderové rovnosti

Tabulka 1: Sekce Institucionální zabezpečení politiky genderové rovnosti – 1.část

| Institucionální zabezpečení politiky genderové rovnosti         |                                                                                                                              |                        |             |                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cíl                                                             | Opatření/akce-popis                                                                                                          | Casový rámec/ deadline | Odpovědnost | Indikátor/y/Výstupy                                                                                                                          |
| 1. Implementovat politiku genderové rovnosti v rámci FNUSA-ICRC | Vytvořit plán genderové rovnosti v podobě formálního dokumentu.                                                              | Q2/2022                | HR          | • Oficiální dokument zveřejněný na stránkách organizace.                                                                                     |
|                                                                 | Pověřit osobu, která bude v organizaci zodpovědná za agendu genderové rovnosti.                                              | Q1/2022                | HR          | • Vznik a obsazení Pozice Diversity and Inclusion Officer zanesení pozice do organizační struktury.                                          |
|                                                                 | Vytvořit pracovní skupinu věnující se tematice genderové rovnosti, která bude monitorovat plnění GEP.                        | Q1/2022                | HR          | • Vznik pracovní skupiny jako poradního orgánu pro problematiku genderové rovnosti a diversity.<br>• Pravidelná setkání skupiny 1x za měsíc. |
|                                                                 | Zapojit se do činnosti "Komunity pro změnu", kterou organizuje Národní kontaktní centrum – gender a věda.                    | Q1/2022                | HR          | • Sledovat činnost "Komunity pro změnu".<br>• Zapojení do organizovaných aktivit.                                                            |
|                                                                 | Pravidelně informovat o stavu plnění GEP.                                                                                    | Q4/2024                | HR          | • Výroční zpráva o činnosti každý rok.                                                                                                       |
|                                                                 | Sledovat vhodné výzvy na národní či evropské úrovni a podat projekt zaměřený na implementaci plánu genderové rovnosti (GEP). | Q3/2024                | GSC, HR     | • Průběžný monitoring výzev.<br>• Podání projektové žádosti.                                                                                 |
|                                                                 | Realizovat genderový reaudit.                                                                                                | Q4/2024                | HR          | • Realizace genderového reauditů každé dva/tři roky.                                                                                         |

V oblasti institucionálního ukotvení genderové rovnosti došlo během období 2022–2024 k nejvýraznějšímu posunu. Hlavním úspěchem této části bylo vytvoření a zveřejnění GEP na webových stránkách ICRC, který se stal prvním komplexním dokumentem vymezujícím cíle, opatření a odpovědnosti v oblasti rovnosti žen a mužů. Dokument byl přijat vedením organizace a stal se základem pro další rozvoj systémového přístupu k diverzitě a inkluzi.

Došlo k vytvoření pozice Diversity and Inclusion Specialist, čímž došlo k určení odpovědné osoby pro agendu genderové rovnosti, jejímž cílem bylo zajistit metodické vedení, koordinaci aktivit a podporu implementace opatření napříč celou organizací. Zřízení této role také představovalo první krok ke zviditelnění tématu rovnosti a jeho institucionalizaci.

Na tuto změnu navázalo v lednu 2024 zřízení Odboru personálního rozvoje, který převzal odpovědnost za rozvoj lidských zdrojů, rozvojové vzdělávání v rámci Akademie u sv. Anny a rovné příležitosti v celé organizaci. Agenda genderové rovnosti se tak stala pevnou součástí systému řízení Fakultní nemocnice u sv. Anny, nikoli pouze členů a členek personálního úseku v ICRC.

Pro systematické řízení a monitoring aktivit byla ustavena pracovní skupina pro genderovou rovnost, která se pravidelně schází (obvykle jednou měsíčně) a zajišťuje průběžné vyhodnocování naplňování GEP. Skupinu tvoří vedoucí Odboru personálního rozvoje, Odboru

personalistiky ICRC, personální náměstkyně a další osoby, které se podílejí na realizaci konkrétních opatření. V rámci pracovní skupiny byly identifikovány nové potřeby, návrhy opatření a diskutován přenos zkušeností mezi jednotlivými organizačními jednotkami instituce.

FNUSA včetně ICRC se zároveň aktivně zapojila do činnosti Komunity pro změnu, národní platformy koordinované NKC Gender a věda, sdružující instituce implementující GEP. Účast na jejích aktivitách umožnila sdílení dobré praxe, využívání metodických materiálů a zapojení do odborné diskuse o vývoji politik rovnosti v akademickém i zdravotnickém prostředí.

Důležitým nástrojem pro hodnocení pokroku byly také genderové audity. První audit byl realizován v roce 2021 organizací Gender Nora, která identifikovala hlavní bariéry v oblasti rovnosti a diverzity a poskytla základní doporučení pro tvorbu prvního GEP. Na něj navázal druhý audit v roce 2023, který provedla organizace Gender Studies, o.p.s. Tento audit potvrdil výrazný posun v institucionálním zabezpečení, zlepšení v oblasti interní komunikace a řízení lidských zdrojů, ale zároveň upozornil na potřebu dále prohlubovat zapojení středního managementu a zajistit dlouhodobou udržitelnost aktivit i mimo projektové rámce. Realizace dalších auditů je plánována ve dvou až tří leté frekvenci.

Instituce rovněž sleduje aktuální výzvy k podávání projektů zaměřených na implementaci politik rovnosti, diverzity a flexibility. Současně jsou ale aktivity financovány z vlastních prostředků FNUSA, aby byla zajištěna kontinuita a nezávislost tohoto procesu.

Celkově lze konstatovat, že institucionální zabezpečení politiky genderové rovnosti představuje jeden z nejvýznamnějších úspěchů období 2022–2024. Organizace má dnes jasně definované odpovědnosti, strukturu řízení a nastavené mechanismy monitoringu. Výzvou do budoucna zůstává prohlubování spolupráce mezi jednotlivými úseky a zajištění, aby se principy rovnosti staly integrální součástí všech rozhodovacích a řídicích procesů, nejen oblasti personální politiky.

**Tabulka 2: Sekce Institucionální zabezpečení politiky genderové rovnosti – 2.část**

|                                                                                                                                                                                       |                                                                                                 |         |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Zvyšovat povědomí/školení o genderové rovnosti a nevědomých genderových předsudcích pro zaměstnané osoby (gender dimension, užívání genderově citlivého jazyka, gender bias apod.) | Nastavit užívání genderově citlivého jazyka v interních dokumentech a při prezentaci instituce. | Q3/2023 | HR, PR  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizace seminářů pro dotčené zaměstnance.</li> <li>Vytvoření příručky pro užívání genderově citlivého jazyka.</li> <li>Revize webových stránek instituce.</li> </ul>                                                                  |
|                                                                                                                                                                                       | Zvýšit povědomí o problematice genderové rovnosti a diverzity.                                  | Q2/2023 | HR      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zavedení informativní rubriky v interním časopise Newsweek pro sdílení informací o genderové rovnosti a diverzitě.</li> <li>Organizace seminářů zaměřených na zvýšení vhladu do problematiky genderové rovnosti a diverzity.</li> </ul> |
|                                                                                                                                                                                       | Integrovat genderovou dimenzi do výzkumu a inovací.                                             | Q3/2023 | HR, GSC | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizace seminářů na téma integrace genderové do výzkumu, využití konkrétních metod a postupů v jednotlivých fázích výzkumného procesu apod.</li> </ul>                                                                               |

V rámci této oblasti se ICRC zaměřila na posilování povědomí zaměstnaných o principech rovnosti, diverzity a začleňování a na podporu používání genderově citlivého jazyka v komunikaci i institucionální prezentaci.

Tato témata byla chápána jako klíčová pro vytváření respektujícího pracovního prostředí a kultury otevřené všem zaměstnancům bez ohledu na jejich gender, původ či jiné charakteristiky.

Z významných aktivit lze uvést realizaci online semináře zaměřeného na integraci genderové dimenze do výzkumu, který proběhl ve dnech 2.–9. prosince 2024. Cílem semináře bylo představit zúčastněným konkrétní přístupy a metodiky pro zohlednění genderové perspektivy v jednotlivých fázích výzkumného procesu – od formulace výzkumné otázky po interpretaci

výsledků. Semináře se zúčastnilo 73 osob, z toho 37 žen, a jeho výstupy poslouží jako základ pro budoucí vzdělávací aktivity i metodickou podporu výzkumníků a výzkumnic.

Téma genderově citlivého jazyka bylo identifikováno jako oblast vyžadující dlouhodobý rozvoj, a proto bylo začleněno do navazujícího Plánu genderové rovnosti FNUSA pro období 2024–2026. V rámci tohoto plánu se připravuje vytvoření příručky pro používání genderově citlivého jazyka, revize webových stránek organizace a pořádání interního semináře, který zaměstnaným přiblíží praktické využití těchto principů v každodenní komunikaci.

Plánované zavedení informativní rubriky o genderové rovnosti a diverzitě v interním zpravodaji Newsweek a organizace doprovodných seminářů byly zatím převedeny do fáze konzultací. Důvodem byla probíhající změna koncepce interní a externí komunikace (PR) a snaha zajistit, aby byla tato témata dlouhodobě a systematicky integrována do všech komunikačních kanálů organizace, nikoli realizována izolovaně.

Celkově lze konstatovat, že i když nebyly všechny původně plánované aktivity v tomto období plně realizovány, podařilo se zahájit proces systematického zvyšování povědomí o genderové rovnosti a její integraci do výzkumu a komunikace. Zkušenosti z dosavadní realizace potvrdily, že téma genderově citlivého přístupu je ve vědeckém i zdravotnickém prostředí stále aktuální a vyžaduje dlouhodobou osvětu, vzdělávání a podporu vedení při zavádění nových komunikačních standardů.

## Personální politika – výběr, nábor a rozvoj zaměstnaných

***Tabulka 3: Sekce Personální politika – výběr, nábor a rozvoj zaměstnaných - 1. část***

| Personální politika - výběr, nábor a rozvoj zaměstnaných |                                                                                           |                        |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cíl                                                      | Opatření/akce-popis                                                                       | Casový rámec/ deadline | Odpovědnost          | Indikátor/y/Výstupy                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3. Zkvalitnit průběh výběrových řízení                   | Nastavení procesu průběhu výběrových řízení.                                              | Q4/2022                | HR                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vytvoření směrnice k výběrovým řízením (Řád výběrových řízení).</li> <li>Vytvoření dokumentu "Zásady otevřeného a transparentního náboru pracovníků FNUSA-ICRC" jako součást OTM-R Policy.</li> </ul>                            |
|                                                          | Usilovat o účast zástupců/kyň HR na každém pohovoru.                                      | Q4/2022                | HR                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Příručka pro členy výběrové komise - součást OTM-R Policy.</li> </ul>                                                                                                                                                            |
|                                                          | Usilovat o genderově vyvážené složení komisí ve výběrových řízeních.                      | Q4/2022                | HR                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>V souladu se směrnicí "Řád výběrových řízení" budou pořizovány záznamy z výběrových řízení, které budou evidovat složení komisí.</li> </ul>                                                                                      |
|                                                          | Uzavírat pracovní smlouvy na dobu trvání projektu v případech, kdy je to možné.           | Q2/2022                | HR, Vedení           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Smlouvy uzavírané na dobu trvání projektu.</li> <li>Již funguje od 1. 1. 2022 pokud je zaměstnanec financován pouze z projektu.</li> </ul>                                                                                       |
|                                                          | Podporovat genderovou rovnováhu ve vedoucích a rozhodovacích pozicích.                    | Q4/2024                | HR                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoring zastoupení žen a mužů, analýza stavu každý rok.</li> </ul>                                                                                                                                                            |
|                                                          | Podporovat genderovou rovnováhu ve výzkumných týmech se zaměřením na podporu žen ve vědě. | Q4/2024                | HR, Vedení, Research | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prezentace kariér úspěšných žen na stránkách instituce.</li> <li>Neutrálně formulované inzeráty na nové pozice.</li> <li>Organizace porad v časech vyhovujících i pečujícím osobám.</li> <li>Analýza stavu každý rok.</li> </ul> |

V oblasti náboru a kariérního postupu se ICRC podařilo významně posílit transparentnost, objektivitu a férovost výběrových řízení, a to prostřednictvím nově zavedených směrnic, metodických materiálů a interního dohledu nad procesem.

Tato oblast byla od počátku realizace GEP vnímána jako klíčová, protože spravedlivý náborový proces představuje jeden ze základních pilířů rovnosti příležitostí.

Zásadním výstupem bylo vytvoření a implementace směrnice „Řád výběrových řízení“, která sjednotila postupy pro všechny typy výběrových procesů v rámci ICRC. Směrnice stanovila jasná pravidla pro složení výběrových komisí, transparentní průběh řízení, dokumentaci rozhodnutí i komunikaci s uchazečkami a uchazeči. Navazujícím dokumentem se staly „Zásady otevřeného a transparentního náboru pracovníků ICRC“, které rozvíjejí principy OTM-R Policy (Open, Transparent and Merit-based Recruitment) a propojují je s požadavky Evropské komise v rámci ocenění HR Excellence in Research Award.

Součástí podpory profesionálního a nestranného výběru byla i snaha o zastoupení členů a členek personálního úseku ve všech výběrových komisích a o zajištění genderově vyváženého složení komisí. Ve směrnici bylo stanoveno, že každý výběr má být veden s ohledem na rovné zastoupení žen a mužů, a že složení komise je součástí povinné dokumentace. Postupně se tak zvyšovala citlivost k otázce diverzity i při rozhodování o personálních otázkách.

Pro členy/členky komisí byla vytvořena příručka zaměřená na objektivní hodnocení kandidátů/kandidaček, rozpoznání nevědomých předsudků a prevenci diskriminačního jednání. Tento dokument se stal praktickým nástrojem pro vzdělávání a metodické vedení osob účastnících se náborového procesu.

Dalším krokem ke zvýšení férovosti bylo nastavení praxe uzavírání pracovních smluv na dobu trvání projektů v případech, kdy to bylo možné. Toto opatření zajišťuje stabilitu pracovních vztahů během projektové realizace a zároveň podporuje efektivní hospodaření s personálními zdroji.

Součástí tohoto úsilí je také aktivní prezentace kariérních úspěchů žen na webu a sociálních sítích instituce, využívání genderově neutrálního jazyka v inzerátech a plánování pracovních porad v časech, které zohledňují potřeby pečujících osob.

V budoucnu bude klíčové dále rozvíjet školení členů a členek výběrových komisí, prohlubovat jejich dovednosti v oblasti vědomého rozhodování a pokračovat v pravidelném monitoringu genderové rovnováhy v institucích.

**Tabulka 4: Sekce Personální politika – výběr, nábor a rozvoj zaměstnaných - 2. část**

|                                                        |                                                                                                                                                                            |         |              |                                                                        |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>4. Nastavit proces adaptace u nově zaměstnaných</b> | Nastavit adaptační procesy u nových zaměstnanců.                                                                                                                           | Q3/2023 | HR           | • Revize směrnice Adaptační proces zaměstnance FNUSA/ pracovní postup. |
|                                                        | Připravit vzor adaptačního plánu pro nově zaměstnance včetně návodu na vyhodnocení.                                                                                        | Q3/2023 | HR           | • Adaptační plán včetně jeho vyhodnocení.                              |
|                                                        | Zvážit zřízení mentoringového programu pro nově zaměstnance/kyně (speciální program pro ženy vědkyně s cílem podpory jejich kariérního růstu) mentor na každém pracovišti. | Q3/2023 | HR, Research | • Analýza a návrh řešení.                                              |

V oblasti adaptace nových zaměstnaných jsme se zaměřili na revizi a sjednocení postupů doprovázejících nástup nových pracujících, s důrazem na vytvoření férového, přehledného a podpůrného systému. Cílem bylo posílit komfort nově příchozích, zajistit jejich rychlou orientaci v instituci a podpořit jejich motivaci i dlouhodobé zapojení do pracovního kolektivu.

V rámci této aktivity byla aktualizována směrnice „Adaptační proces zaměstnance FNUSA / pracovní postup“, která nově vymezila odpovědnosti vedoucích pracovníků a pracovníků, časový harmonogram adaptace a standardizovala proces napříč organizačními jednotkami. Dokument reflektuje různorodost pracovních pozic v rámci organizace, od administrativních přes výzkumné až po zdravotnické, a pomáhá zajistit jednotný přístup i kvalitu celého adaptačního procesu.

Současně byl připraven vzorový adaptační plán pro nově zaměstnané, který poskytuje jasný rámec pro vedení nově nastupujících během jejich prvních měsíců. Plán obsahuje doporučené kroky, úkoly a milníky, včetně závěrečného vyhodnocení. Tím přispívá k větší systematičnosti a umožňuje efektivnější komunikaci mezi zaměstnaným a zaměstnanou a jeho nadřízeným nebo nadřízenou. Vzorový adaptační plán byl připraven i v anglické verzi pro zahraniční zaměstnance a zaměstnankyně.

V polovině roku 2024 byl do praxe zaveden konverzační robot Arnold, který zajišťuje pravidelný a průběžný sběr zpětné vazby od nově nastupujících zaměstnanců a zaměstnankyň.

Tento digitální nástroj umožňuje vyhodnocovat průběh adaptace v reálném čase, identifikovat případné problémy a rychle na ně reagovat. Implementace Arnolda představuje významný krok k modernizaci personálních procesů a umožňuje získávat přesnější a aktuální informace o zkušenostech zaměstnanců v prvních měsících po nástupu.

Díky těmto opatřením se podařilo výrazně zkvalitnit a zefektivnit adaptační procesy. Organizace disponuje jasně definovaným systémem, který zajišťuje podporu novým zaměstnancům a zároveň poskytuje vedení objektivní podklady pro zlepšování interních procesů.

V rámci širší strategie podpory rovnosti a diverzity byl na jaře roku 2024 zahájen mentoringový program zaměřený na kariérní rozvoj žen.

Zavedením aktualizované metodiky, nástrojů pro digitální monitoring a individuálního přístupu ICRC potvrdilo svou pozici moderního a inkluzivního zaměstnavatele, který systematicky pracuje na zlepšování pracovních podmínek a rozvoji lidských zdrojů.

**Tabulka 5: Sekce Personální politika – výběr, nábor a rozvoj zaměstnaných - 3. část**

|                                                                           |                                                                                                                                    |         |              |                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5. Podporovat rovné podmínky pro profesní rozvoj a kariérní postup</b> | Nastavit systém hodnocení zaměstnanců.                                                                                             | Q3/2023 | HR, Research | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vznik směrnice/pracovního postupu pro ICRC/školení zaměřená na vedení hodnotících pohovorů.</li> </ul>                                                                   |
|                                                                           | Vytvořit rozvojové plány a nastavit systém jejich pravidelné aktualizace, navázat je na systém hodnocení a také proces odměňování. | Q3/2023 | HR           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvojové plány provázané se systémem hodnocení a odměňování.</li> </ul>                                                                                                 |
|                                                                           | Vést genderově segregované statistiky o počtu žen a mužů napříč různými pracovními pozicemi.                                       | Q3/2022 | HR           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza každý rok.</li> </ul>                                                                                                                                            |
|                                                                           | Sledovat důvody odchodu zaměstnaných a zohledňovat genderové hledisko.                                                             | Q3/2022 | HR           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výstupní rozhovory se zaměstnanci, vytvoření formuláře.</li> <li>• Evidence důvody odchodů zaměstnaných, na konci každého roku.</li> <li>• Analýza každý rok.</li> </ul> |

Aktivity této sekce nebyly v hodnoceném období realizovány. Po zvážení jejich charakteru a potenciálního dopadu bylo vyhodnoceno, že jejich uskutečnění bude efektivnější v širším institucionálním rámci, tedy na úrovni celé Fakultní nemocnice u sv. Anny, nikoli pouze v rámci ICRC. Tento přístup umožní sjednotit personální politiku a rozvojové procesy napříč organizací a zajistit konzistentní metodické vedení.

Zároveň je třeba zmínit, že v hodnoceném období probíhal intenzivní rozvoj jiných klíčových aktivit v oblasti rovnosti, diverzity, adaptace a sladování pracovního a osobního života. Tyto projekty vyžadovaly značné personální i časové kapacity, což znemožnilo realizaci všech plánovaných kroků z této části GEP ve stanoveném termínu.

Z uvedených důvodů byly aktivity v oblasti personální politiky, výběru a rozvoje zaměstnaných přesunuty do navazujícího Plánu genderové rovnosti FNUSA pro období 2024–2026, kde budou zapracovány jako součást optimalizačních a rozvojových opatření. Tento krok umožní jejich implementaci v návaznosti na již nastavené procesy a zajistí jejich udržitelnost i větší dopad v praxi.

## Platová politika

Tabulka 6: Sekce Platová politika

| Platová politika                            |                                                                                        |                       |             |                           |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|---------------------------|
| Cíl                                         | Opatření/akce-popis                                                                    | Casový rámec/deadline | Odpovědnost | Indikátor/y/Výstupy       |
| 6. Podporovat rovnost odměňování mužů a žen | Analyzovat systém odměňování pomocí vhodného analytického nástroje (LOGIB).            | Q4/2022               | HR          | • Provedená analýza.      |
|                                             | Sbírat genderově segregovaná data týkající se odměňování a pravidelně je vyhodnocovat. | Q4/2024               | HR          | • Sběr a vyhodnocení dat. |

Klíčovým krokem v této oblasti se stalo zapojení do pilotního testování analytického nástroje LOGIB, jehož cílem je odhalit případné genderové rozdíly v odměňování. FNUSA se tak stala první nemocnicí v České republice, která tento mezinárodně uznávaný nástroj využila.

První analýza systému odměňování pomocí LOGIB proběhla v roce 2022 a jejím cílem bylo zmapovat mzdovou strukturu v celé organizaci a identifikovat možné rozdíly mezi skupinami zaměstnanců a zaměstnankyň. Nástroj umožnil objektivní zhodnocení, zda jsou rozdíly v odměňování vysvětlitelné faktory, jako je délka praxe, vzdělání, pracovní zařazení či úvazek, nebo zda mohou být spojeny s genderem.

Výsledky analýzy potvrdily, že systém odměňování je ve většině profesních kategorií nastaven férově, přičemž menší rozdíly byly dále analyzovány.

V návaznosti na první kolo byla analýza LOGIB začleněna do každoročního cyklu vyhodnocování personálních dat, čímž se nemocnice včetně ICRC stala jednou z mála institucí v ČR, která provádí pravidelný monitoring rovného odměňování. Tento přístup umožňuje dlouhodobě sledovat trendy, zajišťovat datově podložené rozhodování a včas reagovat na případné problémy.

## Sladování osobního a pracovního života

Tabulka 7: Sekce Sladování osobního a pracovního života

| Sladování osobního a pracovního života               |                                                                                                                                                                |                       |                           |                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cíl                                                  | Opatření/akce-popis                                                                                                                                            | Casový rámec/deadline | Odpovědnost               | Indikátor/y/Výstupy                                                                                                                |
| 7. Podporovat sladování osobního a pracovního života | Zvážit možnost zavedení pružné pracovní doby a zohlednění práce z domova.                                                                                      | Q3/2023               | Vedení FNUSA-ICRC a FNUSA | • Interní diskuze možností na úrovni vedení FNUSA.                                                                                 |
|                                                      | Ve spolupráci s NKC Gender a věda usilovat o legislativní změny zohledňující vykazování vědecké práce, které by bylo slučitelné s realitou vědecké práce v ČR. | Q4/2022               | Výzkum, HR, Vedení        | • Jednání s NKC Gender a věda, poskytnutí soucinnosti.<br>• Spolupráce v rámci Alliance4life.<br>• Vznik dokumentu s doporučeními. |
|                                                      | Podpora spolupráce s osobami na MD/RD.                                                                                                                         | Q3/2022               | HR                        | • Vytvoření a aktualizace příručky pro rodiče                                                                                      |
|                                                      |                                                                                                                                                                | Q3/2022               | HR                        | • Vytvoření databáze kontaktů, osobám jsou pravidelně zasílány informace z instituce např. interní časopis Newswheel.              |
|                                                      | Zřízení dětského koutku, přebalovacích pultů v prostorách FNUSA-ICRC.                                                                                          | Q4/2022               | Vedení FNUSA-ICRC a FNUSA | • Interní diskuze možností na úrovni vedení FNUSA.                                                                                 |
|                                                      | Příspěvek na školkovné jako jeden z benefitů.                                                                                                                  | Q3/2022               | HR                        | • Zvážení zařazení příspěvku mezi zaměstnanecké benefity.                                                                          |
|                                                      | Podporovat pečující osoby.                                                                                                                                     | Q3/2022               | HR, Sekretariát           | • Organizace aktivit na podporu pečujících osob.<br>• Vytvoření informačního letáku o možnostech podpory pro pečující osoby.       |
|                                                      | Ověřit možnosti zajištění péče o děti - zřízení dětské skupiny/školky.                                                                                         | Q4/2023               | Vedení FNUSA-ICRC a FNUSA | • Ověření možnosti v rámci instituce FNUSA.                                                                                        |

Podpora rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců a zaměstnankyň představuje dlouhodobou prioritu ICRC. Cílem bylo vytvořit takové podmínky, které umožní zaměstnaným lépe kombinovat profesní povinnosti s rodinnými a pečovatelskými závazky, a zároveň podpořit zdravé a inkluzivní pracovní prostředí.

V průběhu hodnoceného období proběhly interní diskuze týkající se zavedení pružné pracovní doby, především na úrovni vedení organizace a jednotlivých klinických i administrativních útvarů. Na základě této analýzy byla vytipována pracoviště, kde je možné flexibilní formy práce realizovat, a naopak ta, kde z důvodu provozního charakteru (zejména v nepřetržitých zdravotnických provozech) nelze tento model uplatnit. Například z pohledu ICRC může být zavedení pružné pracovní doby problematické zejména s ohledem na častou kombinaci kratších úvazků výzkumných pracovníků a pracovníc napříč více výzkumnými institucemi.

Velká pozornost byla věnována spolupráci s osobami na mateřské a rodičovské dovolené (MD/RD). Byla vytvořena centralizovaná databáze kontaktů těchto osob, která dříve existovala pouze v roztříštěné podobě v rámci jednotlivých oddělení. Tento krok umožnil efektivnější komunikaci a lepší přehled o potřebách pečujících zaměstnaných.

V rámci podpory rodičů započala příprava Příručky pro rodiče a vedoucí pracovníky. Ta by měla sloužit pracovním i personalistkám jako přehledný návod pro situace spojené s odchodem, návratem a adaptací po rodičovské dovolené. Dokument bude obsahovat také základní informace o možnostech čerpání benefitů a flexibilních forem práce.

Součástí této oblasti bylo rovněž pilotní testování aktivit pro pečující osoby, jejichž cílem bylo podpořit vyvážení pracovní a rodinné role, sebereflexi a osobní rozvoj. Aktivita měly pozitivní ohlas a staly se inspirací pro plánované rozšíření podobných programů v rámci celé instituce.

Plánovaný newsletter se vzdělávacím a informačním obsahem pro zaměstnance na MD/RD byl v průběhu období realizován pod názvem „Občasník pro rodiče“, který pravidelně přináší aktuální informace z dění ve FNUSA i praktické tipy týkající se návratu do práce, sladování pracovního a rodinného života či možností dalšího vzdělávání. Tento formát se osvědčil jako efektivní komunikační nástroj a získal pozitivní zpětnou vazbu od zaměstnaných na mateřské a rodičovské dovolené.

Současně byly zřízeny konzultační hodiny pro rodiče pod názvem Klub-Ko, které poskytují prostor pro individuální setkání s personálním oddělením. Rodiče zde mohou v bezpečném a podpůrném prostředí konzultovat témata týkající se návratu do zaměstnání, čerpání benefitů nebo možností úpravy pracovního režimu. Tento krok významně posílil komunikaci mezi organizací a pečujícími zaměstnankyněmi a zaměstnanci a přispěl k lepší informovanosti i pocitu sounáležitosti s institucí.

Obě aktivity – „Občasník pro rodiče“ i Klub-Ko – představují konkrétní a udržitelné nástroje podpory sladování pracovního a osobního života a budou dále rozvíjeny i v rámci navazujícího Plánu genderové rovnosti FNUSA 2024–2026, kde se počítá s jejich rozšířením pro celou organizaci.

V oblasti zajištění péče o děti byla ověřena možnost zřízení dětské skupiny či školky. Po důkladném přezkoumání provozních a legislativních podmínek bylo konstatováno, že v současné době není možné v rámci nemocnice zajistit vhodné prostory ani personální kapacity pro tento typ zařízení. Stejně tak se ukázalo jako obtížné vyčlenit vhodné prostory pro dětský koutek či přebalovací pulty. Téma však zůstává v hledáčku vedení a bude dále sledováno

s cílem nalézt dlouhodobě udržitelné řešení. Stejně tak se do budoucna plánujeme věnovat možnosti poskytování příspěvku na školkovné jako zaměstnaneckému benefitu.

Plánovaná spolupráce s Alliance4Life a NKC Gender a věda, zaměřená na prosazování legislativních změn ve vykazování vědecké práce, zatím nebyla realizována. Ukázalo se, že z naší pozice je velmi komplikované dosáhnout na takto zásadní změny. Instituce však nadále aktivně sleduje témata rovnosti a flexibility a účastní se odborných diskusí, konferencí a kulatých stolů.

## Kultura organizace a vztahy na pracovišti

**Tabulka 8: Sekce Kultura organizace a vztahy na pracovišti – 1.část**

| Kultura organizace a vztahy na pracovišti                                     |                                                                                                               |                        |             |                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cíl                                                                           | Opatření/akce-popis                                                                                           | Casový rámec/ deadline | Odpovědnost | Indikátor/y/Výstupy                                                                                                                                                                                            |
| 8. Předcházet nežádoucímu chování na pracovišti (šikana, sexuální obtěžování) | Definice kodexu slušného a preferovaného chování v instituci.                                                 | Q4/2022                | HR, Legal   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vytvoření směrnice/kodexu slušného a preferovaného chování.</li> </ul>                                                                                                  |
|                                                                               | Definovat postup pro institucionální řešení incidentů.                                                        | Q4/2022                | HR, Legal   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vytvoření směrnice k postupu řešení negativního pracovního jednání (šikana, sexuální obtěžování).</li> <li>Provázání s řešením problematiky Whistleblowingu.</li> </ul> |
|                                                                               | Poskytnout podporu zaměstnancům při řešení složitých situací.                                                 | Q4/2023                | HR          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Navázání spolupráce s podpůrnými organizacemi, např. proFem nebo konsent.</li> </ul>                                                                                    |
|                                                                               | Nastavení procesu podávání stížností/pochval.                                                                 | Q4/2022                | HR/Kvalita  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aktualizace interní směrnice/ pracovního postupu "Stížnosti a pochvaly".</li> </ul>                                                                                     |
|                                                                               | Proškolení zaměstnance/kyně FNUSA-ICRC v tématech spojených se šikanou a sexuálním obtěžováním na pracovišti. | Q4/2022                | HR          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vytvoření informačních materiálů.</li> <li>Komunikační kampaně.</li> <li>Organizace školení zaměřených na prevenci nežádoucího chování.</li> </ul>                      |

Budování zdravé a respektující pracovní kultury patřilo mezi klíčové priority Plánu genderové rovnosti ICRC. Cílem této oblasti bylo nejen vytvořit formální rámec pro řešení nežádoucího chování, ale také podpořit otevřenou komunikaci, prevenci a celkové posílení bezpečného pracovního prostředí.

V průběhu hodnoceného období byl aktualizován Etický kodex zaměstnance FNUSA, který jasně definuje standardy profesionálního, respektujícího a etického chování všech zaměstnaných. Kodex se stal základním nástrojem pro posilování integrity a kultury důvěry v organizaci. Preferované způsoby chování, které kodex stanovuje, byly současně začleněny do nové směrnice „Řešení nežádoucího chování na pracovišti“, jež detailně popisuje jednotlivé kroky při řešení situací, jako je šikana, obtěžování nebo jiné formy nevhodného jednání.

Pro zajištění efektivního a bezpečného hlášení incidentů byla zavedena online schránka důvěry FaceUp (dříve Nenech to být), která umožňuje anonymní podávání podnětů jak v oblasti nežádoucího chování, tak v rámci agendy Protikorupčního jednání (whistleblowingu). Díky anonymní formě hlášení mohou zaměstnaní situace oznamovat bez obav z postihu nebo stigmatizace.

Za účelem proškolení vybraných zaměstnaných jsme navázali spolupráci s Mobbing Free Institutem, který poskytuje odborné konzultace, metodickou podporu a supervizi při řešení konkrétních případů. Tím se podařilo zajistit jak interní, tak externí oporu pro zaměstnané i vedení v citlivých záležitostech.

Významnou součástí aktivit byla i osvětová a vzdělávací činnost. Byly vytvořeny informační materiály a letáky, které přehledně popisují možnosti řešení nežádoucího chování, kontaktní osoby a postupy. Tyto materiály byly distribuovány napříč všemi pracovišti, zveřejněny na intranetu a rozeslány všem vedoucím pracovníkům a pracovnícím.

V rámci vzdělávání ICRC zorganizovala několik školení, z nichž první byla zaměřena především na vedoucí pracovníce a pracovníky, kteří podle interní směrnice plní klíčovou roli v řešení podobných situací a působí jako vzory chování. Cílem těchto školení bylo posílit jejich kompetence v oblasti komunikace, prevence konfliktů a zvládání krizových situací. Následně byla školení rozšířena také pro širší okruh zaměstnaných, aby se téma prevence nežádoucího chování stalo součástí celofiremní kultury.

Díky těmto krokům se ICRC podařilo vytvořit ucelený systém prevence a řešení nežádoucího chování, který kombinuje jasná pravidla, bezpečné hlášení, odbornou podporu a systematické vzdělávání.

**Tabulka 9: Sekce Kultura organizace a vztahy na pracovišti – 2.část**

|                                                        |                                                                                                                                             |         |            |                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>9. Podporovat integraci zahraničních pracovníků</b> | Pravidelná školení zahraničních pracovníků v tématu různých kulturních vzorců a interkulturality (zvážit jako součást adaptačního procesu). | Q3/2023 | HR         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Poskytovat informace o školeních organizovaných externími organizacemi.</li> </ul> |
|                                                        | Navázání spolupráci s institucemi podporujícími zahraniční pracovníky/ce při jejich působení v Brně.                                        | Q3/2022 | HR         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Navázání spolupráce.</li> </ul>                                                    |
|                                                        | Nabídka školení pro zahraniční pracovníky/ce v AJ.                                                                                          | Q3/2022 | HR         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zajištění nabídky školení v AJ.</li> </ul>                                         |
|                                                        | Dvojazyčná interní komunikace CZ/AJ.                                                                                                        | Q1/2022 | FNUSA-ICRC | <ul style="list-style-type: none"> <li>Interní komunikace probíhá v CZ/AJ.</li> </ul>                                     |
|                                                        | Zajištění anglické verze plánu genderové rovnosti.                                                                                          | Q2/2022 | HR         | <ul style="list-style-type: none"> <li>GEP dostupný pro všechny zaměstnance v CZ/AJ.</li> </ul>                           |

V rámci této oblasti se ICRC zaměřilo na zlepšení komunikace a podpory zahraničních zaměstnanců a zaměstnankyň. Cílem bylo zajistit, aby i tito pracovníci a pracovnice měli rovný přístup k informacím, vzdělávacím aktivitám a podpoře ze strany organizace.

Na počátku bylo provedeno vyhodnocení potřeb zahraničních zaměstnaných, které ukázalo, že jejich počet není v rámci instituce příliš vysoký, a že jsou rozptýleni napříč jednotlivými budovami a odděleními nemocnice. Z tohoto důvodu se organizace pravidelných skupinových setkání ukázala jako neefektivní, a to jak z hlediska logistiky, tak kvůli omezenému zájmu o hromadnou formu komunikace.

Jako nejefektivnější se ukázalo individuální předávání informací prostřednictvím HR partnerek z Odboru personalistiky ICRC, které mají s jednotlivými zaměstnanými navázané osobní vztahy a dokáží přizpůsobit formu i obsah komunikace jejich potřebám. Tento přístup se osvědčil jako flexibilní a praktický, zejména s ohledem na různorodé pracovní režimy a jazykové dovednosti zaměstnanců.

Zásadním krokem bylo také vytvoření spolupráce s expertkou, jejíž pracovní náplní je poskytování podpory zahraničním zaměstnancům. Tato pozice sehrála klíčovou roli při koordinaci administrativních procesů, adaptaci nově příchozích a usnadnění komunikace mezi zahraničními pracovníky a institucí. Díky její iniciativě vznikla také síť kontaktů na brněnské organizace, které se zaměřují na podporu cizinců a cizinek a integraci v regionu.

Poptávka po interních školeních v anglickém jazyce se ukázala jako relativně nízká.

Proto v této oblasti volíme sdílení relevantních nabídek školení z externích zdrojů a zajištění informovanosti o dostupných příležitostech.

Současně byla přijata opatření ke zlepšení jazykové dostupnosti interní komunikace. Klíčové informace jsou nově překládané do angličtiny, včetně interních oznámení a dokumentů, které se týkají pracovních podmínek, vzdělávání či personálních procesů. Pozornost byla věnována zpřístupnění Plánu genderové rovnosti v anglické verzi, aby byl srozumitelný a použitelný i pro zahraniční zaměstnance a mohl být využíván při interní i externí komunikaci.

Celkově lze říci, že ICRC úspěšně vytvořilo funkční systém podpory zahraničních zaměstnaných, založený na osobním přístupu, flexibilní komunikaci a postupném zvyšování jazykové dostupnosti interních informací. Tento přístup přispívá k jejich lepší integraci do pracovního prostředí a posiluje inkluzivní charakter celé organizace.

## Analýza dat a indikátorů

### Analýza dat za rok 2022

K 31. 12. 2022 bylo v pracovním poměru celkem 3 578 zaměstnaných na pracovní poměr, z toho 2 700 žen (75 %) a 878 mužů (25 %). Jak ukazuje tabulka 1, zastoupení žen a mužů se mezi jednotlivými kategoriemi zaměstnanců výrazně liší.

Nejvyšší podíl žen byl zjištěn mezi nelékařskými zdravotnickými pracovníci (90 %), dále mezi farmaceutkami (83 %) a administrativními a výzkumnými pracovníci (67 %). Kategorie lékařů vykazuje vyrovnané zastoupení žen a mužů, přičemž ženy tvoří 50 % zaměstnaných. Naopak mezi provozními zaměstnanci převažují muži.

| Tab. 1: Zastoupení žen a mužů podle kategorií zaměstnaných |            |             |             |            |                            |
|------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|------------|----------------------------|
| Kategorie                                                  | Muži       | Ženy        | Celkem      | % žen      | Odchylka od parity (p. b.) |
| Lékař/ka                                                   | 331        | 326         | 657         | 50%        | 0 p. b.                    |
| Farmaceut/ka                                               | 6          | 29          | 35          | 83%        | 33 p. b.                   |
| Nelékařští zdravotničtí pracující                          | 206        | 1826        | 2032        | 90%        | 40 p.b.                    |
| Administrativní a výzkumný pracující                       | 224        | 455         | 679         | 67%        | 17 p.b.                    |
| Provozní zaměstnaní                                        | 111        | 64          | 175         | 37%        | -13 p.b.                   |
| <b>Celkem</b>                                              | <b>878</b> | <b>2700</b> | <b>3578</b> | <b>75%</b> |                            |
| N=3 578                                                    |            |             |             |            |                            |

Věková struktura zaměstnaných je u žen i mužů obdobná (tabulka 2). Největší podíl žen připadá na věkovou skupinu 40-49 let (30 %), zatímco u mužů jsou nejvíce zastoupeny věkové skupiny 30-39 let a 40-49 let (shodně 25 %). Většina zaměstnaných obou pohlaví se nachází ve věku 30-59 let. Podíl zaměstnaných ve věku 60 let a více je mírně vyšší u mužů (13 %) než u žen (9 %).

| Tab. 2: Věková struktura žen a mužů v zaměstnanecké populaci                                                                                                                                                                  |             |             |            |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Věková skupina                                                                                                                                                                                                                | Ženy        | Podíl žen   | Muži       | Podíl mužů  |
| 18-29 let                                                                                                                                                                                                                     | 415         | 15%         | 162        | 18%         |
| 30-39 let                                                                                                                                                                                                                     | 622         | 23%         | 218        | 25%         |
| 40-49 let                                                                                                                                                                                                                     | 806         | 30%         | 216        | 25%         |
| 50-59 let                                                                                                                                                                                                                     | 602         | 22%         | 168        | 19%         |
| 60-69 let                                                                                                                                                                                                                     | 243         | 9%          | 94         | 11%         |
| 70 a více let                                                                                                                                                                                                                 | 12          | 0%          | 20         | 2%          |
| <b>Celkem</b>                                                                                                                                                                                                                 | <b>2700</b> | <b>100%</b> | <b>878</b> | <b>100%</b> |
| Pozn. Podíly jsou počítány samostatně pro ženy (N = 2 700) a muže (N = 878). Sloupec „Podíl žen“ vyjadřuje rozložení všech žen mezi věkové skupiny a sloupec „Podíl mužů“ vyjadřuje rozložení všech mužů mezi věkové skupiny. |             |             |            |             |

Jak vyplývá z tabulky 3, vzdělanostní struktura žen a mužů se liší. U žen převažuje střední vzdělání s maturitou (42 %) a vysokoškolské vzdělání (37 %), zatímco u mužů dominuje vysokoškolské vzdělání (67 %). Ženy jsou častěji zastoupeny ve skupinách se středním a vyšším odborným vzděláním, zatímco muži častěji dosahují vysokoškolského vzdělání.

| Tab. 3 Vzdělanostní struktura žen a mužů v zaměstnanecké populaci                                                                                                                                                                                         |             |             |            |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Nejvyšší stupeň vzdělání                                                                                                                                                                                                                                  | Ženy        | Podíl žen   | Muži       | Podíl mužů  |
| základní                                                                                                                                                                                                                                                  | 78          | 3%          | 35         | 4%          |
| střední bez maturity                                                                                                                                                                                                                                      | 181         | 7%          | 113        | 13%         |
| střední s maturitou                                                                                                                                                                                                                                       | 1123        | 42%         | 100        | 11%         |
| vyšší odborné                                                                                                                                                                                                                                             | 275         | 10%         | 29         | 3%          |
| vysokoškolské                                                                                                                                                                                                                                             | 993         | 37%         | 589        | 67%         |
| nezjištěno                                                                                                                                                                                                                                                | 50          | 2%          | 12         | 1%          |
| <b>Celkem</b>                                                                                                                                                                                                                                             | <b>2700</b> | <b>100%</b> | <b>878</b> | <b>100%</b> |
| Podíly jsou počítány samostatně pro ženy (N = 2 700) a muže (N = 878). Sloupec „Podíl žen“ vyjadřuje rozložení všech žen podle nejvyššího dosaženého vzdělání a sloupec „Podíl mužů“ vyjadřuje rozložení všech mužů podle nejvyššího dosaženého vzdělání. |             |             |            |             |

Podrobnější pohled poskytuje tabulka 4, která zohledňuje profesní strukturu zaměstnaných.

U nelékařských zdravotnických pracujících dosahuje podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnaných 20 % u žen a 31 % u mužů, u administrativních a výzkumných pracujících

61 % u žen a 82 % u mužů. Výsledky ukazují, že rozdíly ve vzdělanostní struktuře jsou významně ovlivněny rozdílným zastoupením žen a mužů v jednotlivých profesních kategoriích

a kvalifikačními požadavky jednotlivých pracovních pozic.

| Tab. 4 Podíl vysokoškolsky vzdělaných žen a mužů podle kategorií zaměstnaných |            |             |            |            |             |            |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|------------|------------|-------------|------------|
| Kategorie                                                                     | Ženy s VŠ  | Ženy celkem | Ženy VŠ %  | Muži s VŠ  | Muži celkem | Muži VŠ %  |
| Lékař/ka                                                                      | 326        | 326         | 100%       | 331        | 331         | 100%       |
| Farmaceut/ka                                                                  | 29         | 29          | 100%       | 6          | 6           | 100%       |
| Nelékařští zdravotničtí pracující                                             | 360        | 1826        | 20%        | 63         | 206         | 31%        |
| Administrativní a výzkumný pracující                                          | 276        | 455         | 61%        | 184        | 224         | 82%        |
| Provozní zaměstnaní                                                           | 2          | 64          | 3%         | 5          | 111         | 5%         |
| <b>Celkem</b>                                                                 | <b>993</b> | <b>2700</b> | <b>37%</b> | <b>589</b> | <b>878</b>  | <b>67%</b> |

## Analýza dat za rok 2023

K 31. 12. 2023 bylo v pracovním poměru celkem 3 544 osob, z toho 2 675 žen (75 %) a 869 mužů (25 %). Jak ukazuje **tabulka 1**, zastoupení žen a mužů se mezi jednotlivými kategoriemi zaměstnaných osob výrazně liší. Nejvyšší podíl žen byl zaznamenán mezi nelékařskými zdravotnickými pracovníci (90 %), dále mezi farmaceutkami (82 %) a administrativními a výzkumnými pracovníci (69 %). V kategorii lékařů bylo zastoupení žen a mužů vyrovnané, přičemž ženy tvořily 50 % této skupiny. V kategorii provozních zaměstnaných naopak převažovali muži.

| Tab. 1: Zastoupení žen a mužů podle kategorií zaměstnaných |            |             |             |            |                            |
|------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|------------|----------------------------|
| Kategorie                                                  | Muži       | Ženy        | Celkem      | % žen      | Odchylka od parity (p. b.) |
| Lékař/ka                                                   | 335        | 333         | 668         | 50%        | 0 p. b.                    |
| Farmaceut/ka                                               | 6          | 28          | 34          | 82%        | 32 p. b.                   |
| Nelékařští zdravotničtí pracující                          | 212        | 1831        | 2043        | 90%        | 40 p. b.                   |
| Administrativní a výzkumný pracující                       | 189        | 422         | 611         | 69%        | 19 p. b.                   |
| Provozní zaměstnaní                                        | 126        | 61          | 187         | 33%        | -17 p. b.                  |
| <b>Celkem</b>                                              | <b>868</b> | <b>2675</b> | <b>3543</b> | <b>76%</b> |                            |
| N=3 544                                                    |            |             |             |            |                            |

Věková struktura zaměstnaných osob se u žen a mužů výrazně neliší (**tabulka 2**). U žen byl nejvyšší podíl ve věkové skupině 40–49 let (29 %), zatímco u mužů byly nejpočetněji zastoupeny věkové skupiny 30–39 let a 40–49 let (shodně 23 %). U obou skupin se většina zaměstnaných osob nacházela ve věku 30–59 let. Podíl osob ve věku 60 let a více byl mírně vyšší u mužů (14 %) než u žen (10 %).

| Tab. 2: Věková struktura žen a mužů v zaměstnanecké populaci                                                                                                                                                                  |             |             |            |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Věková skupina                                                                                                                                                                                                                | Ženy        | Podíl žen   | Muži       | Podíl mužů  |
| 18-29 let                                                                                                                                                                                                                     | 399         | 15%         | 153        | 18%         |
| 30-39 let                                                                                                                                                                                                                     | 572         | 21%         | 204        | 23%         |
| 40-49 let                                                                                                                                                                                                                     | 784         | 29%         | 201        | 23%         |
| 50-59 let                                                                                                                                                                                                                     | 655         | 24%         | 190        | 22%         |
| 60-69 let                                                                                                                                                                                                                     | 250         | 9%          | 99         | 11%         |
| 70 a více let                                                                                                                                                                                                                 | 15          | 1%          | 22         | 3%          |
| <b>Celkem</b>                                                                                                                                                                                                                 | <b>2675</b> | <b>100%</b> | <b>869</b> | <b>100%</b> |
| Pozn. Podíly jsou počítány samostatně pro ženy (N = 2 675) a muže (N = 869). Sloupec „Podíl žen“ vyjadřuje rozložení všech žen mezi věkové skupiny a sloupec „Podíl mužů“ vyjadřuje rozložení všech mužů mezi věkové skupiny. |             |             |            |             |

Jak vyplývá z **tabulky 3**, vzdělanostní struktura žen a mužů se liší. U žen bylo nejčastěji zastoupeno střední vzdělání s maturitou (41 %) a vysokoškolské vzdělání (37 %), zatímco u mužů tvořilo největší podíl vysokoškolské vzdělání (65 %). Ženy byly ve srovnání s muži častěji zastoupeny mezi osobami se středním a vyšším odborným vzděláním, zatímco muži měli vyšší zastoupení mezi osobami s vysokoškolským vzděláním.

| Tab. 3 Vzdělanostní struktura žen a mužů v zaměstnanecké populaci                                                                                                                                                                                         |             |             |            |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Nejvyšší stupeň vzdělání                                                                                                                                                                                                                                  | Ženy        | Podíl žen   | Muži       | Podíl mužů  |
| základní                                                                                                                                                                                                                                                  | 97          | 4%          | 43         | 5%          |
| střední bez maturity                                                                                                                                                                                                                                      | 188         | 7%          | 118        | 14%         |
| střední s maturitou                                                                                                                                                                                                                                       | 1108        | 41%         | 111        | 13%         |
| vyšší odborné                                                                                                                                                                                                                                             | 279         | 10%         | 33         | 4%          |
| vysokoškolské                                                                                                                                                                                                                                             | 992         | 37%         | 564        | 65%         |
| nezjištěno                                                                                                                                                                                                                                                | 11          | 0%          | 0          | 0%          |
| <b>Celkem</b>                                                                                                                                                                                                                                             | <b>2675</b> | <b>100%</b> | <b>869</b> | <b>100%</b> |
| Podíly jsou počítány samostatně pro ženy (N = 2 675) a muže (N = 869). Sloupec „Podíl žen“ vyjadřuje rozložení všech žen podle nejvyššího dosaženého vzdělání a sloupec „Podíl mužů“ vyjadřuje rozložení všech mužů podle nejvyššího dosaženého vzdělání. |             |             |            |             |

Podrobnější pohled poskytuje **tabulka 4**, která zohledňuje profesní strukturu zaměstnaných osob. Mezi nelékařskými zdravotnickými pracujícími činil podíl vysokoškolsky vzdělaných osob 20 % u žen a 31 % u mužů; mezi administrativními a výzkumnými pracujícími dosahoval 61 % u žen a 82 % u mužů. Zjištěné rozdíly ve vzdělanostní struktuře souvisejí mimo jiné s odlišným zastoupením žen a mužů v jednotlivých profesních kategoriích a s rozdílnými kvalifikačními požadavky jednotlivých pracovních pozic.

| Tab. 4 Podíl vysokoškolsky vzdělaných žen a mužů podle kategorií zaměstnaných |            |             |            |            |             |            |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|------------|------------|-------------|------------|
| Kategorie                                                                     | Ženy s VŠ  | Ženy celkem | Ženy VŠ %  | Muži s VŠ  | Muži celkem | Muži VŠ %  |
| Lékař/ka                                                                      | 333        | 333         | 100%       | 335        | 335         | 100%       |
| Farmaceut/ka                                                                  | 28         | 28          | 100%       | 6          | 6           | 100%       |
| Nelékařští zdravotničtí pracující                                             | 383        | 1831        | 20%        | 67         | 212         | 31%        |
| Administrativní a výzkumný pracující                                          | 247        | 422         | 61%        | 149        | 189         | 82%        |
| Provozní zaměstnaní                                                           | 1          | 61          | 3%         | 6          | 126         | 5%         |
| <b>Celkem</b>                                                                 | <b>992</b> | <b>2675</b> | <b>37%</b> | <b>563</b> | <b>868</b>  | <b>65%</b> |

## Meziroční změny v zastoupení žen a mužů

Mezi 31. 12. 2022 a 31. 12. 2023 došlo k mírnému poklesu celkového počtu osob v pracovním poměru, a to z 3 578 na 3 544 osob. Pokles se týkal žen i mužů, přičemž zastoupení obou skupin v celkovém počtu zaměstnaných osob zůstalo beze změny – ženy tvořily v obou letech 75 % a muži 25 %. Z hlediska celkového genderového zastoupení tak meziročně nedošlo k významné změně.

Výraznější změny lze sledovat v zastoupení žen a mužů v jednotlivých profesních kategoriích. Podíl žen mezi farmaceuty se mírně snížil z 83 % na 82 %, zatímco mezi administrativními a výzkumnými pracovníky vzrostl ze 67 % na 69 %. U nelékařských zdravotnických pracovníků zůstal podíl žen stabilní na úrovni 90 %. Přetrvává tak výrazně odlišné zastoupení žen a mužů mezi jednotlivými profesními skupinami: některé kategorie jsou výrazně zastoupeny ženami, zatímco v kategorii provozních zaměstnanců převažují muži. V kategorii lékařů zůstalo zastoupení žen a mužů vyrovnané na úrovni 50 %.

Věková struktura žen a mužů se meziročně změnila jen mírně. U žen klesl podíl věkové skupiny 40–49 let z 30 % na 29 %. U mužů se podíl osob ve věkových skupinách 30–39 let a 40–49 let shodně snížil z 25 % na 23 %. Současně vzrostl podíl osob ve věku 60 let a více, a to u žen z 9 % na 10 % a u mužů z 13 % na 14 %. Meziroční vývoj tak naznačuje mírné posouvání věkové struktury směrem k vyšším věkovým skupinám, přičemž zastoupení osob ve věku 60 let a více zůstává vyšší u mužů než u žen.

Změny jsou patrné také ve vzdělanostní struktuře. U žen se podíl osob se středním vzděláním s maturitou snížil ze 42 % na 41 %, zatímco podíl vysokoškolsky vzdělaných žen zůstal na úrovni 37 %. U mužů došlo k poklesu podílu vysokoškolsky vzdělaných osob ze 67 % na 65 %. Přesto i v roce 2023 přetrvává rozdíl ve vzdělanostní struktuře podle genderu, zejména ve vyšším zastoupení vysokoškolsky vzdělaných osob mezi muži.

Celkově lze meziroční vývoj v letech 2022 a 2023 charakterizovat jako **spíše stabilní z hlediska celkového zastoupení žen a mužů**, přičemž dílčí změny se projeví zejména v některých profesních kategoriích, věkové struktuře a vzdělanostním složení. Z genderového hlediska přetrvává především rozdílné zastoupení žen a mužů v jednotlivých profesních kategoriích a rozdíly ve vzdělanostní struktuře. Meziročně však v dostupných údajích nedošlo k zásadní změně celkového poměru žen a mužů.

## Návrhy a doporučení

Na základě realizovaných aktivit a zkušeností budeme v následujícím období pokračovat v upevňování institucionálního rámce pro prosazování genderové rovnosti a systematicky navazovat na dosavadní kroky. Dále chceme posílit roli pracovní skupiny pro genderovou rovnost, která by měla sloužit jako hlavní monitorovací a koordinační orgán pro implementaci GEP.

Z hlediska komunikace a osvěty vnímáme jako vhodné zaměřit se na zavedení genderově citlivého jazyka do interní i externí komunikace, což už máme v plánu realizovat skrze navazující Plán genderové rovnosti FNUSA 2024-2026. Plánujeme vytvořit srozumitelnou příručku a nabídnout školení, která budou přizpůsobena různým cílovým skupinám napříč organizací. Rovněž chceme více rozvíjet začlenění genderové dimenze do výzkumu a PR strategie.

V oblasti personální politiky navrhujeme pokračovat v posilování transparentnosti náboru a v podpoře genderově vyváženého složení výběrových komisí. Je žádoucí, aby se zaměstnaní/é personálního úseku systematicky účastnili všech pohovorů. Máme také v plánu plně implementovat adaptační plán pro nové zaměstnance a zaměstnankyně a rozvinout mentoringový program, ideálně napříč celou institucí, nikoli pouze v rámci jednotlivých oddělení, což opět máme v plánu realizovat skrze navazující Plán genderové rovnosti FNUSA. Zároveň je vhodné pokračovat v pravidelném sběru a vyhodnocování dat o zaměstnaných, i když v delším než ročním intervalu (např. jednou za dva roky).

V oblasti rovného odměňování je důležité pravidelně opakovat analýzu pomocí nástroje LOGIB, výsledky transparentně komunikovat a případně navrhnout korekční opatření.

Dále plánujeme vytvořit jednoduchý postup, jak v případě zjištění rozdílů reagovat a kde hledat podporu při nastavování spravedlivého systému odměňování.

Podstatnou oblastí zůstává sladování pracovního a osobního života. Budeme dále rozvíjet možnosti flexibilní práce, obzvláště pro osoby pečující o děti. Je vhodné rozšířit dobrou praxi – např. newsletter pro osoby na mateřské/rodičovské dovolené – na celou organizaci. Za klíčový krok považujeme pokračování v hledání způsobu, jak poskytnout přímou podporu rodinám zaměstnaných, například formou příspěvku na školkovné nebo vybudováním přebalovacích pultů, jakmile to umožní provozní a právní podmínky.

V oblasti kultury organizace chceme dále udržovat a posilovat mechanismy pro řešení nežádoucího chování. Etický kodex a směrnice zůstávají důležitými nástroji, jejichž znalost by měla být pravidelně obnovována prostřednictvím školení. Klíčové je především vzdělávání vedoucích pracovníků a pracovníků a posilování jejich kompetencí v oblasti řešení konfliktních situací.

Z hlediska podpory zahraničních pracovníků a pracovníků budeme nadále využívat individuální přístup prostřednictvím HR partnerek a specializované podpory. Je vhodné vytvořit základní informační balíček v angličtině a pokračovat ve dvojazyčné komunikaci důležitých interních sdělení. O nabídky školení v angličtině je nadále možné opírat se spíše o nabídku externích organizací.

Budeme pokračovat v rozvíjení již nastavených aktivit, systematizovat sběr dat, podporovat rozmanitost a začleňování v celé instituci a zároveň hledat nové možnosti spolupráce – například skrze zapojení do národních i mezinárodních iniciativ. Akcentujeme rovněž potřebu strategického plánování aktivit tak, aby byly realisticky naplánované s ohledem na personální a kapacitní možnosti, a aby byla posílena udržitelnost a dlouhodobý dopad Plánu genderové rovnosti.

## Závěr

V období 2022–2024 ICRC významně pokročilo v naplňování Plánu genderové rovnosti. Největší posun byl zaznamenán zejména v institucionalizaci systému řízení rovnosti, ve vytváření podmínek pro sladování pracovního a osobního života, v zavedení mechanismů pro řešení nežádoucího chování a v posílení transparentnosti personálních procesů.

Evaluace zároveň ukázala, že ačkoliv se podařilo vybudovat pevné základy a zavést klíčové procesy, zůstávají oblasti, které vyžadují další pozornost. Především hlubší začlenění principů rovnosti do organizační kultury, posílení kapacit pro datovou analitiku a zefektivnění komunikace a zpětné vazby.

Tyto výzvy budou řešeny v rámci navazujícího Plánu genderové rovnosti FNUSA 2024–2026, který staví na výsledcích tohoto období a rozvíjí je do konkrétních, udržitelných opatření. ICRC tak potvrzuje svůj dlouhodobý závazek být moderní, inkluzivní a respektující institucí, která vytváří rovné příležitosti pro všechny a aktivně přispívá k rozvoji kultury rovnosti ve výzkumu i zdravotnictví.