



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



VYHODNOCENÍ PROJEKTŮ VÝZVY Č. 130 OPZ

Jiří Remr, Kristýna Anna Skutková, Otakar Ďurďa, Tereza Hodúlová

Praha, 2022



PŘÍPADOVÉ STUDIE

OBJEDNATEL:



Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

Na Poříčním právu 1/376, 128 01 Praha 2
Sekce evropských fondů a mezinárodní spolupráce
Oddělení evaluací (802)
Kontaktní e-mail: evaluace@mpsv.cz
Web: www.mpsv.cz

ZPRACOVATEL:



INESAN (Institut evaluací a sociálních analýz)

Sokolovská 351/25, 186 00 Praha 8
Tel: +420 220 190 597
E-mail: info@INESAN.eu
Web: www.INESAN.eu

VYHODNOCENÍ PROJEKTŮ VÝZVY Č. 130 OPZ

ZPRACOVÁNÍ PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ A VYHODNOCENÍ PROJEKTŮ PODPOŘENÝCH VE VÝZVĚ Č. 130 OPZ NA PODPORU IMPLEMENTACE DOPORUČENÍ GENDEROVÉHO AUDITU

PŘÍPADOVÉ STUDIE

OBSAH

ÚVOD	3
PŘÍPADOVÁ STUDIE I	5
PŘÍPADOVÁ STUDIE II	24
PŘÍPADOVÁ STUDIE III	42
PŘÍPADOVÁ STUDIE IV	59
PŘÍPADOVÁ STUDIE V	79
PŘÍPADOVÁ STUDIE VI	94
PŘÍPADOVÁ STUDIE VII	113
PŘÍPADOVÁ STUDIE VIII	128
O INSTITUTU	147

ÚVOD

Tento dokument obsahuje osm případových studií vybraných projektů, které byly podpořeny z Operačního programu zaměstnanost v rámci Výzvy č. 130. Ta byla zaměřena na naplnění specifického záměru – snížit rozdíly v postavení mužů a žen na trhu práce a rozvinout v zapojených organizacích téma rovných příležitostí pro různé skupiny zaměstnanců/zaměstnankyň.

V rámci jednotlivých případových studií byl kriticky vyhodnocen přínos osmi vybraných projektů s ohledem na potřeby aktérů a prosazování genderové rovnosti v praxi u různých typů zaměstnavatelů. Zhodnocen byl zároveň i průběh projektů, včetně provedení genderového auditu, implementace jeho doporučení i realizace genderového re-auditů.

Cílem případových studií bylo představit způsoby, jak se na pracovištích daří prosazovat genderově aktivní přístup, který má vést k podpoře naplňování rovných příležitostí u zaměstnanců/zaměstnankyň, a to v kontextech zaměstnavatelů různých velikostí ze soukromého i veřejného sektoru.

Evaluační šetření bylo zacíleno na primární otázku, jaký je přínos projektů s ohledem na potřeby aktérů a prosazování genderové rovnosti v praxi. Jednotlivé studie rovněž komplexně mapovaly perspektivy cílových skupin (zaměstnavatelé/zaměstnavatelky, zaměstnanci/zaměstnankyň) a dalších klíčových aktérů (odborníci/odbornice, experti/expertky) z hlediska motivací k řešení problematiky genderových ne/rovností, vnímání smyslu a přínosů provedených genderových auditů a projektů, včetně podmínek udržitelnosti zavedených opatření.

Záměrem případových studií bylo rovněž zachytit (dobrou) praxi a změny, ke kterým došlo u zaměstnavatele při prosazování genderové rovnosti prostřednictvím implementace doporučení vyplývajících z provedení genderového auditu.

Detailní pozornost byla věnována následujícím tématům:

- vliv projektu na posílení rovnocenného přístupu k zaměstnancům/zaměstnankyňám,
- změna přístupu vedení a managementu k zaměstnancům/zaměstnankyňám,
- změna organizační struktury,
- vliv pandemie Covid-19 na zaměstnavatele,
- ověření nástrojů, které podporují rovné příležitosti v organizaci,
- udržitelnost a potenciál rozvoje rovných příležitostí.

Na úvod každé případové studie je pro lepší orientaci zpracováno krátké shrnutí, které sumarizuje zásadní zjištění, popisuje (dobrou) praxi a případné bariéry, které v daném případě ovlivnily rozvoj rovných příležitostí v organizaci. Podrobněji je metodologický postup popsán v Technické příloze k Závěrečné evaluační zprávě.

Zpracovatel se po dohodě s Objednatel a evaluovanými subjekty rozhodl pro účely zveřejnění neuvádět konkrétní identifikační údaje projektů a názvy zapojených subjektů.

ZÁKLADNÍ INFORMACE O ZAMĚSTNAVATELÍCH

V rámci zakázky bylo předmětem zpracování evaluace osm případových studií u různých typů zaměstnavatelů, kteří prostřednictvím podpory rozvíjeli téma rovných příležitostí. V pěti případech byly příjemcem podpory organizace neziskového typu, které realizovaly projekt u zaměstnavatele. Ten byl v projektu v roli partnera.

V tabulce 1 jsou uvedeny stručné informace o zaměstnavatelích a realizátorech projektů.

Tabulka 1: Charakteristika zaměstnavatelů a příjemců v případových studiích

ČÍSLO PS	Typ zaměstnavatele	Počet zaměstnanců 2021/2022	Velikost zaměstnavatele	Podíl mužů/žen v %	Role zaměstnavatele (příjemce/partner projektu)	Typ příjemce projektu	Doba realizace projektu
I.	Mezinárodní firma	494	Velký	n/a	partner	Nezisková organizace	2019–2020
II.	Česká firma	80	Střední	15/85	partner	Nezisková organizace	2019–2020
III.	Česká firma	50	Střední	92/8	příjemce	Zaměstnavatel	2019–2021
IV.	Městský úřad	40	Střední	18/82	partner	Nezisková organizace	2019–2021
V.	Česká firma	250	Velký	87/13	příjemce	Zaměstnavatel	2019–2021
VI.	Střední škola	38	Malý	18/82	partner	Nezisková organizace	2019–2021
VII.	Česká firma	8	Malý	0/100	příjemce	Zaměstnavatel	2019–2021
VIII.	Základní škola	70	Střední	33/67	partner	Nezisková organizace	2018–2022

Zdroj: Zadávací dokumentace MPSV. Zpracoval INESAN, 2022

HLAVNÍ TÉMATA DOBRÉ PRAXE V PŘÍPADOVÝCH STUDIÍCH:

PS I. – Pokročilá úroveň rovných příležitostí v kontextu organizace se zahraničním vedením, kde došlo k formální podpoře prostřednictvím vzniklých dokumentů, dále klíčová spolupráce externí genderové odbornice s managementem organizace v době projektu, jako dobrá praxe pro implementaci strategie rovných příležitostí.

PS IV. – Klíčová změna ve stavební úpravě prostor zaměstnavatele, která podpořila spokojenost zaměstnanců/zaměstnankyň a zvýšila jejich komfort oddělenými toaletami a novým zázemím pro společná setkání a odpočinek. Dále pak roční koučovací program pro vedoucí odborů, který přinesl výrazné zlepšení přístupu k zaměstnancům.

PS VI. – Varianta aktivního zaměstnavatele, který v rámci školství propaguje rovné příležitosti formou otevřené komunikace a podpory tematických workshopů u partnerských organizací.

PS VIII. – Mimořádná aktivní spolupráce zapsaného spolku/neziskové společnosti s odbornicí na rovné příležitosti se zaměstnavatelem, vysoká kvalita zpracování zpráv z genderových auditů, která obsahují velmi konkrétní doporučení. Významný dopad implementace na procesy v organizaci díky aktivní přítomnosti odbornice na rovné příležitosti po celou dobu realizace projektu.

VELKÁ MEZINÁRODNÍ FIRMA – PŘÍPADOVÁ STUDIE I

SHRNUTÍ – NÍZKÝ DOPAD NA ROZVOJ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ

Evaluovaný projekt neměl významný vliv na aktuální stav rovných příležitostí ve společnosti. Firma se tématu rovných příležitostí věnovala již před vstupem do projektu. Projekt téma podpořil především v oblasti zpracování interní dokumentů, které jsou vhodným podkladem pro rozvoj rovných příležitostí v organizaci, s dokumenty se ovšem nepracuje aktivně.

Bariéry:

- Pandemie Covid-19, v důsledku které se některé aktivity nerealizovaly dle plánu (nebyla zřízena Poradna pro seniory)
- Personální změny, které měly vliv na realizaci aktivit

ABSTRAKT

Evaluovaný projekt byl realizován v letech 2019–2020 u zaměstnavatele I., mezinárodní firmy, která je součástí automobilového koncernu s pobočkami po celém světě. Od začátku svého působení firma klade důraz na vytvoření kolektivního pracovního prostředí. Podstata činnosti vybudované továrny je určena pro výrobu automobilových sedaček v komplexním pojetí a následné distribuci do poboček s montážními linkami určené pro kompletaci vozů. Firma má aktuálně cca 494 zaměstnanců/zaměstnankyň a svým charakterem se jedná o výrobní společnost.

Příjemcem dotace a realizátorem genderového auditu i projektu byla nezisková organizace, která se tématu rovných příležitostí odborně věnuje šestým rokem. Realizátor spolupracoval se zaměstnavatelem již před gender auditem v oblasti vzdělávání, a klíčová spolupráce se rozvíjela na základě kontaktu s bývalým hlavním manažerem HR oddělení (název oddělení zahraniční společnosti s agendou personalistiky).

Před genderovým auditem měla firma zájem posilovat svoji personální politiku, oblast korporátní společenské odpovědnosti a rozvoj potenciálu zaměstnanců/zaměstnankyň prostřednictvím projektů rovných příležitostí, které vnímalo vedení společnosti jako příležitost zmapovat a posílit si své firemní/personální procesy a politiku sladování rodinného a pracovního života.

Počátky rozvoje tématu rovných příležitostí u zaměstnavatele lze mapovat již od roku 2015. Delší dobu trvající nespokojenost zaměstnanců/zaměstnankyň s pracovními podmínkami, kulturními rozdíly mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi a přístupem korejského managementu eskalovala do masivního odchodu zaměstnanců/zaměstnankyň. Tento personální propad měl zásadní vliv na výrobu, která se na 16 hodin zastavila z důvodu masivní stávkové akce zaměstnanců/zaměstnankyň, kteří již delší dobu dávali najevo nespokojenost s přístupem vedení a pracovními podmínkami. Pro centrálu v Soulu fatální scénář, který se děje ojediněle, jehož řešení již nepříslušelo lokálnímu managementu, ale podléhalo mezinárodní úrovni. Management společnosti na centrále okamžitě jednal a vyměnil management pobočky za nový a jako zásadní prioritu určil stabilizaci a udržitelnost zaměstnanců/zaměstnankyň na pobočce. V důsledku této krize nastala prioritizace veškerých procesů personální politiky, která prakticky trvá stále.

Zahraniční management tuto prioritu zasadil do své strategie jako účelný nástroj pro stabilizaci výroby a dodavatelského řetězce a pochopil tak, že je třeba podpořit u zaměstnanců/zaměstnankyň lokální kulturně

– sociální návyky a vnímat jejich potřeby. Díky tomu se i zlepšilo postavení personálního oddělení a významně se zvýšila aktivita v oblasti péče o zaměstnance/zaměstnankyně.

V roce 2018 přišlo vedení personálního oddělení s návrhem podpořit v rámci interních témat a společenské odpovědnosti firmu účastí v projektu, který pomůže nastavit procesy v oblasti rovných příležitostí a podpoří tak profil moderní výrobní společnosti. V této souvislosti je nutné zmínit významnou roli z řad bývalého managementu HR oddělení, kteří byli hnacím motorem této myšlenky a projekt s cílem podpořit oblast sociální odpovědnosti a rovných příležitostí prosazovali uvnitř firmy jako klíčový. Tento management působil ve společnosti především v rámci realizace prvního genderového auditu a částečně v průběhu realizace projektu. Management HR prošel změnou v roce 2019. Reálná očekávání původních tvůrců projektu – managementu HR se v rámci evaluace nepodařilo zjistit, neboť ve firmě již nepracují. Společnost měla v té době 519 zaměstnanců/zaměstnankyň, z čehož pětinu tvořili zaměstnanci/zaměstnankyně v managementu nebo technickohospodářští pracovníci, zbytek pracuje ve výrobě.

V dubnu 2018 proběhl u zaměstnavatele genderový audit, jehož finálním výstupem byla Závěrečná zpráva z genderového auditu. Ta na základě provedených analýz shrnula doporučení ve čtyřech oblastech – v oblasti personální politiky, hodnocení a odměňování, sladování pracovního a osobního života a kultury organizace. Jako hlavní cíl si zaměstnavatel stanovil vytvoření mezinárodní firemní kultury založené na genderové rovnosti a vstřícné ke sladování pracovního a soukromého života. Po absolvování genderového auditu (2018) si firma na základě vyplývajících doporučení stanovených odborníkem na rovné příležitosti definovala klíčové aktivity, které deklarovala naplnit v projektu Implementace doporučení genderového auditu:

- sledovat a hodnotit dodržování zásad genderové rovnosti v auditované organizaci, a to napříč celým spektrem procesů, prezentací a aktivit konkrétní organizace,
- vytvořit klíčový nástroj implementace rovných příležitostí do firemní praxe,
- popsat vnitřní organizační procesy z genderové perspektivy,
- zmapovat interní firemní kulturu,
- provést analýzu personální politiky,
- zmapovat mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi atmosféru na pracovišti, jež do značné míry ovlivňuje efektivitu, kvalitu a pracovní výkony.

Na základě provedené evaluace lze dospět k závěru, že hlavními faktory změny firemní kultury jsou dlouhodobé úsilí, které firma od roku 2015 dlouhodobě vyvíjí v oblasti péče o zaměstnance/zaměstnankyně, propracovaný systém benefitů, komunikace a maximálně možný flexibilní přístup vůči zaměstnancům/zaměstnankyním. To jsou faktory, které personální politiku ve firmě posilují. Mezinárodní management, který se střídá v pobočce co 4 roky, přichází stále s novými přístupy vůči zaměstnancům a oni sami označují trend vývoje moderního diverzifikovaného přístupu za narůstající.

Společnost dbá na otevřenou komunikaci vůči zaměstnancům/zaměstnankyním, kterou podporuje aktivním přístupem managementu, jistou mírou flexibility (zavedení pružné pracovní doby pro manažery a pracovníky na nevýrobních pozicích), a především politikou, která se hlásí k diverzitě v prostředí různých národností a kultur. Jakýkoliv projev diskriminace není tolerován, případné nedorozumění, či konflikty se na pracovišti komunikují a řeší efektivně v souladu s firemní kulturou. V rámci dotazníkového šetření někteří zaměstnanci/zaměstnankyněmi uvedli, že se na pracovišti s diskriminací setkali.

Z realizované evaluace vyplynulo, že evaluovaný projekt neměl významný vliv na aktuální stav rovných příležitostí ve společnosti. Genderový audit a projekt implementace se ve společnosti realizovaly jako podpůrný prostředek k vybudování strategických dokumentů a jako metodická podpora řídicích procesů v oblasti rovných příležitostí. Jediným zjištěným přínosem je posílení středního managementu z výroby v oblasti komunikace s podřízenými a posílení jejich kompetencí v hodnotících pohovorech.

Realizace projektu byla zásadně zasažena pandemií Covid-19 a personální změnou v oddělení HR.

V rámci případové studie byl zpracován dotazník ve třech verzích: online verze v českém jazyce, online verze v anglickém jazyce a tištěná verze. Online dotazování probíhalo od 24. 11. 2021 do 6.12. 2021, bylo osloveno 99 zaměstnanců a zaměstnankyň a vyplněno bylo celkem 43 dotazníků (43 %). V tištěné verzi bylo v rámci firmy distribuováno celkem 300 dotazníků s návratností 125 dotazníků (41 %). Tato forma umožnila oslovit především řadové zaměstnance/zaměstnankyně, kteří nemají přístup k počítači. Celková míra návratnosti činí 34 %.

Z důvodu pandemie Covid-19, která vedla k mimořádným opatřením a nouzovému stavu a v době výzkumu bylo více než 20 % zaměstnanců/zaměstnankyň firmy v karanténě, bylo po dohodě se zadavatelem realizováno 12 rozhovorů online formou, což je o 3 více, než bylo původně plánováno. Byl realizován jeden rozhovor se zástupcem realizačního týmu, dva rozhovory se zástupci zaměstnavatele, tři rozhovory s odborníky, šest rozhovorů se zaměstnanci/zaměstnankyněmi. Podrobněji je metodologický postup popsán v Technické příloze k Závěrečné evaluační zprávě.

2. ZHODNOCENÍ VSTUPU DO PROJEKTU A MOTIVACE K REALIZACI

Tato kapitola mapuje, jaké důvody hrály roli při rozhodování zaměstnavatele o realizaci genderového auditu a vstupu do projektu podpory implementace doporučení. Na základě provedených rozhovorů a desk research zachytí specifickou praxi a kulturu uplatňování genderové rovnosti v organizaci před vstupem do projektu a definuje, jaké problémy byly na pracovišti vnímány v oblasti rovných příležitostí.

Firma se dlouhodobě zaměřovala na podporu zdravého konceptu personální politiky lidských zdrojů a souvisejících procesů. Po personální krizi v roce 2015, se kterou se společnost musela potýkat intervencí z centrály a změnou managementu, získalo oddělení lidských zdrojů mimořádné kompetence za účelem stabilizace personálního zázemí. Reakce na výzvy ke genderovému auditu a projektu vzešly z aktuálních potřeb managementu téma uchopit a v kontextu přístupu k zaměstnancům/zaměstnankyním je dále rozvíjet. Důvodem vstupu do projektu byl zájem Zaměstnavatele I. posilovat svoji personální politiku a orientovat se na výkon a rozvoj zaměstnanců/zaměstnankyň. Genderový audit a projekt také vnímal zaměstnavatel jako příležitost, jak si zmapovat firemní a personální procesy a nastavit politiku sladění pracovního a rodinného / osobního života.

Zaměstnavatel I. spolupracoval s realizátorem gender auditu a projektu implementace doporučení již dříve v oblasti vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň.

V procesu zapojení se zaměstnavatele do projektů sehráli klíčovou úlohu dva tehdejší zaměstnanci oddělení lidských zdrojů, a to hlavní manažer a asistentka, kteří měli významnou podporu korejského managementu při zavedení aktivit směřujících ke stabilizaci situace a podpory zaměstnanců/zaměstnankyň a prohloubení firemní kultury. Ani jeden z těchto zaměstnanců/zaměstnankyň ve firmě již nepracuje, tudíž bližší motivaci nebylo možné zmapovat. Z realizovaných rozhovorů s odborníci na téma rovnosti příležitostí žen a mužů a s představitelem realizátora vyplynulo, že hlavní manažer HR oddělení téma osobně podporoval a HR asistentka se genderové problematice a oblasti rovných příležitostí dlouhodobě věnovala i mimo pracovní sféru (asistentka HR na téma zpracovávala bakalářskou práci) a témata zavedla společně do pracovního prostředí.

Na pracovišti před zahájením genderového auditu nebyl definován konkrétní problém. Před realizací genderového auditu zaměstnavatel neměl vytvořený systém age managementu a toto téma neměl mezi vzdělávacími aktivitami. Ve firmě nebyl ani formálně ukotven systém managementu mateřské/rodičovské dovolené. Téma rovných příležitostí nebylo formalizováno v rámci interních dokumentů. Management firmy identifikoval také rezervy v interní komunikaci mezi odděleními (méně častá osobní zpětná vazba zaměstnavatele vůči zaměstnancům/zaměstnankyním a nedostatečná informovanost mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi napříč odděleními). Tato témata se stala nosnými tématy pro projekt.

Původní očekávání zaměstnavatel směřoval do oblastí podpory procesů podpory personální politiky, prohloubení znalostí v oblasti rovných příležitostí prostřednictvím vzdělávacích aktivit a šlo mu celkově o rozvoj firemní kultury. Dále bylo jeho záměrem posílit povědomí v dané lokalitě/kraji o společnosti jako moderním zaměstnavateli, který se zabývá tématy společenské odpovědnosti. V rámci očekávání byla také uvedena potřeba zvýšení spokojenosti zaměstnanců/zaměstnankyň prostřednictvím zlepšení interní komunikace. Z teorie změny vyplynulo, že na posun vnímání tématu ze strany vedení společnosti

a zaměstnanců/zaměstnankyň měla vliv stabilní podpora personálního oddělení a aktivní podpora různých skupin zaměstnanců/zaměstnankyň v jejich potřebách.

Na základě zkušenosti zaměstnavatele I. může být zájem o téma rovných příležitostí u jiných zaměstnavatelů podpořen záměrem zlepšit firemní kulturu. Zavedení jednotlivých aktivit tak posílí spokojenost a vztahy mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi a zlepší interní komunikaci, tudíž může fungovat i jako preventivní opatření před nežádoucími jevy jako je fluktuace, a tím posílit stabilitu firmy. Dále může pomoci zlepšit firemní image a v konečném důsledku i její postavení na trhu.



*„Největší práci HR oddělení bylo dříve narvat lidi do výroby, tak teď jsme spíš ti, co určují, jakým způsobem a kam má firma jít, jaké mají být standarty. Ten mandát HR je jinde, a jsme tím, co má nastavovat směr, naopak se po nás chce, abychom byli firmou, se kterou se umí zaměstnanci ztotožnit.“
(Zástupce zaměstnavatele I)*

Lze tedy konstatovat, že se firma začala tématům rovných příležitostí věnovat již před vstupem do projektu prostřednictvím posilování personálních procesů. Samotný vstup do něj byl snahou podpořit stávající trend především v oblasti dokumentace v jednotlivých oblastech.

3. REALIZACE PROJEKTU, NASTAVENÍ PROCESŮ A AKTIVIT

Tato kapitola popíše proces realizace projektu, který bude zhodnocen z pohledu všech aktérů (vedení / zaměstnanci / odborníci). Na základě polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi objasní jejich roli, vzájemnou spolupráci a jejich míru participace na vzniku a průběhu projektu, přičemž se zaměří na to, jak zaměstnavatel zjišťoval potřeby svých zaměstnanců a zaměstnankyň a jak se mu dařilo řešit případné problémy a bariéry.

3.1 GENDEROVÝ AUDIT

V období duben–květen 2018 byl odborníci na rovné příležitosti u zaměstnavatele proveden genderový audit jehož finálním výstupem byla Závěrečná zpráva z genderového auditu hodnotící zaměstnavatele na základě čtyř předem definovaných oblastí: personální politika, hodnocení a odměňování, sladování osobního a pracovního života a kultura organizace. U každé z těchto oblastí bylo definováno několik doporučení.

V oblasti personální politiky odbornice doporučila pracovat s tematikou rovných příležitostí jako s nástrojem přirozeně integrovaným do společnosti a v této souvislosti ji zapracovat do všech interních dokumentů jako etický/morální závazek směrem dovnitř firmy i v rámci komunikace ven. Dále se doporučení týkalo vzdělávání vedoucích zaměstnanců/zaměstnankyň v oblastech prevence diskriminace a komunikace s podřízenými s důrazem na prevenci proti šikaně. V této souvislosti rovněž odbornice na rovné příležitosti doporučila zavést systém individuálního vzdělávání a osobního rozvoje a s tím související transparentní sdělování možnosti dalšího vzdělávání pro všechny zaměstnance/zaměstnankyně. Tento systém by měl být podpořen sítí mentorů, kteří budou nejen předávat své vlastní zkušenosti, ale povedou zaměstnance/zaměstnankyně k vyšší samostatnosti a zodpovědnosti za vlastní projekty/úkoly.

Další doporučení se týkala korektní komunikace ve veřejných materiálech a nastavení informací pro vstup do firmy při adaptačním procesu.

V oblasti hodnocení a odměňování dostal zaměstnavatel doporučení v oblasti poskytování/realizace zpětné vazby a podporovat ji intenzivní a důslednou komunikací směrem k odpovědným zaměstnancům/zaměstnankyním. U těch tuto dovednost podpořit vzdělávacími aktivitami, které budou více zaměřeny do roviny lidské a osobní, podpoří u vedoucích smysl pro naslouchání a motivaci k aktivní komunikaci s podřízenými. V rámci doporučení v oblasti odměňování bylo zaměstnavateli doporučeno pokračovat v plánu navýšení mezd u zaměstnanců/zaměstnankyň kategorie dělnické. Pro personální oddělení bylo adresováno doporučení vést statistiky odměňování za účelem transparentnosti a udržení rovného/stejného odměňování všem osobám za práci stejné hodnoty.

V oblasti sladování pracovního a rodinného života bylo zaměstnavateli doporučeno, aby se více zaměřil na možnost zavedení home office (práce z domova) pro kategorie zaměstnanců/zaměstnankyň, které to umožňují (jsou na nevýrobních pozicích). Případně toto zavedení prezentovat v oblasti širokého spektra benefitů. Dále bylo zaměstnavateli doporučeno, aby nabízel zaměstnancům/zaměstnankyním jako alternativní vzdělávání tuto oblast pro podporu jejich návratu po mateřské/rodičovské dovolené nebo pro rodiče, jejichž děti školní docházku zahajují a je pro ně náročné vyladit osobní time management. Toto téma by mělo být zavedeno rovněž do systému vzdělávání pro všechny zaměstnance/zaměstnankyně. V souvislosti s time managementem bylo odborníci na rovné příležitosti doporučeno zpracování směrnice,

v níž bude zakotveno, jak aktivně přistupovat k managementu mateřské a rodičovské dovolené v oblasti zapojení do pracovního procesu i oficiální udržitelné komunikace s firmou.

V oblasti kultury organizace bylo doporučeno obecně posílit práci s tématy politiky rovných příležitostí a diverzity z hlediska pohlaví, věku, zdravotního stavu a etnicity. Dále tuto politiku zapracovat do klíčových dokumentů a na web firmy jako aktivní podporou pro prosazování a ukotvení tématu v organizaci. Silné doporučení směřovalo na školení v oblasti komunikačních dovedností s orientací na interní komunikaci, a to u všech zaměstnanců/zaměstnankyň z kategorie technickohospodářských pracovníků a pracovníc, i u vedoucích zaměstnanců/zaměstnankyň z oblasti výroby. Klíčové doporučení se týkalo zavedení mechanismu/formuláře podání stížností na nevhodné chování a souvisejícímu návodu, jak postupovat v případě potřeby oznámení, či svědectví tohoto jevu na pracovišti.

3.2 IMPLEMENTACE DOPORUČENÍ

Po absolvování genderového auditu si firma na základě vyplývajících doporučení stanovených odborníkem na rovné příležitosti definovala klíčové aktivity, které deklarovala naplnit v projektu implementace doporučení genderového auditu:

- odstraňování stereotypů a předsudků ve vztahu k pohlaví, věku a zdravotnímu stavu (všichni),
- poradna pro seniorské zaměstnance/zaměstnankyně (vybraní pracovníci),
- systém individuálního vzdělávání a osobnostního rozvoje (dokument pro všechny),
- průzkum typizace pracovních míst vhodných pro osoby se zdravotním postižením (HR),
- vzdělávání v oblasti komunikace s osobami se zdravotním postižením (specifika v komunikaci s osobami s pohybovým, zrakovým, sluchovým postižením) (výběr),
- podpora profesního a osobního rozvoje zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti sladování pracovního a rodinného/osobního života (zaměstnanci/zaměstnankyně využívající flexibilní formy práce),
- vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti rovného zacházení a zákazu diskriminace (všichni),
- monitoring dodržování rovného zacházení (HR),
- vzdělávací program na téma interní komunikace (všichni),
- pravidelný monitoring na mapování/sondu potřeb zaměstnanců/zaměstnankyň (HR),
- vzdělávací akademie pro vedoucí zaměstnance/zaměstnankyně (vedoucí),
- koučink vedoucích zaměstnanců/zaměstnankyň (vedoucí).

Klíčovými aktéry v projektu byli: hlavní HR manažer, který odešel z firmy v roce 2020, kdy končil proces implementace doporučení, asistentka HR, která kombinovaně studovala na katedře sociologie/andragogiky téma gender a rovné příležitosti, rovněž odešla v roce 2020. Jejich stanovisko se pro účely evaluace nepodařilo získat.

Níže jsou specifikovány role klíčových aktérů v projektu:

- general manager v zastoupení Korejců: má hlavní kompetenci v řízení jednotlivých oddělení a přímé spojení se strategií korejské centrály,
- manažer HR týmu: částečně se podílel na projektu v jeho závěru, má pod svou gescí směrnice a jejich rozvoj, je kompetentní v uplatňování principů rovných příležitostí do provozu firmy,
- projektová manažerka: zástupkyně realizátora v roli koordinátora setkání se zaměstnavatelem a odborníky, specialisty, realizátorka vzdělávacích aktivit,

- odbornice na rovné příležitosti: provedla vstupní analýzu, genderový audit, implementaci, genderový re-audit, krátké proškolení zaměstnanců/zaměstnankyň, byla metodickým garantem jednotlivých témat,
- zaměstnanci/zaměstnankyně: absolvovali školení a vzdělávací aktivity, na formulaci projektu participovali v rámci zpětnovazebních dotazníků, které vyplňovali na závěr každého školení. Dotazníky pro zaměstnance/zaměstnankyně byly také součástí genderového auditu a re-auditů a na základě jejich vyhodnocení odbornicí na rovné příležitosti byly definovány další postupy.

V rámci každé klíčové aktivity byla zavedena konkrétní opatření, jejichž zavedení mělo na starost personální oddělení nebo vedoucí zaměstnanci/zaměstnankyně. Jednalo se o realizaci vzdělávacích aktivit a opatření v provozu, která se týkala informování zaměstnanců/zaměstnankyň o aktivitách firmy v oblasti rovných příležitostí – směrnice, průzkumy, oznámení. Zaměstnavatel již před vstupem do projektu zavedl flexibilní pracovní dobu a v průběhu projektu se podařilo ještě podpořit sdílené pracovní pozice, technicky zabezpečit vybavení zaměstnankyň na mateřské/rodičovské dovolené a home office, který byl zaveden až v době pandemie Covid-19. Nebylo ovšem prokázáno, že by byla opatření závislá na projektu. Jedná se spíše o dlouhodobý trend.

Do všech interních dokumentů byl zaveden genderově korektní jazyk a byl také formálně definován postup práce s osobami na mateřské či rodičovské dovolené. V rámci vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň měly být realizovány jednodenní kurzy v oblasti rovných příležitostí pro nižší a střední management se zaměřením na komunikaci. V průběhu evaluace se nepodařilo zjistit přesné názvy a termíny vzdělávacích akcí, někteří zaměstnanci/zaměstnankyně si nicméně vzpomněli na kurzy týkající se tématu rovných příležitostí. Současný manažer HR týmu uvedl, že projekt zasáhla pandemie Covid-19, která přesměrovala pozornost a priority managementu do výroby.



„Těžko říct, protože ty podmínky, pokud se podíváme na začátek, tak tam je výrazná změna k lepšímu, ale nemyslím si, že je to způsobeno projektem, ale směřováním firmy. Kdyby projekt nebyl, myslím, že situace by byla podobná, Možná to projekt podpořil, ale ne vystavěl.“ (Zástupce zaměstnavatele I)

3.3 GENDEROVÝ RE-AUDIT

V prosinci 2020 byl odborníci na rovné příležitosti proveden genderový re-audit, který hodnotil stav tématu rovných příležitostí ve firmě po zavedení klíčových aktivit. Na základě výsledků re-auditů byl zaznamenán posun firemní kultury ve všech čtyřech oblastech, které byly opět hodnoceny: personální politika, hodnocení a odměňování, sladování osobního a pracovního života a kultura organizace.

Z re-auditů nicméně vplynula další doporučení, která se převážně týkala uvedení nových opatření do praxe a udržitelnost zavedených postupů. V oblasti personální politiky bylo opět doporučeno věnovat se zavedení dokumentů do celé organizační struktury firmy, dále se věnovat vymezení a podpoře pracovních kompetencí. Bylo doporučeno používat a rozvíjet všechny vytvořené dokumenty (Akční plán pro rovné příležitosti a společenskou odpovědnost, Strategii rovných příležitostí, Strategii personální politiky v oblasti individuálního vzdělávání) a podpořit zavedení řízeného systému mentoringu.

V oblasti hodnocení a odměňování zůstalo doporučení směřované ke vzdělávání klíčových vedoucích pracovníků v oblasti zpětné vazby, podpora sebereflexe a obecného rozvoje formativního přístupu a měkkých

dovedností. V kategorii odměňování nadále trvalo doporučení na vedení statistiky v oblasti odměňování pro zachování rovného přístupu vůči všem zaměstnancům/zaměstnankyním.

Doporučení v oblasti sladování pracovního a rodinného života cílila specialistka na rovné příležitosti na aktivní používání dokumentů, které již byly vytvořeny, především v oblasti managementu mateřské a rodičovské dovolené.

Doporučení v oblasti firemní kultury se zaměřovala na pokračování školení komunikačních dovedností, a to především na interní komunikaci u všech zaměstnaných osob – zaměstnanců/zaměstnankyň z kategorie na nevýrobních pozicích, i u vedoucích zaměstnanců/zaměstnankyň z oblasti výroby včetně aplikace do praxe v rámci motivačních rozhovorů.

Komunikace klíčových aktérů v průběhu projektu

Odbornice na rovné příležitosti hodnotila komunikaci s firmou v rámci projektu jako vstřícnou a bezproblémovou, kladně hodnotila především přístup tehdejší asistentky personálního oddělení, která o oblast rovných příležitostí vyjadřovala zvýšený zájem z důvodu studijní paralelní motivace a tvorby bakalářské práce. Projektová manažerka rovněž hodnotila komunikaci se všemi aktéry pozitivně, chválila spolupráci s vedením zaměstnavatele v oblasti integrace opatření.



„Když jsem uzavírala ten první genderový audit, tak jsem tomu šéfovi personálního říkala, co jsme zjistili, jaké pozitivní zjištění přesně tam bylo, jaké případně rezervy, a co kde dál dělat, nějaká další doporučení. A když jsme to konzultovali, oni neměli připomínek a souhlasili s tím, že to tak sedí.“ (Odbornice I)

Autentickou komunikaci aktérů v průběhu projektu se nepodařilo zachytit z pohledu zaměstnavatele, neboť klíčoví manažeři, kteří se na tvorbě a spolupráci podíleli, již ve firmě nepracují.

Vzdělávací aktivity se stihly v rámci projektu realizovat jen částečně, do průběhu projektu intenzivně zasáhla pandemie Covid-19 a z ní plynoucí hygienická a izolační opatření. Z rozhovorů ovšem vyplývá, že zaměstnanci/zaměstnankyně byli průběžně seznamováni s aktivitami, které zaměstnavatel v rámci projektů realizoval. Personální oddělení je průběžně informovalo o vzniku nových interních dokumentů, které se týkaly oblastí rovných příležitostí a o tom, kde je můžou nalézt. Z dotazníkového šetření rovněž vyplynulo, že respondenti sice vědí, kde se nachází směrnice, formuláře a další dokumenty, které byly vytvořeny v rámci projektu, ale například o formuláři pro stížnost na nevhodné chování ví jen 4 % dotazovaných. Jak rovněž vyplynulo z rozhovorů i z dotazníkového šetření, pandemie podpořila flexibilní pracovní dobu a home office, která před tím ve firmě nebyla. Většina zaměstnanců/zaměstnankyň si myslí, že tato flexibilní forma práce není udržitelná, neboť s ní korejský zaměstnavatel není ztotožněn.



„No já si myslím, že jakmile nastanou lepší časy, vrátíme se do původní stavu a home office nebude povolován, já myslím, že korejská mentalita je proti tomu. Chtějí být připraveni, kdyby se to stalo, aby firma jela dál, ale jakmile se to zlepší, covid ustupuje, home office už nejsou povolovány. Je to mimořádné opatření. (Zaměstnanec II)

4. PŘÍNOSY A DOPADY PROJEKTU Z POHLEDU AKTÉRŮ A GENDEROVÉ ROVNOSTI

Tato kapitola se zaměřuje na to, jak zaměstnanci/zaměstnankyně a zaměstnavatelé vnímají genderový audit a doporučení z něj vzešlá z hlediska užitečnosti pro jejich pracovní život, ale i z hlediska celkového fungování organizace. Na základě čtyř tematických oblastí: personální politika, hodnocení a odměňování, sladování pracovního a rodinného života a kultura organizace je sledován vývoj tématu rovných příležitostí ve firmě a konkrétní změny, které vývoj provázely. Na základě polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření jsou popsány změny, které v oblasti genderové rovnosti zaměstnanci a zaměstnankyně nejvíce pociťují, aktivity, které se z hlediska odborníků a zaměstnavatelů nejvíce osvědčily a které byly naopak nejobtížněji realizovatelné či vůbec nerealizované.

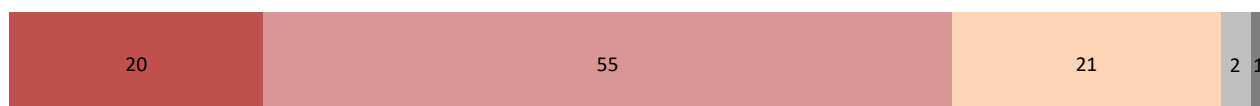
Doporučení vzešlá z genderového auditu byla zapracována do Strategie rovnosti mužů a žen, z níž byl vytvořen Akční plán pro implementaci auditu včetně specifikace konkrétních aktivit. Zaměstnavatel uvedl, že jsou doporučení vhodným podkladem pro rozvoj tématu v organizaci.

4.1 PERSONÁLNÍ POLITIKA

Vypracování interních dokumentů jednoznačně podpořilo téma rovných příležitostí u zaměstnavatele, neboť v této oblasti neměl doposud jednotlivá témata formalizovaná a definovaná. Tento proces pomohl zaměstnavateli definovat si oblasti, které jsou klíčové pro zdravou firemní kulturu. Jejich ukotvení v rámci firmy podpořilo rozvinutý přístup k potřebám různých skupin zaměstnanců/zaměstnankyň a pomohlo je definovat, či ukotvit v rámci kompetencí vedoucích pracovníků.

Zástupci zaměstnavatele a realizátor projektů vnímají přínosy v oblasti komplexního vytvoření směrnic, se kterými nadále pracují ve smyslu jejich úprav. Do provozu zatím nebyly uvedeny. Za konkrétní přínos považují vzdělávací aktivity nižšího managementu v oblasti komunikace, které posílily jejich kompetence a zkvalitnily způsob poskytování hodnocení a zpětné vazby zaměstnancům/zaměstnankyním. Zaměstnanci/zaměstnankyně označují firemní kulturu na základě přístupu k zaměstnancům/zaměstnankyním za spíše vstřícnou až velmi vstřícnou.

Graf 1: Hodnocení firmy na základě přístupu k zaměstnancům/zaměstnankyním



■ velmi vstřícná ■ spíše vstřícná ■ ani vstřícná, ani uzavřená ■ spíše uzavřená ■ velmi uzavřená údaje jsou v procentech

Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2021 (N=169)

Při zpracování teorie změny vyšlo najevo, že mezi dopady lze zařadit zvýšení povědomí zaměstnanců/zaměstnankyň o tématu rovných příležitostí, a to prostřednictvím pravidelného publikování na interních portálech i na sociálních sítích. Dále prostřednictvím dotazníků, intervence genderové specialistiky a osobních rozhovorů s nadřízenými. Změna povědomí o tématech byla zjištěna z osobních polostrukturovaných rozhovorů. Dále z realizovaných rozhovorů vyplynulo, že došlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců/zaměstnankyň prostřednictvím nového systému benefitů a přístupu nového vedení, které podporuje otevřenou komunikaci. V tomto období došlo rovněž ke snížení fluktuace, což způsobilo efektivnější řízení ze strany

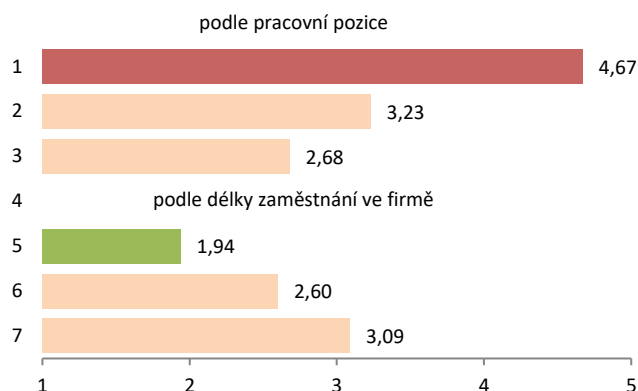
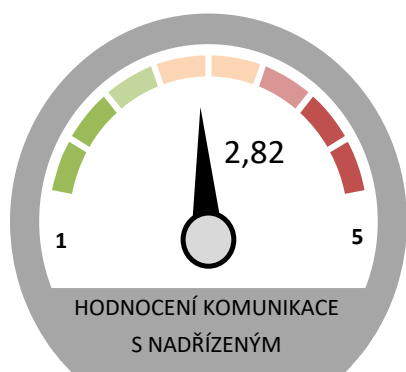
personálního oddělení. Tento proces může být i důsledkem realizace projektu. Zaměstnavatel vnímá téma rovných příležitostí jako stále aktuální současnou podmínku zdravého fungování mezinárodní firmy z pohledu lidských zdrojů a sociální odpovědnosti. Téma gender se proměnilo se změnou vnímání potřeb různých skupin zaměstnanců/zaměstnankyň na téma rovných příležitostí s trvalou aktivní podporou.

4.2 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

V rámci genderového auditu a realizace projektu zaměstnavatel neposkytl data o finančním hodnocení zaměstnanců/zaměstnankyň, tudíž je nebylo možné vyhodnotit. Systém hodnocení je však ukotven v písemné formě. Zároveň si firma eviduje hodnotící formuláře zaměstnanců/zaměstnankyň, které jsou vždy podepsány také ze strany vedoucího zaměstnance/zaměstnankyň. Součástí hodnocení zaměstnanců/zaměstnankyň je také sebehodnocení, které slouží mj také jako podklad pro hodnotitele. Oddělení lidských zdrojů pracuje na lidském přístupu udělování zpětné vazby v rámci komunikačních školení pro vedoucí pracovníky.

Zaměstnanci/zaměstnankyň hodnotili komunikaci se svým nadřízeným průměrně, výrazně spokojenější, než ostatní zaměstnanci/zaměstnankyň je management (viz Graf 2). V rámci nastaveného systému odměňování, který umožňuje všem zaměstnancům osobní i profesní růst ve firmě, získává s každým rokem ve firmě zaměstnanec/zaměstnankyň vyšší bonusy a benefity, mezi kterými vévodí především penzijní a životní pojištění a 13.-14. plat a dotované obědy.

Graf 2: Hodnocení komunikace mezi zaměstnancem/zaměstnankyní a nadřízeným



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2021 (N=169)

údaje vyjadřují průměrné hodnocení

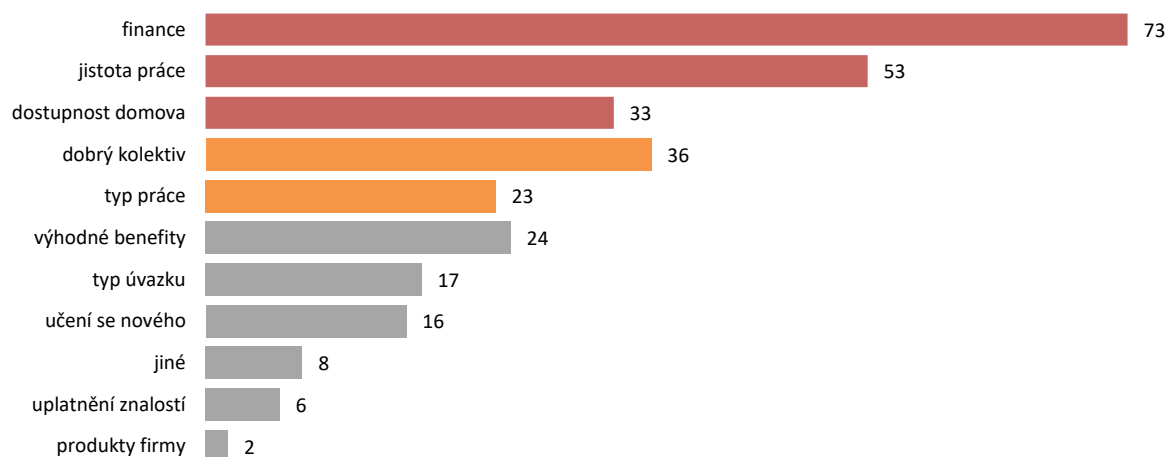
Z polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že mezi hlavní motivy, kvůli kterým jsou zaměstnanci/zaměstnankyň u firmy zaměstnání patří finanční ohodnocení, benefity, dobrý kolektiv a pracovní prostředí, jistota práce u stabilní firmy.



„Ještě na dělnické pozici to byla kombinace několika faktorů – jistota, vždy na účet přijde jistá částka s dobrými bonusy – finanční podmínky byly důležité, kolektiv je ve výrobě jináčí, než v kanclu, ale taky jsem tam našel spoustu kámošů, třetí faktor – i ta práce mě bavila.“ (Zaměstnanec IV)

To potvrdilo i dotazníkové šetření, z něhož vyplynulo, že nejčastějším důvodem, proč zaměstnanci/zaměstnankyně ve firmě pracují, jsou finance. Jde tedy zcela jednoznačně o nejsilnější motivační faktor. Jistota práce, kterou firma svým zaměstnancům/zaměstnankyním poskytuje je druhým silným faktorem. Zajímavým zjištěním je, že výrazné benefity, které firma stále rozšiřuje jsou u 24 % respondentů klíčovým motivačním faktorem.

Graf 3: Důvody zaměstnání ve firmě



údaje jsou v procentech

Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2021 (N=169)

Systém odměňování ve firmě je pevně ukotven v rámci tabulek, které odrážejí především loajalitu a schopnost aktivně plnit úkoly. Zaměstnancům/zaměstnankyním rostou mzdy každým odpracovaným rokem. Stropování ovšem nastává kolem desátého roku, což může být negativně vnímáno loajálními zaměstnanci/zaměstnankyněmi, kteří ve firmě pracují dlouhodobě. Nadřízený má ve své kompetenci udělit za specifický úkon odměnu. Podle respondentů není ve firmě rozdíl v odměňování mužů a žen, mzdy jsou tedy genderově vyvážené. Nutno podotknout, že firma neposkytla v rámci genderového auditu údaje o mzdách svých zaměstnanců/zaměstnankyň.



„Znamená to, že jsme ohodnoceni přibližně stejně za práci, myslím, že systém odměňování je spravedlivý a nepociťuji rozdíl mezi mužem a ženou. Nevím, jak je to na vyšší pozici, u korejských firem je to problematictější u manažerských pozic, ale i my jsme pokroková firma, protože máme korejskou finanční ředitelku.“ (Zaměstnanec V)

4.3 SLAĎOVÁNÍ OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA

Firma poskytuje zaměstnancům a zaměstnankyním na nevýrobních pozicích pružnou pracovní dobu, kterou deklaruje v dokumentu Ustanovení pracovní doby a přestávek – formu pružného pracovního týdne s úseky volitelné pracovní doby. Týdenní pracovní doba musí být naplněna do konce vyrovnávacího období, které činí jeden kalendářní měsíc. Firma nabízí také částečné úvazky. Realizovány jsou také pravidelné prorodinné dny pro zaměstnance a zaměstnankyně.

Z realizovaného výzkumu vyplynulo, že zaměstnavatel podporuje rodiče / ženy na rodičovské dovolené aktivním přístupem k jejich pracovní době ve firmě a práci z domova. Je otevřena nalézt technické řešení v případě nutnosti zřídit software na vzdálený přístup, aby zaměstnanec/zaměstnankyni podpořila v pracovní pozici. Zaměstnavatel umožňuje zaměstnankyním, odcházejícím na mateřskou dovolenou, možnost vrátit se do zaměstnání dříve než po ukončení mateřské/rodičovské dovolené.



*„Máme maminku na mateřské, která chtěla pracovat. Po mateřské jsme ji vytvořili pozici v rámci jednoho projektu v logistice. Ona pracovala jako materiálový specialista a teď připravujeme logistický software a ona na tom spolupracuje, s tím, že má zkušenosti, tak je tam jako projektový manažer.“
(Zástupce zaměstnavatele I)*

Z průzkumu rovněž vyplynulo, že zaměstnavatel podporuje firemní akce různého typu, především těch, které mají rodinný přesah. Den otevřených dveří, nebo rodinný den je běžnou součástí aktivit zaměstnavatele.

4.4 KULTURA ORGANIZACE

Firma disponuje Etickým kodexem, nemá však téma rovných příležitostí dostatečně formalizováno v rámci jiných dokumentů. Pozitivně lze hodnotit otevřenou firemní kulturu, tj. podporu diverzity zaměstnanců/zaměstnankyň, kterou firma prezentuje dovnitř, a také navenek, směrem k partnerům i široké veřejnosti. Respondenti v polostrukturovaných rozhovorech uvedli, že se interní komunikace uvnitř firmy průběžně zlepšuje z důvodu pravidelné obměny korejského managementu, který je lépe orientovaný v komunikaci v rámci firemního nastavení a rovněž díky podpůrným aktivitám v oblasti poskytování informací ze stran vedoucích pracovníků.

Graf 4: Spokojenost s komunikací uvnitř firmy



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2021 (N=167)

Nedílnou součástí úrovně komunikace ve firmě je důraz kladený na budování image sociálně odpovědné firmy. Jak vyplývá z evaluačního průzkumu, firma je aktivní v kraji, podporuje místní nemocnici, charitativní ekologické projekty a místní spolky. Projekty jsou často zacíleny přímo na účast zaměstnanců/zaměstnankyň jako v případě projektu „Uklidíme Beskydy“, kdy firma uspořádala foto soutěž mezi zaměstnanci. Na sociálních sítích se firma prezentuje projekty se zdravotnickou, ekologickou a společenskou tematikou, které mají mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi vysokou sledovanost, účast a pozitivní ohlasy.



„Sleduju jejich Facebook a hodně se tam prezentují jako společensky odpovědná firma. Pořád mají nějaké sbírky a filmují tam předávání různých poukazů a darů, pak chodí třeba uklízet Beskydy a fotí se u toho. No, prostě se snaží být trendy a já myslím, že na to lidi slyší. Navíc se i dost starají o to okolí, pořád tam něco budují, staví hřiště pro děcka a to rozšiřují, dělají jim pohodlnou dopravu, a tak nějak podporují tu komunitu živou, co vím. A to k tomu podle mě taky patří.“ (Odborník III)

Zaměstnavatel se na webových stránkách explicitně hlásí k tématu rovných příležitostí, stejně tak tomu je ve všech klíčových interních dokumentech. Zaměstnanci/zaměstnankyně jsou informováni o politice rovných příležitostí a diskriminace (vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň, interní dokumenty, seznámení s tématem v adaptačním procesu nově příchozích zaměstnanců/zaměstnankyň).

Vedení firmy se jednoznačně staví proti jakémukoliv typu diskriminace a má specificky definovaný postup v případě, kdy se tento jev mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi objeví. Respondenti z řad managementu uvedli, že řeší takovou situaci neprodleně a osobně.

Téměř čtvrtina respondentů z dotazníkového šetření uvedla, že se na pracovišti s diskriminací setkala. Z toho 9 % uvedlo rozhodně ano a 15 % uvedlo, že spíše ano. Tito respondenti se setkali nejčastěji s diskriminací na základě rasy (33 respondentů), pohlaví nebo sexuální orientace (13 respondentů).

5. TEORIE ZMĚNY

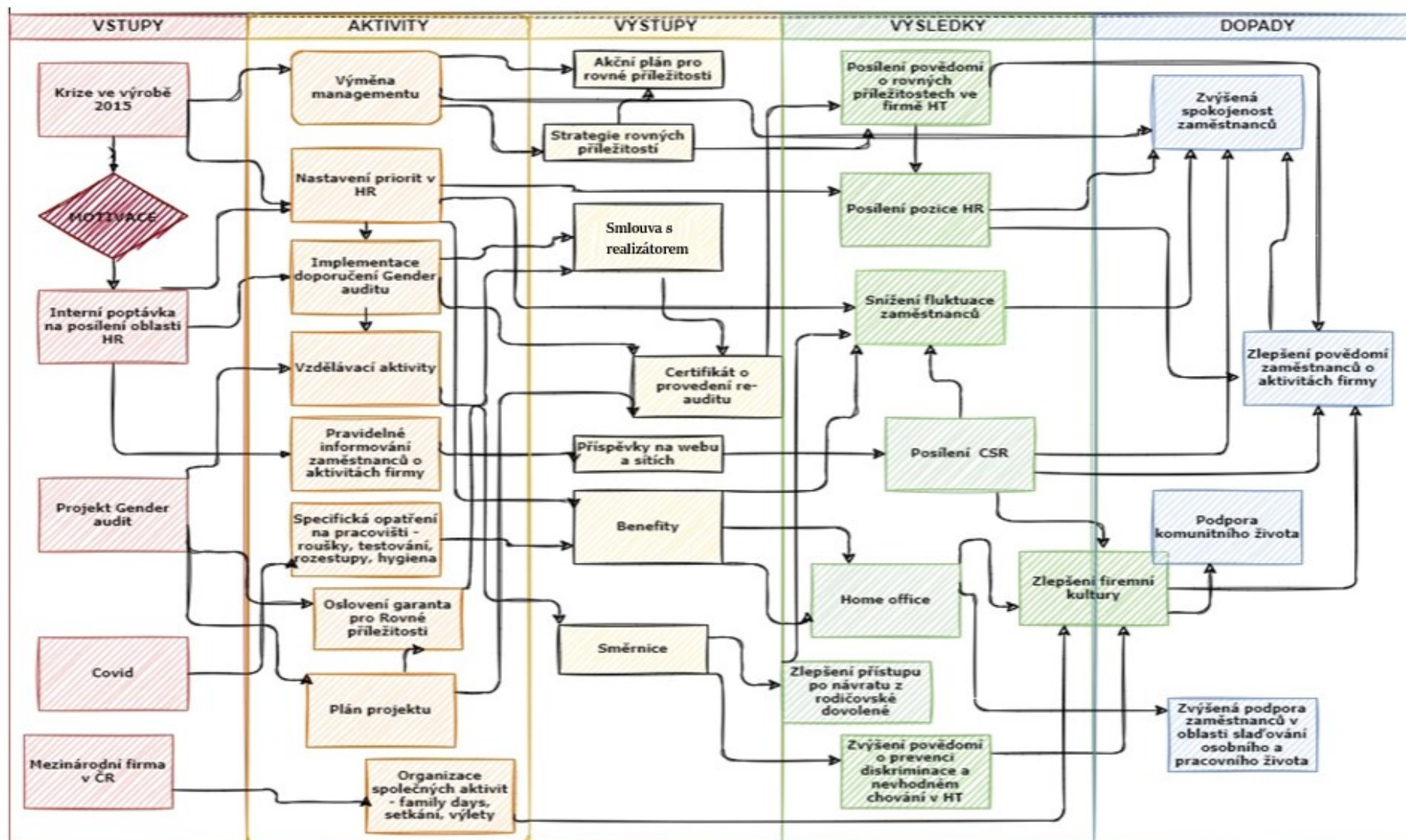
Tato kapitola představuje teorii změny na pozadí období vývoje společnosti mezi genderovým auditem a re-auditem z pohledu realizace aktivit na základě vstupů, plánovaných i neplánovaných výsledků, přes výstupy a zabývá se aktuálně zjištěnými dopady, které mají nesporný vliv na podmínky pro zaměstnance/zaměstnankyně společnosti. Postup tvorby teorie změny zvolil evaluátor jako prostředek k analýze komplexních vstupů, které měly vliv na vývoj tématu a cílů rovných příležitostí nejen v rámci jednotlivých projektů, ale také v celé zakázce jako vhodný prostředek k identifikaci nástrojů k další implementaci do nového programového období.

Níže v teorii změny uvádíme jednotlivé kontexty vývoje rovných příležitostí ve společnosti na základě zjištění. Jako klíčové byly vyhodnoceny vstupy:

- krize ve výrobě (2015),
- interní poptávka na posílení HR procesů,
- genderový audit,
- pandemie Covid-19,
- potřeba budování image mezinárodní firmy na českém trhu.

V jednotlivých aktivitách aktérů uvádíme veškeré aktivity, které byly v rámci jednotlivých vstupů realizovány a navazující výstupy. Sloupec Výsledky popisuje skutečnosti, které byly předmětem současné evaluace. A v posledním sloupci lze vyčíst zjištěné dopady – Zvýšená spokojenost zaměstnanců/zaměstnankyň, Zlepšení povědomí o aktivitách firmy, Podpora komunitního života a Zvýšená podpora zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti sladování osobního a pracovního života.

Schéma 1: Teorie změny



6. HODNOCENÍ PROJEKTU NA ÚROVNI JEDNOTLIVÝCH KLÍČOVÝCH AKTIVIT

Závěrečná kapitola zhodnotí projekt dle jednotlivých klíčových aktivit, popíše efekty implementace a způsoby naplnění z pohledu všech cílových skupin. Popíše také rizika a problémy spojené s realizací. Kapitola se zaměří na to, které typy klíčových aktivit byly přínosné pro rozvoj a prosazování tématu genderové rovnosti na trhu práce v ČR a přínosu pro prosazování realizace genderové rovnosti na pracovišti.

Téma rovných příležitostí je ve firemní kultuře zaměstnavatele pevně zakotveno prostřednictvím nastavení směrnic a pevných procesů. Mentální nastavení managementu společnosti, který je aktivní péči a pozitivní podpoře zaměstnanců/zaměstnankyň v této oblasti nakloněn, je zároveň nejlepším prostředkem udržitelnosti. Udržitelnost je v rukou managementu, který téma rozvoje firemní kultury skrze rovné příležitosti považuje za klíčové. Opatření jsou udržitelná především díky kontinuální péči a podpoře zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti HR a prioritizaci této oblasti.

Zaměstnavatel nastavuje systém pestrých benefitů, které zaměstnanci/zaměstnankyně hojně využívají. Systém hodnocení je postaven transparentně a podpořen kategorizací podle počtu odpracovaných let. Na druhé straně je po deseti letech ve firmě finanční růst dost omezený, což může být pro zaměstnance/zaměstnankyně zdrojem frustrace.

Za efektivní označili aktéři vzdělávací aktivity v oblasti rozvoje a podpory komunikace a přístupu k rodičům na rodičovských dovolených, které jsou zakotveny ve Směrnici managementu mateřské a rodičovské dovolené. Tato sice ještě nebyla oficiálně publikována, na její aktualizaci se stále pracuje, nicméně management se rozhodl podpořit zaměstnance a zaměstnankyně formou podpory práce z domova nebo sdíleným úvazkem.

V níže uvedené tabulce se zaměřuje evaluátor na vyhodnocení jednotlivých aktivit Akčního plánu v období koncem roku 2021, tedy rok po ukončení realizace projektu. Cílem výzkumu bylo prověřit aktivity, které se podařilo zaměstnavateli realizovat plně, částečně a ty, které se nerealizovaly. Vyjádření vychází z podkladů poskytnutých zaměstnavatelem. Z obecného pohledu by se dalo shrnout, že byly vytvořeny všechny klíčové dokumenty, nicméně zavedení mezi zaměstnance a zaměstnankyně se podařila jen částečně.

Tabulka 1: Efekt klíčových aktivit – stav k období 12/2021

JEDNOTLIVÉ AKTIVITY	EFEKT AKTIVIT	ZPŮSOB NAPLNĚNÍ
Formuláře diskriminace a nevhodného chování	✓	Jsou součástí vytvořených dokumentů – směrnic.
Opatření pro vyrovnané zastoupení na vedoucích pozicích z hlediska pohlaví, věku a zdravotního stavu	✓	V rámci projektu proběhla školení Rovných příležitostí pro vedoucí pracovníky výroby. Další školení proběhlo v oblasti komunikace, která směřovala k prevenci a odstranění stereotypů. V poslední době (2021) bylo realizováno školení etiky, kterým prošla významná část zaměstnanců/zaměstnankyň.
Opatření pro vytvoření pracovního prostředí podporujícího rovné příležitosti a diverzitu z hlediska věku	ČÁSTEČNĚ	V rámci tohoto opatření je v plánu zřízení Poradny pro seniory, ale její příprava zastavila pandemie. Systém individuálního vzdělávání a osobnostního rozvoje vznikl v rámci projektu, je zaveden ve firmě na intranetu.
Opatření pro podporu sladování práce a rodinného/osobního života	ČÁSTEČNĚ	V rámci tohoto opatření byla realizovaná pružná pracovní doba pro management a zaměstnance/zaměstnankyň THP. Pandemie zároveň umožnila těmto zaměstnancům/zaměstnankyním pracovat z domova, což přineslo i nutnou IT podporu. Firma zakoupila notebooky, které zaměstnancům/zaměstnankyním v povinné karanténě, či na dobrovolném home office zapůjčuje. Zároveň je však v rámci firemní kultury silně podporován návrat zaměstnanců a zaměstnankyň z rodičovské dovolené prostřednictvím částečného úvazku nebo sdíleného pracovního místa. Workshop Sladování a time management v praxi je v plánu.
Opatření pro zamezení diskriminace a dalších negativních vlivů na pracovišti	ČÁSTEČNĚ	V rámci firmy proběhla v několika fázích vzdělávací workshop etiky, který byl tematicky zaměřen na téma rovných příležitostí, diverzitu a terminologii v oblasti diskriminace. Firma monitoruje pravidelně atmosféru na pracovišti v souvislosti s možnou diskriminací.
Opatření pro zlepšení komunikace	ČÁSTEČNĚ	V průběhu projektu se realizovalo několik běhů vzdělávacího programu Efektivní komunikace v praxi. Asertivní komunikace je v přípravě. Firma však pravidelně realizuje monitoring na mapování potřeb zaměstnanců/zaměstnankyň, což vylynulo i z dotazníkového šetření. Firma aktivně komunikuje prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí směrem do regionu a podporuje aktivně místní spolky, organizace a aktivity
Opatření pro zlepšení kompetencí vedoucích zaměstnanců	ČÁSTEČNĚ	V rámci Vzdělávací akademie pro vedoucí zaměstnance/zaměstnankyň byly realizovány kurzy pro nižší management s důrazem na komunikační dovednosti. Koučink vedoucích zaměstnanců/zaměstnankyň teprve čeká na svou realizaci.
Směrnice Genderově korektní jazyk	✗	Směrnice byla vytvořena v rámci projektu, je to však stále neživý dokument, se kterým se aktuálně nepracuje.
Směrnice Genderové statistiky odměňování	✗	Směrnice byla vytvořena v rámci projektu, je to však stále neživý dokument, se kterým se aktuálně nepracuje.
Směrnice Stížností na nevhodné chování	✗	Směrnice byla vytvořena v rámci projektu, je to však stále neživý dokument, se kterým se aktuálně nepracuje.
Směrnice managementu mateřské a rodičovské dovolené	✗	Směrnice byla vytvořena v rámci projektu, je však ve fázi rozpracování procesu implementace a podléhá dalším úpravám managementu a dalšímu schvalování.
Opatření pro vytvoření pracovního prostředí podporujícího rovné příležitosti a diverzitu z hlediska zdravotního stavu	✗	Součástí akčního plánu je průzkum a typizace pracovních míst vhodných pro osoby se zdravotním postižením a vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti komunikace s osobami se zdravotním postižením. Dosud nebylo realizováno.

Zdroj: INESAN, 2022

7. HODNOCENÍ UDRŽITELNOSTI ZMĚN

Kapitola se zaměří na udržitelnost sociálních změn v prosazování rovných příležitostí, která byla prostřednictvím projektu nastavena. Na základě polostrukturovaných rozhovorů zachytí, jaký je dlouhodobější dopad zaměstnavatele na téma rovných příležitostí a sladění pracovního, soukromého a rodinného života.

Téma rovných příležitostí je ve firemní kultuře zaměstnavatele pevně zakotveno prostřednictvím nastavení HR procesů. Mentální nastavení managementu společnosti, který je aktivní péči a pozitivní podpoře zaměstnanců/zaměstnankyň v této oblasti nakloněn, je zároveň nejlepším prostředkem udržitelnosti. Udržitelnost je v rukou managementu, který témata projektu považuje za klíčové a dále je rozvíjí skrze různé aktivity. Opatření jsou udržitelná především díky kontinuální péči a podpoře zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti HR a prioritizaci této oblasti.

Zaměstnavatel nastavuje systém pestrých benefitů, které zaměstnanci/zaměstnankyně hojně využívají. Systém hodnocení je postaven transparentně a podpořen kategorizací podle počtu odpracovaných let. Na druhé straně je po deseti letech ve firmě finanční růst dost omezený, což může být pro zaměstnance/zaměstnankyně zdrojem frustrace.

Za efektivní označili aktéři vzdělávací aktivity v oblasti rozvoje a podpory komunikace a přístupu k rodičům na rodičovských dovolených, které jsou zakotveny ve Směrnici managementu mateřské a rodičovské dovolené. Tato sice ještě nebyla oficiálně publikována, na její aktualizaci se stále pracuje, nicméně management se rozhodl podpořit zaměstnance a zaměstnankyně formou podpory práce z domova nebo sdíleným pracovním místem a flexibilní pracovní dobou na pozicích, kde je to možné.

Potenciál dalšího rozvoje v oblasti personální politiky a rovných příležitostí vidí vedení firmy v pokračování aktuálního nastavení s důrazem na prohloubení komunikace ve firmě a dokončení procesu zavedení některých opatření, které byly zastaveny dvěma faktory – změnou v managementu oddělení lidských zdrojů a situací kolem pandemie Covid-19.

Firemní kulturu je možné na základě realizovaného výzkumu označit za zdravou, otevřenou rovným příležitostem, která má v základu personální politiky ukotvená témata napříč celým spektrem diverzity a opatřeními, které vedou k posílení daného tématu.

Hlavní zjištěnou změnou ve společnosti je vnímání tématu rovných příležitostí jako komplexnější než klasické genderové rozlišení muž a žena. Zaměstnavatel se rozhodl podporovat ve společnosti status moderní společnosti, kde jsou zaměstnanci a zaměstnankyně vnímáni bez ohledu na pohlaví jako individuality. Podporuje tak přímo diverzitu, která otevírá cesty lidskému potenciálu. Celým procesem prorůstá téma sladění osobního a pracovního života, které se promítá především do přizpůsobování podmínek pro práci i na dálku, dále do benefitů v podobě poskytování levného spojení do práce a operativních možností dělených úvazků, i do konkrétních akcí pro rodiny zaměstnanců/zaměstnankyň. Z uskutečněných rozhovorů s nejvyšším managementem vyplývá, že hodlá budovat a upevňovat perspektivu zdravé organizační kultury, podporovat otevřenou komunikaci, maximálně využít kompetence jednotlivců a podporovat rozvoj jejich dovedností. Prosazování rovných příležitostí bere jako součást společenské odpovědnosti moderního zaměstnavatele.

MALÁ ČESKÁ FIRMA – PŘÍPADOVÁ STUDIE II

SHRNUTÍ – VYSOKÝ DOPAD NA ROZVOJ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ

V důsledku projektu byla sjednocena vize firmy a téma rovných příležitostí se stalo součástí firemní kultury. Projekt měl také významný vedlejší dopad: došlo ke zvýšení měkkých dovedností zástupců zaměstnavatelů a zaměstnanců/zaměstnankyň (důslednější komunikace, zlepšení informovanosti zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti firemních procesů) s čímž souvisí zlepšení pracovních podmínek.

Dobrá praxe:

- Profesionální přístup odborníků, kteří jsou členy genderové expertní komory ČR a kteří ve spolupráci s realizátorem přinesli potřebné know how
- Dlouhodobý zájem zaměstnavatele o rozvoj společenské odpovědnosti a rozvoj rovných příležitostí ve firmě
- Účast na projektu pomohla odhalit bariéry na pracovišti a posílila interní komunikaci mezi vedením a zaměstnanci/zaměstnankyňmi
- Projekt napomohl stabilizaci značky zaměstnavatele v regionu

Bariéry:

- Pandemie Covid-19 v důsledku které se částečně změnila činnost a chod firmy, přesunuly se aktivity do online prostředí a byla propuštěna personalistka, která byla jednou z klíčových aktérek projektu
- Některé dokumenty vytvořené v rámci projektu nebyly zavedeny do provozu z důvodu nedostatku času a nedostatku kapacit zaměstnanců/zaměstnankyň

ABSTRAKT

Evaluovaný projekt byl realizován v letech 2019–2020 u zaměstnavatele II, kterým je cukrářská rodinná firma, jejíž historie sahá do roku 1999. Firma se zabývá výrobou cukrárenských produktů a ve svých pěti pobočkách provozuje cukrárny a bistra, výrobky lze od roku 2020 zakoupit na e-shopu nebo v pojízdném karavanu.¹ Od začátku svého působení firma klade důraz na vytvoření rodinného pracovního prostředí. Zakladateli byli manželé, jejich dvě děti jim s firmou od založení pomáhaly. Postupně se firma začala rozšiřovat, nabírala nové zaměstnance/zaměstnankyňe a otvírala nové pobočky, a v roce 2019 předali majitelé zakladatelé firmu svým dětem, které se staly jednateli a spolujednateli. Po vzoru svých rodičů se i současní spolujednatelé snaží podporovat prorodinnou politiku podniku v rámci vnitřní firemní kultury.

Firma v současné době zaměstnává 80 zaměstnanců/zaměstnankyň. Ve vedení jsou zastoupeni muži i ženy: muž na pozici manažera řídí pobočky firmy, žena na pozici vedoucí dopravy koordinuje rozvoz. Zbytek zaměstnanců/zaměstnankyň pracuje v provozu nebo ve výrobě, větší část tvoří ženy. V současné době firma zaměstnává osoby ve věku 20–70 let. Do organizační struktury firmy významně zasáhla pandemie Covid-19. Kvůli omezení provozu muselo být propuštěno kolem 20 zaměstnanců/zaměstnankyň.

Zaměstnavatel se dlouhodobě soustředí na budování rodinné firmy, která vytváří kvalitní a lokální produkty. Firma několikrát získala ocenění Spokojený zákazník, vyhrála několik cen v rámci projektu Regionální potravina. S generační změnou vedení (2019) kladli noví spolujednatelé větší důraz na rozvoj firmy, budování značky a na posilování externí komunikace. Tento směr zastával především nový jednatel/spolujednatel, který měl předchozí zkušenost s vedením firmy ze zahraničí. Velmi brzy po převzetí firmy (v průběhu projektu) nastala ve vedení krize, která byla způsobena nedostatečnou komunikací vedení. To se promítlo i do celkového chodu firmy a do atmosféry na pracovišti.

¹ Webové stránky zaměstnavatele, 1.3.2022.

Zaměstnavatel se už před realizací genderového auditu (2018) snažil podporovat rovnost na pracovišti a sladování pracovního a rodinného života. Limitem byla formální neukotvenost tématu rovných příležitostí a nedostatečné motivování zaměstnanců/zaměstnankyň, což bylo jedním z důvodů zvýšené fluktuace na provozních pozicích. Největší překážkou v rozvoji byla výše zmíněná nevyhovující komunikace napříč firmou. Zaměstnavatel vnímal genderový audit jako příležitost, jak zmapovat procesy uvnitř firmy, jak formálně nastavit politiku sladování pracovního a osobního života, definovat a koncepčně sjednotit firemní kulturu.

Genderový audit na základě provedených analýz shrnul doporučení ve čtyřech oblastech: personální politika, hodnocení a odměňování, sladování pracovního a soukromého života, kultura organizace. Ve všech oblastech se prolínala doporučení týkající se oblasti vzdělávání, oblasti age managementu, zavedení statistik fluktuace zaměstnanců/zaměstnankyň a zjišťování příčin odchodů, a především oblasti vnitřní komunikace. Zaměstnavateli bylo také doporučeno ukotvit pružnou pracovní dobu a práci z domova a systém managementu mateřské/rodičovské dovolené.

Na základě doporučení odborníka na rovné příležitosti byly definovány klíčové aktivity pro projekt Implementace doporučení genderového auditu, které měly vést k hlavnímu cíli projektu: vytvořit firemní kulturu podniku založenou na genderové rovnosti a vstřícnou ke sladování pracovního a soukromého života. Příjemcem a realizátorem projektu byla nezisková společnost, založená v roce 2016, která se zaměřuje na pořádání vzdělávacích akcí, projektovou činnost a poradenství v oblasti rovných příležitostí. Společnost u zaměstnavatele realizovala v roce 2018 první genderový audit.

Zásadní přínos projektu spatřuje evaluátor v důslednější komunikaci, ve zlepšení informovanosti zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti firemních procesů, s čímž souvisí zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců/zaměstnankyň. Projekt jednatelům pomohl sjednotit vizi firmy a formálně ukotvit politiku rovných příležitostí a v praxi ji zavést do firemní kultury. Zaměstnavatel se více soustředí na podporu sladování rodinného a pracovního života a na podporu diversity na pracovišti. Rozvoj firmy je v důsledku pandemie Covid-19 aktuálně směřován především do aktivit pro stabilizaci provozu a zaměstnanců/zaměstnankyň, zvažuje se expanze v Praze.

Několik aktivit/dokumentů, které byly vytvořeny v rámci projektu, se nepodařilo zavést nebo udržet v provozu. Konkrétně se jedná o Směrnici genderové statistiky odměňování, Směrnici managementu mateřské a rodičovské dovolené, Směrnici na nevhodné chování či sexuální omezování, Systém individuálního vzdělávání a osobnostního rozvoje, užívání genderově korektního jazyka na webu firmy. Z evaluace projektu vyplývá, že tyto dokumenty a opatření zaměstnavatel nezavedl a v současnosti ani nezavádí do provozu firmy především z důvodu nedostatku času a nedostatku zaměstnanců/zaměstnankyň, se kterými se potýká v důsledku pandemie Covid-19.

V počáteční fázi evaluace byla v rámci desk research provedena analýza dokumentů a zdrojů, které evaluátor obdržel od zadavatele. Na základě desk research byl zpracován dotazník pro zaměstnance/zaměstnankyň. Online vyplňování dotazníků probíhalo od 22. 2. 2022 do 7.3. 2022 a vyplněno bylo 18 dotazníků (z toho 1 muž a 17 žen). Míra návratnosti činí 14 %. Dále bylo provedeno terénní šetření a dva individuální polostrukturované rozhovory se zástupci zaměstnavatele, tři se zaměstnanci, dva rozhovory s odborníky na rovné příležitosti a jeden rozhovor se zástupcem realizačního týmu. Podrobněji je metodologický postup popsán v Technické příloze k Závěrečné evaluační zprávě.

2. ZHODNOCENÍ VSTUPU DO PROJEKTU A MOTIVACE K REALIZACI

Tato kapitola mapuje, jaké důvody hrály roli při rozhodování zaměstnavatele o realizaci genderového auditu a vstupu do projektu podpory implementace doporučení genderového auditu. Na základě analýzy provedených rozhovorů a dostupných podkladů zachytí specifickou praxi a kulturu uplatňování genderové rovnosti v organizaci před vstupem do projektu a definuje, jaké problémy byly na pracovišti vnímány v oblasti rovných příležitostí.

Před realizací genderového auditu byli ve vedení firmy její původní zakladatelé. Současní majitelé (děti zakladatelů) byli ve firmě dlouhodobě zaměstnáni a vzhledem k tomu, že se jednalo o rodinný podnik, firemní kulturu vytvářeli společně s rodiči a společně se také podíleli na rozhodovacích procesech. Malá rodinná firma se v posledních letech rozrůstala, otevíraly se nové pobočky a zvyšoval se počet zaměstnanců/zaměstnankyň. To vyžadovalo jiný způsob řízení a managementu. V době realizace genderového auditu se připravovalo generační předání firmy. Současní spolumajitelé firmu od svých rodičů oficiálně převzali v roce 2019, tj. v průběhu projektu.

Realizaci genderového auditu ve firmě inicioval jeden ze zaměstnanců, který je zároveň rodinným přítelem zakladatelů firmy a který byl k realizaci auditu osloven zástupkyní realizátora projektu s nabídkou spolupráce. Vzhledem k tomu, že majitelé firmy se zástupkyní realizátora projektu již dříve spolupracovali a spolupráci hodnotili jako povedenou, nabídku přijali. V projektu viděli potenciál pro uchopení jednotné vize firmy a pro nastavení hierarchie, která usnadní tok informací napříč společností. Jelikož většinu zaměstnanců tvořily ženy, důvodem k realizaci genderového auditu byl také zájem zaměstnavatele vytvořit smíšené týmy a poskytnout větší příležitost mužům. Zaměstnavatel dále považoval genderový audit za příležitost, jak zmapovat procesy uvnitř firmy, jak nastavit politiku sladování pracovního a soukromého života, definovat a koncepčně sjednotit firemní kulturu. Zaměstnavatel zároveň projekt vnímal jako dobré PR, jelikož téma rovných příležitostí a genderu začalo být společensky diskutované.



„Vzniklo to tak, že přišel kolega ..., že by bylo fajn se nad tím zamyslet nad tímto tématem a my sami jsme dělali kroky k tomu, aby ty rovné příležitosti byly, abychom proměnili týmy, že to nebyly jen ženské, chtěli jsme tam sami přidat mužský článek. Za doby, kdy to vedli rodiče to byly jen ženské, jen taťka byl mužský článek a cítili jsme, že by to bylo fajn a snažili jsme lidi najít a dát jim příležitost, aby to mix a aby to nemusela být jen ženská pozice. Nechtěli jsme je nějak diskriminovat, a nějak jen přirozeně se na to hlásily ženské.“ (Zástupce zaměstnavatele II)

Přestože oblast rovných příležitostí nebyla nijak formálně ukotvena, zaměstnavatel uvedl, že se snažil podporovat rovnost na pracovišti a sladování pracovního a rodinného života už před realizací genderového auditu. Všichni klíčoví aktéři (zaměstnavatel, odborník na rovné příležitosti, realizátor, zaměstnanci) nicméně zpětně označili za nejzásadnější problém nedostatečnou komunikaci mezi majiteli i napříč organizací. Před realizací kladl zaměstnavatel velký důraz na komunikaci směrem ven k zákazníkovi, na budování značky a prezentaci firmy, interní komunikaci zanedbával.



„Ryba smrdí od hlavy, to tak je, když vedení má špatné období to se projevuje dolů.“ (Zástupce zaměstnavatele II)

Nedostatky v interní komunikaci potvrdila i odbornice na rovné příležitosti. Zaměstnavatele před vstupem do projektu hodnotila jako stabilní firmu s vybudovanou značkou, která sice podporuje spravedlivé zacházení se zaměstnanci/zaměstnankyněmi, má ale rezervy ve vnitřní komunikaci, které se propisují do firemní kultury. Rovné příležitosti před začátkem projektu hodnotila jako „podchycené“, ovšem neformalizované.

Z rozhovorů se zaměstnanci/zaměstnankyněmi vyplynulo, že v době před realizací genderového auditu často nevěděli, na koho se v případě potřeby obrátit, neznali vizi a směr firmy. Spolumajitelé zároveň nabírali nové zaměstnance/zaměstnankyně, kteří nezapadali do týmu a na pracovišti často vznikaly rozepře. Firma neměla vybudovaný žádný kontrolní mechanismus a zaměstnancům/zaměstnankyním chyběla zpětná vazba od vedení i od nadřízených kolegů. Tato nestabilita byla doprovázena krizí mezi novými spolujednateli, která vyvrcholila po oficiálním převzetí firmy v roce 2019, tj. v době realizace projektu.

3. REALIZACE PROJEKTU, NASTAVENÍ PROCESŮ A AKTIVIT

Tato kapitola popíše proces realizace projektu, který bude zhodnocen z pohledu všech aktérů (zaměstnavatelé / zaměstnanci / odborníci). Na základě provedených rozhovorů a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi popíše jejich roli, vzájemnou spolupráci a jejich míru participace na vzniku a průběhu projektu, přičemž se zaměří na to, jak zaměstnavatel zjišťuje potřeby svých zaměstnanců a zaměstnankyň a jak se mu daří řešit případné problémy a překážky.

3.1 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ GENDEROVÉHO AUDITU

V období červenec až srpen 2018 byl odborníci na rovné příležitosti u zaměstnavatele proveden genderový audit jehož finálním výstupem byla Závěrečná zpráva hodnotící zaměstnavatele na základě čtyř předem definovaných oblastí: personální politika, hodnocení a odměňování, sladování osobního a pracovního života a kultura organizace. U každé z těchto oblastí bylo definováno několik doporučení.

V oblasti personální politiky bylo zaměstnavateli doporučeno zaměřit se na oblast vzdělávání (osobní školení zaměstnanců/zaměstnankyň, vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň na mateřské/rodičovské dovolené formou e-learningu, vytvoření transparentního systému vzdělávání). Dále bylo doporučeno do personální politiky zařadit age management a podporovat význam věkově smíšených týmů a zavést statistiky fluktuace zaměstnanců/zaměstnankyň a zjišťovat příčiny odchodů. Další doporučení se týkala osobní komunikace uvnitř firmy, naslouchání a mapování spokojenosti zaměstnanců/zaměstnankyň.

V oblasti hodnocení a odměňování se doporučení týkala zaměření na poskytování zpětné vazby v personální práci a na zavedení systému intenzivní komunikace směrem k odpovědným zaměstnancům/zaměstnankyním. Dále bylo doporučeno provést analýzu a statistiku odměňování a intenzivněji komunikovat seznam benefitů, realizovat průzkum spokojenosti zaměstnanců/zaměstnankyň s následným společným brainstormingem.

V oblasti sladování pracovního a rodinného života bylo doporučeno zaměřit se na téma sladování na webu firmy, na zařazení tématu do oblasti vzdělávání (pro rodiče vracující se po mateřské/rodičovské dovolené, či pro rodiče, jejichž děti zahajují např. školní docházku, což je období náročné na osobní a time management). Bylo doporučeno aktivně využívat management mateřské a rodičovské dovolené a vypracovat interní směrnici, která by management mateřské a rodičovské dovolené řádně ošetřila.

V oblasti kultura organizace bylo doporučeno zefektivnění vzdělávacího programu na komunikaci pro všechny vedoucí zaměstnance/zaměstnankyně (základy komunikace, asertivní komunikace, krizová komunikace, komunikace v zaměstnanecky rozmanitém týmu, rétorika, komunikace v rámci osobního/motivačního pohovoru). Dále bylo doporučeno zařadit téma rovných příležitostí a společenské odpovědnosti do vstupního školení pro nové zaměstnance/zaměstnankyně a zavedení mechanismu podání stížností na nevhodné, omezující či sexuální obtěžování a vypracování návodu, jak postupovat, aby tak byly podchyceny případné či potenciální nejasnosti/nerovnosti. Doporučeno bylo také osvojit si zvládání krizových situací.

3.2 PROJEKT IMPLEMENTACE DOPORUČENÍ Z GENDEROVÉHO AUDITU

Klíčové aktivity

Na základě doporučení z auditu si firma definovala následující klíčové aktivity, které deklarovala naplnit v projektu:

- Strategie rozvoje podmínek pro uplatňování rovnosti žen a mužů v organizaci,
- + Akční plán pro rovné příležitosti a společenskou zodpovědnost, uvést je do praxe,
- Zavádění opatření usnadňujících rodičům návrat z mateřské / rodičovské dovolené,
- Aktivity přispívající k proměně vnitřní kultury organizace ve vztahu k rovným příležitostem žen a mužů a sladování pracovního a soukromého života,
- Vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti rovných příležitostí žen a mužů, prevenci diskriminace a možnosti sladování pracovního a soukromého života,
- Informování zaměstnanců/zaměstnankyň o opatřeních zaváděných v rámci projektu,
- Genderový re-audit (povinná aktivita výzvy 130).

Součástí projektu bylo vytvoření dokumentů Strategie rozvoje podmínek pro uplatňování rovnosti žen a mužů v organizaci a Akční plán pro rovné příležitosti a společenskou zodpovědnost, které definovaly jednotlivá opatření. Opatření se jednak opírala o doporučení z genderového auditu, dále reagovala na konkrétní potřeby, které definovala odbornice na rovné příležitosti společně se zástupcem zaměstnavatele a zaměstnancem, který inicioval vstup do projektu. Opatření obsahovala konkrétní indikátory k jejich plnění.

Opatření, která byla v rámci projektu zaváděna, lze rozdělit do dvou úrovní: a) vnitřní opatření s dlouhodobým dopadem (tvorba interních dokumentů a aktivity, které spadají pod oddělení lidských zdrojů), a b) procesní opatření, která cílila přímo na zaměstnance/zaměstnankyň (vzdělávací aktivity, školení).

Vzhledem k tomu, že opatření se zaváděla dva roky před touto evaluací, nepodařilo se zjistit konkrétní informace o realizovaných vzdělávacích aktivitách (termín konání a účast). Spolumajitel nicméně zhodnotil, že vzdělávací aktivity na téma rovné měly u zaměstnanců/zaměstnankyň velký úspěch. To zdůvodňuje především tím, že jim byl v rámci školení poskytnut prostor vyjádřit své potřeby a získat zpětnou vazbu, kterou v té době nedostávali. Rozhovory se zaměstnanci/zaměstnankyněmi potvrdily, že téma komunikace bylo průměrnou rodinou všech aktivit, včetně školení.



„Stalo se, že přišel lektor a říkal, že zaměstnanci se potřebovali někdy vypovídat, co jsem si říkal, že je to tím, že firma není schopna řešit tyhle lidské potřeby.“ (Zaměstnanec I)



„(...) Něco si z toho vezmu, něco ne. Určitě je to prospěšné, ze 100 si každý vezme 10 %, ale školení to nezmění ze dne na den, něco se z toho pobere a jde se dál. (...) Třeba, že komunikace je nejdůležitější. Nikdo není neomylný a někdo zapomene, tak mu to třeba jen připomenout, ne hned vyšilovat, že neudělal, někdo toho má hodně, ta komunikace je hodně důležitá. Je to hodně téma naší firmy a určitě se to zlepšuje.“ (Zaměstnanec I) (Zaměstnanec III)

Klíčovými aktéry v projektu byli spolumajitelé firmy, zaměstnanec (a zároveň rodinný přítel zakladatelů), dále zástupce realizačního týmu, odborníci na rovné příležitosti a ostatní zaměstnanci/zaměstnankyně.

Klíčoví aktéři a jejich komunikace v průběhu projektu

- Zaměstnanec firmy: inicioval vstup do projektu, aktivně pomáhal s organizací, na základě výsledků auditu společně s jednatelem a odborníky na rovné příležitosti pomáhal nastavit klíčové aktivity.
- Zástupkyně realizačního týmu: Oslovila zaměstnance s nabídkou spolupráce, se zakladateli již dříve spolupracovala na jiném projektu. Spolu s odborníci na rovné příležitosti a spolujednatelkou nastavila harmonogram aktivit.
- Spolujednatel firmy: na základě výsledků auditu společně se zaměstnancem (a odborníky na rovné příležitosti) pomáhal nastavit klíčové aktivity.
- Spolujednatelka firmy: nebyla aktivně zapojena do genderového auditu ani do procesu implementace, aktivně se zaměřovala na prosazování tématu společenské odpovědnosti a téma rovných příležitostí vnímala jako jeho přirozenou součást.
- Personalistka: měla mít na starost implementaci opatření do provozu (až od roku 2019), její pozice byla v důsledku reorganizace během pandemie zrušena, ve firmě již nepracuje.
- Odborníci na rovné příležitosti: provedli vstupní analýzu, školení pro zaměstnance/zaměstnankyně a re-audit. Odbornice na rovné příležitosti pomáhala vytvářet projekt na základě potřeb zaměstnavatele.
- Zaměstnanci/zaměstnankyně: absolvovali školení a vzdělávací aktivity (školení na téma sladování pracovního a rodinného/osobního života, školení na téma rovného zacházení a zákazu diskriminace, školení a koučink vedoucích zaměstnanců/zaměstnankyň). Účastnili se průzkumu vnímání rovného zacházení na pracovišti a sledování fluktuace v souvislosti s možnou diskriminací či nevhodným chováním a průzkumu potřeb, čímž se nepřímo podíleli na formulaci dalších opatření.²

3.3 GENDEROVÝ RE-AUDIT

V období červenec-listopad 2020 byl odborníci na rovné příležitosti proveden genderový re-audit, který hodnotil stav tématu rovných příležitostí ve firmě po implementaci klíčových aktivit. Re-audit konstatoval pozitivní změnu ve všech čtyřech sledovaných oblastech a doporučil pokračování v oblasti interní komunikace a poskytování zpětné vazby zaměstnancům/zaměstnankyním. Odbornice doporučila více se ptát, naslouchat, pracovat se zjištěními, mapovat spokojenost zaměstnanců/zaměstnankyň a mít přehled o tom, co je pro ně největší motivací/demotivací. Doporučeno bylo intenzivněji komunikovat seznam benefitů a provádět vzdělávací aktivity i formou on-line (jako podpora začlenění zaměstnanců/zaměstnankyň na rodičovské/mateřské dovolené). Další doporučení se týkala využívání vytvořených dokumentů v oblasti rovných příležitostí v praxi a zdůraznění tématu rovných příležitostí na webu firmy.

3.4 VLIV PANDEMIE NA PRŮBĚH PROJEKTU

Do realizace projektu a další podpory tématu rovných příležitostí ve firmě velmi významně zasáhla pandemie Covid-19. Spolujednatelé byli nuceni dočasně zavřít všechny provozovny. Firma se soustředila pouze

² Termíny a informace o účasti na školení se nepodařilo zjistit.

na internetový obchod a dovážkový prodej, většinu poboček přeorganizovala na výrobní a výdejny. Vzhledem k tíživé situaci byla firma nucena propustit část svých zaměstnanců/zaměstnankyň. Firma musela znovu reorganizovat systém, který se podařilo nastavit v rámci účasti na projektu. Změny se týkaly především středního managementu – byly zrušeny pozice manažerů poboček a jejich kompetence přezvali zčásti provozní, zčásti jednatelé firmy. Zároveň byla zrušena pozice personalistky, kterou teď zastává přímo spolujitelka. Právě personalistka přitom byla osobou, která měla na starost zavedení přijatých opatření do praxe. Tyto změny se promítly do dalšího rozvoje tématu rovných příležitostí ve firmě.



„S tím tématem pracujeme, ale méně. Je to zase v návaznosti na covid. Měli jsme personální a více lidí ve středním managementu a tam perfektně zapadly ty směrnice a další návazné dokumenty na to oni tvořili. Byli jsme řeknu administrativně super připravení, akorát to trochu ten covid nás donutil ty lidi odebrat. Takže teď není, kdo by to vzal, používal a komunikoval a šel dle toho zadání, toho, co jsme si vytvořili. Je to super udělané, ale nemáme přímo toho člověka. Ta personalistka byla ta, co to využívala, vzala si to a jedem dle toho co jsme si nastavili.“ (Zástupce zaměstnavatele II)



„No řeknu to tak, před covidem jsme měli dokonale a perfektně vytvořenou strukturu, kde byly perfektně rozdělené kompetence a vztahy, tak si myslím, že jsme do toho stavu rovných příležitostí došli. Lidé měli právo volit hodnocení sami pro své podřízené a rozhodovat o prémiech ve formě budget. My jsme k tomu došli, ale covid to celé rozboural.“ (Zástupce zaměstnavatele II)

Z provedených rozhovorů vyplynulo, že někteří zaměstnanci/zaměstnankyně cítili během období pandemie Covid-19 menší soudržnost, jiní naopak vnímali zvýšenou podporu od zaměstnavatele a toto období považovali za příležitost. Někteří uvedli, že v důsledku pandemie Covid-19, zůstali ve firmě zaměstnaní pouze zaměstnanci/zaměstnankyně, kteří s jednatelem sdíleli společné hodnoty a vize a vytvořil se tak stabilnější tým.



„V tom covidu jsme si sedli a zůstali s námi ti, kteří s námi chtějí být a pracovat, protože tam byli i ti, co si pořád stěžovali a covid byl záminka, proč skončit, proč tam nebýt. A to nám dost pomohlo. To se hodně pročistilo, i vzduch, některé postupy se zefektivnily, něco bylo hodně zkostnatělé, bylo toho moc a komunikace dlouho trvala, takhle se osekali provozní a ta komunikace je přímější a rychlejší.“

4. PŘÍNOSY A DOPADY PROJEKTU Z POHLEDU AKTÉRŮ A GENDEROVÉ ROVNOSTI

Tato kapitola se zaměří na to, jak zaměstnanci/zaměstnankyně a zaměstnavatelé vnímají projekt z hlediska užitečnosti pro jejich pracovní život, ale i celkového fungování organizace. Skrze čtyři tematické oblasti: personální politika, hodnocení a odměňování, sladování pracovního a rodinného života a kultura organizace je sledován vývoj tématu rovných příležitostí ve firmě a konkrétní změny, které vývoj provázely. Na základě analýzy rozhovorů a dotazníkového šetření jsou popsány změny, které v oblasti genderové rovnosti zaměstnanci a zaměstnankyně nejvíce pocítují, aktivity, které se z hlediska odborníků a zaměstnavatelů nejvíce osvědčily a které byly naopak nejobtížněji realizovatelné či vůbec nerealizované.

4.1 PERSONÁLNÍ POLITIKA

Za nejprínosnější změnu v oblasti personální politiky hodnotí zaměstnavatel a zaměstnanci/zaměstnankyně lepší komunikaci na pracovišti, a to jak ze strany vedení, tak mezi zaměstnanci. Komunikace se zlepšila jak v důsledku vzdělávacích aktivit jako koučink vedoucích zaměstnanců a vzdělávací akademie pro vedoucí zaměstnance/zaměstnankyně, tak v důsledku zpracování dokumentů Strategie rovných příležitostí a Akční plán, které pomohly rozdělit kompetence mezi spolumajiteli firmy a jednotlivými zaměstnanci. Dokument Metodika vstupního školení zaměstnanců/zaměstnankyně, který byl zpracován v rámci projektu, je stále aktivním dokumentem, který seznamuje nově příchozí zaměstnance/zaměstnankyně s tématem rovných příležitostí.

Na základě doporučení z genderového auditu a re-auditů začali spolumajitelé svým zaměstnancům poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu, čímž zároveň zjišťovali potřeby zaměstnanců/zaměstnankyně, na které reagovali a stabilizovali pracovní prostředí. Vzhledem ke změně organizační struktury v důsledku pandemie Covid-19 a přenesení kompetencí personalistky na spolumajitelku se ale upustilo od formálních průzkumů potřeb spokojenosti (poslední proběhl v roce 2019). Potřeby jsou v současné době mapovány pouze na základě neformální komunikace se zaměstnanci/zaměstnankyněmi. Jak vyplývá z rozhovorů, zaměstnanci vnímají, že jim zaměstnavatel naslouchá a snaží se na jejich potřeby reagovat. Zpětnou vazbu poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům průměrně jednou za měsíc a dle respondentů jim tak pomáhá k lepšímu pracovnímu výkonu.



„Teď naslouchají zaměstnancům. Vždy si to promyslí, ale jo. Třeba teď řeší nové kanceláře, v létě si zaměstnanci stěžovali, že je tam hrozné horko, tak se řeší klimatizace a naslouchají. Zaměstnanců se ptají, co tam chtějí za podlahu, není to tak, že tam bude striktně koberec. Oni to budou uklízet, v kanceláři si vždy uklízí asistentky samy, tak se jich ptají, co chtějí, aby se jim to líbilo.“ (Zaměstnanec

Jak vyplývá z rozhovorů se zástupci zaměstnavatele, pozitivním dopadem projektu je také to, že zaměstnavatelé začali o tématu rovných příležitostí více přemýšlet, vzdělávat se v něm sami a vzdělávat v něm své zaměstnance/zaměstnankyně. Téma se tak postupně propisuje do firemní kultury.

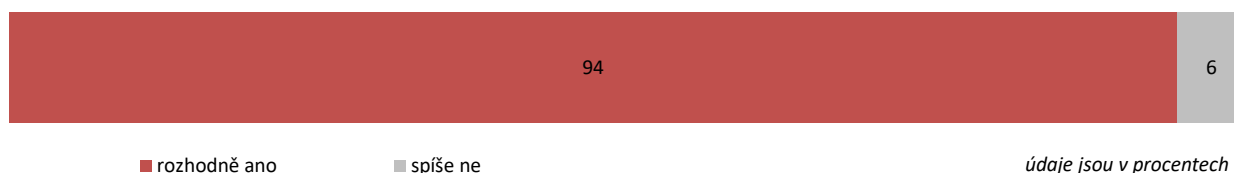
Většina respondentů si také myslí, že mají na pracovišti všichni zaměstnanci/zaměstnankyně stejné/srovnatelné podmínky. Zaměstnavatel podporuje zdravotně znevýhodněné nebo postižené osoby, například

tím, že je chce primárně zaměstnávat v nové pobočce, kterou plánuje otevřít. Zaměstnanec/ zaměstnankyně se specifickými potřebami nicméně podporoval zaměstnavatel i před vstupem do projektu. Zaměstnavatel více než dříve aktivně podporuje zaměstnanec/zaměstnankyně na mateřské/rodičovské dovolené, osoby jiné národnosti a seniory, které zaměstnává a snaží se vyjít vstříc jejich specifickým potřebám. Age management byl formálně zařazen do oblasti personální politiky a zaměstnavatel podporuje význam věkově smíšených týmů.



„Mám kolegu, kterému je sedmdesát a v životě jsem neslyšela nebo nesetkala, že by někdo měl názor jako jdi už domů, když to řeknu na přímo, na druhou stranu je tu i dvacetiletý kluk a taky jsem neslyšela jako ty jsi bažant co tady chceš, ne. Ani co se týče rasy ne. V kuchyni je kuchař Vietnámec a vůbec, nikdo mu nikdy nedal najevo jsi jiný, nic.“ (Zaměstnanec II)

Graf 1: Pohled zaměstnanců/zaměstnankyň na srovnatelné/stejně podmínky na pracovišti



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=18)

Podpora rovného zacházení je prezentována i směrem ven, k potenciálním uchazečům. Zaměstnavatel se snažil téma zohlednit při výběru nových uchazečů a více se soustředil na vyváženost týmu. Vzhledem k charakteru práce přesto většinu pozic zastávají ženy.

Z rozhovorů vyplynulo, že firma v rámci projektu začala aktivně používat genderově korektní jazyk, a to jak na webových stránkách, tak v interních dokumentech. Někteří zaměstnanci/zaměstnankyně ale toto opatření nevnímají jako podstatné.



„(...) Takové to, jak dáváte inzerát, aby to bylo neutrální, ty koncovky. Tohle mi přijde zbytečné. Když píšu inzerát a vím, jaký člověk na to přijde a musím to mít takhle připravené, jako bych tím měl oslovit padesátiletého horníka. To mi přijde zbytečné, nejsem specialista, ale nepřijde mi to jako důležitý bod.“

V době provádění evaluace projektu (únor 2022) firma inzerovala dvě pozice, genderově korektní jazyk ovšem nebyl nepoužit.

4.2 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Vývoj byl zaznamenán v oblasti podpory kariérního růstu zaměstnanců/zaměstnankyň. Na základě jasné stanovené hierarchie a vypracovaného systému kariérního růstu začala firma více podporovat růst a odbornost zaměstnanců/zaměstnankyň formou vzdělávacích aktivit. Zaměstnavatel se tak soustředil na podporu stability pracovního týmu. V rámci dotazníkového šetření většina respondentů uvedla, že jsou velmi spokojeni nebo spíše spokojeni se svou aktuální pracovní pozicí, zároveň je jejich práce naplňuje. Zaměstnavatel se snaží zaměstnanec/zaměstnankyně motivovat k lepším pracovním výkonům formou benefitů.



„Základní benefity máme. Nabízíme lepší podmínky pro nákup našich produktů, Multisport kartu. Potom vytváříme různé soutěže, které mají potom nějakou cenu typu teambuildingu. Pobočka třeba soutěží v tom, kdo prodá nejvíce produktů a kdo vyhraje, odletí třeba do Paříže. Nebo jim poskytujeme týmové akce typu wellness. Ty pomáhají lidem se zrelaxovat, vypnout a nastartovat se.“ (Zástupce zaměstnavatele I)

V rámci projektu bylo zavedeno provádění Analýzy nenárokových složek odměňování, kterou zaměstnavatel provádí pravidelně. Směrnice přidělování nenárokových složek odměňování nebyla implementována do provozu, stejně jako Roční genderová statistika odměňování provedena nebyla z důvodu nedostatku času a problémům, které přinesla pandemie Covid-19. Evaluátorovi se k tomuto tématu nepodařilo získat další informace.

Většina zaměstnanců/zaměstnankyň nicméně vnímá systém odměňování ve firmě jako spravedlivě nastavený.

Graf 2: Pohled zaměstnanců/zaměstnankyň na spravedlivé nastavení systému odměňování ve firmě



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=18)

4.3 SLAĎOVÁNÍ OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA

Oblast slaďování osobního a pracovního života se zaměstnavatel snažil podporovat i před vstupem do projektu. V návaznosti na projekt začal téma více zdůrazňovat – mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi ve formě školení, směrem k veřejnosti na webu firmy. Přestože Směrnice managementu mateřské a rodičovské dovolené nebyla zavedena do provozu firmy (narušení procesu v důsledku pandemie Covid-19), u pozic, které to umožňují, firma nabízí zaměstnancům/zaměstnankyním možnost práce z domova nebo flexibilní nastavení pracovní doby. Dobrou praxí je zvýšená podpora rodičů, kteří se vracejí z mateřské/rodičovské dovolené a snaha zaměstnavatele maximálně vyjít vstříc jejich časovým možnostem. S tím souvisí i podpora práce z domova (u pozic, kde je to možné).



„Příklad mám paní, která má tříletou dceru, vrátila se z mateřské a nastoupila na pozici provozní výroby. Předtím to bylo – kdo tam byl, byl tam full time přítomen, ale ona si to nemůže teď dovolit. Takže je to nastaveno jako flexibilní pracovní doba, aby mohla vyhovět potřebám malé, ale zároveň být na manažerské pozici. To jsme předtím vnímali jinak, jakože ten člověk tam musí být, teď ji vycházím vstříc. ... Nastavujeme ve firmě procesy a činnosti, které jsou možné dělat online a tím se posouváme. A pak se snažíme přenést zodpovědnost a kompetence na ty, kteří tam zrovna jsou, na vedoucí směny a přímé podřízené, aby ta její přítomnost nebyla nutná a neodkladný problém mohl někdo vyřešit hned.“ (Zástupce zaměstnavatele I)

Zaměstnavatel podporuje rodinné pracovní prostředí a má pochopení pro přítomnost dětí zaměstnanců/zaměstnankyň na pracovišti – pokud to podmínky umožňují. Do budoucna zaměstnavatel přemýšlí o vybudování dětského koutku/školky na pracovišti.



„My jsme ve firmě opravdu benevolentní. Když někdo nemá hlídání, berou s sebou do kanceláře děti, jinak to nejde a nám to nevadí. Děti se zabaví a hrají si tu. A to je podle mě součástí toho všeho a přijde mi to samozřejmé a překvapilo by mě, kdyby mi to někdo nedovolil. Přijde mi to normální, ale ano, je to velký benefit, když člověk může pracovat a není to přítěží.“ (Zaměstnanec III)

Zaměstnavatel také pořádá rodinné akce, které podporují sladování osobního a rodinného života (rodinný den, den firmy, narozeniny firmy, večírky, společné výlety, teambuildingy). Většina respondentů uvedla, že se jim daří skloubit pracovní život s rodinným, polovina má možnost si přizpůsobit pracovní dobu.

Graf 3: Hodnocení úspěšnosti sladění pracovního a osobního života zaměstnanců/zaměstnankyň



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=18)

4.4 KULTURA ORGANIZACE

Firma se snaží podporovat rodinnou atmosféru, přátelský kolektiv a důvěru mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi. Noví jednatelé chtějí zároveň budovat moderní značku, která jde s dobou a trendy, a reaguje na potřeby dnešní společnosti. Podpora společenské odpovědnosti a ekologie se stala součástí filozofie firmy (už před vstupem do projektu téma prosazovala současná spolumajitelka firmy) a implementace tématu rovných příležitostí bylo proto pro zaměstnavatele dalším posunem v této oblasti. Spolumajitelé v průběhu realizace projektu začali více komunikovat, sjednotili vize a společně definovali firemní kulturu, což se propsalo do celé společnosti. Dobře nastavená a transparentní komunikace, která byla jedním z efektů projektu, pomohla téma rovných příležitostí lépe zavést do firemní kultury. Zaměstnavatel více zohledňuje potřeby svých zaměstnanců/zaměstnankyň a snaží se jim budovat příjemné pracovní prostředí. Zaměstnanci/zaměstnankyně hodnotí atmosféru na pracovišti jako dobrou a stejně tak hodnotí i vztahy v týmu.

Z rozhovorů se zaměstnanci/zaměstnankyněmi vyplynulo, že zaměstnavatel klade větší důraz na modernizaci pracovního prostředí na základě potřeb zaměstnanců/zaměstnankyň.



„Teď se koupila druhá pec a můžou se střídat, nebo pračka se koupila druhá, aby je to rychlejší. Teď naslouchají zaměstnancům. Vždy si to promyslí, ale jo. Třeba teď řeší nové kanceláře, v létě si zaměstnanci stěžovali, že je tam hrozné horko, tak se řeší klimatizace a naslouchají. Zaměstnanců se ptají, co tam chtějí za podlahu, není to tak, že tam bude striktně koberec. Oni to budou uklízet, v kanceláři si vždy uklízí asistentky sami, tak se jich ptají, co chtějí, aby se jim to líbilo.“ (Zaměstnanec I)

Směrnice na nevhodné chování či sexuální obtěžování nebyla implementována do provozu firmy. Nikdo z respondentů se ale nesetkal s diskriminací nebo projevy šikany na pracovišti. Z dotazníkového šetření nicméně vyplynulo, že pouze 11 % respondentů (5 respondentů z celkového počtu 18) ví, jak by v daném případě mělo postupovat a kde nalézt formulář na stížnost na šikanu, obtěžování a sexuální násilí.

Monitoring dodržování rovného zacházení není ukotven formálně, je prováděn pouze v komunikační rovině.



„Já bych neviděl rezervu v tématu rovných příležitostí, tou největší rezervou, kterou nám ten audit odkryl, byla samotná komunikace těch lidí, mezi nimi, tím, jak to prostupovalo dál k tomu vedení. Tam jsme viděli největší zádrhly, když se zaměstnanci potkávali s vedoucím, ten to předával dál, ale ty připomínky se od jednatelů nedostávaly zpátky dolů a mezitím se začalo řešit něco dalšího. Takže neřekl bych, že tam byl vysloveně problém, co se týče rovných příležitostí, že bychom někoho znevýhodňovali, ale spíš interní komunikační problém.“ (Zaměstnanec III)

Stávající zaměstnanci/zaměstnankyně byli v tématu rovných příležitostí proškoleni, nově příchozí zaměstnanci jsou o tématu informováni při zaškolení, kdy se seznamují s interními dokumenty firmy pomocí Metodiky vstupního zaškolení zaměstnanců/zaměstnankyň.

Jedním z doporučení genderového auditu bylo osvojit si zvládání krizových situací. V průběhu pandemie Covid-19 zaměstnavatel prokázal, že si tuto schopnost osvojil, neboť i přes nutnost propuštění vysokého počtu zaměstnanců/zaměstnankyň rychle zareagoval a našel alternativní způsob provozu svých poboček.

Z rozhovorů a dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci/zaměstnankyně sice nemusí umět téma rovných příležitostí explicitně pojmenovat, zaměstnavatele ale vnímají jako firmu, která komunikuje se svými zaměstnanci/zaměstnankyněmi, prosazuje rovnost mužů a žen na pracovišti a podporuje zaměstnance/zaměstnankyně se specifickými potřebami.

Graf 4: Hodnocení firmy z pohledu přístupu k zaměstnancům/zaměstnankyním



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=18)

5. TEORIE ZMĚNY

V této části bude představena teorie změny na pozadí období vývoje společnosti mezi genderovým auditem, implementací doporučení z genderového auditu a zjištění o udržitelnosti zavedených opatření v době evaluace. Z pohledu realizace aktivit na základě vstupů, plánovaných i neplánovaných výsledků, přes výstupy, se zabývá aktuálně zjištěnými dopady, které ovlivňují podmínky pro zaměstnance/zaměstnankyně společnosti. Postup tvorby teorie změny zvolil evaluátor jako prostředek k analýze komplexních vstupů, které měly vliv na vývoj tématu a cílů rovných příležitostí nejen v rámci jednotlivých projektů, ale také v celé zakázce. Teorie změny také slouží jako vhodný prostředek k identifikaci nástrojů k další implementaci do nového programového období.

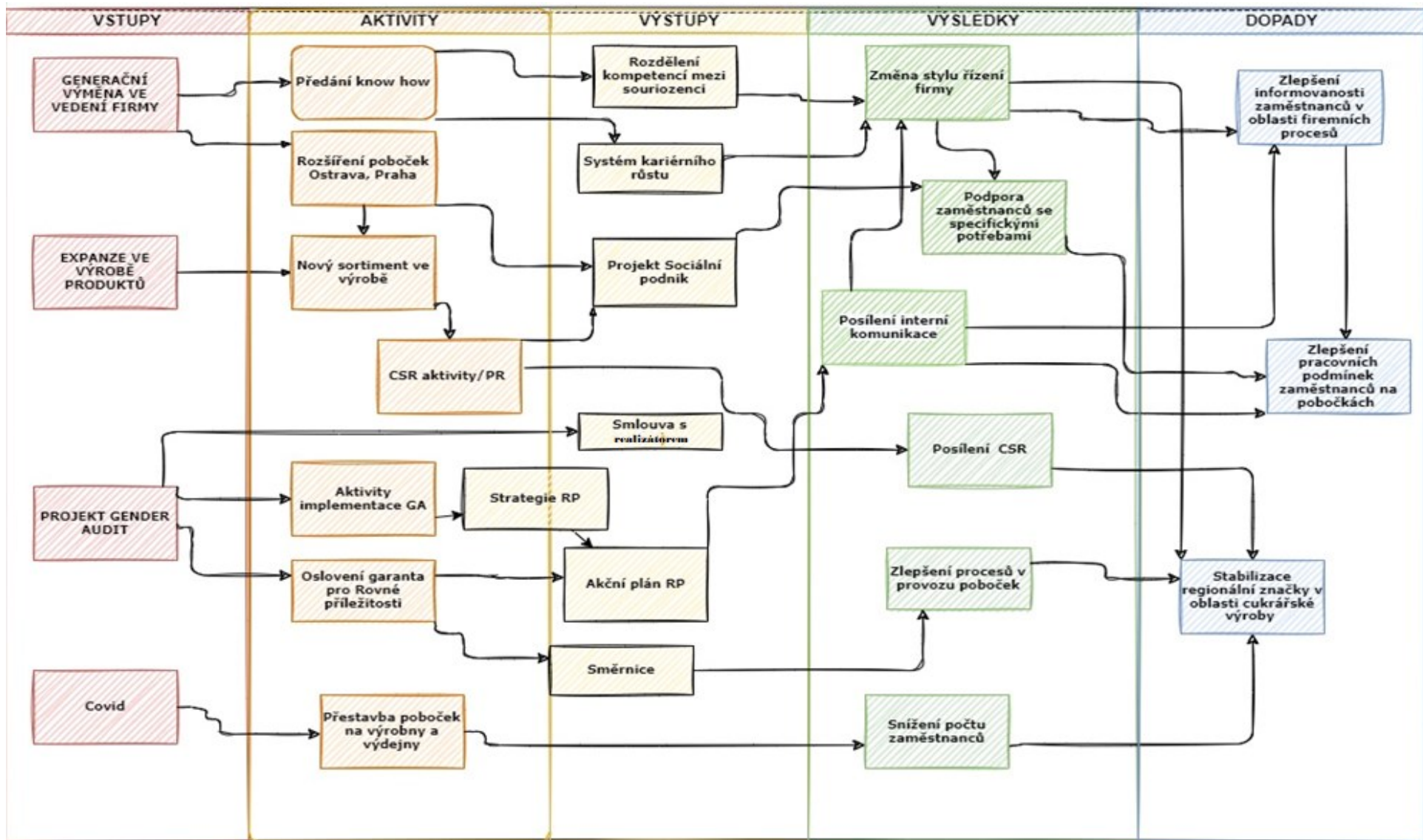
Níže znázorněné schéma č. 1 teorie změny shrnuje jednotlivé kontexty a souvislosti vývoje rovných příležitostí ve společnosti, které evaluátor definoval na základě zjištění z individuálních polostrukturovaných rozhovorů, dotazníkového šetření a desk research. Jako klíčové byly vyhodnoceny tyto vstupy:

- generační výměna ve vedení firmy,
- expanze ve výrobě produktů,
- realizace genderového auditu a implementace doporučení,
- pandemie Covid-19.

Teorie změny znázorňuje mechanismus, jakým způsobem projektové aktivity přispěly k výsledkům a dopadům projektu. Jako hlavní dopady evaluátor vyhodnotil:

- zlepšení informovanosti zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti firemních procesů,
- zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců/zaměstnankyň na pobočkách,
- stabilizace značky v oblasti cukrářské výroby.

Schéma 1: Teorie změny



6. HODNOCENÍ PROJEKTU NA ÚROVNI JEDNOTLIVÝCH KLÍČOVÝCH AKTIVIT

Tato kapitola zhodnotí projekt dle jednotlivých klíčových aktivit, popíše efekty implementace a způsoby naplnění. Kapitola shrne, které typy klíčových aktivit byly přínosné pro rozvoj a prosazování tématu genderové rovnosti na trhu práce v ČR a přínosu pro prosazování realizace genderové rovnosti na pracovišti.

Z dotazníkového šetření a z polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že za výraznou změnu zaměstnanci/zaměstnankyně považují lepší nastavení komunikace ve firmě ze strany majitelů. Komunikace byla součástí většiny klíčových aktivit, které zaměstnavatel nastavil společně s odborníci na rovné příležitosti.

Účast na projektu podle zaměstnanců/zaměstnankyň i zaměstnavatelů pomohla pojmenovat důležitá témata a seznámit se s politikou rovných příležitostí. Aktivita vzdělávání zaměstnanců v oblasti motivace/hodnocení a odměňování pomohla vedení společnosti odhalit, že zaměstnancům/zaměstnankyním chyběla zpětná vazba a systém komunikace nebyl dobře nastaven. Zaměstnavatel se více soustředí na komunikaci se zaměstnanci, více se také zaměřil na oblast motivace. Zaměstnavatel se i nadále snaží podporovat flexibilní práce a možnosti práce z domova. Zvýšenou pozornost věnuje zaměstnancům/zaměstnankyním se specifickými potřebami (především rodiče na mateřské/rodičovské dovolené, rodiče vracejí se mateřské/rodičovské dovolené) například vytvořením příjemného rodinného pracovního prostředí a plánovaným zřízením dětského koutku. Zaměstnanec/zaměstnankyně více podporuje v profesním růstu a zvyšování kompetencí, zároveň podporuje rodinnou atmosféru firmy. Směrnici na podporu mateřské/rodičovské dovolené ale zaměstnavatel v praxi nevyužívá.

Lze zhodnotit, že se na základě účasti v projektu politika rovných příležitostí propsala do vnitřní firemní kultury, v současné době nicméně není prioritním tématem, které by zaměstnavatel aktivně rozvíjel pomocí procesních aktivit/opatření. Děje se tak v důsledku pandemie Covid-19, jejíž dopady zaměstnavateli znesnadnily kompletní implementaci nastavených opatření (propuštění středního managementu a přenesení kompetence personalistky na jednatelku, aj).

V tabulce č. 1 je uveden přehled efektu aktivit projektu a úroveň jejich aktuálního naplnění.

Tabulka 1: Efekt klíčových aktivit – stav k období 2/2022

JEDNOTLIVÉ AKTIVITY	EFEKT AKTIVIT	ZPŮSOB NAPLNĚNÍ
Vzdělávání v oblasti motivace/hodnocení a odměňování zaměstnanců/zaměstnankyň	✓	Aktivita pomohla odhalit, že zaměstnancům/zaměstnankyním chyběla zpětná vazba pro zaměstnavatele. Zaměstnavatel více naslouchá a motivuje zaměstnance/zaměstnankyně.
Analýza nenárokových složek odměňování	✓	Zaměstnavatel pravidelně provádí analýzu nenárokových složek.
Podpora profesního a osobního rozvoje zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti sladění pracovního a rodinného/osobního života	✓	Zaměstnavatel aktivně podporuje profesní růst a zvyšování odborných kompetencí zaměstnanců/zaměstnankyň. Zaměstnavatel klade důraz na vytvoření stabilního kolektivu a snížení fluktuace. Zaměstnavatel pořádá aktivity za účelem sladění pracovního a rodinného života pro všechny zaměstnance (den firmy, narozeniny firmy, teambuildingy). Zaměstnavatel podporuje zaměstnance/zaměstnankyně na MD/RD a poskytuje flexibilní pracovní dobu.
Vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti rovného zacházení a zákazu diskriminace	✓	Zaměstnanci/zaměstnankyně absolvovali vzdělávací aktivity v oblasti rovných příležitostí (RP) v průběhu projektu, nově příchozí zaměstnanci jsou s tématem RP seznamováni v rámci adaptačního procesu a interních dokumentů.
Komunikace směrem do regionu	✓	Podporována. Zaměstnavatel se prezentuje jako společensky odpovědná firma.
Směrnice genderově korektního jazyka	✓	Aktivní. Zaměstnavatel s ní pracuje.
Metodika vstupního školení zaměstnanců/zaměstnankyň	✓	Aktivní, zaměstnavatel s ní pracuje. Nově příchozí zaměstnanci/zaměstnankyně jsou zaškolováni a seznamováni s interními dokumenty týkající se RP.
Roční genderová statistika odměňování	ČÁSTEČNĚ	V roce 2021/22 nebyla provedena. Evaluátorovi se nepodařilo získat více informací.
Monitoring dodržování rovného zacházení	ČÁSTEČNĚ	V důsledku Covid-19 není prováděn formálně, ale v osobní komunikační rovině.
Vzdělávací program na téma interní komunikace	ČÁSTEČNĚ	Proběhlo v průběhu projektu. V současné době se neplánuje další vzdělávání v této oblasti, byť je uvedeno v Akčním plánu.
Pravidelný monitoring na mapování/sondu potřeb zaměstnanců/zaměstnankyň	ČÁSTEČNĚ	V důsledku Covid-19 není prováděn formálně, ale v osobní komunikační rovině.
Vzdělávací akademie pro vedoucí zaměstnance/zaměstnankyně	ČÁSTEČNĚ	Proběhlo v rámci implementace Zaměstnavatel v něm chce v budoucnu pokračovat.
Koučink vedoucích zaměstnanců/zaměstnankyň	ČÁSTEČNĚ	Proběhlo v rámci implementace Zaměstnavatel v něm chce v budoucnu pokračovat.
Směrnice přidělování nenárokových složek odměňování	✗	V současnosti není implementována do provozu firmy.
Směrnice genderové statistiky odměňování	✗	V současnosti není implementována do provozu firmy.
Směrnice managementu mateřské a rodičovské dovolené	✗	V současnosti není implementována do provozu firmy.
Směrnice na nevhodné chování či sexuální omezování	✗	V současnosti není implementována do provozu firmy.
Systém individuálního vzdělávání a osobnostního rozvoje	✗	V současnosti není implementován do provozu firmy.

Zdroj: INESAN, 2022

7. HODNOCENÍ UDRŽITELNOSTI ZMĚN

Kapitola se zaměří na udržitelnost sociálních změn v prosazování rovných příležitostí, která byla prostřednictvím projektu nastavena. Na základě rozhovorů zachytí, jaký je dlouhodobější dopad zaměstnavatele na téma rovných příležitostí a sladění pracovního, soukromého a rodinného života a na základě jakých aktivit lze nově nastavené procesy udržet. Hodnocení probíhalo 15 měsíců od realizovaného re-auditů.

Projekt byl výrazně zasažen pandemií Covid-19, která narušila úspěšně nastavené změny především v personální oblasti. Zaměstnavatel se tématu rovných příležitostí věnuje i nadále, jelikož ho považuje za sociální pilíř společenské odpovědnosti, která je součástí firemní filozofie. Konkrétně se aktivně zaměřuje na podporu rodičů na rodičovské dovolené / rodičů s dětmi, kterým vychází vstříc možností flexibilní pracovní doby a přátelským pracovním prostředím pro rodiny s dětmi. Do budoucna zaměstnavatel plánuje vybudování dětského koutku pro děti svých zaměstnanců/zaměstnankyň. Své zaměstnance/zaměstnankyň motivuje v profesním růstu a zvyšování kompetencí, poskytuje jim zpětnou vazbu a více naslouchá jejich potřebám.

Spolumajitel uvedl, že nově nastavené procesy v oblasti rovných příležitostí byly z velké části zautomatizovány. Z rozhovorů se zaměstnanci i zaměstnavateli vyplývá, že v tomto případě stojí udržitelnost přijatých opatření na vedení firmy, které musí mít jednotně nastavenou vizi firmy a na základě konkrétních opatření ji předávat svým zaměstnancům/zaměstnankyňm.

Problémům v oblasti rovných příležitostí se zaměstnavatel snaží předcházet především intenzivní komunikací napříč pracovištěm, výběrem zaměstnanců/zaměstnankyň, kteří osobnostně lépe zapadnou do týmu, důrazem na adaptační proces a seznámení s hodnotami firmy, podporou stávajících zaměstnanců/zaměstnankyň v profesním růstu a stabilizací týmu, transparentním rozdělením kompetencí.

Spolumajitelka díky projektu více vnímá potřeby a konkrétní možnosti sladění rodinného a pracovního života u svých zaměstnanců a zaměstnankyň a nastavuje procesy, tak aby umožnily skloubení mateřské a manažerské role.

Několik opatření, které byly vytvořeny v rámci projektu, se nepodařilo udržet. Především Směrnice genderové statistiky odměňování, Směrnice managementu mateřské a rodičovské dovolené, Směrnice na nevhodné chování či sexuální omezování, nebyly implementovány do provozu firmy. Aktivně používán není ani Systém individuálního vzdělávání a osobnostního rozvoje. Z evaluace projektu vyplývá, že tyto dokumenty zaměstnavatel nezavedl a v současnosti ani nezavádí do provozu firmy především z důvodu nedostatku času a nedostatku zaměstnanců/zaměstnankyň, se kterými se potýká v důsledku pandemie Covid-19. Dalším opatřením, které bylo přijaté v rámci projektu a které se nepodařilo udržet je používání genderově korektního jazyka na webu firmy.

MALÁ ČESKÁ FIRMA – PŘÍPADOVÁ STUDIE III

SHRNUTÍ – STŘEDNÍ DOPAD NA ROZVOJ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ U ZAMĚSTNAVATELE

Účast na projektu pomohla zaměstnavateli nastavit personální procesy, které ve firmě chyběly. Pomocí klíčové aktivity tvorby dokumentů se ukotvila organizační struktura ve firmě a posílila se interní komunikace. Zlepšily se tak pracovní podmínky pro zaměstnance/zaměstnankyně.

Projekt podpořil oblast sladování osobního a profesního života zaměstnanců/zaměstnankyň a skrze vzdělávání zvýšil informovanost, a rozšířil poznatky zaměstnanců/zaměstnankyň o problematice rovných příležitostí.

Pokrok dosažený v rámci projektu v oblasti poskytování zpětné vazby se nepodařilo udržet.

Dobrá praxe:

- Vytvoření organizační struktury a uchopení/formalizace nastavených personálních procesů
- Profesionální přístup odborníků, kteří jsou členy genderové expertní komory ČR a kteří přinesli potřebné know how
- Zapojení zaměstnanců/zaměstnankyň do tvorby interních dokumentů

Bariéry:

- Téma rovných příležitostí bylo rozvíjeno pouze u zaměstnanců/zaměstnankyň, kteří pracují v kanceláři. Ke skupině řidičů, kteří tvoří největší část zaměstnanců se téma nijak neprosalo.

ABSTRAKT

Evaluovaný projekt byl realizován u zaměstnavatele III, který se primárně specializuje na zajištění autodopravy po Evropě a služeb pro zákazníky i dopravce (autoservis, pneuservis). Firma vznikla v roce 2007 a v současné době zaměstnává 50 osob na hlavní pracovní poměr. Jedná se o rodinnou firmu, ve které jsou zaměstnání tři členové jedné rodiny. V době realizace evaluace (únor 2022) ve firmě pracují: jednatel ve vedení, zástupkyně jednatele, administrativní pracovnice, 6 dispečerů a dále cca 40 provozních zaměstnanců (řidiči, automechanici, disponenti dopravy). Vzhledem k charakteru firmy jednoznačně převažují mezi zaměstnanci muži (94 %). Ve firmě jsou zaměstnány pouze tři ženy (jedna na mateřské dovolené).

Z rozhovorů vyplývá, že před realizací genderového auditu (2018) se zaměstnavatel tématem rovných příležitostí v rámci firemní kultury nezabýval a téma rovných příležitostí nebylo nijak formálně ukotveno. Zaměstnavatel uvedl, že realizaci genderového auditu a účast v projektu vnímal jako výzvu, která přinese potenciál ke zlepšení. Klíčoví aktéři (odbornice na rovné příležitosti a zaměstnanci) zpětně hodnotí stav firmy před vstupem do projektu jako prostředí, ve kterém příliš nefungovala interní komunikace. To se projevovalo zejména tak, že zaměstnanci/zaměstnankyně nevěděli, na koho se obrátit v případě potřeby (nebyli dostatečně informováni o kompetencích svých kolegů) a vzájemná spolupráce proto nebyla efektivní.

V rámci projektu chtěl zaměstnavatel realizovat opatření vedoucí především k podpoře rovných příležitostí, sladění pracovního a soukromého života a podpoře stejného odměňování za stejnou práci. Jako hlavní cíl si stanovil vytvoření firemní kultury založené na genderové rovnosti.

Na základě provedené evaluace lze dospět k závěru, že účast zaměstnavatele na projektu přispěla nejen k implementaci tématu rovných příležitostí pro různé skupiny zaměstnanců/zaměstnankyň do firemní kultury (firma se tématu rovných příležitostí začala aktivně věnovat až v návaznosti na realizaci genderového auditu a projektu), ale také ke koncepčnímu nastavení firemní kultury jako takové a ke změně řízení firmy.

Projekt nebyl zásadně zasažen pandemií Covid-19. V průběhu pandemie (2021) byly zavedeny pro část zaměstnanců (ne řidiči) možnost pracovat z domova a flexibilní pracovní doba, které jsou ukotveny v Pracovním řádu a udržely se i v době evaluace. Flexibilní formy práce zaměstnanci vítají a často využívají.

Za největší přínos účasti na projektu lze považovat nastavení procesů personální politiky v kontextu rovných příležitostí, které ve firmě pomohly vytvořit řád, definovaly organizační strukturu a pracovní kompetence zaměstnanců/zaměstnankyň. To v konečném důsledku zjednodušilo chod v oblasti řízení lidských zdrojů a pomohlo zefektivnit fungování celé společnosti. Udržitelné jsou aktivity týkající se sladování pracovního a soukromého života (firemní akce pro zaměstnance a jejich rodiny), které zaměstnanci/zaměstnankyně hodnotí velmi kladně. Skupině řidičů se ovšem dle dotazníkového šetření oproti ostatním profesím méně daří sladit pracovní a rodinný život.

Pokrok dosažený v rámci projektu v oblasti poskytování pravidelné zpětné vazby zaměstnancům/zaměstnankyním se nepodařilo udržet, zpětná vazba je v době provádění evaluace poskytována opět nepravidelně a téměř polovina respondentů (řidiči) uvedla, že jim zaměstnavatel neposkytuje zpětnou vazbu vůbec.

Zaměstnanci/zaměstnankyně společnost hodnotí jako stabilní prostředí, ve kterém jsou dodržovány hodnoty spolehlivosti, odbornosti, loajality a samostatnosti. Oceňují především rodinné prostředí, které zde panuje, a ve kterém jsou potřeby zaměstnanců/zaměstnankyň reflektovány. Majitel je autoritou v oboru, má zkušenosti, které umí ve správný čas zaměstnancům/zaměstnankyním předat a zaměstnanci/zaměstnankyně zmiňují, že se na něj mohou obrátit i v kritických situacích. Zaměstnanci kanceláře – dispečeři – mají samostatné kompetence a technickou podporu pro to, aby mohli pracovní činnost vykonávat odkudkoliv, práce z domova během víkendu je běžnou součástí. Podpora zdravé firemní kultury spočívá rovněž v neformálním setkávání v rámci akcí, které organizuje firma i pro rodinné příslušníky. Dá se říci, že kromě oblasti posílení jazykových dovedností jsou potřeby zaměstnanců naplněny.

V počáteční fázi evaluace byla v rámci desk research provedena analýza dokumentů a zdrojů, které evaluátor obdržel od zadavatele. Dále byl distribuován dotazník, který vyplnilo 32 mužů a 2 ženy. Celková návratnost dotazníků byla 70 %. Evaluátor dále realizoval terénní šetření, v jehož rámci bylo provedeno 8 osobních rozhovorů: 2 se zástupci zaměstnavatele, 3 se zaměstnanci/zaměstnankyněmi, 1 se zástupcem realizačního týmu, 2 s odborníky zapojenými do realizace projektu. Podrobněji je metodologický postup popsán v Technické příloze k Závěrečné evaluační zprávě.

2. ZHODNOCENÍ VSTUPU DO PROJEKTU A MOTIVACE K REALIZACI

Tato kapitola mapuje důvody, které hrály roli při rozhodování zaměstnavatele o realizaci genderového auditu a vstupu do projektu podpory implementace doporučení genderového auditu. Na základě provedených rozhovorů a analýzy dokumentů zachytí specifickou praxi a kulturu uplatňování genderové rovnosti v organizaci před vstupem do projektu a definuje, jaké problémy byly na pracovišti vnímány v oblasti rovných příležitostí.

Před realizací genderového auditu roce 2018 se zaměstnavatel tématu rovných příležitostí ve firmě explicitně nevěnoval a téma nebylo formálně ukotveno. V Závěrečné zprávě genderového auditu je uvedeno, že zaměstnavatel nedisponoval základními dokumenty v oblasti personální politiky, neměl vypracovaný Organizační řád, který by definoval pracovní pozice ve firmě, neměl definovanou oblast vzdělávání, systematicky nezjišťoval potřeby svých zaměstnanců/zaměstnankyň, nepoužíval genderově korektní jazyk. Dle některých respondentů mohla být absence strategického a systematického řízení firmy důsledkem manažersky nezvládnutého přerodu z malé rodinné firmy na firmu střední velikosti a rozdělení kompetencí mezi ostatní zaměstnance/zaměstnankyň.



„Já jsem nikdy nechtěl mít velkou firmu, udržoval jsme si to v malém (...).“ (Zástupce zaměstnavatele I)

Realizaci genderového auditu a realizaci navazujícího projektu nevnímal zaměstnavatel jako potřebu, ale jako výzvu, která přinese potenciál ke zlepšení firemní kultury.



„To byla nabídka, já nevím odkud to přišlo, tak jsme si řekli, že to zkusíme, že nás to posune. To byla taková výzva, nevedlo nás k tomu nic, jako že bychom nefungovali, ale ke každému zlepšení je něco třeba. Tak jsme to zkusili.“ (Zástupce zaměstnavatele I)

Firmu před realizací genderového auditu hodnotili klíčoví aktéři v rámci rozhovorů (odbornice na rovné příležitosti, projektová manažerka, zaměstnanci) jako rodinné, ale spíše nesystematické prostředí bez jednotné vize, ve kterém příliš dobře nefunguje interní komunikace. Zaměstnanci/zaměstnankyň neznali kompetence ostatních zaměstnanců/zaměstnankyň a vzájemná spolupráce byla proto neefektivní. Absence řádu a organizační struktury na pracovišti byla zpětně definována jako nejzásadnější bariéra a katalyzátor dalších negativních jevů, které se na pracovišti vyskytovaly před vstupem projektu (špatná organizace, váznoucí komunikace, nedostatečná podpora flexibilní pracovní doby a home office). Systémové nastavení firmy bylo zároveň převážnou částí respondentů označeno za oblast, ve které od skončení projektu zaznamenali radikální zlepšení. Lze tedy říci, že se firma začala oblasti rovných příležitostí věnovat až s realizací genderového auditu.



„Já myslím, že on (zaměstnavatel, poznámka tazatele) nevěřil těm lidem, že budou pracovat, když tam nad nima v uvozovkách nebude, obrazně, takže nebyl moc přístupný těm pracím z domova a hýbání tím, že někdo přijde v osm. (...) Tam já jsem vnímala strašnej problém tu jejich komunikaci a ty kompetence, nevěděli, kam se obrátit a s kým co řešit.“ (Projektová manažerka)

3. REALIZACE PROJEKTU, NASTAVENÍ PROCESŮ A AKTIVIT

Tato kapitola popíše proces realizace projektu, který bude zhodnocen z pohledu všech aktérů (zaměstnavatel / zaměstnanci / odborníci). Na základě rozhovorů a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi popíše jejich roli, vzájemnou spolupráci a jejich míru participace na vzniku a průběhu projektu, přičemž se zaměří na to, jak zaměstnavatel zjišťuje potřeby svých zaměstnanců a zaměstnankyň a jak se mu daří řešit případné problémy a překážky.

3.1 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ GENDEROVÉHO AUDITU

Závěrečná zpráva z genderového auditu (2018) hodnotila zaměstnavatele na základě čtyř předem definovaných oblastí v nichž formulovala doporučení: personální politika, hodnocení a odměňování, sladování osobního a pracovního života a kultura organizace.

V oblasti personální politiky odbornice na rovné příležitosti doporučila vytvoření dokumentů jako Organizační řád, Etický kodex a aktualizace Pracovního řádu. Všechny tyto dokumenty měly být zpracovány jako srozumitelné a užitečné, obsahově podporující společenskou odpovědnost firmy a vymezující se proti jakékoliv formě diskriminace. Zaměstnavateli bylo doporučeno realizovat vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti vnitřních předpisů, kompetencí a pravidel, vzdělávání v oblasti soft skills rovných příležitostí. Vzhledem k tomu, že ve firmě pracují zaměstnanci/zaměstnankyně ve věku 24–70 let bylo doporučeno také školení v oblasti age managementu a mezigenerační komunikace. Další doporučení se týkalo oblasti personální politiky a vnitřní firemní kultury, která dle prvotní analýzy postrádala koncepčnost a řád.

V oblasti hodnocení a odměňování bylo doporučeno zaměřit se na personální práci a na otázku poskytování/realizování zpětné vazby, zavedení hodnotících formulářů a systému sebehodnocení.

Odbornice doporučila provedení analýzy odměňování a zavedení genderové statistiky odměňování. Ve firmě dále chyběl jednotný dokument shrnující poskytované benefity, jehož vytvoření bylo také doporučeno.

V oblasti sladování pracovního a rodinného života se doporučení vzešlá z genderového auditu týkala zpracování politiky flexibilní formy práce v organizaci, zavedení vzdělávání pro vedoucí i řadové zaměstnance/zaměstnankyně v oblasti time managementu a sladování osobního i profesního života. Na základě dotazníkového šetření se zaměstnanci/zaměstnankyněmi doporučila odbornice na rovné příležitosti vytvoření uceleného systému přístupu k tématu sladování rodiny a práce a aktivní využívání managementu mateřské a rodičovské dovolené, spolu s vytvořením směrnice, která by management ošetřovala.

V oblasti kultura organizace bylo doporučeno vytvořit vizi fungování firmy, zapracování tématu společenské odpovědnosti a politiky rovných příležitostí do všech interních dokumentů a na webové stránky firmy. Odbornice na rovné příležitosti také doporučila vytvořit a zavést mechanismus podání stížnosti na nevhodné chování. Doporučení se rovněž týkala zavedení genderově korektního jazyka, a to jak ve všech dokumentech a komunikačních kanálech, tak na webových stránkách firmy.

3.2 PROJEKT IMPLEMENTACE DOPORUČENÍ Z GENDEROVÉHO AUDITU

Firma na základě doporučení stanovených odborníkem na rovné příležitosti definovala šest klíčových aktivit, které deklarovala naplnit v projektu Implementace doporučení genderového auditu:

- Průběžné informování zaměstnanců/zaměstnankyň o opatřeních zaváděných v rámci projektu,
- Zavádění a rozšiřování flexibilních forem práce (2 flexibilní pracovní místa),
- Aktivity směřující k vyšší transparentnosti odměňování v rámci organizace,
- Aktivity přispívající k proměně vnitřní kultury organizace ve vztahu k rovným příležitostem žen a mužů a sladování pracovního a soukromého života,
- Vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti rovných příležitostí žen a mužů, prevenci diskriminace a možnosti sladování pracovního a soukromého života,
- Genderový re-audit (povinná aktivita výzvy 130).

V rámci každé klíčové aktivity byly stanoveny konkrétní opatření, jejichž zavedení do firmy měl na starost jednatel nebo personalistka. Konkrétně se jednalo o zavedení pravidelné e-mailové komunikace a distribuci tzv. Oběžníků (informace o průběhu realizace projektu), který zaměstnanci/zaměstnankyňe dostávali po dobu trvání projektu pravidelně.

Dalším klíčovým opatřením, které bylo v rámci projektu zavedeno, byla flexibilní pracovní doba pro zaměstnance/zaměstnankyňe pracující v kanceláři (personalistka, administrativní pracovnice, dispečeri). Zaměstnavatel sice dříve umožňoval pracovat na částečný úvazek, flexibilní pracovní doba a práce z domova nebyly formální ani každodenní praxí.

Do všech interních dokumentů byl zaveden genderově korektní jazyk a byl také formálně definován postup práce s osobami na mateřské/rodičovské dovolené. Toto opatření nebylo dříve řešeno především z důvodu charakteru práce a s ním souvisejícího minimálního počtu zaměstnankyň (v současné době 2 ženy). V rámci vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň měly být realizovány dvoudenní vzdělávací kurzy s 50 absolventy a vydány certifikáty. V průběhu evaluace se nepodařilo zjistit přesné názvy a termíny vzdělávacích akcí, zaměstnanci/zaměstnankyňe si nicméně vzpomněli na kurzy týkající se tématu firemní kultury a rovných příležitostí, sladování, time-managementu.

Klíčové aktéři a jejich komunikace v průběhu projektu

Klíčovými aktéry v projektu byli dva zástupci zaměstnavatele: jednatel firmy a personalistka, odborníci na rovné příležitosti, projektová manažerka v roli zástupce realizačního týmu a zaměstnanci/zaměstnankyňe. Níže jsou specifikovány role klíčových aktérů v projektu.

- Jednatel firmy: inicioval vstup do projektu, na základě výsledků genderového auditu společně s personalistkou, projektovou manažerkou a odborníky nastavili klíčové aktivity.
- Personalistka: měla na starost přípravu a předání podkladů odborníkům, koordinaci projektu se všemi cílovými skupinami, spolu s projektovou manažerkou přípravu nově vzniklých dokumentů a úpravu starých v rámci projektu, dále zprostředkovávala informace zaměstnancům/zaměstnankyňím.
- Projektová manažerka: pomáhala s metodickým vedením projektu a zároveň i s realizací vzdělávacích aktivit, spolu s personalistkou vytvářela metodické materiály a směrnice. Po ukončení projektu ještě s firmou chvíli spolupracovala. Projektová manažerka nebyla zaměstnankyní firmy a spolupracovala s firmou externě pouze po dobu tohoto projektu.

- Odborníci na rovné příležitosti: provedli vstupní analýzu, školení pro zaměstnance/zaměstnankyně, re-audit. Nebyli zaměstnanci firmy, s firmou po dobu projektu spolupracovali externě.
- Zaměstnanci/zaměstnankyně: absolvovali školení a vzdělávací aktivity, na formulaci projektu participovali v rámci zpětnovazebních dotazníků, které vyplňovali na závěr každého školení. Dotazníky pro zaměstnance/zaměstnankyně byly také součástí genderového auditu a re-auditů a na základě jejich vyhodnocení odborníci na rovné příležitosti byly definovány další postupy. Po skončení projektu byli zaměstnanci/zaměstnankyně o výsledcích informováni na svých soukromých facebookových stránkách i osobně.

Odborníci na rovné příležitosti hodnotili komunikaci s firmou v rámci projektu jako vstřícnou a bezproblémovou. Se zaměstnavatelem komunikovali průběžně na základě stanoveného harmonogramu, který se ale často měnil dle aktuálních potřeb obou stran. Projektová manažerka rovněž hodnotila komunikaci se všemi aktéry dobře, kvitovala důslednost zaměstnavatele v plnění vzdělávacích aktivit. Za bariéru označila časové vytížení zaměstnanců/zaměstnankyň, kvůli kterému se termíny školení měnily. Vzdělávací aktivity se ale stihly realizovat ještě před propuknutím pandemie Covid-19. Personalistka byla klíčovým prostředníkem mezi všemi zapojenými skupinami osob. Hodnotila období realizace projektu jako časově náročné, vzhledem k tomu, že jak koordinace aktivit, tak příprava a tvorba dokumentů spadala pod její agendu. Zaměstnanci v rozhovorech uvedli, že je pravidelně informovala o vstupu i o průběhu projektu. Z rozhovorů dále vyplývá, že zaměstnanci/zaměstnankyně byli průběžně seznamováni s výsledky auditu a re-auditů a s dalšími kroky firmy, personalistka je průběžně informovala o vzniku nových interních dokumentů, které se týkaly tématu rovných příležitostí a o tom, kde je můžou nalézt.³

Na základě zjišťování potřeb zaměstnanců/zaměstnankyň a doporučení z genderového auditu zpracovala personalistka firmy klíčové dokumenty, zohledňující téma rovných příležitostí:

- analýzu odměňování,
- metodiku odměňování,
- hodnotící formulář,
- akční plán pro rovné příležitosti a společenskou odpovědnost,
- etický kodex,
- strategie rovných příležitostí a sladování práce a rodiny (včetně popisu mechanismu podání stížností na nevhodné chování).

Velmi podstatnou součástí projektu bylo formalizování Strategie personální politiky, aktualizace Pracovního řádu, a především vytvoření dokumentu Organizační řád. Jak bylo uvedeno v rozhovoru, tyto dokumenty personalistka vytvářela ve spolupráci se všemi zaměstnanci/zaměstnankyněmi firmy.



„Já si to už moc nepamatuju, ono to teď běží už automaticky, ale zapojili jsme se úplně všichni. Vznikalo to tak, že třeba fakturantka pár větama napsala, co dělá, to stejný já, to stejný účetní, to stejný dispečer a pak jsme to dávali dohromady. (...) A to jsme myslím dost učesaly, že každý věděl, za kým má jít, co se má řešit, kdo je ten, kdo mu může pomoci.“ (Zástupce zaměstnavatele II)

³ Evaluátorovi se nepodařilo zjistit, zda byli o výsledcích informováni i zaměstnanci na pozici řidičů.

Z rozhovorů vyplynulo, že samotný proces tvorby dokumentů (především Organizačního řádu), kdy se všichni sešli a dohodli na koordinaci formy a obsahu dokumentu měl vliv na fungování společnosti. Pomohl nastavit řád a systém ve společnosti, definoval pracovní pozice a jejich kompetence. V konečném důsledku tak zjednodušil a zefektivnil chod práce v oblasti řízení a rozvoje zaměstnanců a pomohl zlepšit atmosféru na pracovišti.



„Na začátku, pamatuju si, když jsem tam přijela poprvé a říkali mi, že vždy přijdou všichni za personalistou, chtějí to řešit, nikdo nechodil za nadřízeným, nevěděl, za kým by měl jít a personalista to nechtěl řešit, protože neměl kompetence.“ (Projektová manažerka)

3.3 GENDEROVÝ RE-AUDIT

V závěrečné fázi projektu, v období říjen-prosinec 2020, byl odborníci na rovné příležitosti proveden genderový re-audit, který hodnotil stav tématu rovných příležitostí ve firmě po implementaci ostatních klíčových aktivit. Na základě výsledků re-auditů byl zaznamenán posun firemní kultury ve všech čtyřech hodnocených oblastech. Z re-auditů vyplynula další doporučení, která se převážně týkala uvedení nových opatření do praxe a udržitelnosti zavedených postupů.

V oblasti personální politiky bylo doporučeno používat všechny vytvořené dokumenty. V oblasti hodnocení a odměňování se doporučení týkala používání genderově korektního jazyka v případě avizování volných pracovních pozic. Doporučení v oblasti sladování pracovního a rodinného života cílila na používání dokumentů, které byly vytvořeny. Zaměstnavatel měl seznámit s jejich existencí všechny zaměstnance, s důrazem na management mateřské a rodičovské dovolené. Další doporučení se zaměřovala na seznámení všech zaměstnanců/zaměstnankyní s nově vzniklými dokumenty a používání nově nastavených procesů a postupů v praxi (Oběžník, osobní rovina).

3.4 VLIV PANDEMIE NA PRŮBĚH PROJEKTU

Projekt nebyl zásadně zasažen pandemií Covid-19. Vzdělávací aktivity pro zaměstnance/zaměstnankyně se stihly realizovat před vypuknutím pandemie. Jak vyplynulo z rozhovorů a z dotazníkového šetření, pandemie naopak urychlila implementaci opatření podporující flexibilní pracovní dobu a práci z domova, která před tím ve firmě nebyla běžnou praxí.

4. PŘÍNOSY A DOPADY PROJEKTU Z POHLEDU AKTÉRŮ A GENDEROVÉ ROVNOSTI

Tato kapitola se zaměří na to, jak zaměstnanci/zaměstnankyně a zástupci zaměstnavatele vnímají genderový audit a doporučení z něj vzešlá z hlediska užitečnosti pro jejich pracovní život, ale i z hlediska celkového fungování organizace. Na základě čtyř tematických oblastí: personální politika, hodnocení a odměňování, sladování pracovního a rodinného života a kultura organizace je sledován vývoj tématu rovných příležitostí ve firmě a konkrétní změny, které vývoj provázely. Na základě výsledků analýzy rozhovorů a dotazníkového šetření jsou popsány změny, které v oblasti genderové rovnosti zaměstnanci a zaměstnankyně nejvíce pociťují, aktivity, které se z hlediska odborníků a zástupců zaměstnavatelů nejvíce osvědčily a které byly naopak nejobtížněji realizovatelné či vůbec nerealizované.

4.1 PERSONÁLNÍ POLITIKA

Všichni zaměstnanci a zaměstnankyně uvádí, že byli seznámeni s nově vzniklými dokumenty v oblasti rovných příležitostí. Nově příchozí zaměstnanci jsou s politikou rovných příležitostí formou interních dokumentů seznamováni v procesu zaškolení. Vypracování interních dokumentů, především dokumentu Organizační řád firmy, pomohlo zaměstnancům definovat jejich kompetence a kompetence jejich kolegů. Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci/zaměstnankyně vědí, kde dokumenty v případě potřeby najdou nebo na koho se mají obrátit. V rámci dotazníkového šetření 65 % respondentů uvedlo, že zaměstnanci/zaměstnankyně spíše nedostávají informační maily týkající se problematiky rovných příležitostí (převážně pozice řidičů), 35 % respondentů informační emaily dostává a jsou pro ně srozumitelné. Z dotazníkového šetření nicméně také vyplynulo, že žádný z respondentů neví, kde se nachází Formulář na stížnost na šikanu, obtěžování a sexuální obtěžování, který byl vytvořen v rámci projektu.

Přesto, že je ve firmě zaměstnána převážná většina mužů (46 mužů, 3 ženy z toho 1 na mateřské dovolené), na základě rozhovorů i dotazníkového šetření zaměstnanci/zaměstnankyně nepociťují upřednostňování jakékoli skupiny osob. Zaměstnavatel se nebrání zaměstnávat ženy na pozici řidička, nesetkává se ovšem se zájmem žen o tuto pozici. Hlásí se k rovnému přístupu k zaměstnancům/zaměstnankyním a je otevřen zaměstnávat osoby se specifickými potřebami a vyjít vstříc jejich požadavkům (handicapovaný řidič, zaměstnankyně na rodičovské dovolené, umožnění flexibilní pracovní doby pro zaměstnance, který pečuje o nemocného člena rodiny). Zároveň již nechce nezaměstnávat osoby cizí národnosti, a to z důvodu několika negativních zkušeností. Zaměstnanci dotazovaní v rámci dotazníkového šetření nicméně na pracovišti nepociťují diskriminaci vůči národnosti.



„Diskriminace vůbec, jak jsem řekla, měli jsme tu řidiče cizince i hendikepovaného, to by nikoho nenapadlo. Jinak tady převažují muži, my jsme dvě v kanceláři ženský, ale nikdy jsme se necítily nějak blbě, jako že by nás třeba nechtěli poslouchat řidiči, tak to vůbec ne. Pořád nás berou, že jsme jako nad nima, takže když něco chci, tak to mám a nikdy jsem se nesetkala s něčím takovým. Jako že občas je někdo morous, ale to je jako člověk ale není to vůči mně. To jsme jako zajedno.“ (Zaměstnankyně I)

Je třeba zmínit, že ač respondenti v rámci rozhovorů vypověděli, že se ve firmě nevyskytovaly žádné projevy diskriminace a nevhodného chování na pracovišti, tři respondenti v rámci dotazníkového šetření uvedli, že se

na pracovišti setkali s diskriminací týkající se zdravotního stavu nebo sexuální orientace (jednalo se o zaměstnance na pozici řidič). Evaluátor nicméně neví, zdali k projevům diskriminace došlo před vstupem do projektu nebo po ukončení. S výjimkou jednoho respondenta zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že se zaměstnanci mají rozhodně (56 %) nebo spíše (41 %) srovnatelné pracovní podmínky.

Graf 1: Pohled zaměstnanců/zaměstnankyň na srovnatelné/stejně podmínky na pracovišti



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=34)

Dle zástupkyně zaměstnavatele měla implementace tématu rovných příležitostí v oblasti personální politiky velký dopad na skupinu řidičů, kteří se s tématem dříve neseekali. Za důležité považovala především vzdělávací aktivity, kterých se řidiči účastnili.



„Jako mě to v průběhu toho projektu přišlo, že se to srovnalo, že to začalo být v pohodě. Je pravda, že řidič přišel a tvářil se na ženu v kanceláři jako co po mě chceš, ale mám pocit, že postupně jak se účastnili školení, tak si spoustu věcí uvědomili a začali být přívětivější.“ (Projektová manažerka)

Dotazníkové šetření potvrzuje rozdíly v hodnocení tématu rovných příležitostí a vnímání pracovních podmínek u zaměstnanců/zaměstnankyň, kteří pracují v kanceláři a u zaměstnanců, kteří jsou v provozu (řidiči). Řidiči popisují úroveň rovných příležitostí ve firmě většinou hůře. To může souviset s odlišným pracovním režimem, než mají zaměstnanci v kanceláři. Vzhledem k povaze práce řidiči nemůžou využívat flexibilních forem práce a hůře sladují osobní a pracovní život.

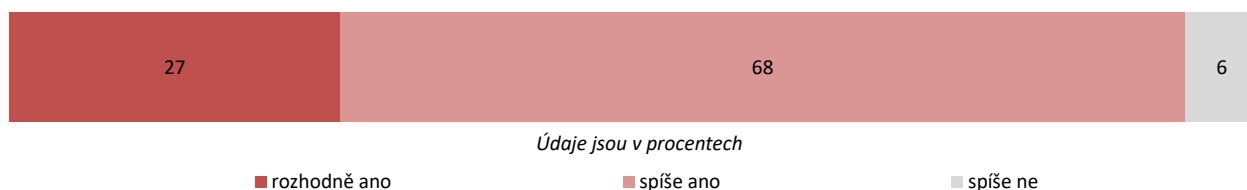
V době evaluace neprobíhají žádné vzdělávací aktivity pro zaměstnance/zaměstnankyně. Zaměstnavatel se zároveň nebrání pokračovat ve vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň a ve zvyšování jejich kompetencí. V současné době to ale vzhledem k časovému vytížení nepovažuje za prioritu.

4.2 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

V oblasti hodnocení a odměňování bylo pro zaměstnavatele přínosem vypracování dokumentů, týkajících se politiky hodnocení a odměňování. V rozhovorech i v rámci rozhovorů zaměstnanci/zaměstnankyně uvedli, že jsou spokojeni s mzdovým hodnocením. Někteří respondenti v rozhovorech uvedli, že systém odměňování ve firmě není nastaven rovnoměrně. Následně dodali, že jim tato nerovnost přijde spravedlivá, protože zaměstnanci nemají totožné kompetence. V rámci dotazníkového šetření 94 % respondentů uvedlo, že je systém odměňování ve firmě spravedlivě nastaven. Zaměstnanci/zaměstnankyně jsou obeznámeni s benefity a jsou s nimi spokojeni. Nerovnost v oblasti odměňování v rozhovoru zmiňovala i projektová manažerka, která před realizací genderového auditu vnímala nespravedlivě nastavené mzdové podmínky mužů a žen (vyšší ohodnocení mužů). Tento dojem ale neměla podložený platovou analýzou, která při realizaci genderového auditu neexistovala, a jak v rozhovoru zmínila, nedokáže posoudit ani současný stav ve firmě.

V rámci projektu sice byla vytvořena Analýza i Metodika odměňování, v současné době se s nimi ale aktivně nepracuje. Evaluátorovi se nepodařilo zjistit z této oblasti více informací.

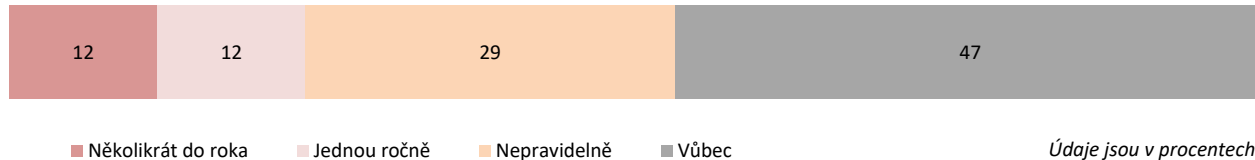
Graf 2: Pohled zaměstnanců/zaměstnankyň na spravedlivé nastavení systému odměňování ve firmě



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=34)

Změna, ke které došlo v rámci projektu, se týká i zefektivnění komunikace zaměstnavatele vůči svým zaměstnancům/zaměstnankyním a poskytování pravidelné zpětné vazby. Zaměstnavatel v prvotní fázi po ukončení projektu používal pro tento účel zpracované Hodnotící dotazníky. Postupem času od formálního hodnocení upustil a v současné době poskytuje zaměstnancům/zaměstnankyním zpětnou vazbu opět nepravidelně a pouze v osobní rovině. Zaměstnanci v rámci rozhovorů uvedli, že jsou s touto formou komunikace spokojeni. Z dotazníkového šetření nicméně vyplynulo, že téměř polovina respondentů zpětnou vazbu/hodnocení vůbec nedostává. Jedná se opět o pracovní pozice řidičů.

Graf 3: Jak často poskytuje zaměstnavatel zpětnou vazbu/hodnocení

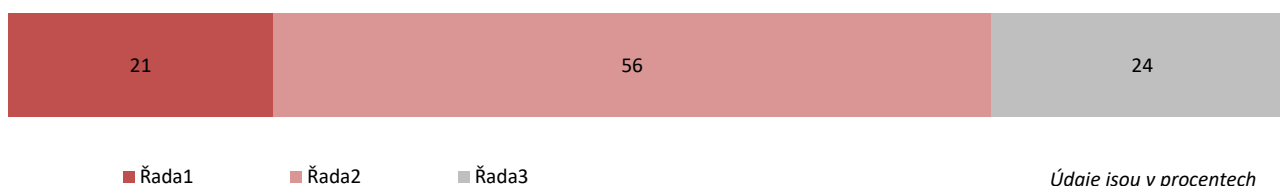


Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=34)

4.3 SLAĎOVÁNÍ OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA

Pozitivním dopadem projektu bylo zavedení flexibilních forem práce a umožnění práce z domova, které byly ukotveny v Pracovním řádu. Tuto možnost začali zaměstnanci aktivně využívat v roce 2021 během pandemie Covid-19 a přetrvala dodnes. Možnost flexibilní pracovní doby a práce z domova se vzhledem k charakteru práce netýká pozice řidič. Řidiči jsou také skupinou zaměstnanců, kterým se dle dotazníkového šetření příliš nedaří sladit pracovní a rodinný život. Zaměstnanci v rozhovorech uvedli, že řidičům se jejich přímí nadřízení (dispečeri) snaží v případě potřeby úpravy časového harmonogramu vyjít vstříc.

Graf 4: Hodnocení úspěšnosti sladění pracovního a osobního života zaměstnanců/zaměstnankyň



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=34)

Zaměstnanci, kterým to pracovní náplň umožňuje, možnost práce z domova a flexibilní formy práce velmi vítají a často využívají. Zároveň ale rádi tráví čas společně v otevřené kanceláři, do které se nedávno přestěhovali. Flexibilní formy práce oceňují především zaměstnanci se specifickým typem potřeb.



„Jo, teď jste mi to připomněla, třeba tady kolega se stará o starou babičku a řeknu to, my se smějem, říká, jedu zalít. On za ní každý den musí jet a dává ji napít, ona sama už nepije a jeho maminka musela začít chodit do práce a on každý den za babičkou jede ji dát napít, najíst a pak se vrátí a úplně bez problémů.“ (Zástupce zaměstnavatele II)



„Jo, to určitě jo. Tak to funguje i kolegyně, když potřebuje se synem k doktorovi nebo když má někdo nějaký osobní problém zrovna, tak to je úplně samozřejmý, my to takhle jako neřešíme, prostě se to musí říct a vyjde nám vstříc. Taky jak tu pevnou pracovní dobu neřešíme. Kluci, když potřebujou zůstat doma s dětma a skrz covid a tak, tak jsou doma a dělají si z domova, takže je to dobrý. Hlavně, aby práce byla hotová, a to je příjemný.“ (Zaměstnankyně I)

Další aktivitou, která se osvědčila v rámci projektu jsou společenské akce podporující sladování rodinného a pracovního života. Zaměstnavatel společné akce pro zaměstnance organizoval i před vstupem do projektu, nyní ale organizuje akce přístupné i pro rodinné příslušníky zaměstnanců/zaměstnankyň.



„Jo, to je pravda, to se děje od té doby. My jsme měli pronajatej parník na přehradě i s řidičema i s rodinama a tohle je teď nový. Dřív se dělali motokáry, tam se jezdilo, k tomu byl raut, ale teď jednou za rok se snažíme dělat nějakou akci a my jsme dřív to dělali jenom pro zaměstnance a potom jsme si právě řekli, že chlapi jsou venku pořád pryč a vlastně ani nejsou s tou rodinou, tak jsme vymysleli ten parník, kde berou rodinu a strašně si to všichni chválili.“ (Zaměstnankyně I)

4.4 KULTURA ORGANIZACE

Vzhledem k rodinnému prostředí firmy zaměstnavatel upřednostňuje otevřenou a přátelskou komunikaci se svými zaměstnanci/zaměstnankyněmi než formální jednání. Zásadní přínos lze sledovat v tom, že prostřednictvím realizace projektu došlo ke změně stylu vedení jednatele, dále k rozšíření obzorů/znalostí zástupců zaměstnavatele a zaměstnanců týkající se problematiky rovných příležitostí. Projekt také pomohl definovat slabé stránky firemní kultury, nastartoval diskusi a pomohl přinést možnosti jejich řešení. Za nejdůležitější změnu považují všichni klíčoví aktéři koncepční nastavení firemní kultury (a to i bez ohledu na konkrétní opatření týkající se tématu rovných příležitostí). Zvýšila se také důvěra zaměstnavatele vůči zaměstnancům/zaměstnankyním. V rámci dotazníkového šetření hodnotilo 97 % respondentů vztahy v pracovním týmu jako velmi dobré.

Za pozitivní efekt projektu lze hodnotit podporu spolupráce a komunikace na pracovišti. To podpořilo důvěru mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi. V rozhovorech zaměstnanci/zaměstnankyně popisovali pracovní prostředí jako velmi přátelské a vstřícné, vztahy na pracovišti hodnotili jako dobré. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že firma aktivně komunikuje se svými zaměstnanci/zaměstnankyněmi,

naslouchá jim a vychází vstříc jejich potřebám. Většina také uvedla, že firma prosazuje rovnost mezi muži a ženami.

Graf 5: Hodnocení firmy z pohledu přístupu k zaměstnancům/zaměstnankyním



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=34)

Zaměstnavatel se na webových stránkách explicitně hlásí k tématu rovných příležitostí, stejně tak tomu je ve všech klíčových interních dokumentech. V době realizace projektu byli zaměstnanci informováni o politice rovných příležitostí a diskriminace prostřednictvím vzdělávacích aktivit, v současné době se žádné další aktivity neplánují.

Personalistka si osvojila užívání genderově korektního jazyka a používá ho ve všech interních dokumentech i na webových stránkách firmy. To označili za přínos v oblasti externí komunikace (prezentace firmy) především projektová manažerka a odborníci na rovné příležitosti. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplývá, že v současné době není téma genderu a rovných příležitostí na pracovišti nijak explicitně komunikováno. Vzhledem k tomu, že před realizací genderového auditu nebyly rovné příležitosti u zaměstnavatele součástí firemní kultury, pozitivní změnou je rozšíření oblastí a znalostí zástupců zaměstnavatele a zaměstnanců v této problematice.



„Není to tak, že si o tom tématu rovnosti povídáme každý den, ale asi víme, jak se k sobě chovat a dodržujeme nějaká pravidla.“ (Zaměstnanec II)

5. TEORIE ZMĚNY

V této části bude představena teorie změny na pozadí vývoje společnosti mezi genderovým auditem, projektem implementace doporučení z genderového auditu a udržitelnosti zavedených opatření v době provedené evaluace. Z pohledu realizace aktivit na základě vstupů, plánovaných i neplánovaných výsledků, přes výstupy, se zabývá aktuálně zjištěnými dopady, které mají vliv na podmínky pro zaměstnance společnosti. Postup tvorby teorie změny zvolil evaluátor jako prostředek k analýze komplexních vstupů, které měly vliv na vývoj tématu a cílů rovných příležitostí nejen v rámci jednotlivých projektů, ale také v celé zakázce. Teorie změny také slouží jako vhodný prostředek k identifikaci nástrojů k další implementaci do nového programového období.

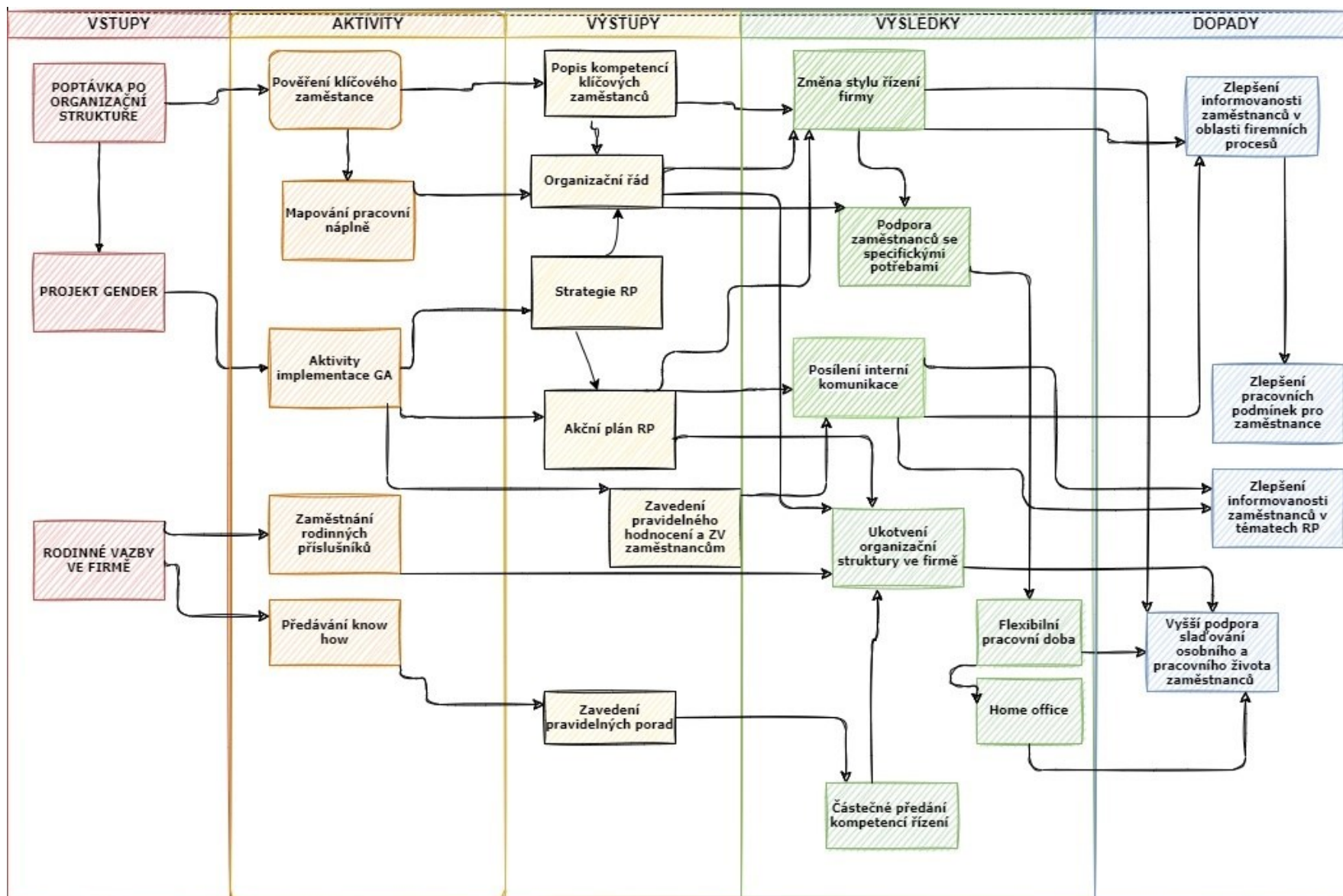
Níže znázorněné schéma č. 1 teorie změny shrnuje jednotlivé kontexty a souvislosti vývoje rovných příležitostí ve společnosti, které evaluátor definoval na základě zjištění z rozhovorů, dotazníkového šetření a studia dokumentů. Jako klíčové byly vyhodnoceny tyto vstupy:

- poptávka vedení firmy a zaměstnanců po organizační struktuře,
- realizace genderového auditu a projektu implementace doporučení z genderového auditu,
- rodinné vazby ve firmě.

Teorie změny znázorňuje mechanismus, jakým způsobem projektové aktivity přispěly k výsledkům a dopadům projektu. Jako dopady evaluátor vyhodnotil:

- zlepšení informovanosti zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti firemních procesů,
- zlepšení pracovních podmínek pro zaměstnance/zaměstnankyně,
- zlepšení informovanosti zaměstnanců/zaměstnankyň v tématech rovných příležitostí,
- vyšší podpora sladění osobního a pracovního života části zaměstnanců/zaměstnankyň.

Schéma 1: Teorie změny



6. HODNOCENÍ PROJEKTU NA ÚROVNI JEDNOTLIVÝCH KLÍČOVÝCH AKTIVIT

Tato kapitola zhodnotí projekt dle jednotlivých klíčových aktivit, popíše efekty implementace doporučení a způsoby naplnění projektu. Popíše také rizika a problémy spojené s realizací. Kapitola se zaměří na to, které typy klíčových aktivit byly přínosné pro rozvoj a prosazování tématu genderové rovnosti na trhu práce v ČR a přínosu pro prosazování realizace genderové rovnosti na pracovišti.

Z dotazníkového šetření a z polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že zásadní změnou, ke které díky účasti na projektu podle aktérů došlo, je koncepční nastavení firemní kultury, nastavení procesů personální politiky v kontextu rovných příležitostí. Projekt napomohl definovat vnitřní firemní kulturu, která je přívětivější k slaďování osobního a pracovního života.

K tomu došlo skrze všechny klíčové aktivity a nastavení jednotlivých opatření, která byla implementována jak do běžného provozu firmy, tak do firemní kultury. Došlo k vývoji a zlepšení ve čtyřech sledovaných oblastech – personální politika, hodnocení a odměňování, slaďování pracovního a osobního života a kultura organizace.

Projektová manažerka a zástupci zaměstnavatele hodnotí jako přínosné vzdělávací aktivity pro zaměstnance (především pro skupinu řidičů), které pomohly rozšířit povědomí o tématu rovných příležitostí na pracovišti a celkově zlepšily chod firmy. Zaměstnavatel v současné době neplánuje další kurzy/školení a nově příchozí zaměstnanci/zaměstnankyně jsou s tématem rovných příležitostí seznamováni pomocí interních dokumentů (v adaptačním procesu se především jedná o Organizační řád firmy, Akční plán, Strategie rovných příležitostí, Vize a mise, Etický kodex).

Zaměstnanci/zaměstnankyně byli v průběhu projektu informováni o opatřeních zavedených v rámci projektu, nově příchozí zaměstnanci/zaměstnankyně jsou s dokumenty seznamováni v rámci zaškolení. V případě aktualizace/nově vzniklého dokumentu zaměstnanec/zaměstnankyně informuje personalistka.

Bylo vytvořeno Portfolio flexibilních pracovních míst a zavedena možnost práce z domova u zaměstnanců/zaměstnankyň v kancelářích. Tato možnost byla nejvíce využívána v rámci pandemie Covid-19 a někteří zaměstnanci/zaměstnankyně ji využívají dodnes.

V tabulce č. 1 je uveden přehled efektu aktivit projektů a úroveň jejich aktuálního naplnění.

Tabulka 1: Efekt klíčových aktivit – stav k období 2/2022

JEDNOTLIVÉ AKTIVITY	EFEKT AKTIVIT	ZPŮSOB NAPLNĚNÍ
Průběžné informování zaměstnanců o opatřeních zaváděných v rámci projektu	✓	Personalistka zaměstnance/zaměstnankyně průběžně informovala o průběhu i ukončení (výsledcích) projektu. V současné době jsou opatření předávána novým zaměstnancům/zaměstnankyním během adaptačního procesu, stávající zaměstnanci jsou informováni a v případě potřeby vědí na koho se obrátit.
Zavádění a rozšiřování flexibilních forem práce	✓	Byla zavedena flexibilní pracovní doba a možnost pracovat z domova. Netýká se pracovní pozice řidičů – flexibilní pracovní doba pro zaměstnance pracující v kanceláři (účetní, personalistka, dispečeri). V případě potřeby zaměstnancům umožní přizpůsobení pracovní doby. V období pandemie zaměstnanci/zaměstnankyně začali častěji využívat možnost HO. Po dohodě mohou využívat dodnes.
Vzdělávání zaměstnanců v oblasti RP žen a mužů, prevenci diskriminace a možnosti sladování pracovního a soukromého života (Dvoudenní kurzy, 50 absolventů kurzů, Certifikáty)	✗	V rámci projektu proběhlo vzdělávání všech zaměstnanců (2020). Noví zaměstnanci/zaměstnankyně jsou s tématem rovných příležitostí, diskriminace a sladování seznamováni během adaptačního procesu (interní dokumenty). V současné době neprobíhá vzdělávání nových zaměstnanců/zaměstnankyně.
Aktivity směřující k vyšší transparentnosti odměňování v rámci organizace (Analýza odměňování, Metodika odměňování, Hodnotící formulář, Nastavení podmínek)	✗	V rámci projektu byla vytvořena Analýza i Metodika odměňování (2020), zaměstnanci/zaměstnankyně hodnotí systém odměňování ve firmě jako transparentně nastavený a jako spravedlivý. v současné době ale analýza neprobíhá. Hodnotící formulář se používal po projektu v roce 2020/2021 a v současné době se neuzívá. Zaměstnanci/zaměstnankyně pracující v kanceláři jsou hodnoceni na osobní rovině, řidiči hodnoceni nejsou.

Zdroj: INESAN, 2022

7. HODNOCENÍ UDRŽITELNOSTI ZMĚN

Kapitola se zaměří na udržitelnost změn v prosazování rovných příležitostí, která byla prostřednictvím projektu nastavena. Na základě individuálních polostrukturovaných rozhovorů zachytí, jaký je dlouhodobější dopad zaměstnavatele na téma rovných příležitostí a sladění pracovního, soukromého a rodinného života. Hodnocení probíhalo 14 měsíců od realizovaného re-auditů.

Formální ukotvení tématu rovných příležitostí, které zároveň pomohlo nastavit systém a řád ve firmě, je v tomto případě možné považovat za prvotní předpoklad k udržení politiky rovných příležitostí. Další fází udržitelnosti změn je zavedení změn do praxe a jejich zautomatizování na každodenní úrovni. Zavedené nástroje a procesy, byly během projektu implementovány do firemní kultury a přizpůsobeny konkrétním potřebám zaměstnance.

V době provádění evaluace, tj. 14 měsíců od ukončení projektu jsou některé přijaté nástroje přirozenou součástí firmy, konkrétně: genderově korektní jazyk v interních dokumentech, rovný přístup ke všem zaměstnancům, podpora diverzity a age managementu, flexibilní pracovní doba pro část zaměstnanců. Stávající zaměstnanci/zaměstnankyně jsou seznámeni se všemi interními dokumenty týkající se tématu rovných příležitostí a nově příchozí zaměstnanci/zaměstnankyně jsou s nimi seznámeni v průběhu adaptačního procesu.

Zaměstnavatel se snaží udržet nastavenou úroveň interní komunikace a mít přehled o aktuálních potřebách svých zaměstnanců a dávat jim zpětnou vazbu. To se vzhledem k malému a rodinnému pracovnímu kolektivu neděje výhradně formální formou, ale spíše osobní. Zaměstnavatel se chce i do budoucna soustředit na vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň, které ale v současné době neprobíhá. Nepodařily se udržet ani aktivity směřující k vyšší transparentnosti odměňování v rámci organizace (analýza odměňování, hodnotící formulář), jak vyplynulo z evaluace, tyto aktivity nicméně nebyly v poslední době (a to hlavně z důvodu pandemie Covid-19 a časovému vytížení) prioritou.

MĚSTSKÝ ÚŘAD – PŘÍPADOVÁ STUDIE IV

SHRUTÍ – STŘEDNÍ DOPAD NA ROZVOJ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ U ZAMĚSTNAVATELE

V důsledku projektu se podařilo zlepšit pracovní prostředí středně rozsáhlou rekonstrukcí společných a úložných prostor. Ženy na pracovišti mohou využívat dvě toalety navíc a každé patro má vybudovanou novou kuchyňku. Přínos mělo vzdělávání – zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti komunikace a koučink vedoucích odborů.

Dobrá praxe:

- Profesionální přístup odborníků, kteří jsou členy genderové expertní komory ČR a kteří přinesli potřebné know how
- Zapojení osobního kouče do projektu
- Zlepšení pracovních podmínek pro zaměstnance / zaměstnankyň

Bariéry:

- Pandemie Covid-19 v důsledku které se přesunuly aktivity do online formy

ABSTRAKT

Evaluovaný projekt byl realizován u zaměstnavatele IV, kterým je Městský úřad (dále jen MěÚ) s jasně definovanou strukturou státní správy. V době realizace evaluace (březen 2022) na MěÚ pracuje celkem 40 zaměstnanců/zaměstnankyň, z toho 32 žen a 8 mužů. Na MěÚ najdeme celkem 10 odborů. Dále pod MěÚ spadá Azylový dům a Městská policie. Celkem na MěÚ pracuje 56 zaměstnanců/zaměstnankyň, z toho 45 žen a 11 mužů.

Před realizací genderového auditu v roce 2018 byl zaměstnavatel v tématu rovných příležitostí aktivní a dobře s ním pracoval. Toto téma je i zohledněno ve strategických dokumentech. Na rovné příležitosti se zaměřuje i etický kodex. V oblasti odměňování gender audit neodhalil genderovou diskriminaci. Zlepšení bylo možné identifikovat zejména v používání genderově citlivého jazyka a v analytické práci s genderovými statistikami zaměstnanců/zaměstnankyň. Rovněž vznikl požadavek na úpravu pracovního prostředí, které bylo ve stávajících podmínkách neudržitelné, neboť neumožňovalo zaměstnancům komfortní odpočinek při pauzách a v případě potřebné hygieny.

Z evaluačního šetření vyplynulo, že mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi, i mezi nadřízenými a podřízenými MěÚ jsou dobré a přátelské vztahy, které mají přesah i do vstřícnosti v oblasti sladování práce a rodiny. MěÚ se snaží vycházet zaměstnancům/zaměstnankyním vstříc úpravou pracovní doby apod.

Nejzásadnější zjištění genderového auditu bylo ve výsledku dotazníkového šetření, kde několik zaměstnanců uvedlo, že se setkalo na pracovišti s šikanou a sexuálním obtěžováním, což bylo téma, na které se zaměstnavatel zaměřil. V kontextu dalších zjištění, zejména s celkovou spokojeností s pracovním prostředím a přístupem nadřízených, se ale pravděpodobně jednalo o obtěžování ze strany třetích stran nebo reflexi minulých situací.

Příjemcem a realizátorem projektu auditu i re-auditů byla společnost, která se na téma rovných příležitostí zaměřuje. Své aktivity směřuje k tématu rovných příležitostí a dlouhodobě se podílí i na přípravě strategických dokumentů a publikacích v oblasti genderu a rovných příležitostí.

Na základě výsledků genderového auditu bylo formulováno celkem sedm doporučení celkem v sedmi bodech, která byla transformována do cílů pro realizaci projektu implementace (leden 2019 až prosinec 2021):

- systematická práce s genderovou problematikou,
- zlepšení komunikace a hodnocení zaměstnaných,
- zavádění flexibilních forem zaměstnávání,
- koučink vedoucích pracovníků/nic k zajištění vyšší transparentnosti odměňování,
- zvýšení komfortu zaměstnaných (zejm. žen),
- vzdělávání zaměstnaných za účelem lepšího zvládnání krizových situací,
- genderový re-audit.

Vedení úřadu rozhodlo podpořit projekt za účelem podpory komunikace mezi vedoucími odborů, jejich přístupu k hodnocení podřízených a posílení kompetencí v oblasti rovného odměňování. Zamýšlelo pravidelně sledovat a vyhodnocovat platové ohodnocení z genderového hlediska, aby nedocházelo ke genderové diskriminaci a zvýšila se transparentnost odměňování. Zároveň se realizoval záměr vybudovat důstojné zázemí pro všechny zaměstnance a jejich odpočinek v nevyhovujícím prostoru staré budovy kláštera, ve které úřad sídlí. Zaměstnavatel zamýšlel vybudovat sociální zázemí a kuchyň ve všech patrech, kde sídlí zaměstnanci a zaměstnankyně, aby tak posílil jejich komfort v rámci obědů a neformálních setkávání. Další motivací bylo zlepšit dovednosti v komunikaci zaměstnanců a zaměstnankyň s klienty s různými potřebami, posílit je v oblasti asertivní komunikace a naučit dovednostem v oblasti sebeobrany před agresivním občany a posílit tak jejich osobní odolnost na pracovní pozici.

Na základě provedené evaluace lze dospět k závěru, že účast zaměstnavatele na projektu přispěla k pozitivnímu přínosu ve třech oblastech. V důsledku realizace projektu se podařilo zlepšit pracovní prostředí středně rozsáhlou rekonstrukcí společných a úložných prostor. Ženy na pracovišti mohou využívat dvě toalety navíc a každé patro má vybudovanou novou kuchyňku.

Dále zaměstnanci označili za výrazný přínos vznik intranetu, kde mohou sdílet a sledovat interní informace úřadu. Oceňují rovněž možnost využívání home office. Dále byl za pozitivní přínos u vedoucích pracovníků hodnocen osobní koučink, který jim pomohl nastavit osobní i pracovní cíle, zlepšil jejich přístup k sobě a zvýšil jim sebevědomí, asertivitu při prosazování vlastních názorů. Někteří zaměstnanci uvedli, že v důsledku této aktivity umí lépe relaxovat a dokáží regulovat své nežádoucí emoce.

Důležitým přínosem bylo zlepšení komunikační strategie vůči agresivním klientům, což je přímým důsledkem vzdělávací aktivity Zvládnání krizových situací, kterou v dotazníkovém šetření zaměstnanci hodnotili jako pozitivní pro jejich pracovní výkon.

Na základě desk research byl zpracován dotazník, který byl zaměstnancům přístupný v online formě. Šetření probíhalo od 28. 2. 2022 do 7. 3. 2022. Osloveno bylo všech 40 zaměstnanců/zaměstnankyň. Dotazník vyplnilo 32 respondentů, z toho 7 mužů a 25 žen, z čehož vyplývá údaj o 80 % míře návratnosti. Evaluátor měl v rámci distribuce klíčovou oporu v realizátorovi projektu, který zajistil okamžitou reakci a dotazníky byly vyplněny v poměrně krátké době od vydání. Evaluátor dále realizoval v březnu terénní šetření v místě sídla zaměstnavatele, v jehož rámci bylo provedeno celkem 5 osobních rozhovorů: 2 rozhovory se zástupci zaměstnavatele: starosta města, tajemník městského úřadu; 1 rozhovor se zástupcem realizátora projektu; 3 rozhovory se zaměstnanci (z toho jeden zaměstnanec ve vedoucí funkci), kteří jsou zaměstnáni na flexibilním pracovním místě, absolvovali vzdělávání v oblasti rovných příležitostí a sladování pracovního a soukromého života. Dále byly provedeny 2 rozhovory online, a to: 1 rozhovor s odborníci na koučink – psycholožkou; 1 rozhovor s odborníci na genderové audity ve státní správě.

2. ZHODNOCENÍ VSTUPU DO PROJEKTU A MOTIVACE K REALIZACI

Tato kapitola mapuje důvody, které hrály roli při rozhodování zaměstnavatele o realizaci genderového auditu a vstupu do projektu podpory implementace doporučení genderového auditu. Na základě provedených rozhovorů a analýzy dokumentů zachytí specifickou praxi a kulturu uplatňování genderové rovnosti v organizaci před vstupem do projektu a definuje, jaké problémy byly na pracovišti vnímány v oblasti rovných příležitostí.

Před realizací genderového auditu roce 2018 se zaměstnavatel tématu rovných příležitostí věnoval a měl ho i ukotveno v základních interních dokumentech. Téma rovných příležitostí bylo zakotveno v etickém kodexu. V nich se mezi cílovými skupinami objevují rodiny s dětmi, senioři, osoby se zdravotním postižením, rodiče samoživitelé a další. V oblasti odměňování genderový audit nezjistil genderovou diskriminaci. Možné zlepšení bylo identifikováno zejména v používání genderově citlivého jazyka a v analytické práci s genderovými statistikami zaměstnanců/zaměstnankyň. Nejzásadnější zjištění vyplynulo z dotazníkového šetření, kde několik zaměstnanců uvedlo, že se setkalo na pracovišti s šikanou a sexuálním obtěžováním, což bylo téma, na které se zaměstnavatel zaměřil. V kontextu dalších zjištění, zejména s celkovou spokojeností s pracovním prostředím a přístupem nadřízených, se ale pravděpodobně jedná o obtěžování ze strany třetích stran nebo reflexi minulých situací.

Vedení úřadu rozhodlo o realizaci genderového auditu a projektu z důvodu podpory komunikace mezi vedoucími odborů, jejich přístupu k hodnocení podřízených a posílení kompetencí v oblasti rovného odměňování. Zamýšlelo pravidelně sledovat a vyhodnocovat platové ohodnocení z genderového hlediska, aby nedocházelo ke genderové diskriminaci a zvýšila se transparentnost odměňování. Zároveň se zrodil záměr vybudovat důstojné zázemí pro všechny zaměstnance a jejich odpočinek v nevyhovujícím prostoru staré budovy kláštera, ve které úřad sídlí. Zaměstnavatel zamýšlel vybudovat sociální zázemí a kuchyň ve všech patrech, kde sídlí zaměstnanci a zaměstnankyň, aby tak posílil jejich komfort v rámci obědů a neformálních setkávání. Další motivací bylo zlepšit dovednosti v komunikaci zaměstnanců a zaměstnankyň s klienty s různými potřebami, posílit je v oblasti asertivní komunikace a naučit dovednostem v oblasti sebeobrany před agresivním občany a posílit tak jejich osobní odolnost na pracovní pozici.



„Začíná to být pro ty ženy, co tam stojí dost peklo a bylo třeba je trochu podpořit v komunikaci, aby věděly, jak se mají bránit. Protože když tam přijde týpek do fronty a začne tam pořvát, tak by měly vědět co s ním. A někteří jsou fakt agresivní, takže voláme i policisty.“ (Zástupce zaměstnavatele I)



„Říkám jim, co tady jako chcete řešit?! Vysvětlili mně, že to jsou důležité věci, nuance, takže jsme dělali genderový audit. A ten potom, jak starosta říkal, dobře jsme dopadli. Mohli jsme být ještě lepší nebo spíše pokračovat dál. Tak jsem z toho byl ještě víc neduživý, ale zase víte, vy to budete znát, my jsme Hanáci – oba dva. A Hanák něco za něco, že jo.“ (Zástupce zaměstnavatele II)

Vstup do projektu implementace hodnotili zaměstnanci i aktéři v rámci realizovaných rozhovorů pozitivně. Z realizované evaluace vyplynulo, že vedoucí pracovníci vnímají v důsledku projektu otevřenou komunikaci s podřízenými a současné prostředí MěÚ hodnotí zaměstnanci/zaměstnankyně jako příjemné a vstřícné, které je nakloněno maximálně profesionálnímu přístupu k občanským službám. V čem aktéři současně spatřují prostor pro zlepšení, je komunikace související s vhodnou formou poskytování zpětné vazby a zvládním nežádoucích emocí.



„Já jsem moc rád, že se to tam stalo, na druhou stranu to prostředí je nějaký. Když tam přijdete na ten úřad, tak pan starosta opravdu chce, aby se tam ty lidi měli dobře. Je to na něm vidět. Je tam starostou mnoho let, je to malé město, všechno je tam vidět. ...Takže jsme tak seděli a XX řekl – já to dělat nebudu, mně se to nelíbí, zvedl se a odešel. A starosta na to – no, já jsem jenom starosta. No, ale XX zase je velmi pečlivý, a chce, aby to tam bylo dobrý, takže pro to dost dělá.“ (Zástupce realizačního týmu)

3. REALIZACE PROJEKTU, NASTAVENÍ PROCESŮ A AKTIVIT

Tato kapitola popíše proces realizace projektu, který bude zhodnocen z pohledu všech aktérů (zástupci zaměstnavatele / zaměstnanci / odborníci). Na základě rozhovorů a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci popíše jejich roli, vzájemnou spolupráci a jejich míru participace na vzniku a průběhu projektu, přičemž se zaměří na to, jak zaměstnavatel zjišťuje potřeby svých zaměstnanců a zaměstnankyň a jak se mu daří řešit případné problémy a překážky.

3.1 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ GENDEROVÉHO AUDITU

Zaměstnavatel zvolil pro realizaci genderových projektů a auditu spolupráci s osvědčeným realizátorem, který se tématům v oblasti rovných příležitostí dlouhodobě věnuje. Závěrečná zpráva z genderového auditu hodnotí témata rovných příležitostí u zaměstnavatele v několika oblastech: rovné příležitosti mužů a žen, kariéerní růst, systém rovného odměňování, sladování osobního a pracovního života a témata diskriminace a sexuálního obtěžování na pracovišti a kultura pracovního prostředí.

V oblasti rovné příležitosti mužů a žen na pracovišti doporučila auditorka používat genderově citlivý jazyk v interních dokumentech, ve formulářích, ve strategických dokumentech, který zohledňuje ženy i muže jak na pozici zaměstnaných na městském úřadu, tak jako klientů a klientek nabízených služeb. Dále se doporučení týkalo úpravy rodových tvarů v názvech pozic a uváděných obecných pojmů v textových dokumentech, které uvádějí specifické názvy profesí. Předmětem doporučení byla i pravidelná analýza existujících dat o zaměstnancích/zaměstnankyních z genderového hlediska a aktivní práce v personální práci v oblasti systematické evidence pracujících s ohledem na jejich pohlaví, věkovou a vzdělanostní strukturu. Analýzy se měly zaměřit i na sledování mateřské/rodičovské dovolené, nemoci apod. Takto vzniklé statistiky využívat k personálnímu plánování a dalším rozvojovým aktivitám pro zaměstnance.

V tématu systému rovného hodnocení a odměňování bylo doporučení zaměřeno na zavedení pravidelného hodnocení všech zaměstnanců/zaměstnankyň v minimální pravidelnosti jednou ročně. Pro formát hodnocení byla doporučena již existující praxe ze sociálního odboru, která vznikla v předchozím projektu. V oblasti odměňování se měl úřad orientovat na maximální transparentnost v odměňování a pravidelně sledovat a vyhodnocovat platová ohodnocení z genderového hlediska, aby nedocházelo ke genderové diskriminaci. Co se týče poskytovaných benefitů má vedení úřadu omezené možnosti. Princip schvalování je víceúrovňový a je třeba, aby každý návrh prošel zastupitelstvem. Doporučení bylo v této oblasti zaměřeno na lepší informovanost zaměstnanců/zaměstnankyň ohledně poskytovaných benefitů, úpravu kolektivní smlouvy a Zásady fondu kulturních a sociálních potřeb tak, aby zaměstnanci/zaměstnankyň jasně věděli, na co mají a nemají nárok, a jaké benefity jsou skutečně poskytovány (sladění teorie s praxí). Podpořit informovanost transparentním písemným seznamem benefitů.

V oblasti sladování pracovního a rodinného života doporučila auditorka předcházet nedorozuměním v otázce flexibilní pracovní doby a vytvořit jasné podmínky v souladu s potřebami zaměstnanců jako je na příklad dojezdová vzdálenost do úřadu nebo nutnost zabezpečit děti, tedy deklarovat, a hlavně komunikovat za jakých podmínek lze využívat status „pružné pracovní doby“. Další doporučení souviselo s podmínkami pro odpočinek, či konzumaci oběda. Auditorka zmínila podnět ke zvýšení komfortu zaměstnanců tím, že se MěÚ zřídí ve vhodných prostorách kuchyňky se stolem a židlemi, kde by si zaměstnanci/zaměstnankyň mohli ohřát a v klidu sníst donesené jídlo.

V tématu diskriminace a sexuálního obtěžování na pracovišti zaznělo doporučení zaměřit se na zajištění důstojného pracovního prostředí všem. Konkrétně v nastavení procesů tak, aby zaměstnankyním a zaměstnancům bylo umožněno i anonymně upozornit na šikanu či sexuální obtěžování ze strany třetích stran i kolegů a kolegyň. Všechny zaměstnance proškolit o kontrolních mechanismech v případě negativního pracovního chování, poskytnout kontakty na inspektorát práce, veřejnou ochránkyni práv, krajské úřady a případně Policii ČR.

V oblasti kultura pracovního prostředí bylo doporučeno podpořit fungování organizace v oblasti společenské odpovědnosti, zapracování tématu politiky rovných příležitostí do všech interních dokumentů a na webové stránky. Další doporučení směřovalo v proškolení zaměstnanců v komunikačních dovednostech se zaměřením na asertivní komunikaci a podporu zpětné vazby. Doporučení se rovněž týkala zavedení genderově korektního jazyka, a to jak ve všech dokumentech a komunikačních kanálech, tak na webových stránkách MěÚ, případně na intranetu.

Kariérní růst v rámci úřadu by měl být podpořen pravidelným vzděláváním pracovníků úřadu a aktivní nabídkou vytvořených, či uvolněných pracovních míst s plným využitím jejich potenciálu.

3.2 PROJEKT IMPLEMENTACE DOPORUČENÍ Z GENDEROVÉHO AUDITU

Organizace na základě doporučení stanovených odborníkem na rovné příležitosti ve státní správě definovala osm klíčových aktivit, které deklarovala naplnit v projektu implementace doporučení genderového auditu:

- Systematická práce s genderovou problematikou
- Zlepšení komunikace a hodnocení zaměstnaných
- Analýza příčin genderové nevyváženosti zaměstnaných, vč. prevence skleněného stropu
- Zavádění flexibilních forem zaměstnávání
- Vyšší transparentnost odměňování
- Zvýšení komfortu zaměstnanců (zejména žen)
- Vzdělávání zaměstnaných za účelem lepšího zvládnání krizových situací
- Genderový re-audit

V rámci každé klíčové aktivity byly stanoveny konkrétní opatření, jejichž implementaci měl na starosti realizátor projektu. Ten si interně vytvořil přehledný plán realizace včetně harmonogramu v souladu s tematickou návazností konkrétních aktivit tak, aby držely logický rámec. Postupně tento plán realizoval v kooperaci se starostou a s tajemníkem úřadu, který zajišťoval účast jednotlivých pracovníků na vzdělávacích aktivitách a poskytoval součinnost v oblasti potřebné dokumentace. Prvotní nedůvěra v rámci spolupráce na realizaci projektu byla postupem času vyjasněna, mezi aktéry se nastolila důvěra, a tak se podařilo projekt bez komplikací realizovat.

Nejvíce přínosnými aktivitami byl koučink vedoucích pracovníků úřadu a odborů, analýza platových podmínek a realizace vzdělávacích aktivit v oblasti komunikace. Samostatnou aktivitou byla podpora rekonstrukce společných odpočinkových prostor, které umožnily důstojné zázemí zejména pro zaměstnankyně úřadu.



„Ale úplně nejlepší byl koučink vedoucích zaměstnanců. Kdybych tedy měl říct tři aktivity, které mají největší smysl, jsou to: Analýzy platů, Průzkumy spokojenosti zaměstnanců a ten koučink, zejména vedoucích zaměstnanců. Protože vzdělávání, tam se schováte, ale když máte pak člověka, se kterým uděláte deset sezení a pracujete s tím, co on nebo ona nikde jinde neřekne.“ (Zástupce realizačního týmu)

Z rozhovorů vyplynulo, že na úspěšnost projektu měly vliv i další faktory. Silná motivace starosty podpořit vedoucí zaměstnance v oblasti kompetencí tak, aby posílili schopnost vést aktivně menší týmy zaměstnanců, poskytovat jim kvalitní zpětnou vazbu na jejich činnost a spravedlivě je ohodnotit. Osobní koučink, kterým si vedoucí zaměstnanci prošli, rozvíjel témata v osobní i pracovní rovině. Zaměstnanci uvedli, že pro ně bylo zpočátku náročné se této aktivitě otevřít, ale v konečném důsledku ji hodnotili jako vysoce pozitivní a přínosnou pro pracovní výkon i osobní život.

Klíčoví aktéři a jejich komunikace v průběhu projektu

Klíčovými aktéry v projektu byli zástupce realizátora a starosta, kteří byli hlavními osobnostmi propagujícími rovné příležitosti. Dále měl v projektu zásadní roli tajemník, který se podílel na celkové organizaci aktivit.

- Starosta MěÚ: inicioval vstup do projektu, na základě výsledků genderového auditu společně s realizátorem projektu nastavili klíčové aktivity. Byl nositelem myšlenky koučinku pro vedoucí pracovníky. Je dlouhodobým propagátorem rovných příležitostí a osobností orientovanou na podporu genderové vyváženosti.
- Realizátor projektu: měl na starosti přípravu a harmonogram projektu a jednotlivých aktivit. Víceméně řídil celý projekt a následně zastával i roli hlavního formativního evaluátora. Byl zodpovědný za projekt a rovněž se podílel na zpracování genderového re-auditů.
- Tajemník MěÚ: v součinnosti se starostou měl na starosti organizaci zaměstnanců a jejich účast na jednotlivých aktivitách. Byl styčnou osobou pro komunikaci s realizátorem a poskytoval ze strany MěÚ veškeré potřebné podklady.
- Odbornice na koučink/psycholožka: vedla klíčovou aktivitu v rámci vzdělávání vedoucích zaměstnanců jednotlivých odborů, poskytovala zpětnou vazbu a konzultace vedení MěÚ.
- Zaměstnanci/zaměstnankyně: absolvovali školení a vzdělávací aktivity, na formulaci projektu participovali v rámci zpětnovazebních dotazníků, které vyplňovali na závěr každého školení. Dotazníky pro zaměstnance/ zaměstnankyně byly také součástí genderového auditu a re-auditů a na základě jejich vyhodnocení odborníci na rovné příležitosti byly definovány další postupy.

Realizátoři projektu obecně komunikaci s MěÚ popisují jako rezervovanou, komunikace se však průběhu spolupráce zlepšuje. Zaměstnanci úřadu mají vybudovanou vnitřní vztahovost a další aktéři, kteří přicházejí zvenčí, se potýkají s nedůvěrou. Evaluátor se v tomto případě potýkal s podobnou zkušeností, ve spolupráci se však prostředí úřadu jeví jako otevřené a sdílné. Dalším významnou komunikační oporou vedoucí k lepší informovanosti i pochopení zaměstnanců byl vznik intranetu, který začal sloužit uživatelům – zaměstnancům úřadu jako prostor pro sdílení klíčových interních informací.



„Vyráběl se tady náš jednoduchý intranet, kde zaměstnanci mohli dostat v takové neoficiální zprávě informace, že nepůjde na úřadě elektrika, že bude vánoční posezení, atd. Také byl kladen důraz na zavedení schránky důvěry, kde je možné naspát nějakou stížnost nebo něco co se nelíbí a poslat to z internetové stránky.“ (Zaměstnanec II)

Velmi podstatnou součástí projektu bylo zavedení pravidelné analýzy platů, která se zaměřovala na rovnost odměňování zaměstnanců úřadu. Vedení úřadu hodnotí tuto aktivitu jako přínosnou a nosnou v oblasti rozvoje kompetencí vedoucích pracovníků a stala nedílnou součástí aktivit úřadu v oblastech rovných příležitostí.



„... to byl vlastně základní pilíř. Tím, jak to ty lidi každý rok vyplňovali a vlastně to, že to téma zvědomujete, tak mění mentalitu v té firmě, i když si to Mimoходом ty platy, nebylo to fakt špatné. Že by tam byla vyložene nějaká diskriminace, se nezjistilo.“ (Zástupce realizačního týmu)

3.3 GENDEROVÝ RE-AUDIT

V závěrečné fázi projektu, v období duben-červen 2021, byl realizátorem proveden genderový re-audit, který hodnotil stav tématu rovných příležitostí v organizaci po implementaci klíčových aktivit. Na základě šetření v rámci re-auditů byl zaznamenán posun organizace v následujících oblastech.

Zlepšilo se povědomí zaměstnanců úřadu o možnostech vzdělávání v oblasti rovných příležitostí i to, že jsou v této oblasti podporováni. Zároveň jen 24 % z celkového počtu zaměstnanců MěÚ považovala v rámci toto téma za zásadní. Dále z dotazníkového šetření v rámci evaluace vyplynulo, že více jak polovina zaměstnanců se domnívá, že MěÚ jednak vytváří podmínky pro zaměstnávání osob, jenž chtějí pracovat i v důchodovém věku a jednak se snaží udržet kontakt se svými zaměstnankyněmi na rodičovské dovolené.

Celkem tři dotázaní se setkali s diskriminačním chováním, nebo nevhodným chováním na MěÚ. V rámci doplňujících komentářů nebylo upřesněno, o jaké chování a cí strany se jednalo.

V rámci re-auditů již nebyly řešeny interní dokumenty MěÚ, nicméně z dostupných zdrojů bylo patrné, že nedošlo ke změně v označování pracovních pozic dle jejich obsazení muži nebo ženami. Označení pracovních pozic je stále pouze v mužském rodě. Výjimkou je kancelář tajemníka, kde je v jednom případě použit ženský rod. K tématu finančního ohodnocení se nevyjádřilo 83 % dotázaných respondentů. Ze zbylých 17 % je 10 % přesvědčeno, že v rámci finančního odměňování jsou dodrženy principy rovného přístupu, ve dvou případech byly označeny jako zvýhodněné ženy a v jednom případě naopak muži. V rámci re-auditů nedošlo v oblasti hodnocení zaměstnanců k velkému zlepšení. Pouze 37 % dotázaných uvedlo, že je jejich práce hodnocena objektivně a pravidelně. Dalších 18 % dotázaných uvedlo, že je jejich práce sice hodnocena, ale nejedná se o pravidelné hodnocení. V tomto ohledu je tedy potřeba zavést pravidelné hodnocení.

Celková spokojenost s pracovním prostředím se mírně zvýšila, celkem 90 % dotázaných se shodlo, že je pracovní prostředí spíše nebo velmi dobré.

3.4 VLIV PANDEMIE NA REALIZACI PROJEKTU

Proces projektu byl částečně zasažen pandemií Covid-19. Vzdělávací aktivity však bylo možné realizovat v online formě, některé se stihly realizovat před vypuknutím pandemie. Jak vyplynulo z rozhovorů a z dotazníkového šetření v rámci evaluace, pandemie naopak urychlila implementaci opatření podporující flexibilní pracovní dobu a práci z domova, která před tím nebyla běžnou praxí.



„Rozhodně tomu covid dopomohl, že se to rozjelo víc, ten home office. Před tím to bylo, dá se říct minimální, spíš v té lehčí formě, že se doma někdo podíval na maily, jestli tam není nějaký důležitý mail, který by vyřídil.“ (Zástupce realizačního týmu)

4. PŘÍNOSY A DOPADY PROJEKTU Z POHLEDU AKTÉRŮ A GENDEROVÉ ROVNOSTI

Tato kapitola se zaměří na to, jak zaměstnanci/zaměstnankyně a zástupci zaměstnavatele vnímají projekt implementace z hlediska užitečnosti pro jejich pracovní život, ale i z hlediska celkového fungování organizace. Na základě tematických oblastí vyplývajících z genderového auditu je sledován vývoj tématu rovných příležitostí v organizaci a konkrétní změny, které vývoj provázely. Na základě rozhovorů a dotazníkového šetření jsou popsány změny, které v oblasti genderové rovnosti zaměstnanci a zaměstnankyně nejvíce pociťují, aktivity, které se z hlediska odborníků a zástupců zaměstnavatelů nejvíce osvědčily a které byly naopak nejobtížněji realizovatelné či vůbec nerealizované.

Z pohledu organizace došlo k pozitivnímu přínosu především ve třech oblastech. V důsledku realizace projektu se podařilo zlepšit pracovní prostředí středně rozsáhlou rekonstrukcí společných a úložných prostor. Ženy na pracovišti mohou využívat dvě toalety navíc a každé patro má vybudovanou novou kuchyňku. Dále zaměstnanci označili za výrazný přínos vznik intranetu, kde mohou sdílet a sledovat interní informace úřadu. Oceňují rovněž možnost využívání home office, který je umožněn zaměstnancům, kteří neobsluhují přepážky s klienty nebo kteří se nevěnují údržbě. Dále byl za pozitivní přínos u vedoucích pracovníků hodnocen osobní koučink, který jim pomohl nastavit osobní i pracovní cíle, zlepšil jejich přístup k sobě a zvýšil jim sebevědomí, asertivitu při prosazování vlastních názorů. Někteří zaměstnanci uvedli, že v důsledku této aktivity umí lépe relaxovat a dokáží regulovat své nežádoucí emoce. Důležitým přínosem bylo zlepšení komunikační strategie vůči agresivním klientům, což je přímým důsledkem vzdělávací aktivity Zvládání krizových situací, kterou v dotazníkovém šetření zaměstnanci hodnotili jako pozitivní pro jejich pracovní výkon.



„No minimálně si to alespoň každý hlídá. Například moment, kdy si člověk řekne...aha, tady si dám pozor, abych se nechoval diskriminačně. Zvědomím si to! Protože když se o tom mlčí, tak můžu nabýt dojmu, že se nic takového neděje nebo to zlehčovat.“ (Zaměstnanec III)

4.1 ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI MUŽŮ A ŽEN NA PRACOVIŠTI

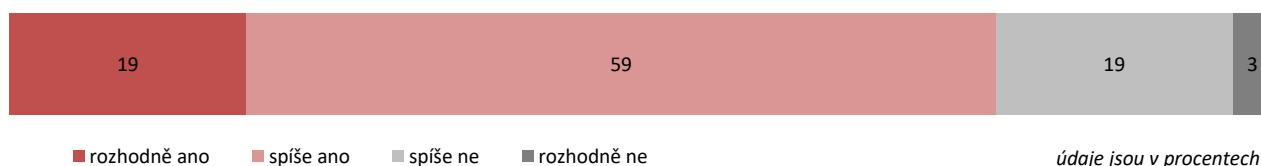
Již od primárního auditu je zřejmé, že MěÚ je svými zaměstnanci/zaměstnankyněmi chápán jako nediskriminující úřad, který nabízí svým zaměstnaným srovnatelné podmínky. Takto je vnímán většinou zaměstnanců. Přesto, že je v organizaci zaměstnána většina žen (80 %), na základě rozhovorů i dotazníkového šetření zaměstnanci/zaměstnankyně nepociťují upřednostňování jakékoliv skupiny osob. Většina respondentů v rozhovorech uvedla, že tabulkové platové podmínky, které nabízí veřejná správa, nejsou atraktivní pro muže, což je důvod proč se do pozic na úřadě hlásí více ženy. Nižší zájem mužů práci na městském úřadě je přičítán obecně nižšímu finančnímu ohodnocení pracujících v samosprávě ve srovnání s komerčním sektorem a menšími možnostmi kariérního postupu. Zároveň zazníval názor, že ženy jsou lepší na administrativní práci, a že jsou trpělivější a pečlivější.

Zaměstnavatel se hlásí se k rovnému přístupu k zaměstnancům/zaměstnankyním a je otevřen zaměstnávat osoby v důchodovém věku a aktivně podporovat rodiče na rodičovské dovolené. Těm dokonce poskytuje

technické vybavení, které je přímo napojeno na interní data, což umožňuje zpracovávat agendu mimo úřad v rámci zachování bezpečnostních podmínek. V rámci výběrového řízení neupřednostňuje žádnou skupinu osob. Ačkoliv z genderového auditu i re-auditů vzešlo doporučení pro uvádění genderově korektní inzerce, která by pro pozice uváděla oba rodové termíny, k nápravě nedošlo a MěÚ stále uvádí pozice v generickém maskulinu. V rámci evaluace se nepodařilo zjistit proč tomu tak je. Tato oblast je vnímána jako problematická i v rámci stávajících pozic v rámci úřadu, kdy jsou všechny pozice uváděny v mužském rodu.

Ačkoliv respondenti v rámci rozhovorů vypověděli, že se v organizaci nevyskytovaly žádné projevy diskriminace a nevhodného chování na pracovišti, čtyři respondenti v rámci dotazníkového šetření uvedli, že se na pracovišti setkali s diskriminací týkající se nevhodného chování, šikany nebo sexuálního obtěžování⁴.

Graf 1: Pohled zaměstnanců/zaměstnankyň na srovnatelné/stejně podmínky na pracovišti



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=32)

Dle respondentů měla implementace tématu rovných příležitostí mimořádný dopad v oblasti rozvoje kompetencí vedoucích pracovníků odborů. Vzhledem k tomu, že se všichni vedoucí pracovníci včetně tajemníka účastnili pravidelného sezení s koučem, se kterým řešili otázky týkající se pracovních i osobních témat, došlo u většiny z nich v důsledku osobní intervence k posunu v postoji k podřízeným zaměstnancům i ke změně přístupu k pracovní činnosti a jejímu komfortnějšímu uchopení. Respondenti v rozhovorech uvedli, že jim koučink zlepšil komunikaci, nežádoucí emocionalitu, či jim pomohl se vypořádat se stresovými situacemi a sebezprosažení v rámci společných porad nebo že více zapracovali na své duševní hygieně a nenosí si tzv. práci domů.

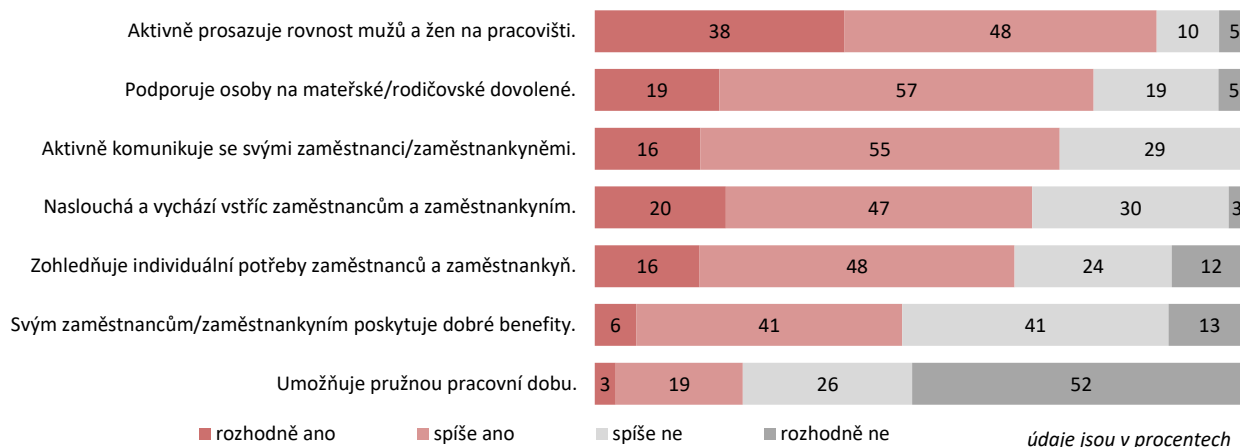


„Rozhodně si myslím, že nejsme bohužel tak daleko, aby vedoucí představitelé státních institucí šli dobrovolně do takových assessmentů, a často to znamená, že jim to otevře oči. Vidí ty stereotypy, které se jim promítají do práce. Ale v okamžiku, kdy jim někdo externě, jako evaluátor, řekne, ale takhle to viděj vaši zaměstnanci, že mají s tím problém, vy to tak děláte a nemáte mechanismy, to může vést k sebereflexi a rozvoji organizace.“ (Odborník II)

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci vnímají MěÚ jako zaměstnavatele, který aktivně podporuje rovné příležitosti mužů a žen na pracovišti. Téměř 70 % respondentů uvedlo, že s nimi zaměstnavatel aktivně komunikuje, v menší míře již ovšem zohledňuje jejich potřeby (cca 60 %). Jednoznačně patrný je nesoulad mezi zaměstnanci a realizátorem projektu ve vnímání pružné (flexibilní) pracovní doby. Z rozhovorů vyplynulo, že zatímco někteří považují flexibilní pracovní dobu za ukotvenou, někteří zaměstnanci mají názor odlišný.

⁴ Evaluátor nicméně neví, zdali k projevům diskriminace došlo před vstupem do projektu nebo po ukončení a z jakého zdroje zkušenost pochází.

Graf 2: Celkový pohled na přístup zaměstnavatele k zaměstnancům/zaměstnankyním



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=32)

Byť z rozhovorů vyplynulo, že si každý zaměstnanec může nastavit svou pracovní dobu v souladu se svými potřebami, není explicitně v žádném dokumentu uvedeno, zda může toto nastavení následně jakkoliv měnit. Evaluátor zmapoval v rámci názorového spektra nesoulad, kdy někteří respondenti vnímají toto téma jako otevřené a vyjadřují s tímto nespokojenost. Z doporučení re-auditů vyplynulo, že flexibilní pracovní doba je téma, které doporučují znovu projednat a transparentně uchopit.



„Každý zaměstnanec měl pracovní dobu tak, jak si nastavil od začátku. Já jsem říkal, nebudu se tady dohadovat s maminkou, která potřebuje dítě odvézt do školky. Paní, řekněte si, jak jedete autobusem, jak to potřebujete, a na tuto dobu jsme jí to stanovili, takže oni by v případě nutnosti nebo nějakých problémů porušovali svoji pracovní dobu, kterou s námi mohli uzavřít.“ (Zástupce zaměstnavatele II)

4.2 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

V oblasti hodnocení a odměňování je pro zaměstnavatele jednoznačným přínosem analýza platového hodnocení zaměstnanců. Tu se podařilo udržet na pravidelné bázi a slouží jako podklad pro stanovení fixních i pohyblivých položek platů. Z veřejně dostupných analýz platů na MěÚ vyplývá vysoká míra objektivit odměňování a nelze z ní vyvodit, že by ženy nebo muži byli platově diskriminováni. Zaměstnanci/zaměstnankyně nepovažují platové hodnocení za diskriminační. V rámci rozvoje kompetencí vedoucích pracovníků došlo k větší míře samostatnosti a odpovědnosti za hodnocení a odměňování. Vedoucí pracovníci disponují každý rok určitou položkou, kterou mohou v rámci odměn přerozdělit mezi podřízené v souladu s jejich mimořádným pracovním výkonem.



„Já jsem rozdělil kompetence vedoucím pracovníkům, aby odměňovali své zaměstnance třeba. Protože si myslím, že na to mají a umí si to obhájit. A umí to taky okomentovat, a to je právě zásluha toho projektu. Podpořil u vedoucích pracovníků jejich zodpovědnost a umí se, bych řekl, možná i lépe rozhodovat.“ (Zástupce zaměstnavatele I)

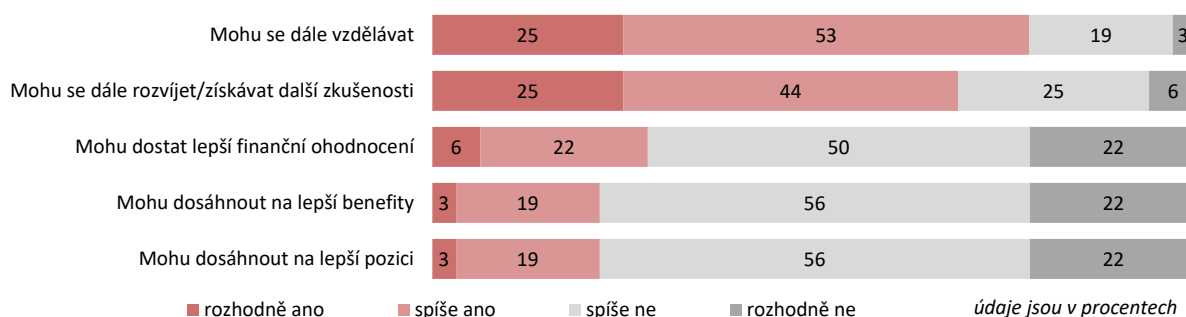
V dotazníkovém šetření byla otevřena otázka z oblasti pravidelného hodnocení zaměstnanců/zaměstnankyň. Bylo zjištěno, že se pravidelného pohovoru se svým nadřízeným účastnila jen čtvrtina dotázaných respondentů. Referenti ani referentky nemají individuální hodnotící pohovory s vedoucí/m. Výjimkou je sociální odbor, kde je povinnost dána zákonem, hodnocení probíhá jedenkrát ročně. Z rozhovorů dále vyplynulo, že vedoucí pracovníci zpracovávají na své podřízené písemné hodnocení, které následně zasílají svému nadřízenému pracovníkovi. Zpětná vazba tak probíhá jednostranně a v písemné formě.

V oblasti benefitů je zřejmé, že MěÚ nedisponuje takovými možnostmi jako komerční firma, nicméně udržuje nabídku benefitů ve formě stabilních příspěvků na stravenky, zvýhodněných půjček, příspěvků na dovolenou a příspěvků na důchodové pojištění. Zaměstnanci uvádějí jako další potřebu rozšíření benefitů Multisport kartu, příspěvek na volnočasové aktivity, vyšší příspěvek na důchodové pojištění nebo například možnost mít vyšší míru home office. Standardem pro všechny zaměstnance/zaměstnankyně je v současné době 4denní sick days, které je možné využívat bez odůvodnění nepřítomnosti a byl mimo jiné hojně využívat v období pandemie.

4.3 KARIÉRNÍ RŮST

MěÚ podporuje kariérní rozvoj všech zaměstnanců a zaměstnankyň bez ohledu na jejich pohlaví nebo věk. Většina dotázaných respondentů nepovažuje za problém se v rámci organizace posouvat na vyšší pozice, resp. se nedomnívá, že by vedení městského úřadu dávalo přednost určité skupině osob při postupu na vyšší pozice. V rámci obsazení vedoucích pozic převažují ženy, ve vedoucích na pozicích ve vedení MěÚ jsou však jen muži. V dotazníkovém šetření ocenili respondenti v rámci příležitostí pro kariérní růst možnost se nadále vzdělávat a získávat další zkušenosti.

Graf 3: Pohled na kariérní růst zaměstnanců/zaměstnankyň v rámci MěÚ



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=32)

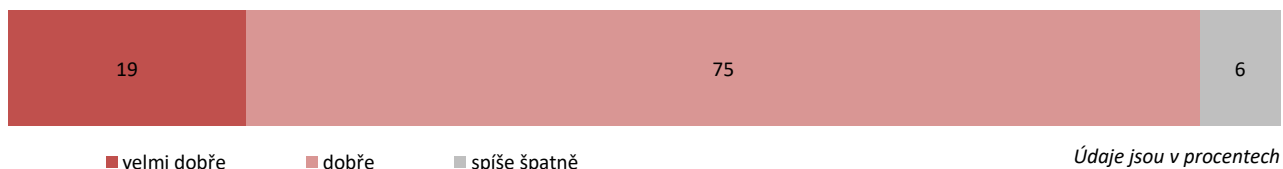
4.4 SLAĎOVÁNÍ OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA

Většina respondentů v rozhovorech uvedla přímou souvztažnost osobního života s dětmi. V této souvislosti hodnotili i možnost sladění pracovního a osobního života. Zaměstnanci MěÚ uvedli, že kdo (už) nemá děti, může se více věnovat kariéře. Tento názor uvedli muži i ženy.

Pozitivním dopadem projektu bylo zavedení flexibilních forem práce a umožnění práce z domova, které však nejsou fakticky ukotveny v žádném dokumentu, navíc je terminologicky neuchopena pružná pracovní doba. Práce z domova se začala aktivně využívat v roce 2020 během pandemie Covid-19 a přetrvávala částečně

dodnes. Možnost flexibilní pracovní doby a práce z domova se vzhledem k charakteru práce netýká pozic referentů/tek na přepážkách úřadu, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty. V období pandemie Covid-19 došlo ke specifickým opatřením, kdy se v kancelářích střídalo osazenstvo tak, aby byl vždy přítomen jeden/jedna pracovník/pracovnice.

Graf 4: Hodnocení úspěšnosti sladění pracovního a osobního života zaměstnanců/zaměstnankyň



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=32)

Zcela evidentní názorová nejednotnost v přístupu k pružné pracovní době panuje mezi realizátorem projektu a vedením úřadu. Zatímco realizátor považuje tuto část implementace za usazenou, úřad zatím k podmínkám flexibilních forem nenalezl jednotný postoj.



„Ale potom vlastně v průběhu toho vyšlo najevo, že jeden z těch největších dopadů je ta větší možnost toho sladování. To znamená, že když není úřední den, nemusím přijít do práce na tu půl osmou. Můžu přijít později. Když mi onemocní dítě, můžu pracovat z domova, můžu si to zařídit. Tak to je asi ta největší změna, která tam nastala. Tam si myslím, že to nemělo ani potenciál dopadnout negativně.“ (Zástupce realizačního týmu)



„Pravdou je, že se nám ještě nepodařilo ukotvit pružnou pracovní dobu a najít pro ni optimální variantu. Ale třeba máme vzdálené přístupy pro maminky na mateřské, které nám pomáhají s agendou, a to bylo už před tím, než k nám dorazil covid. Řekl bych, že jsme na to byli připravení. Máme přednastavené notebooky, které půjčujeme, a to se nám dost osvědčilo, že s nimi neztrácíme kontakt.“ (Zástupce zaměstnavatele I)

Výsledky dotazníkového šetření poukazují na názorovou nejednotnost i mezi zaměstnanci. Jen polovina respondentů uvedla, že může využít flexibilní pracovní dobu. Jen 23 % respondentů uvedlo, že mají informaci o tom, zda mají tuto možnost všichni zaměstnanci a za jakých podmínek mohou flexibilní pracovní dobu využít.

4.5 KULTURA ORGANIZACE

Na základě zjištění z polostrukturovaných rozhovorů na MěÚ panuje velmi dobrá a přátelská atmosféra mezi kolegy a kolegyněmi, i mezi nadřízenými a podřízenými. S tím souvisí i zmíněný fakt, že se velký počet zaměstnanců a zaměstnankyň účastní společných akcí mimo pracovní dobu. V dotazníkovém šetření uvedlo 97 % respondentů, že je práce naplňuje a baví. V rámci šetření přímo na MěÚ byl zmíněn společný smysl pro organizaci sbírek potřebné skupině spoluobčanů nebo aktivní jednotný postoj zaměstnanců k počínajícímu konfliktu na Ukrajině.

Další podpůrnou aktivitou jsou společenské akce podporující sladování rodinného a pracovního života. Zaměstnavatel společné akce pro zaměstnance organizoval i před vstupem do projektu, nyní je více organizují, i pro rodinné příslušníky, přímo zaměstnankyně úřadu. Tyto společné akce oceňuje více jak 90 % zaměstnanců a zaměstnankyň a považuje je za důležitou součást podpory a budování kultury organizace.

Za pozitivní efekt projektu lze hodnotit podporu komunikace na pracovišti, což prohloubilo vzájemnou důvěru. V rozhovorech zaměstnanci/zaměstnankyně popisovali pracovní prostředí jako velmi přátelské a vstřícné, vztahy na pracovišti hodnotili jako dobré. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že organizace aktivně komunikuje se svými zaměstnanci/zaměstnankyněmi, naslouchá jim a vychází vstříc jejich potřebám. Většina také uvedla, že organizace podporuje rovnost mezi muži a ženami.

V rámci projektu vznikl jako podpůrný prostředek intranet, který projektoval vedoucí zaměstnanec IT oddělení. Tento jednoduchý nástroj podpořil komunikaci mezi zaměstnanci MěÚ v rámci ukládání interních dokumentů a aktualizací zpráv a tiskovin, které musel být dříve distribuovány individuálně emailem. V rámci rozhovorů bylo zjištěno, že zaměstnanci tento komunikační a informační prostředek hodnotí společně s rozšířením zázemí pro odpočinek a hygienu jako nejdůležitější prvek pro rozvoj kultury organizace.



„Vyráběl se tady náš jednoduchý intranet, kde zaměstnanci mohli dostat v takové neoficiální zprávě informace, že nepůjde na úřadě elektrika, že bude vánoční posezení atd. Také byl kladen důraz na zavedení schránky důvěry, kde je možné napsat nějakou stížnost nebo něco co se nelíbí a poslat to z internetové stránky. (Zaměstnanec II)

5. TEORIE ZMĚNY

V této části bude představena teorie změny na pozadí období vývoje společnosti mezi genderovým auditem, projektem implementace doporučení z genderového auditu a udržitelnosti zavedených opatření v době evaluace. Z pohledu realizace aktivit na základě vstupů, plánovaných i neplánovaných výsledků, přes výstupy, se zabývá aktuálně zjištěnými dopady, které mají vliv na podmínky pro zaměstnance společnosti. Postup tvorby teorie změny zvolil evaluátor jako prostředek k analýze komplexních vstupů, které měly vliv na vývoj tématu a cílů rovných příležitostí nejen v rámci jednotlivých projektů, ale také v celé zakázce. Teorie změny také slouží jako vhodný prostředek k identifikaci nástrojů k další implementaci do nového programového období.

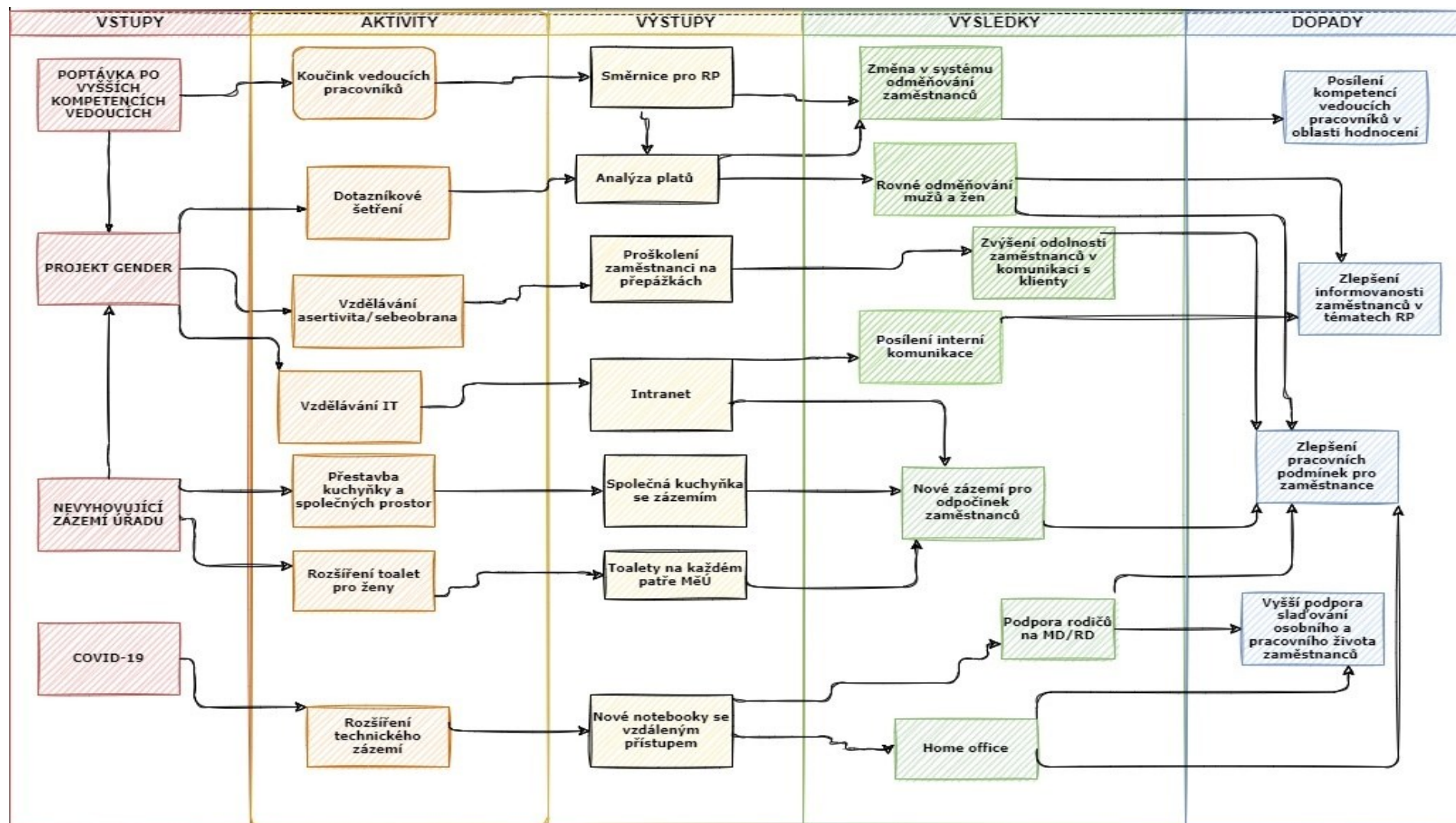
Níže znázorněné schéma č. 1 teorie změny shrnuje jednotlivé kontexty a souvislosti vývoje rovných příležitostí ve společnosti, které evaluátor definoval na základě zjištění z rozhovorů, dotazníkového šetření a studia dokumentů. Jako klíčové byly vyhodnoceny tyto vstupy:

- poptávka po vyšších kompetencích vedoucích pracovníků odborů,
- realizace genderového auditu, Implementace doporučení z genderového auditu,
- nevyhovující zázemí pro zaměstnance/zaměstnankyně MěÚ.

Teorie změny znázorňuje mechanismus, jakým způsobem projektové aktivity přispěly k výsledkům a dopadům projektu. Jako dopady evaluátor vyhodnotil:

- posílení vedoucích pracovníků v oblasti kompetencí,
- zlepšení pracovních podmínek pro zaměstnance/zaměstnankyně,
- zlepšení informovanosti zaměstnanců v tématech rovných příležitostí,
- vyšší podpora sladování osobního a pracovního života zaměstnanců/zaměstnankyň.

Schéma 1: Teorie změny



6. HODNOCENÍ PROJEKTU NA ÚROVNI JEDNOTLIVÝCH KLÍČOVÝCH AKTIVIT

Kapitola zhodnotí projekt dle jednotlivých klíčových aktivit, popíše efekty implementace a způsoby naplnění projektu. Popíše také rizika a problémy spojené s realizací. Kapitola se zaměří na to, které typy klíčových aktivit byly přínosné pro rozvoj a prosazování tématu genderové rovnosti na trhu práce v ČR a přínosu pro prosazování realizace genderové rovnosti na pracovišti.

Oblast sladování osobního a pracovního života se zaměstnavatel snažil podporovat i před vstupem do projektu. U pozic, které to umožňují, nabízí zaměstnancům/zaměstnankyním možnost home office nebo flexibilní nastavení pracovní doby, některé zaměstnance začal podporovat i technickým zázemím v podobě notebooku.

Zcela explicitní změnou prošlo pracovní prostředí v MěÚ, což zaměstnanci hodnotili jako největší přínos projektu. Nevyhovující zázemí se rozšířilo o novou kuchyňku a sociální zařízení. Zaměstnanci tak mají možnost trávit odpočinek komfortně a společně, ohřát si jídlo. Ženy získaly vlastní toalety.

Účastníci koučinku s psycholožkou uvádějí, že tato intervence pro ně byla zásadní. Získali možnost osobní konzultace s nezávislým odborníkem, který jim pomohl definovat strategie a cíle v pracovním prostředí, mohli se bezpečně posunout v řešení otázek nastavení komunikace s nadřízenými i v oblasti time managementu a duševní hygieny.



*„Ani ty audity nedopadly špatně. Podle mě, kdybych si vzal výsledky toho prvního auditu, tak tam toho moc nenajdu. A ani teď z toho aktuálního. Jde o to, že se začali přemýšlet jinak a začali měnit přístup.“
(Zástupce realizačního týmu)*

V rámci evaluačního zjištění vyplynulo, že zaměstnanci neumí téma rovných příležitostí explicitně pojmenovat, zaměstnavatele ale vnímají jako organizaci, která komunikuje se svými zaměstnanci, prosazuje rovnost mužů a žen na pracovišti a podporuje kariéerní růst.

Organizace si nechala několikrát vypracovat analýzu platů, což přispělo k pravidelnému monitoringu rovného hodnocení zaměstnanců a také z něj vyplývá vysoká míra objektivity odměňování. Lze z ní vyvodit, že ženy nebo muži nejsou platově diskriminováni. Zaměstnanci/zaměstnankyně nepovažují platové hodnocení za diskriminační.

Zástupce realizátora i zástupci zaměstnavatele hodnotí jako přínosné vzdělávací aktivity pro zaměstnance v oblasti asertivní komunikace a sebeobrany, které pomohly posílit komunikační odolnost při jednání s problémovými klienty a celkově zlepšily uvědomělost zaměstnanců, jak se chovat v případech nežádoucího chování. Diskriminační chování uvnitř úřadu nebylo ve větší míře zjištěno, 4 respondenti v dotazníkovém šetření odpověděli, že se s diskriminací na MěÚ setkali, a to v oblasti pohlaví nebo rodinné situace.

V tabulce č. 1 je uveden přehled efektu aktivit projektů a úroveň jejich aktuálního naplnění.

Tabulka 1: Efekt klíčových aktivit – stav k období 3/2022

JEDNOTLIVÉ AKTIVITY	EFEKT AKTIVIT	ZPŮSOB NAPLNĚNÍ
Systematická práce s genderovou problematikou	✓	Tyto aktivity se v souladu s harmonogramem podařilo naplnit konkrétně v podobě pravidelné analýzy platů všech zaměstnanců, která bylo doposud provedena 3 x vždy jednou za rok.
Vytvoření intranetu a s tím spojená úprava webových stránek	✓	V průběhu projektu došlo ke spuštění nové formy jednoduchého intranetu, kde se mohou zaměstnanci dozvědět aktuální interní informace z úřadu (např. nové směrnice, či vánoční večírek)
Vzdělávání všech zaměstnanců v oblasti IT	✓	Všichni zaměstnanci prošli kurzem Kyberšikana ve státní správě, která si kladla za cíl posílit úředníky v oblasti sdílení informací a ochrany korespondence a informací v síti.
Zlepšení komunikace a hodnocení zaměstnaných – dotazníková on-line šetření	✓	V rámci gender auditu i re-auditů byl všem zaměstnancům úřadu distribuován dotazník, ve kterém byla zjišťována obecná spokojenost s přístupem zaměstnavatele v oblasti RP.
Zlepšení komunikace a hodnocení zaměstnaných – setkání všech zaměstnanců a vedení města	✓	Zaměstnanci úřadu se pravidelně setkávali 2 x do roka. Tuto aktivitu podporuje vedení úřadu a setkání má vždy oficiální začátek spojený s prezentací, následuje neformální program.
Analýza příčin genderové nevyváženosti zaměstnaných, vč. prevence skleněného stropu	✓	Analýza byla zpracována nezávislým odborníkem na gender se specializací ve státní správě a předána vedení úřadu, který s ní dále pracuje především v oblasti plánování hodnocení zaměstnanců.
Zavádění flexibilních forem zaměstnávání	✓	Některé pozice, které umožňují home office byly podpořeny možností zapůjčení notebooku s vysokým zabezpečením dat do domácího prostředí a zaměstnanci/zaměstnankyně mohli tak vykonávat pracovní činnost na dálku.
Vyšší transparentnost odměňování	✓	Téma, které bylo rozvinuto v osobním koučinku s vedoucími odborů a zaznamenalo pozitivní ohlas i zásadní přístup v kompetencích odměňování podřízených.
Zvýšení komfortu zaměstnaných (zejm. žen)	✓	Za tímto účelem bylo vybudováno nové zázemí: relaxační místnost kuchyňka WC, sprcha vybavení Family Pointu pro rodiče s malými dětmi
Vzdělávání zaměstnaných za účelem lepšího zvládnutí krizových situací	✓	Zaměstnanci ve styku s klienty prošli kurzy asertivity a sebeobranu

Zdroj: INESAN, 2022

7. HODNOCENÍ UDRŽITELNOSTI ZMĚN

Kapitola se zaměří na udržitelnost měn v prosazování rovných příležitostí, která byla prostřednictvím projektu nastavena u zaměstnavatele IV. Na základě provedených polostrukturovaných rozhovorů zachytí, jaký je dlouhodobější dopad zaměstnavatele na téma rovných příležitostí a sladění pracovního, soukromého a rodinného života. Hodnocení probíhalo 7 měsíců od realizovaného re-auditů.

Z pohledu udržitelnosti označili zaměstnanci i zástupci zaměstnavatele za klíčové podporovat vzájemné setkávání v neformálním prostředí, podpořit a udržet důvěru a otevřenu komunikaci mezi zaměstnanci, vzájemnou pomoc. Zaměstnavatel je orientován na potřeby svých zaměstnanců, které reflektuje. Pomáhá tak vytvářet přátelské a otevřené pracovní prostředí, kde vznikají dobré podmínky pro zdravou organizační kulturu a podporuje se neformální setkávání. Zaměstnanci oceňují udržitelnost ve formě modernizace pracovního prostředí, ve kterém plánují další rozvoj.

Dále uvedli, že se chtějí do budoucna zaměřit na definici a srozumitelné uchopení flexibilní formy pracovní doby z důvodu změn v dopravě, kumulace pracovních úkolů a vzájemné zastupitelnosti. Rovněž uvedli, že je zásadní, aby se i nadále prohlubovaly komunikační dovednosti a asertivita zaměstnanců směrem k problémovým klientům.

Jako prostor pro zlepšení vidí zaměstnanci benefitní systém, jehož plný záměr se nepodařilo naplnit (zatím se nenašel způsob příspěvků na důchodové pojištění).

V době provádění evaluace, tj. 7 měsíců od ukončení projektu, jsou stále otevřena témata genderové korektnosti v uvádění pozic v rámci úřadu, i v inzerci aktuálně nabízených pozic. V rámci hodnocení a rozvoje zaměstnanců je třeba se zaměřit na poskytování hodnocení/zpětné vazby zaměstnancům pravidelně a v osobní formě, stejně tak není formálně ukotvena možnost flexibilní pracovní doby.

VELKÁ ČESKÁ FIRMA – PŘÍPADOVÁ STUDIE V

SHRNUTÍ – NÍZKÝ DOPAD NA ROZVOJ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ U ZAMĚSTNAVATELE

V organizaci vznikly interní dokumenty – Etický kodex, Popis pracovních pozic a Matice zastupitelnosti. V rámci evaluace nebylo zjištěno, zda s nimi někdo pracuje.

Bariéry:

- Extrémní nárůst zakázek a s ním související tlak na personální oddělení, které se v průběhu implementace rozpadlo
- Pasivní přístup zaměstnavatele po dobu realizace projektu i po jeho ukončení
- Dopad pandemie Covid-19 na zaměstnavatele a prioritizace jiných oblastí, než oblasti rovných příležitostí

ABSTRAKT

Evaluovaný projekt implementace doporučení genderového auditu (dále též „projekt“) byl realizován v letech 2019-2021 u zaměstnavatele V, který se specializuje na inženýrské, poradenské a konzultační služby v odvětvích chemického, těžebního, hutního, strojírenského a energetického průmyslu. Ve vedení společnosti je jeden muž a jedna žena, mají spolu příbuzenské vztahy. Původně firmu založil muž – otec současného jednatele, který s organizací stále externě spolupracuje. Za posledních 10 let společnost zaznamenala velký rozmach a zvýšila počet zaměstnanců/zaměstnankyň až pětinasobně. V roce 2019 při realizaci genderového auditu bylo ve společnosti zaměstnáno 55 osob (49 mužů a 6 žen) osob, v rámci genderového re-auditů o tři roky později již 227 osob. V době provádění evaluace (květen 2022) je ve firmě zaměstnáno 259 osob, z toho 217 mužů a 42 žen. Společnost je členěna do dvanácti divizí, které mají své vedoucí.

Před realizací genderového auditu a vstupem do projektu se zaměstnavatel problematikou rovných příležitostí nezabýval. Důvodem, proč se rozhodl realizovat genderový audit, byla snaha o proměnu vnitřní kultury organizace ve vztahu k rovným příležitostem a příprava interních procesů v organizaci související s prudkým nárůstem počtu zaměstnanců/zaměstnankyň. Vedení organizace sledovalo původně záměr, aby se ve firmě nastavil transparentní systém odměňování, zavedly flexibilní formy práce pro některé zaměstnance/zaměstnankyň a rozvinuly transparentní benefitní systémy.

Příjemcem podpory i realizátorem projektu byl zaměstnavatel.

Genderový audit byl realizován v roce 2017-2018 a přinesl doporučení týkající se oblasti obecné prezentace tématu rovných příležitostí směrem k zaměstnancům/zaměstnankyním, strategie řízení zaměstnanecké populace, používání genderově citlivého jazyka v interních dokumentech, ve formulářích, propagačních materiálech, které zohledňují ženy i muže na pracovišti i v klientské úrovni. Další doporučení spočívalo ve specifikacích pracovních pozic, které budou genderově korektně zakotveny v organizační dokumentaci. Mimo jiné doporučení spočívalo i v začlenění osoby se specializací na rovné příležitosti do organizační struktury společnosti, která bude zaštiťovat téma obecně v rámci personálního oddělení a vytvářet v organizaci respektující zásady stejných příležitostí pro všechny zaměstnance a zaměstnankyň.

Pro vstup do návazného projektu nastavil zaměstnavatel společně s odborníkem na rovné příležitosti témata, která reflektovala doporučení z genderového auditu. Zamýšlená opatření měla vést ke zlepšení interních procesů v organizaci, k podpoře flexibilních forem práce, zlepšení podmínek rodičů vracějících se z rodičovské/mateřské dovolené, podpořit systém benefitů a definovat pracovní pozice.

Motivační roli ve vstupu do projektu hrála poradenská společnost, která se zaměstnavatelem dlouhodobě spolupracuje v oblasti projektového poradenství. Roli poradenské společnosti je možné obecně označit za klíčovou, v průběhu projektu zajišťovala odborný dohled, pomáhala s realizací aktivit, vedení zaměstnavatele na ni delegovalo některé kompetence související s organizací vzdělávání a tvorbou dokumentů. Zástupci poradenské společnosti byli v intenzivním kontaktu s personálním oddělením a s interní metodičkou, se kterou připravovali společně výstupy.

Závěrečnou (povinnou) aktivitou byl genderový re-audit realizovaný v roce 2021, který vyhodnotil, že společnost svým chováním v mnoha ohledech naplňuje politiku rovných příležitostí žen a mužů, a že doporučení genderového auditu z roku 2018 aplikuje do své praxe. Re-audit dále doporučil se dále rozvíjet v oblasti mapování potřeb zaměstnanců/zaměstnankyň, navázat vzděláváním v oblasti diverzity a také auditor doporučil vedení organizace ukotvit flexibilní formy práce do strategických dokumentů.

Společnost v průběhu implementace realizace projektu zaznamenala ekonomický i personální růst, realizace projektu rovných příležitostí se však potýkala se zvýšenou fluktuací a nedařilo se jí udržet klíčové zaměstnance/zaměstnankyně personálního oddělení. Ti odcházeli kvůli enormnímu tlaku ze strany vedení. Projekt byl prodloužen z důvodu zpožděné realizace genderového re-audit externí společností.

Proces evaluačního šetření byl provázen neochotou zaměstnavatele poskytnout součinnost na evaluačním šetření a většinu dat pro evaluátora zajišťovala externí poradenská společnost. Nepodařilo se například zjistit, zda má zaměstnavatel jasně definovanou a zpracovanou organizační strukturu.

Na základě evaluačního šetření, které probíhalo v květnu a červnu 2022, lze označit konkrétní přínos projektu – vytvoření interních dokumentů. Tyto dokumenty se však nepodařilo prokázat jako uživatelsky aktivní a funkční v rámci samotné organizace. V rámci projektu vznikl přehledný systém benefitů pro zaměstnance, který byl pozitivně reflektován v rozhovorech se zaměstnanci/zaměstnankyněmi. Dále bylo zjištěno, že paralelně s projektem probíhal ve společnosti projekt zaměřený na podnikové vzdělávání, tudíž nelze dobře vyhodnotit výsledky/dopady některých aktivit projektu implementace doporučení genderového auditu.

Nepodařilo se ani prokázat, že projekt implementace doporučení z genderového auditu i přes původní záměr, jakkoliv přímo podpořil a zlepšil rovné podmínky mužů a žen ve společnosti.

V počáteční fázi evaluace byla v rámci desk research provedena analýza dokumentů a zdrojů, které evaluátor obdržel od zadavatele. Na základě desk research byl zpracován dotazník pro zaměstnance/zaměstnankyně, který byl distribuován do celé firmy (259 osob). Vyplňování online a tištěných dotazníků probíhalo v květnu 2022 a vyplněno bylo 100 dotazníků (z toho 83 mužů a 17 žen), což činí návratnost 40 %. Dále bylo provedeno terénní šetření a 10 individuálních polostrukturovaných rozhovorů se zástupci zaměstnavatele, zaměstnanci/zaměstnankyněmi, s odborníky na rovné příležitosti a se zástupcem realizačního týmu.

2. ZHODNOCENÍ VSTUPU DO PROJEKTU A MOTIVACE K REALIZACI

Tato kapitola mapuje, jaké důvody hrály roli při rozhodování zaměstnavatele o realizaci genderového auditu a vstupu do projektu podpory implementace doporučení genderového auditu. Na základě analýzy provedených rozhovorů a dostupných podkladů zachytí specifickou praxi a kulturu uplatňování genderové rovnosti v organizaci před vstupem do projektu a definuje jaké problémy byly na pracovišti vnímány v oblasti rovných příležitostí. Text je kompilací zjištění z dostupných dokumentů (zpráv z genderových auditů), dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. Vzhledem k neochotě spolupracovat ze strany zaměstnavatele při evaluačním šetření, je nutné klást relevanci na všechny tři zdroje.

Genderový audit u zaměstnavatele realizovala společnost zabývající se oblastí dotačního poradenství a řízení projektů financovaných ze zdrojů EU, která se věnuje také podpoře vzdělávání v organizacích a realizaci vzdělávacích, personálních a genderových auditů. Genderový audit byl ve společnosti, která se do té doby nezabývala genderovou politikou, realizován s cílem zhodnotit stav genderové rovnosti na pracovišti a získat představu o pojetí rovných příležitostí žen a mužů ve strategických a interních dokumentech společnosti a o personálním řízení společnosti. V témže roce však došlo k obchodnímu rozmachu společnosti, které vedlo k nárůstu zaměstnanců/zaměstnankyním a vedení společnosti zamýšlelo prostřednictvím genderového auditu rovné příležitosti v organizaci posílit.

Auditorský tým nezjistil jakékoliv porušení v oblasti politiky rovných příležitostí. Z auditu vyplynulo zjištění, že společnost v řadě oblastí naplňuje a dodržuje rovné příležitosti mužů a žen, bylo však doporučeno, aby zaměstnavatel více respektoval zásady rovnocenného odměňování za stejnou práci, dodržoval rovné zacházení při získání a výběru zaměstnanců/zaměstnankyň, při dalším rozvoji a vzdělávání a při obsazování zaměstnanců/zaměstnankyň do vyšších pozic v rámci hierarchické struktury organizace.

Konkrétní doporučení pro zlepšování a rozvoj rovných příležitostí vyplývající z genderového auditu:

- viditelněji se prezentovat v oblasti rovných příležitostí (web, tiskoviny);
- zpracovat vzor stručných příkladů dobré praxe, jak společnost naplňuje principy rovných příležitostí;
- zpracovat strategii pro řízení lidských zdrojů a nastaveních personálních procesů;
- zpracovat strategii pro řízení Age managementu, která by reflektovala postupně na narůstající potřebu obměny lidských zdrojů;
- zavést opatření na podporu zdraví a pracovní pohody zaměstnanců;
- zpracovat směrnici o kariéerní politice, přičemž součástí bude popis jednotlivých pracovních pozic, náplň práce a kariéerní růst a standardizovaný postup při náboru i propouštění zaměstnanců.

V roce 2019 byl zaměstnavatel znovu osloven poradenskou společností s nabídkou realizace projektu implementace doporučení z genderového auditu. Cílem bylo zpracovat dokumenty na podporu rovných příležitostí týkajících se především etického přístupu zaměstnanců/zaměstnankyň, které by charakterizovaly celkový postoj společnosti založený na transparentnosti a etickém jednání. Dále bylo cílem formálně ukotvit flexibilní formy práce a proškolit klíčové zaměstnance/zaměstnankyně v oblasti měkkých dovedností se zaměřením na diverzitu, zvládání konfliktu a prevenci diskriminace. Vedení společnosti v realizaci projektu spatřovalo možnost, jak podpořit personální procesy ve firmě a transformovat původně rodinnou firemní kulturu středního podniku do funkční struktury velké organizace.

3. REALIZACE PROJEKTU, NASTAVENÍ PROCESŮ A AKTIVIT

Tato kapitola popíše proces realizace projektu, který bude zhodnocen z pohledu všech aktérů (zaměstnavatelé / zaměstnanci / odborníci). Na základě provedených rozhovorů a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci popíše jejich roli, vzájemnou spolupráci a jejich míru participace na vzniku a průběhu projektu, přičemž se zaměří na to, jak zaměstnavatel zjišťuje potřeby svých zaměstnanců a zaměstnankyň a jak se mu daří řešit případné problémy a překážky.

3.1 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ GENDEROVÉHO AUDITU

Genderový audit nezjistil výrazné nedostatky v oblasti genderové politiky. V řadě oblastí zaměstnavatel naplňoval rovné příležitosti zaměstnanců a zaměstnankyň. Vzhledem k tomu, že se společnost před realizací auditu problematikou rovných příležitostí explicitně nezabývala, audit stanovil několik doporučení vedoucích k dalšímu vývoji této oblasti:

- Viditelněji se prezentovat v oblasti rovných příležitostí – webové stránky, interní materiály (např.: Program na podporu rovných příležitostí, Etický kodex, Metodika Age managementu, Koncepce na podporu méně zastoupeného pohlaví apod.).
- Zpracovat vzor stručných příkladů dobré praxe, jak společnost naplňuje principy rovných příležitostí v jednotlivých oblastech.
- Zpracovat Strategii pro řízení lidských zdrojů a nastaveních personálních procesů.
- Přijmout opatření ke snížení fluktuace zaměstnanců/zaměstnankyň, snížit náklady na nábor nových zaměstnanců/zaměstnankyň, vést pro tento cíl např.: evidenci důvodu odchodu.
- Zpracovat strategii pro řízení Age managementu, která by reflektovala postupně narůstající potřebu obměny lidských zdrojů.
- Používat genderově citlivý jazyk (na webových stránkách, v interních i externích dokumentech).
- Zavést opatření na podporu zdraví a pracovní pohody zaměstnanců/zaměstnankyň (vhodné pracovní podmínky, flexibilní formy pracovní doby, sick days).
- Zpracovat směrnici o kariéerní politice, přičemž součástí bude popis jednotlivých pracovních pozic, obsazenost pozic, náplň práce a kariéerní růst.
- Vypracovat standardizovaný postup při náboru i propouštění zaměstnanců/zaměstnankyň (s kým je pohovor veden, kolik je kol přijímacího řízení na požadovanou pozici, dotazník spokojenosti, výstupní dotazník aj.) a zpracovat ho do interního dokumentu společnosti.
- Rozšířit v organizaci povědomí o politice respektující zásady rovných příležitostí mezi všechny zaměstnance/zaměstnankyň (provádět pravidelná školení, která by informovala zaměstnance o tom, jak postupovat v případě šikany, diskriminace, sexuálního obtěžování).
- Vzdělávat vedoucí zaměstnance/zaměstnankyň v oblasti rovných příležitostí, prevenci diskriminace, šikany a sexuálního obtěžování, ale i zvládání konfliktů a zátěžových situací.
- Pravidelně informovat zaměstnance/zaměstnankyň o poskytovaných benefitech a provést anketu spokojenosti zaměstnanců/zaměstnankyňmi s benefity.

3.2 PROJEKT IMPLEMENTACE DOPORUČENÍ Z GENDEROVÉHO AUDITU

V rámci realizace projektu byly stanoveny jednotlivé klíčové aktivity, které navazovaly na prioritní doporučení z genderového auditu a jejichž implementace měla podpořit rozvoj tématu rovných příležitostí ve firmě. Jednalo se o zavádění a rozšiřování flexibilních forem práce u osmi vybraných zaměstnanců/zaměstnankyň ze středního managementu, aktivity směřující k vyšší transparentnosti odměňování, aktivity přispívající k proměně vnitřní kultury organizace ve vztahu k rovným příležitostem žen a mužů a sladování pracovního a soukromého života, vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň. Realizaci projektu řídila externí poradenská společnost, kterou pověřilo vedení organizace. Realizátoři byli v aktivním kontaktu přímo se zaměstnankyněmi personálního oddělení a s metodičkou projektu, které poskytovaly podklady, podílely se na dotazníkovém šetření a zpracovávaly Matici zastupitelnosti. Odborníkem pro rovné příležitosti byly zpracovány dokumenty: Etický kodex, Matice zastupitelnosti, Popis pracovních míst, Katalog benefitů.

Klíčové aktivity projektu

- Zavádění a rozšiřování flexibilních forem práce (zhodnocení pracovních náplní s postupným prověřením a navrhováním konkrétních možností využití flexibilních forem práce pro relevantní pracovní pozice, zavedení flexibilní formy práce u manažerských pozic zaměstnanců/zaměstnankyň).
- Aktivity směřující k vyšší transparentnosti odměňování v rámci organizace (zmapování stávajícího systému odměňování, návrh spravedlivého a transparentního systému hodnocení zaměstnanců/zaměstnankyň, informování zaměstnanců a zaměstnankyň o kritériích ovlivňujících platové ohodnocení).
- Aktivity přispívající k proměně vnitřní kultury organizace ve vztahu k rovným příležitostem žen a mužů a sladování pracovního a soukromého života.
- Vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň (oblast rovných příležitostí žen a mužů, age managementu, firemní kultury).
- Re-audit (externí).

Změny v provozu organizace ovlivňující realizaci projektu

V průběhu realizace projektu začala společnost v důsledku nabytí nových zakázek růst a přijímat nové zaměstnance/zaměstnankyň. Prudká expanze a s ní spojené personální aktivity při přijímání nových zaměstnanců/zaměstnankyň způsobily ve společnosti značný tlak. Ten se projevil negativně v několika oblastech. V rámci personálního oddělení nastala fluktuace z důvodu nepřiměřené zátěže a požadavků ze stran managementu. Změna priorit vedení společnosti převedla aktivity samotného projektu na vedlejší kolej a ta z původního záměru rozvoje organizace upustila postupně, až byly aktivity zcela pozastaveny.

Na základě doporučení externí poradenské společnosti došlo k prodloužení projektu o 9 měsíců, a to především z důvodu absence personálního obsazení, které by poskytlo podklady pro realizaci genderového re-audit. Projekt se nakonec podařilo s těžkostmi dokončit aktivním přístupem externí poradenské společnosti v době, kdy na personálním oddělení již nikdo nepracoval, a agendu personalistiky vedl přímo management. Podle vyjádření zástupců realizačního týmu poradenské společnosti již v té době nebyl zájem rovné příležitosti ve společnosti dále rozvíjet.



„Takže problém je ten, že ta firma do toho šla s odhodláním nějakou dobu a teď už to byl spíš projekt, kterej byl velmi na obtíž. Hodně se tam měnili genderoví specialisti, což byli vlastně personalisti v té firmě. A to to celé ovlivnilo. Jak se to tam střídalo, tak to bylo hrozně komplikovaný, protože každému se to muselo vysvětlovat od začátku.“ (Zástupce realizačního týmu poradenské společnosti)

3.3 GENDEROVÝ RE-AUDIT

Závěrečnou klíčovou aktivitou projektu byla realizace genderového re-auditů, který proběhl (v období od ledna 2020 do prosince 2021) s cílem a zhodnotit posun témat rovných příležitostí ve firmě. Ve zprávě z re-auditů je uvedeno, že společnost svým chováním v mnoha ohledech naplňuje politiku rovných příležitostí žen a mužů, jako odpovědný podnik uspokojuje požadavky nejen zákazníků, ale i svých zaměstnanců/zaměstnankyň. Doporučení rozvoje rovných příležitostí se týkalo oficiálního ukotvení flexibilních forem práce do dokumentů společnosti s uvedením vhodného typu každé pracovní pozice. Další doporučení se týkalo realizace školení pro zaměstnance/zaměstnankyně společnosti v oblasti Sladování pracovního a rodinného/osobního života, v oblasti diverzity, pravidelné mapování potřeb zaměstnanců/zaměstnankyň, a to on-line formou a seznamování zaměstnanců/zaměstnankyň s výstupy tohoto mapování.

Z polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že spolupráce realizátorů s vedením společnosti na genderovém re-auditů byla provázána bariérami a spory, které se odvíjely především od neochoty managementu poskytnout součinnost.

3.4 VLIV PANDEMIE NA PRŮBĚH PROJEKTU

Projekt byl výrazně ovlivněn pandemií Covid-19. V daném období, kdy probíhala implementace doporučení genderového auditu, získalo vedení firmy klíčovou zakázku. Zahraniční partner stabilního zákazníka nemohl z důvodu mezinárodních pandemických opatření naplnit smluvní služby, proto vedení společnosti soustředilo energii a prostředky do vlastního personálního rozvoje, aby společnost mohla zakázku převzít. V důsledku nevhodně nastavených interních procesů, problematické komunikace s vedením a zvýšeného tlaku na personální oddělení došlo k odchodu klíčových osob (metodička/HR specialistka) projektu implementace doporučení genderového auditu a rozpadlo se i personální oddělení.



„Prací HR bylo tehdy hlavně to sehnat lidi na velkou zakázku, kterou jsme dostali. Doslova jsme brali vše, co mělo nohy a ruce a bylo to nesmírně koordinačně náročné. Do toho se promítal covid a všechna ta opatření, takže každý den byly nějaké změny. Ale muselo se to zvládnout, jinak bylo husto.“ (Zástupce zaměstnavatele II)

4. PŘÍNOSY A DOPADY PROJEKTU Z POHLEDU AKTÉRŮ A GENDEROVÉ ROVNOSTI

Tato kapitola se zaměří na to, jak zaměstnanci/zaměstnankyně a zaměstnavatelé vnímají projekt z hlediska užitečnosti pro jejich pracovní život, ale i celkového fungování organizace. Skrze čtyři tematické oblasti: personální politika, hodnocení a odměňování, sladování pracovního a rodinného života a kultura organizace je sledován vývoj tématu rovných příležitostí ve firmě a konkrétní změny, které vývoj provázely. Na základě analýzy rozhovorů a dotazníkového šetření jsou popsány změny, které v oblasti genderové rovnosti zaměstnanci a zaměstnankyně nejvíce pociťují, aktivity, které se z hlediska odborníků a zaměstnavatelů nejvíce osvědčily a které byly naopak nejobtížněji realizovatelné či vůbec nerealizované.

Informace o přínosech projektu z pohledu jednotlivých aktérů se podařilo evaluačnímu týmu zjistit komplikovaným způsobem především pro nesoučinnost ze strany zaměstnavatele. Polostrukturované rozhovory bylo možné realizovat jen za přítomnosti zástupce zaměstnavatele, a to jen v omezené časové míře. Evaluace se tak opírá především o zjištění z rozhovorů s realizátory z poradenské společnosti, kteří byli hlavními aktéry průběhu projektu, a z dotazníkového šetření.

Z polostrukturovaných rozhovorů s realizátory projektu a odborníky vyplynulo zjištění, že přínosy projektu jsou především v oblasti vytvoření dokumentů podporující organizační kulturu a s komplexním podpurným přístupem k zaměstnancům/zaměstnankyním.

Dále byl vyhodnocován možný přínos v oblasti vzdělávání na individuální úrovni, nicméně nebylo jasné prokázáno, že se jedná o přínos právě implementace projektu vzhledem k souběžnému projektu podnikového vzdělávání. Bylo zjištěno, že v totožném období se v organizaci realizoval paralelní vzdělávací projekt⁵ v oblasti měkkých dovedností a technického vzdělávání, pro respondenty bylo tedy náročné rozeznat, vzhledem k časovému odstupu, které aktivity patřily do projektu implementace doporučení z genderového auditu. Přínosy projektu lze tedy označit spíše za komplexní pohled účastníků v rámci výše zmíněných intervencí.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř dvě třetiny zaměstnanců/zaměstnankyň jsou na své aktuální pozici velmi spokojeni a zbytek je spokojen. Podobný výsledek dotazníkového šetření vyšel v otázce spokojenosti s prací v organizaci (66 %) a hlavní důvod proč zaměstnanci/zaměstnankyně právě v této firmě pracují, je možnost uplatnit své dovednosti a znalosti (43 %) a dobrý kolektiv (41 %). Zástupce zaměstnavatele uvedl, že sice podporuje rodiče k návratu z rodičovské dovolené začleněním zpět do procesu, ale osobně preferuje ženy na mateřské dovolené nerušené v domácím prostředí. Dále vedení společnosti uvedlo, že umožňuje pružnou pracovní dobu u profesí, u kterých je to možné (kancelářské pracovní pozice). Nebylo zjištěno, zda má tato skutečnost vliv na dřívější návrat rodičů z mateřské/rodičovské dovolené.

Na základě výše uvedeného zjištění lze říci, že firemní kultura je ve společnosti usazená, tradiční s důrazem na pracovní výkon. Ačkoliv byl projekt realizován především po formální stránce vytvořením organizačních dokumentů, zaměstnanci/zaměstnankyně jsou ve firmě spokojeni.

⁵ Podnikové vzdělávání zaměstnanců (1. 2. 2020–31. 1. 2022)



„Já mám flexibilní pozici oficiálně, ale stejně tu jsem, protože je potřeba. Ale když potřebuju dělat z domova nebo mi do toho něco skočí, tak se to dá domluvit. Tohle je o domluvě. V mém případě to naštěstí funguje.“ (Zaměstnankyně 3)

4.1 PERSONÁLNÍ POLITIKA

Z evaluačního šetření vyplynulo, že je zaměstnavatel orientován na výkon a tento způsob nastavení se promítá do personální politiky společnosti. Řízení společnosti je pevně v rukou jednotlivých členů jedné rodiny, a ti se snaží mít kontrolu i nad personálními procesy. Většinu zaměstnanců vzhledem k charakteru průmyslově-výrobní organizace tvoří převážně muži. Odbornice na rovné příležitosti zhodnotila, že realizace projektu měla vliv především na ukotvení některých organizačních procesů do interních dokumentů.



„Revidovaly se věci, opravovaly, nastavovaly se nové postupy a já si myslím, že ten projekt jim hodně pomohl. Byť třeba oni to tak nevnímají nebo nebudou vnímat, ale já si myslím, že od zpracování Etického kodexu po dání na papír pracovních pozic, sladění přijímacího řízení a náboru. Ono to jako bylo, ale nebylo to dáno metodikou, nastaveným písemným postupem. Ale díky tomu se to všechno ucelilo.“ (Odborník I)

Z rozhovoru se zástupcem zaměstnavatele vyplynulo, že v tomto ohledu panuje názorová jednota. Vnímá pozitivní efekt projektu především v oblasti vytvoření dokumentů a pojmenování principu přístupu k zaměstnancům/zaměstnankyním, který je však podle jeho slov v organizaci přirozeně dodržován. Účast v projektu tedy vnímá zaměstnavatel jako možnost deklarovat a uchopit žité postupy ve firemní kultuře.



„Já říkám, tak dobře víte, že naše péče o zaměstnance je příkladná, tak jo, tak to tak uděláme. On pak přišel, že někdo vybral ten projekt, že je možný jej realizovat. Tak jo, tak to zrealizujem. Ale jinak jako, my jsme reálně všechny tyhle ty věci dělali, a to je nás teď 350 ve všech firmách.“ (Zástupce zaměstnavatele I)

Dále zaměstnavatel uvedl, že vedení přistupuje ke všem zaměstnancům a zaměstnankyním individuálně a v souladu s tímto i řeší potřeby jednotlivých skupin. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že tři čtvrtiny respondentů shledávají podmínky na pracovišti pro všechny zaměstnance i zaměstnankyně srovnatelné.

Graf 1: Pohled zaměstnanců/zaměstnankyň na srovnatelné/stejně podmínky na pracovišti



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=85)

4.2 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

V rámci realizace projektu sice existoval záměr transparentního odměňování, nicméně zaměstnavatel v rámci implementace žádnou aktivitu v tomto směru nerealizoval. Z polostrukturovaných rozhovorů vyšlo najevo, že zaměstnavatel neinformuje zaměstnance/zaměstnankyně o možnostech transparentního odměňování, zároveň nebylo ani zjištěno, že by v tomto ohledu měli zaměstnanci/zaměstnankyně konkrétní požadavky. Slovní hodnocení je výkonu na pracovišti je poskytováno verbálně příležitostně. Hodnotící pohovory nejsou interně nijak uchopeny a v rámci jednotlivých dvanácti divizí v organizaci si je vedoucí řeší po vlastní ose různým způsobem. V této oblasti tedy zaměstnavatel nedosáhl žádného evidentního pokroku.



„Sdělovat požadavky na platy můžeme. Takhle, já si nemyslím, že jsme tu nějak diskriminováni nebo tak něco, prostě to je, jak to je. Na druhou stranu by se ta péče o zaměstnance mohla zlepšit, tak jak to je v jiných firmách. Ale zásadní problém je to, že se tady pořád mění zaměstnanci. Pak se špatně něco nastavuje. U toho bvch začala.“ (Zaměstnankyně II)

Z dotazníkového šetření vyplynulo zjištění, že všichni respondenti považují systém odměňování v organizaci za spravedlivý. V rámci polostrukturovaných rozhovorů panoval názorový soulad v této oblasti i mezi muži i ženami. Polovina respondentek si myslí, že je nastavení systému odměňování rozhodně spravedlivé (zbytek spíše), u mužů 71 % je o tom rozhodně přesvědčeno.

Graf 2: Pohled zaměstnanců/zaměstnankyň na spravedlivé nastavení systému odměňování ve firmě



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=100)

4.3 SLAĎOVÁNÍ OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA

Zaměstnavatel podporuje návrat mužů a žen z mateřské/rodičovské dovolené stále otevřenými nabídkami na částečný úvazek, a zároveň umožňuje kancelářským zaměstnancům a zaměstnankyním využívat flexibilní pracovní dobu. Toto však není důsledkem samotné realizace projektu, ale spíše důsledkem přirozeného přístupu vedení společnosti. Flexibilní pracovní doba pro pracovníky a pracovnice podléhá schválení jednatele a souvisí většinou s péčí o dítě. Zaměstnanci/zaměstnankyně ale tuto možnost vítají a v případě potřeby využívají. Z dotazníkového šetření vyplynulo uvedli, že respondenti a respondentky vnímají zaměstnavatele jako organizaci, která umožňuje sladit pracovní život s osobním a podporuje rodiče na mateřské/rodičovské dovolené. U žen převažoval názor vyšší spíše dobře (71 %). Zástupce zaměstnavatele uvedl, že preferuje návrat bývalých zaměstnanců/zaměstnankyň, a to včetně rodičů z mateřské/rodičovské dovolené.

Graf 3: Hodnocení úspěšnosti sladění pracovního/osobního života zaměstnanců/zaměstnankyň



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=100)



„Tak jo, ale když je pak 3 roky na mateřský nebo odejde k jiný firmě, protože něco, nebo se odstěhuje a pak se zase vrátí, tak ideál, protože není nikdo lepší než bývalej zaměstnanec.“ (Zástupce zaměstnavatele II)

4.4 KULTURA ORGANIZACE

Podle názoru odbornice na rovné příležitosti měl projekt měl největší dopad na vnímání potřeb zaměstnanců/zaměstnankyň v organizaci, kde se zvýšilo povědomí o genderu a rovných příležitostech.

„Spíš si myslím, že se díky projektu změnil pohled zaměstnanců na společnost, když se ten projekt dostal do povědomí. Pocitově jsem cítila, že dobré pro ně je jen to, že vědí, že ta společnost to řeší a že se tou problematikou zabývá. Ale co se týče těch témat konkrétně, to opravdu nedokážu říct.“ (Odbornice I)

Toto zjištění se však u zaměstnavatele ani u zaměstnanců a zaměstnankyň nepotvrdilo. Z polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že je prostředí v organizaci obecně vnímáno jako nediskriminační, a že všichni mají stejné příležitosti. Nicméně z evaluačního šetření se nepotvrdilo, že by tato skutečnost nastala v důsledku realizace projektu. Komunikaci na pracovišti hodnotí zaměstnanci/zaměstnankyňe jako otevřenou a bezproblémovou a z dotazníkového šetření rovněž vyplynulo, že považují vztahy na pracovišti za velmi dobré.

Graf 4: Hodnocení firmy z pohledu přístupu k zaměstnancům/zaměstnankyním



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=99)

5. TEORIE ZMĚNY

V této části bude představena teorie změny na pozadí období vývoje společnosti mezi genderovým auditem, implementací doporučení z genderového auditu a zjištění o udržitelnosti zavedených opatření v době evaluace. Z pohledu realizace aktivit na základě vstupů, plánovaných i neplánovaných výsledků, přes výstupy, se zabývá aktuálně zjištěnými dopady, které ovlivňují podmínky pro zaměstnance/zaměstnankyně společnosti. Postup tvorby teorie změny zvolil evaluátor jako prostředek k analýze komplexních vstupů, které měly vliv na vývoj tématu a cílů rovných příležitostí nejen v rámci jednotlivých projektů, ale také v celé zakázce. Teorie změny také slouží jako vhodný prostředek k identifikaci nástrojů k další implementaci doporučení do nového programového období.

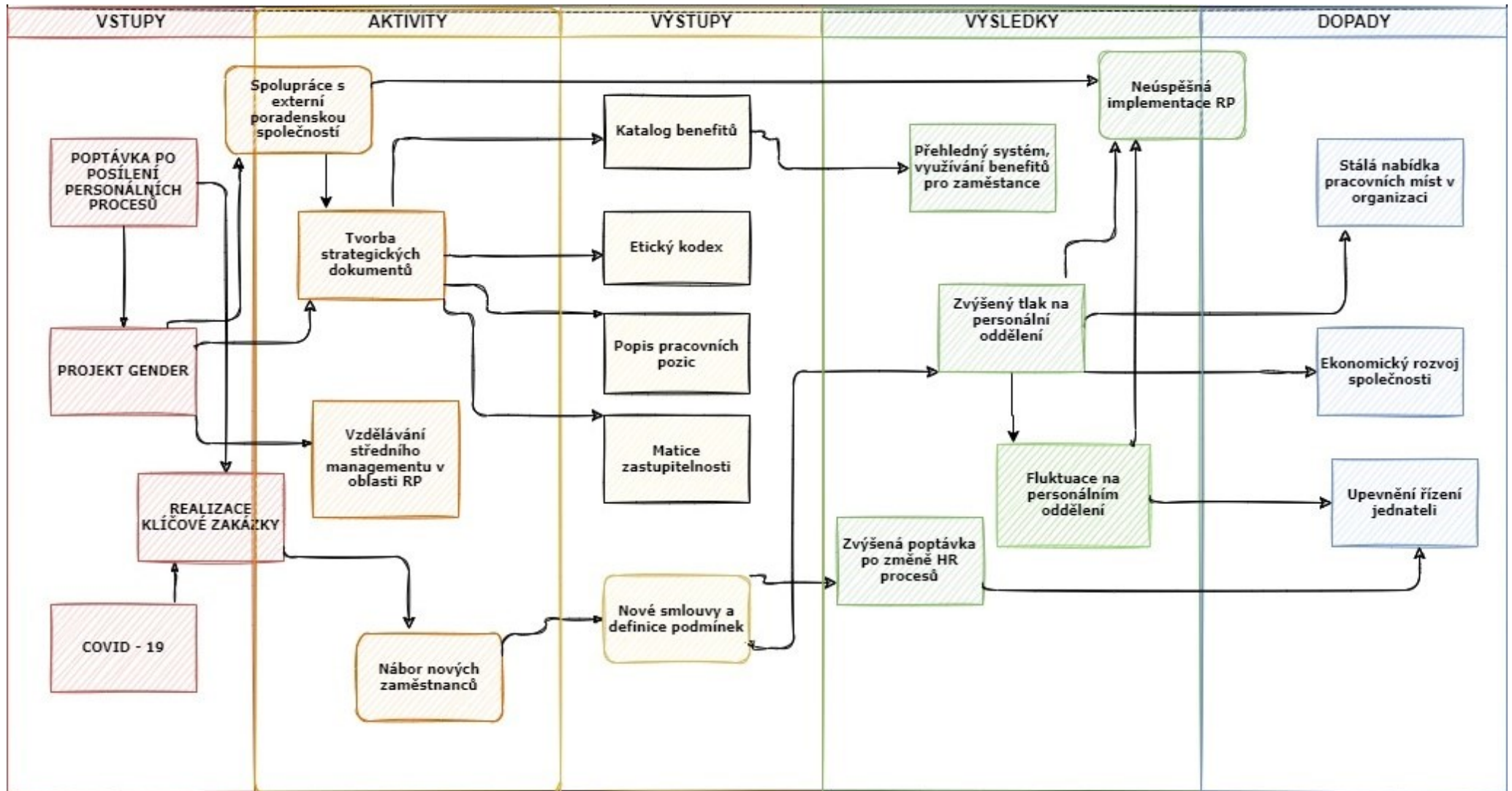
Níže znázorněné schéma č. 1 teorie změny shrnuje jednotlivé kontexty a souvislosti vývoje rovných příležitostí ve společnosti, které evaluátor definoval na základě zjištění z individuálních polostrukturovaných rozhovorů, dotazníkového šetření a desk research. Jako klíčové byly vyhodnoceny tyto vstupy:

- Primární poptávka po posílení personálních procesů související s očekáváním expanze zakázek. Dále tato potřeba souvisela u zaměstnavatele s rozvojem firemní kultury, kterou původně plánovalo vedení rozvíjet skrze další vzdělávací aktivity a aktivity podporující vyšší integraci zaměstnanecké populace do firmy (výjezdní zasedání, teambuildingy, rodinné dny).

Teorie změny znázorňuje mechanismus, jakým způsobem projektové aktivity přispěly k výsledkům a dopadům projektu. Jako hlavní dopady evaluátor vyhodnotil:

- Projekt implementace doporučení z genderového auditu nevedl v tomto případě k rozvoji rovných příležitostí. Vlivem masivního nárůstu zakázek a personálního růstu firmy došlo k rozkladu personálního oddělení. Společnost tak posílila ekonomicky, ale procesy se nastavit nepodařilo.
- Přehledný systém benefitů pro zaměstnance/zaměstnankyně vznikl v rámci projektových aktivit, jeho uvedení do reálného života organizace a míru úspěšnosti se však nepodařilo zjistit.

Schéma 1: Teorie změny



6. HODNOCENÍ PROJEKTU NA ÚROVNI JEDNOTLIVÝCH KLÍČOVÝCH AKTIVIT

Tato kapitola zhodnotí projekt dle jednotlivých klíčových aktivit, popíše efekty implementace jednotlivých doporučení a způsoby naplnění. Kapitola shrne, které typy klíčových aktivit byly přínosné pro rozvoj a prosazování tématu genderové rovnosti na trhu práce v ČR a přínosu pro prosazování realizace genderové rovnosti na pracovišti.

U zaměstnavatele došlo v průběhu projektu implementace k získání klíčové zakázky na servis pro smluvního odběratele. Organizace převzala částečně zakázku od zahraničních dodavatelů, kteří v rámci pandemie Covid-19 neměli prostředky ani pracovníky pro realizaci zakázky. Zaměstnavatel přijal velký počet zaměstnanců/zaměstnankyň a bylo nutné provést jejich zaškolení/adaptaci v krátkém časovém úseku. V důsledku této skutečnosti se aktivity implementace doporučení prakticky zastavily. A projekt byl zdárně dokončen především díky iniciativě externího realizátora.

V rámci realizovaných aktivit byl vypracován Etický kodex, který obsahuje zásady etického chování ve vztahu k zaměstnancům/zaměstnankyním, ale také ošetřuje prevenci diskriminace, šikany, i sexuálního obtěžování. Společnost zde rovněž deklaruje rovný přístup ke všem osobám ve společnosti. Byla vypracována Matice zastupitelnosti, která specifikuje jednotlivé pozice a jejich kompatibilitu v rámci společnosti v situacích, kdy dojde k výpadku zaměstnanců/zaměstnankyň. Nebylo zjištěno, že by se tyto dokumenty dále v organizaci aktivně používaly a u zaměstnanců/zaměstnankyň nebylo zjištěno, že o těchto dokumentech mají povědomí.

Dále v rámci projektu vznikl Popis pracovních míst, který u jednotlivých pozic definuje náplň práce a pracovní činnosti, což by mohlo zjednodušit a zpřehlednit systém nábory. V rámci evaluace se nepodařilo zjistit, zda se ve firmě s tímto dokumentem pracuje, tedy není možné ani zhodnotit úspěšnost implementace. Dále zpráva z re-auditů uvádí, že v organizaci vzniklo opatření pro kontrolu rovného odměňování mužů a žen, toto opatření však rovněž nebylo možné vyhodnotit.

Na webových stránkách společnosti v záložce „Kariéra“ jsou inzerované pozice, o které aktuálně zaměstnavatel poptává. Všechny inzerované pozice byly v rámci evaluačního šetření uvedeny v rámci generického maskulina nevyváženě, tedy v mužském rodu, a v rámci popisu pozice v interních dokumentu z roku 2020 neodpovídají popisu ve schváleném dokumentu.

Další klíčovou aktivitou bylo vzdělávání zaměřené na rovné příležitosti žen a mužů a firemní kulturu. Hodnocení konkrétního vzdělávání nebylo možné v rámci rozhovorů získat z důvodu paralelních vzdělávacích aktivit z jiného projektu a také proto, že ve firmě již nepracuje nikdo ze zaměstnanců/zaměstnankyň, kteří se aktivit přímo účastnili. Vzhledem k tomu, že se vedení společnosti vzdělávacích aktivit neúčastnilo, nelze vyhodnotit ani jejich přínos na úrovni organizace.

Z polostrukturovaných rozhovorů se zástupcem zaměstnavatele vyplynulo, že si společnost vede evidenci propouštění a odchodů zaměstnanců/zaměstnankyň společnosti včetně mapování důvodů odchodů a sleduje tak vlastní statistiky v této oblasti, což je v souladu s formulací doporučení z genderového auditu.



„Tam se vycházelo z původního auditu, co se týče fluktuace nastavily se výstupní dotazníky, aby měly zpětnou vazbu, proč zaměstnanci odcházejí, to se řešilo, aby měly zpětnou vazbu, to je zase jedna z klíčových věcí. Dál, co se týče nábory zaměstnanců, ten zpracovaný popis pracovních pozic, tam se zpracovaly požadavky základní a kvalifikační, to se zpracovalo, aby jim to pomohlo přímo při náboru, aby věděli která osoba se hodí na jakou pozici a to jim usnadnilo práci při náboru.“ (Odborník I)

Tabulka 1: Efekt klíčových aktivit – stav k období 2/2022

JEDNOTLIVÉ AKTIVITY	EFEKT AKTIVIT	ZPŮSOB NAPLNĚNÍ
Zavádění a rozšiřování flexibilních forem práce.	NEZJIŠTĚNO	Flexibilní forma práce byla využívána některými zaměstnanci/zaměstnankyněmi již před zahájením projektu. Nebylo však zjištěno, že flexibilita a transparentnost byly skutečně zavedeny plošně i přes deklarovaný záměr.
Aktivity směřující k vyšší transparentnosti odměňování v rámci organizace	X	Pouze ukotveno ve strategických dokumentech ve formě záměru.
Aktivity přispívající k proměně vnitřní kultury organizace	NEZJIŠTĚNO	Aktivity v oblasti benefitů a neformálních aktivit organizovaných zaměstnavatelem. Aktivity pro rovné příležitosti se nepodařilo vyhodnotit.
Vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň	NEZJIŠTĚNO	Nebylo možné vyhodnotit z důvodu nedosažitelnosti osob a paralelního vzdělávacího projektu

Zdroj: Projektová dokumentace, polostrukturované rozhovory. INESAN, 2022.

7. HODNOCENÍ UDRŽITELNOSTI ZMĚN

Kapitola se zaměří na udržitelnost sociálních změn v prosazování rovných příležitostí, která byla prostřednictvím projektu nastavena. Na základě rozhovorů zachytí, jaký je dlouhodobější dopad zaměstnavatele na téma rovných příležitostí a sladění pracovního, soukromého a rodinného života a na základě jakých aktivit lze nově nastavené procesy udržet. Hodnocení probíhalo 6 měsíců od realizovaného re-auditů.

Vedení organizace spatřuje udržitelnost témat rovných příležitostí v individuálním přístupu k zaměstnancům a zaměstnankyním, reflexi jejich potřeb a podpoře společných neformálních aktivit.

Neformální setkávání a sportovní utkání, společné výlety – to jsou aktivity, které byly nejčastěji zmiňovány jak v dotazníkovém šetření, tak v individuálních rozhovorech jako pozitivní a vítané. Dále hodlá zaměstnavatel podporovat návrat mužů a žen z rodičovských dovolených a nebrání se ani znovupřijetí propuštěných zaměstnanců/zaměstnankyň, se kterými mají dobré zkušenosti s prací na zakázkách. V dotazníkovém šetření většina respondentů uvedla, že pro sebe vidí možnost rozvoje ve vzdělávání a získávání dalších zkušeností. V polostrukturovaných rozhovorech uvedli respondenti, že vidí udržitelnost dobré pracovní atmosféry a stávající firemní kultury v aktivní nabídce benefitů a udržení různých typů firemních setkání s důrazem na sportovní akce.

Z pohledu odborníků, kteří spolupracovali na procesu implementace zavádění rovných příležitostí, spočívá udržitelnost aktuální situace rovných příležitostí a další rozvoj v této oblasti v tématech komunikace vedení směrem k zaměstnanecké populaci firmy a procesu náboru.



„Jako ta firma si myslím, že dbá na vzdělávání zaměstnanců, oni se zapojují do více projektů na vzdělávání. To si myslím, že je až nad rámec, kdy jim hradí školení. Myslím, že mají skvělou možnost se sebevzdělávat, tam si myslím, že, co se týče náboru, díky realizaci projektu se ten náborový proces dopiloval. Možná ta komunikace, ale já nevím, protože vzhled jsem tam zas takový vzhled neměla, nikdo si neztěžoval.“ (Odborník I)

Z pohledu evaluátora nedošlo k naplnění doporučení vyplývajících z genderového auditu z důvodu nedostatečné priority ze strany vedení společnosti pro tato témata a rovněž z důvodu netransparentní deklarace důležitosti tématu rovných příležitostí směrem k zaměstnancům/zaměstnankyním.

STŘEDNÍ ŠKOLA – PŘÍPADOVÁ STUDIE VI

SHRNUTÍ – VYSOKÝ DOPAD NA ROZVOJ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ U ZAMĚSTNAVATELE

Realizaci projektu lze hodnotit jako příklad dobré praxe. Podařilo se zrealizovat všechny klíčové aktivity. Projekt pomohl téma rovných příležitostí formalizovat a v podobě vytvořené specializované platformy Gender pointu jej předává zaměstnancům/zaměstnankyním. Zaměstnavatel se v důsledku projektu snaží podporovat diverzitu pracovního týmu.

Dobrá praxe:

- Zkušenosti realizátora – vzdělávací centrum, které se věnuje realizaci projektů zaměřených na oblast rovných příležitostí
- Profesionální přístup odborníků, kteří jsou členy genderové expertní komory ČR a kteří ve spolupráci s realizátorem přinesli potřebné know how
- Vytvoření a zavedení projektu Gender point jako specializované platformy pro rozvoj rovných příležitostí ve škole
- Kontinuální spolupráce realizátora se zaměstnavatelem, znalost prostředí a potřeb zaměstnanců/zaměstnankyň, dobré vztahy v realizačním týmu

Bariéry:

- Pandemie Covid-19 v důsledku které se neuskutečnily všechny aktivity v plánované podobě

ABSTRAKT

Evaluovaný projekt byl realizován v letech 2019–2021 u zaměstnavatele VI, kterým je střední zdravotnická škola. Škola má kapacitu do 230 žáků denního studia a 150 žáků dálkového studia, a řadí se tak mezi menší střední školy. V době evaluace (květen 2022) ve škole pracuje 38 zaměstnanců, z toho 30 žen a 8 mužů. Škola má jasně definovanou organizační strukturu, ve které své zaměstnance/zaměstnankyně dělí na pedagogické a nepedagogické pracovníky. Ve vedení školy je žena na pozici ředitelky, na pozici dvou zástupců ředitelky jsou muži. Mezi pedagogické pracovníky spadají vedoucí odborů, učitelé odborných předmětů a učitelé všeobecných předmětů, mezi nepedagogické jsou řazeny pozice tajemnice/personalistka, zaměstnanci/zaměstnankyně ekonomického úseku a správy školy (vrátná, školník, uklízečky). Škola zaměstnává osoby ve věku od 32 do 61 let, nejvíce zaměstnaných osob je ve věkovém rozmezí mezi 40 až 50 lety.

Ředitelka školy využila nabídku neziskové společnosti (realizátora projektu) na realizaci genderového auditu s cílem zjistit spokojenost zaměstnaných žen a mužů v oblasti rovných příležitostí. Jak vyplynulo z genderového auditu, střední škola už dříve naplňovala a uplatňovala zásady rovných příležitostí na pracovišti, ty ovšem nebyly formálně ukotveny v rámci interních dokumentů. Genderový audit byl realizován v období od března do srpna 2018. Za dobrou praxi odborník označil, že zaměstnavatel umožňuje v případě potřeby úpravu pracovní doby, či pracovního úvazku, osobám v pracovním poměru nabízí poměrně širokou škálu benefitů, vedení je vstřícné a otevřené v komunikaci s podřízenými a pořádá v průběhu roku několik akcí pro zaměstnance/zaměstnankyně. Závěrečná doporučení cílila především na vypracování strategických dokumentů obsahující zásady rovných příležitostí, rozšíření škály benefitů a vzdělávání v oblasti otevřené komunikace v souladu se zásadami age managementu (způsobu řízení s ohledem na věk zaměstnanců/zaměstnankyň).

Jedním z důvodů k realizaci genderového auditu a projektu implementace doporučení byla kromě zmapování současného stavu a tvorby dokumentů také snaha ředitelky školy kontinuálně zlepšovat oblast pracovních podmínek a vzdělávat své zaměstnance/zaměstnankyně.

Projekt vycházející z doporučení genderového auditu byl realizován v období 2019–2021 s cílem reagovat na zjištěné nedostatky. Příjemcem a realizátorem projektu byla nezisková společnost – vzdělávací centrum, které se od roku 2004 věnuje vzdělávání akademických pracovníků a realizaci projektů zaměřených na oblast rovných příležitostí. V rámci projektu bylo navrženo zřízení a provoz tzv. Gender pointu a E-gender pointu, jakožto specializované platformy pro konzultace, vzdělávací aktivity a výjezdní workshopy v oblasti rovných příležitostí. Dále měly být v rámci projektu vypracovány strategické dokumenty, které měly reflektovat pravidla rovných příležitostí (Etický kodex, Strategie rozvoje, Systém a metodika transparentního hodnocení a aktualizace Kolektivní smlouvy), závěrečnou aktivitou měla být realizace genderového re-auditů.

Genderový re-audit byl realizován v období září 2020–květen 2021. Cílem re-auditů bylo zjistit přínos zavedených aktivit a jejich dopad na fungování organizace a oblast rovných příležitostí. Z re-auditů vyplynulo, že zaměstnavatel uplatňuje v praxi zásadu rovných příležitostí ke svým zaměstnancům a zaměstnankyním, zavádí nová opatření, zlepšuje podmínky v zaměstnání včetně age managementu, aktualizoval seznam benefitů i opatření pro sladování osobního a pracovního života.

Na základě evaluačního šetření, které probíhalo v dubnu až květnu 2022, lze vyhodnotit realizaci projektu jako přínosnou a projekt evaluátor označuje za příklad dobré praxe. Podařilo se naplnit a zrealizovat všechny klíčové aktivity, spolupráce všech aktérů v rámci projektu byla v rozhovorech provedených během evaluace hodnocena pozitivně a zaměstnavatel se snaží v rozvoji tématu rovných příležitostí i nadále pokračovat. Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci/zaměstnankyně vnímají přínosy projektu především v osobní rovině. Díky realizaci projektu se vzdělali v nových tématech, rozšířili si obzory. Projekt jim dal možnost subjektivně zhodnotit pracovní prostředí. Jak bylo zmíněno v několika rozhovorech, zaměstnanci/zaměstnankyně si díky projektu uvědomili, že jim v práci nic nechybí a jsou spokojeni. V návaznosti na doporučení z genderového re-auditů, který byl finální klíčovou aktivitou projektu, se vedení školy snaží rozšířit pracovní tým a zvýšit podíl zaměstnanců-mužů. Několik dotazovaných zároveň vyjádřilo svůj pocit, že zaměstnanci-muži mají ve škole lepší pracovní podmínky, což upozorňuje na možnost výskytu pozitivní diskriminace.

V průběhu pandemie byla výuka přesunuta do online prostředí a zaměstnanci/zaměstnankyně pracovali z domova. V době evaluace se opět vyučuje prezenčně, někteří učitelé ale stále využívají možnosti online výuky. Proces projektu byl zasažen pandemií Covid-19: nepodařilo se realizovat jeden ze tří plánovaných výjezdních workshopů na zdravotnické školy. Všichni aktéři projektu nicméně vnímají výměnu zkušeností jako smysluplnou a ředitelka by ji v budoucnu ráda zorganizovala ve vlastní režii.

V počáteční fázi evaluace byla v rámci desk research provedena analýza dokumentů a zdrojů, které evaluátor obdržel od zadavatele. Na základě desk research byl zpracován dotazník pro zaměstnance. Online vyplňování dotazníků probíhalo v květnu 2022 a vyplněno bylo 22 dotazníků (57 % zaměstnanců/zaměstnankyň), z toho 2 muži a 20 žen. Dále bylo provedeno terénní šetření, dva individuální polostrukturované rozhovory se zástupci zaměstnavatele, tři rozhovory se zaměstnanci/zaměstnankyněmi, dva rozhovory s odborníky na rovné příležitosti a jeden rozhovor se zástupcem realizačního týmu.

2. ZHODNOCENÍ VSTUPU DO PROJEKTU A MOTIVACE K REALIZACI

Tato kapitola mapuje, jaké důvody hrály roli při rozhodování zaměstnavatele o realizaci genderového auditu a vstupu do projektu podpory implementace doporučení genderového auditu. Na základě analýzy provedených rozhovorů a dostupných podkladů zachytí specifickou praxi a kulturu uplatňování genderové rovnosti v organizaci před vstupem do projektu a definuje, jaké problémy byly na pracovišti vnímány v oblasti rovných příležitostí.

V roce 2016 došlo na střední zdravotnické škole k výměně vedení. Z polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci/ zaměstnankyněmi vyplynulo, že předchozí ředitel, který byl ve vedení školy od jejího založení, byl zastáncem konzervativního řízení školy. Předchozí vedení nebylo příznivcem změn a inovací a nekladlo přílišný důraz na rozvoj zaměstnanců/zaměstnankyň školy. Současnou ředitelku školy vnímají zaměstnanci/zaměstnankyně jako člověka, který naopak považuje změny za příležitost k růstu a klade důraz na průběžný rozvoj zaměstnanců/zaměstnankyň i rozvoj školy samotné. Otevřený přístup nové ředitelky školy byl tedy jedním z předpokladů k realizaci genderového auditu a následného vstupu do projektu implementace jeho doporučení.



„Pan ředitel tady byl třicet let a postupně jsem se dozvíдалa, že kolegové chtěli odejít, že neměli žádnou motivaci.“ (Ředitelka)

Jak vyplynulo z výsledků genderového auditu i z evaluačních rozhovorů, střední škola už před realizací auditu naplňovala a uplatňovala zásady rovných příležitostí na pracovišti. Ty ovšem nebyly formálně ukotveny v rámci interních dokumentů. Ředitelka školy chtěla téma rovných příležitostí na půdě školy rozvíjet a vzdělávat své zaměstnance/zaměstnankyně. Důvodem k realizaci genderového auditu byla také možnost zmapovat současný stav atmosféry na pracovišti a potřeby zaměstnanců a zaměstnankyň. Ředitelka v rozhovoru zmínila, že při svém nástupu nebylo téma rovných příležitostí ve škole akcentované a jako problém vnímala třicet let konstantní učitelský sbor, jehož většina zaměstnanců/zaměstnankyň byla v předdůchodovém věku. Jejím cílem bylo rozšířit pedagogický tým o nové zaměstnance, především o muže, kterých byla ve škole vždy menšina. Vstup do genderového auditu a navazujícího projektu vnímala jako jeden z nástrojů, jak toho docílit.



„Já si teda nemyslím, že to bylo na základě problému, který tu byl. Spíš to bylo rozšíření a ředitelka ví, kam se můžeme posunout a dostat, tak to byla příležitost.“ (Učitelka II)

Genderový audit proběhl v období od března do srpna 2018. Závěrečná doporučení cílila na vypracování dokumentů obsahující zásady rovných příležitostí, rozšíření škály benefitů, vypracování transparentního systému hodnocení zaměstnanců a zaměstnankyň, vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň. Odborníkem bylo doporučeno udržovat a podporovat prostředí otevřené komunikace a v souladu se zásadami age managementu pokračovat v podpoře možností v péči o zdraví a dobrou fyzickou a psychickou kondici zaměstnanců a zaměstnankyň.

Vzhledem k tomu, že spolupráci na genderovém auditu hodnotil jeho realizátor velmi pozitivně, oslovil ředitelku s nabídkou navazujícího projektu implementace doporučení. V rozhovoru zástupce realizátora zhodnotil, že se problematika genderu a rovných příležitostí ve škole setkala s pozitivním ohlasem, proto mu přišlo smysluplné spolupráci dále rozvíjet. Dobré vztahy mezi realizátorem projektu, odborníky i ředitelkou byly podle všech aktérů jedním z důvodů úspěšné realizace a dosažených výsledků projektu.



„My jsme se společností XX spolupracovali i předtím a věděli jsme, co dělají a ta spolupráce se nám líbila. A oni nás oslovili, jestli bychom nechtěli spolupracovat i na tomto projektu. A ono to bylo pole neorané, co se týče rovných příležitostí a genderu a ten učitelský sbor tady byl asi třicet let konstantní a řeknu to ošklivě, věděla jsem, že je to tu jako zasmrádlý. Přišlo mi to jako dobrá příležitost. Pokud je to smysluplné, tak se tomu nebráním.“ (Ředitelka)



„Ředitelka ve funkci nebyla dlouho a byla předně v situaci, že řada věcí fungovala a prakticky se vykonávala, ale chybělo tam to zakotvení v podobě směrnic a principů, které by se daly využívat i do budoucna. To byl důvod, proč jsme s nimi spolupracovali, a nakonec z toho byl ucelený výstup v podobě materiálů, především kolektivní smlouvy.“ (Odborník I)

3. REALIZACE PROJEKTU, NASTAVENÍ PROCESŮ A AKTIVIT

Tato kapitola popíše proces realizace projektu, který bude zhodnocen z pohledu všech aktérů (vedení / zaměstnanci/odborníci). Na základě provedených rozhovorů a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi popíše jejich roli, vzájemnou spolupráci a jejich míru participace na vzniku a průběhu projektu, přičemž se zaměří na to, jak zaměstnavatel zjišťuje potřeby svých zaměstnanců a zaměstnankyň a jak se mu daří řešit případné problémy a překážky.

3.1 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ GENDEROVÉHO AUDITU

V období března až srpna 2018 byl odborníky na rovné příležitosti u zaměstnavatele proveden genderový audit jehož finálním výstupem byla Závěrečná zpráva hodnotící střední školu na základě čtyř oblastí: personální politika, hodnocení a odměňování, sladování pracovního a rodinného života a kultura organizace.

V oblasti personální politiky bylo zaměstnavateli vytknuto, že se při pracovním pohovoru dotazuje na rodinný stav a plánování dětí. Audit upozornil na nevyváženost podílu mužů a žen v pracovním týmu, tuto skutečnost ale odborník odůvodnil specifickou oblastí střední zdravotnické školy, ve které je obecně zastoupeno větší množství žen, a to jak v pozici pedagogů, tak v pozici studentů. Výhradou byla absence explicitního popsání zásad a postupů pro prosazování genderové rovnosti v interních materiálech školy a absence vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti rovných příležitostí. Odborník na rovné příležitosti dále upozorňoval na to, že v interních dokumentech ani na webu školy není užíván genderově korektní jazyk. Odborník dále doporučil omladit pracovní kolektiv.

V oblasti hodnocení a odměňování bylo doporučeno rozšířit seznam benefitů o penzijní připojištění a zavedení indispozičních dnů. Zaměstnavateli bylo také doporučeno aktualizovat Kolektivní smlouvu (smlouva, která upravuje práva zaměstnanců) tak, aby byla v souladu se zásadami rovných příležitostí.

Doporučení v oblasti sladování pracovního a rodinného života se týkala formálního ukotvení možnosti flexibilních forem práce, zpracování Programu na podporu rodičů vracějících se do zaměstnání po ukončení mateřské/rodičovské dovolené a zavedení možnosti vzdělávání pro zaměstnance a zaměstnankyně na rodičovské dovolené. Zaměstnavateli bylo doporučeno vytvořit Strategii lidských zdrojů pedagogického sboru, která by zohledňovala způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že ve škole byla zaměstnána většina zaměstnanců/zaměstnankyň ve věku 50 až 60 let, doporučení směřovala k zohlednění age managementu ve struktuře benefitů a příspěvků na vitamínové doplňky a zdravotní péči.

V oblasti kultury organizace byla formulována jako nedostatek absence vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň v tématu pracovního prostředí a sexuálního obtěžování na pracovišti. V rámci dotazníkového šetření, které bylo realizováno v průběhu auditu, uvedl jeden zaměstnanec výskyt mobbingu a šikany na pracovišti (při fokusní skupině toto nebylo potvrzeno). Audit také upozornil na to, že někteří zaměstnanci/zaměstnankyně neví, na koho se obrátit v případě, že se setkají s problémem diskriminace.

3.2 PROJEKT IMPLEMENTACE DOPORUČENÍ Z GENDEROVÉHO AUDITU

Potřeby zaměstnanců/zaměstnankyň byly mapovány během genderového auditu formou individuálních rozhovorů, fokusních skupin a zpětnovazebních dotazníků, které zpracovali odborníci na rovné příležitosti spolu s ředitelkou školy. Zmapované potřeby byly zohledněny v nastavených klíčových aktivitách projektu. Na základě doporučení byl v období 2019–2021 realizován projekt s cílem reagovat na zjištěné nedostatky.

Realizátor projektu navrhl zřízení a provoz tzv. Gender pointu a E-gender pointu, jakožto specializované platformy pro konzultace, uskutečnění alespoň 16 vzdělávacích aktivit a 3 výjezdních workshopů dobré praxe, zpracování minimálně 4 strategických dokumentů a realizaci závěrečného re-audit.

Klíčové aktivity

Realizátor projektu spolu s ředitelkou školy definovali následující klíčové aktivity projektu:

- Gender point + E-gender point, zřízení a provoz (specialista na rovné příležitosti, odborný gender poradce, IT expert, webová komunikační platforma E-gender);
- Gender point – vzdělávací aktivity (semináře v oblasti rovných příležitostí, workshop);
- Gender point – výjezdní workshopy dobré praxe;
- Gender point – strategické dokumenty, analýzy (Strategie rozvoje lidských zdrojů pedagogického sboru, Etický kodex, návrh nové Kolektivní smlouvy reflektující pravidla rovných příležitostí, Systém a metodika transparentního hodnocení zaměstnanců/zaměstnankyň včetně vedoucích s měřitelnými kritérii);
- Genderový re-audit.

Klíčové aktéry a jejich komunikace v průběhu projektu

- Realizátor projektu: tzv. stmelovací role – inicioval genderový audit a projekt implementace a oslovil školu s nabídkou spolupráce; koordinoval klíčové aktivity a komunikaci se všemi aktéry; společně s ředitelkou nastavoval klíčové aktivity; vymyslel koncept Gender pointu a celý projekt profesionálně a odborně vedl.
- Ředitelka školy: spolu s realizátorem nastavovala klíčové aktivity projektu; iniciovala klíčovou aktivitu výjezdních workshopů dobré praxe.
- Odborníci na rovné příležitosti: byli osloveni realizátorem projektu; realizovali genderový audit i re-audit; měli na starost zpracování obsahu a realizaci vzdělávacích kurzů prezenčně i online; obsah kurzů tvořili na základě genderového auditu a přizpůsobili ho konkrétním požadavkům a potřebám zaměstnanců/zaměstnankyň; vypracovali strategické dokumenty.
- Zaměstnanci/zaměstnankyň: absolvovali školení a vzdělávací aktivity.

Všichni dotazovaní klíčoví aktéři hodnotili spolupráci jako velmi vydařenou.



„A co bylo pozitivní, škola se k oblasti rovných příležitostí stavěla vstřícně jako celek. Alespoň co jsem já byl svědkem, nebyl tam nikdo, kdo by řekl, proč nás tu zatěžujete takovým zvláštním podivným tématem.“ (Odborník na rovné příležitosti I)

Centrálním bodem projektu byl tzv. Gender point. Projekt vymyslel a nastavil zástupce realizačního týmu jako „stmelující bod, který v sobě bude zahrnovat různé typy aktivit“. Gender point v sobě slučoval tři funkce: 1. fyzické místo (ředitelna) s nastavenou otevírací dobou, ve které zaměstnanci/zaměstnankyně mohou využít služeb konzultací s ředitelkou, 2. platforma pro vzdělávání a rozvoj v oblasti rovných příležitostí v prezenční i online podobě, 3. interní dokumenty zpracované v souladu s oblastí rovných příležitostí.

Na přání ředitelky školy byly mezi klíčové aktivity projektu zahrnuty i výjezdní workshopy. Sdílení dobré praxe vnímala ředitelka jako důležitou aktivitu. Byly proto naplánovány tři workshopy, které se měly konat na jiných středních školách, které se problematikou rovných příležitostí už zabývají.

Zástupce realizačního týmu společně s odborníky vypracoval tematické celky vzdělávacích modulů a rozpracoval je do kapitol. Tematické okruhy byly vždy konzultovány s ředitelkou školy. V rámci Gender pointu byl také vytvořen E-Gender point na online platformě Moodle, který obsahoval vzdělávací materiály a testy k jednotlivým prezenčním kurzům, které byly pro účastníky kurzů povinné. E-Gender point obsahoval i studijní opory ke stažení, doplňující online testy a interaktivní odkazy týkající se tématu.

V rámci rozhovorů provedených během evaluace odborníci i zaměstnanci uvedli, že účast na projektu byla zaměstnanci/zaměstnankyněmi přijímána pozitivně. Semináře byly vedeny spíše diskuzní formou, sdílely se zkušenosti a na přání zaměstnanců/zaměstnankyň se probíraly praktické situace, např. jak jednat v určitých situacích s rodiči, se studenty, s kolegy.



„Na seminářích zaměstnanci aktivně spolupracovali, ptali se a byla tam pořád součinnost. To bylo velmi dobré, že byli ochotni poskytnout podklady a informace, když jsme zpracovávali zprávu, tak jsme ty podklady dostali a to fungovalo velmi dobře.“ (Odborník na rovné příležitosti I)



„Neměli z toho úniku, bylo to v pracovní době. Tak první semináře byly takový, že je to na příkaz, ale když viděli obsah seminářů, tak pak nebyl problém víceméně. Vždycky se někdo našel, ale spíše se účastnili rádi, nikdo nebyl proti. Já jsem měla obavu, když byly první rozhovory odpoledne po výuce, ale naopak oni si to pochvalovali, že ten řízený rozhovor nikdy nezažili a že to bylo velmi pozitivní dopad.“ (Ředitelka)

Za vstupní bariéru při navázání komunikace se zaměstnanci/zaměstnankyněmi považoval realizátor projektu a odborník na rovné příležitosti užívaný termín „gender“.



„Já bych to osobně nenazval jako genderový audit, spíš audit vnitřních vztahů, spíš jsem měl pocit, že je to širší a netýká se to ani genderu. Ale ono je to k dobru. Mně se líbilo, že se to dotýká vztahů a že se to jmenuje genderový audit, tak dobře. Ale bylo to širší.“ (Odborník na rovné příležitosti II)



„Když jsme přijeli a začali jsme říkat slovo gender, tak z toho všichni dostali skoro vyrážku. Takže my jsme vždycky ty úvody začínali větou „gender není sprosté slovo, nebojte se toho“. Nicméně pak když jsme začali rozšiřovat obzory lidí z hlediska rovných příležitostí, raději jsme používali termín RP, který nám přijde výstižnější k tomu, co se pod tím tématem skrývá. Lidi to začali lépe chápat a jakmile věděli, co vše se pod tím skrývá, byli přístupnější.“ (Zástupce realizačního týmu)

3.3 GENDEROVÝ RE-AUDIT

V období od září 2020 do května 2021 byl odborníky na rovné příležitosti proveden genderový re-audit, který vyhodnotil, že zaměstnavatel začal uplatňovat zásady rovných příležitostí v praxi, zavedl nová opatření vedoucí ke zlepšování podmínek v zaměstnání, zaměřil se na age management, aktualizoval strukturu benefitů a zavedl nová opatření vedoucí ke sladování pracovního a profesního života. Genderový re-audit zaznamenal pozitivní vývoj ve všech oblastech: personální politika, hodnocení a odměňování, sladování pracovního a rodinného života a kultura organizace, přesto odborník stanovil několik doporučení, která by podpořila další vývoj tématu rovných příležitostí.

V oblasti personální politiky se doporučení do budoucna týkala zveřejnění vizí a cílů týkajících se prosazování genderové rovnosti na webu školy. Tak jako u genderového auditu, i re-audit vytknul zaměstnavateli dotazování na rodinný stav během pracovního pohovoru (nebylo ale zřejmé, zda se nejednalo o stejný případ).

V oblasti hodnocení a odměňování re-audit nezaznamenal žádné nedostatky. V rámci re-auditů však nebyla provedena analýza odměňování. Pozitivně audit zhodnotil vypracovanou metodiku, která obsahuje hodnocení pro pedagogické i nepedagogické pracovníky v členění na vedoucí a ostatní pracovníky a obsahuje jasná a transparentní kritéria pro hodnocení konkrétních oblastí a způsob ohodnocení.

Doporučení v oblasti sladování osobního a pracovního života se týkala vypracování specializovaného programu péče o děti předškolního věku a mladšího školního věku, který ve škole stále chybí.

V oblasti kultura organizace re-audit upozornil na to, že velká část respondentů nevěděla, že v rámci organizace existuje specializovaná platforma, které se týká rovných příležitostí (Gender point), kam se mohou v případě potřeby obrátit. Z toho vyplynulo doporučení více vytěžit a propagovat v rámci školy potenciál Gender pointu, který byl zřízen v průběhu projektu a který by měl ve škole fungovat i po jeho skončení.

3.4 VLIV PANDEMIE NA PRŮBĚH PROJEKTU

Projekt byl ovlivněn pandemií Covid-19 spíše provozně než obsahově. Pandemie ovlivnila plán vzdělávacích aktivit, termín a způsob realizace genderového re-auditů a aktivitu výjezdních workshopů sdílené praxe. Většinu vzdělávacích aktivit se podařilo realizovat prezenčně, zbývající byly přesunuty do online platformy E-Gender pointu. Celý projekt byl o několik měsíců prodloužen a re-audit se realizoval se zpožděním, nicméně již opět v prezenční formě. V důsledku pandemie se nepodařilo realizovat všechny plánované výměny zkušeností ve formě tří výjezdních workshopů na zdravotnické školy. Workshopy se konaly jen dva a nemohlo se jich účastnit více zaměstnanců/zaměstnankyň. Všichni aktéři projektu nicméně vnímají tuto aktivitu jako

smysluplnou a zaměstnavatel by ji v budoucnu rád zorganizoval znovu a ve vlastní režii. Pandemie měla především dopad na způsob výuky, která byla ve většině přesunuta do online formy a zaměstnanci/zaměstnankyně pracovali z domova. Realizátor projektu a zaměstnavatel akcentovali přínos E-Gender platformy, která byla do školy zavedena ještě před pandemií Covid-19 a výrazně usnadnila přechod zaměstnanců/zaměstnankyň do online výukového prostoru. Online platforma Moodle je pro komunikaci mezi zaměstnanci/ zaměstnankyněmi využívána i po skončení projektu. V době evaluace se opět vyučuje prezenčně, někteří učitelé ale stále využívají možnosti online výuky.



*„Ale poradili jsme si s tím, neovlivnilo to indikátory ani výstupy. Pro projekt to prostě nemělo vliv.“
(Zástupce realizačního týmu)*

Úspěšnost projektu i za nestandardních podmínek přikládal zástupce realizačního týmu především funkční spolupráci mezi jednotlivými aktéry, a především skvělé komunikaci s ředitelkou školy.



„Známe se s ředitelkou delší dobu a věděli jsme, že v té spolupráci nenastane žádný závažnější problém, který tam pak nastal. A to byl covid. A nedokážu si představit, kdybychom to dělali s někým úplně cizím, že bychom ten projekt dokázali covidem provést tak úspěšně a bez problémů jako s ní.“ (Zástupce realizačního týmu)

4. PŘÍNOSY A DOPADY PROJEKTU Z POHLEDU AKTÉRŮ A GENDEROVÉ ROVNOSTI

Tato kapitola se zaměří na to, jak zaměstnanci/zaměstnankyně a zaměstnavatelé vnímají projekt z hlediska užitečnosti pro jejich pracovní život, ale i celkového fungování instituce. Skrze čtyři tematické oblasti: personální politika, hodnocení a odměňování, sladování pracovního a rodinného života a kultura organizace je sledován vývoj tématu rovných příležitostí v instituci a konkrétní změny, které vývoj provázely. Na základě analýzy rozhovorů a dotazníkového šetření jsou popsány změny, které v oblasti genderové rovnosti zaměstnanci a zaměstnankyně nejvíce pociťují, aktivity, které se z hlediska odborníků a zaměstnavatelů nejvíce osvědčily a které byly naopak nejobtížněji realizovatelné či vůbec nerealizované.

4.1 PERSONÁLNÍ POLITIKA

V oblasti personální politiky se dopady projektu projevily především ve snaze ředitelky rozšířit a obměnit zaměstnanecký tým. Ředitelka se snaží vytvořit smíšený zaměstnanecký tým a cílí proto na zvýšení počtu zaměstnaných mužů. Ve škole je stále zaměstnána převaha žen, na pozici zástupce ředitele je nově muž, od září roku 2022 bude pedagogický tým rozšířen o další dva muže.



*„Faktem je, že muži i ženy řeší určité situace jinak, a to je myslím v pořádku, mít tu oba pohledy na věc.“
(Ředitelka)*

Škola aktualizovala webové stránky, které nově používají genderově korektní jazyk a svým vizuálem nepodporují genderový stereotyp žen ve zdravotnictví (ilustrační fotografie na webu s genderově smíšeným zaměstnaneckým týmem, ze kterých je patrné, že studium je vhodné i pro dívky i pro chlapce). Rovné příležitosti jsou nově zařazeny mezi vize a mise školy.

GENDER POINT

Na základě evaluace se došlo k závěru, že zřízení fyzického Gender pointu lze považovat za přínosnou aktivitu. Z rozhovorů a z dotazníkového šetření sice vyplynulo, že zaměstnanci/zaměstnankyně tuto službu nenazývají gender pointem, vědí ale, že v ředitelně jsou neustále otevřené dveře, a v případě potřeby můžou s ředitelkou cokoli konzultovat. Dle ředitelky byl právě toto účel gender pointu, přičemž neočekávalo, že budou služby Gender pointu tak využívány frekventovaně. Zřízení fyzického Gender pointu ředitelka vnímala spíše jako prevenci a rozšíření povědomí mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi o tom, že s ní mají možnost řešit jakékoliv téma, které může být velmi intimní (případ diskriminace).



*„To bylo vytvořeno speciálně pro projekt pro školu. Fyzicky byl gender point zřízen v ředitelně ve škole. Ona byla specialistkou toho gender pointu, měla tam jakousi otvírací dobu, učitelé to věděli a mohli za ní přicházet. Ale asi jste poznala, že u ní jsou ty dveře otevřené přes celý den, takže učitelé tam můžou kdykoliv přijít. Nicméně ta provozní doba gender pointu byla daná. Ona si vytvářela ve spolupráci s námi i měsíční program, jako témata, vždycky se to zaměřovalo na rovné příležitosti. Vždycky se konzultovali celky z kurzů a pak se tam probírali ve větší míře ty praktický interní věci, ty vztahy na pracovišti.“
(Zástupce realizačního týmu)*

V rámci Gender pointu byly aktualizovány interní dokumenty tak, aby podporovaly rovné příležitosti. Byl zpracován Etický kodex, který obsahuje zásady etického chování ve vztahu k zaměstnancům/zaměstnankyním, ale také k žákům a rodičům. Zaměstnanci/zaměstnankyně pozitivně hodnotí především aktualizaci Kolektivní smlouvy, která definuje fond kulturních a sociálních potřeb, obsahuje seznam benefitů a každé dva roky se aktualizuje na základě současných potřeb zaměstnanců/zaměstnankyň. Kolektivní smlouva je také důležitým dokumentem pro nově příchozí zaměstnance/zaměstnankyně, kteří se v ní dozví veškeré potřebné informace. Všechny dokumenty jsou zaměstnancům dostupné ve sborovně školy a z rozhovorů vyplynulo, že jsou pro ně srozumitelné.

Důležitou aktivitou byly semináře zaměřené na genderovou komunikaci pedagogů s žáky a rodiči, age management a rovné příležitosti obecně a rovné příležitosti v kontextu GDPR, které připravoval a vedl odborník na rovné příležitosti. Semináře byly převážně prezenční, v důsledku opatření kvůli Covid-19 byly některé z nich přesunuty do E-gender pointu. E-gender point obsahoval dodatkové výukové materiály a interaktivní odkazy v oblasti rovných příležitostí a testy.

VÝJEZDNÍ WORKSHOPY

Z rozhovorů se zaměstnanci/zaměstnankyněmi a se zástupcem realizátora projektu provedených v rámci evaluace vyplynulo, že velmi úspěšná byla aktivita výjezdních workshopů do škol, které navrhla ředitelka školy. V rámci výjezdů na jiné školy, které se zabývají tématem rovných příležitostí, se sdílela dobrá i špatná praxe v této oblasti. Jeden výjezdní workshop například přispěl k vypracování Systému a metodiky transparentního hodnocení, který hostící škola prezentovala jako přínosný. Uskutečnily se dva výjezdní workshopy, jeden se v důsledku pandemie zrušil. Ředitelka ale navázala spolupráci s dalšími školami a pro úspěch u zaměstnanců/zaměstnankyň chce v budoucnu realizovat další výjezdy ve své režii.



„Z mého pohledu to bylo užitečné. Oni kvitují tuhle kombinaci. Tam je prezenční frontální výuka plus elektronická forma, kde se k tomu můžou vrátit doma na chatě, o prázdninách, můžou si kdykoliv otevřít ty moduly, mají tam autotesty, kde si to můžou zopakovat. To jsme cíleně tvořili pro ně.“ (Zástupce realizačního týmu)

Zaměstnanci/zaměstnankyně ocenili obsah i formu školení a možnost o tématu diskutovat. Z rozhovorů vyplynulo, že vzdělávací semináře byly pro zaměstnance/zaměstnankyně velmi přínosné nejen z praktického hlediska, kdy s lektorem probírali konkrétní příklady z praxe, ale také z osobního hlediska.



„A je třeba pravda, že to hodně šli na míru nám, učitelům, protože jsme vždycky měli modelové situace, přesně to, co se může stát ve škole. Nebyl to takový ten kurz, který prakticky nikdy nevyužijete.“ (Učitelka I)

NESROVNATELNÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY ZAMĚSTNANCŮ A ZAMĚSTNANKYŇ

Z rozhovorů i z dotazníkového šetření vyplynulo, že některé zaměstnankyně mají pocit, že muži jsou ve škole skupinou zaměstnanců, která má lepší pracovní podmínky. Zároveň ale zaměstnankyně dodávají, že to může být tím, že kolegů mužů je málo a jsou tak pod jejich drobnohledem.



„Já ale teď jak na tom přemýšlím, tak si říkám, jestli ti chlapi to nemají tady někdy jednodušší. Nemyslím platové ohodnocení nebo vykonanou práci, třeba rozvrh a suplování. My ženský jsme puntičkářky, oni jsou nad věcí, někdy nad detailem. Jak to popsat. Odevzdat v 10:00, my to odevzdáme v 9:50 a chlapi v 10:30. Ano, ale na druhou stranu jim to už někdy bylo vytknuté. Tak asi to jako je spravedlivé, to jsou takové úsměvné věci. (Učitelka II)

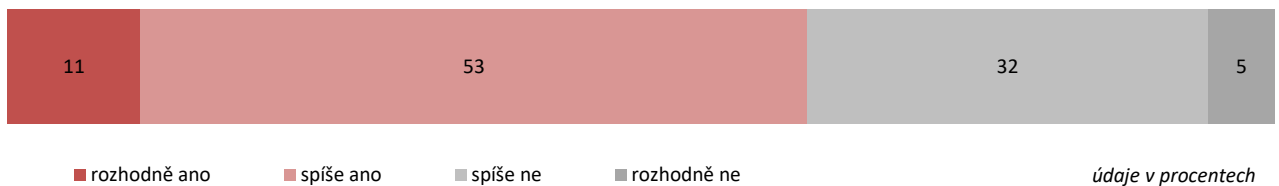


„Vím, že se tady tradovalo, že ti muži jsou u nás hýčkání. Ale je to myslím tím nepoměrem. Když máte desítky učitelek a dva muže, oni i ti žáci na ně nahlíží jinak. A my to možná i trochu cítíme, ale to je asi pocit žen, že se cítí ukřivděně. Myslím, že to je tím, že jich je málo, a proto vlastně můžeme všechno lépe sledovat.“ (Učitelka I)

V dotazníkovém šetření 35 % respondentek uvedlo, že si nemyslí, že mají všichni zaměstnanci na pracovišti stejné podmínky. Graf č. 1 znázorňuje pohled všech respondentů (zaměstnanců i zaměstnankyň) na srovnatelné/stejně podmínky na pracovišti.

Ředitelka v rozhovoru uvedla, že v případě, že si všimne některých nedorozumění mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi, snaží se to s nimi společně vyřešit a problém odstranit hned v zárodku.

Graf 1: Pohled zaměstnanců/zaměstnankyň na srovnatelné/stejně podmínky na pracovišti



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=19)

4.2 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

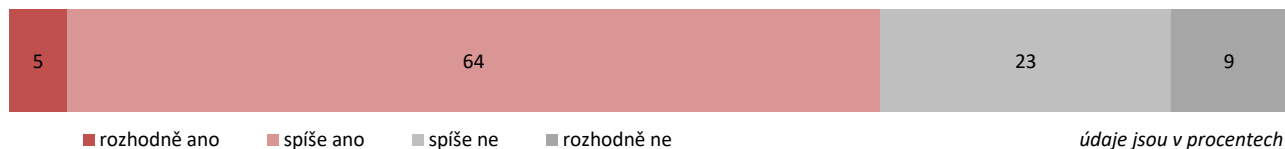
V rámci projektu byl vypracován Systém a metodika transparentního hodnocení zaměstnanců/zaměstnankyň a Vnitřní platový předpis, který specifikoval příplatky, odměny a srážky. Nově byla také aktualizována struktura poskytovaných benefitů. Na základě šetření mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi byl mezi benefity zaveden příspěvek na kulturu, vzdělávání, tělovýchovu a sport, o který měli zájem, stejně tak jako benefit penzijního připojištění a doplňkového penzijního spoření. Benefity jsou přehledně definovány v Kolektivní smlouvě, která se každé dva roky upravuje a zohledňuje aktuální potřeby zaměstnanců/zaměstnankyň. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že více než 91 % respondentů si myslí, že zaměstnavatel poskytuje dobré benefity. Potřeby zaměstnanců/zaměstnankyň jsou průběžně mapovány na pracovních poradách i během soukromého hodnocení, které svým zaměstnancům/zaměstnankyním ředitelka poskytuje na konci školního roku. V dotazníkovém šetření 82 % respondentů uvedlo, že jim zpětná vazba pomáhá k lepšímu výkonu v práci.



„Na konci školního roku probíhá oficiální hodnocení s paní ředitelkou a panem zástupcem a tam si řekneme, co mají oni ke mně a co mám já k nim. Kam oni by si představovali, že se já budu posouvat a kam se chci posouvat já. Jaké jsou aktivity na příští rok, jaký budu mít úvazek a jestli mi to vyhovuje nebo bych chtěla něco jiného. Je to sebehodnocení a potom zpětná vazba od ředitelky. Prostor na tyto konzultace tu je.“ (Učitelka III)

V dotazníkovém šetření necelá třetina respondentů nepovažuje systém odměňování ve škole za spravedlivě nastavený (viz graf č. 2). V rozhovorech se tento názor neobjevil. V několika rozhovorech se zaměstnanci/zaměstnankyněmi zaznělo, že platové ohodnocení a systém odměňování ve škole vnímají jako spravedlivý.

Graf 2: Pohled zaměstnanců/zaměstnankyň na spravedlivé nastavení systému odměňování ve škole



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=22)

4.3 SLAĎOVÁNÍ OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA

Jak vyplynulo z rozhovorů, ředitelka se snaží vycházet vstříc všem svým zaměstnancům/zaměstnankyním a zohledňuje jejich specifické potřeby. Umožňuje jim nastavit si rozvrh dle jejich specifických potřeb (například starší zaměstnankyně nemusí vyučovat ranní praxe, zaměstnankyně s dětmi mohou odcházet dříve, aj).



„Máme taky kolegyně, které mají malé děti a z toho pohledu jsme se na to chtěli zaměřit. Výhodou je to, když jde někdo do školství, jde tam proto, že nemá píchačky. My matkám vycházíme vstříc, máme ale i mladé tatínky, takže obecně. Pokud mají malé děti nebo někdo marodí, chceme jim vyjít vstříc. Plné úvazky máme 32 zaměstnanců a zbytek má zkrácené, to taky umožňujeme.“ (Ředitelka)



„Třeba máme starší kolegyni před důchodem, která řekla, že se necítí a nechtěla by už praxi, tak se jí samozřejmě vyjde vstříc a přizpůsobí se to. Nebo právě mladší holky, co mají děti, taky to mají uzpůsobený. Ono je to o komunikaci. Když to jde, říct to předem a vymyslí se plán, ale i když je to náhlé, tak se ředitelka snaží udělat maximum, abychom byli všichni spokojeni.“ (Učitelka III)

Vyhovující typ úvazku byl v dotazníkovém šetření zvolen jako jeden ze tří hlavních důvodů, proč zaměstnanci/zaměstnankyně ve škole pracují. V dotazníku nicméně 64 % respondentů uvedlo, že nemají možnost si přizpůsobit pracovní dobu (například flexibilní příchod/odchod z práce), což je dáno pevným časovým rámcem výuky. Ve škole je nově formalizovaná zastupitelnost v podobě takzvaných pohotovostí. Pohotovosti se mezi zaměstnanci pravidelně střídají. Zaměstnanec, který je v režimu pohotovosti, je celý den k dispozici a v případě potřeby zaměstnance/zaměstnankyně zastoupí.



„Tohle tu funguje dobře, když se něco stane, tak tu je vždycky pohotovost. A taky musím říct, že ředitelka se snaží vyjít maximálně vstříc těm požadavkům na nějakou extra dovolenou. Možná bychom ty požadavky ani neměli mít, vzhledem k tomu, že máme pak dlouhé prázdniny. Ale i přesto můžeme požádat a ona to zváží a snaží se to udělat tak, abychom byli spokojeni. A pak se to vrací, protože my jsme spokojeni.“ (Učitelka I)

Ředitelka také pro své zaměstnance/zaměstnankyně pravidelně pořádá mimopracovní společenské akce (posezení, rozloučení se školním rokem, vánoční besídka, oslavy narozenin), které podporují kolektiv. Na tyto

akce jsou zváni i bývalí zaměstnanci/zaměstnankyně, kteří jsou v důchodu, stejně tak jako zaměstnanci/zaměstnankyně na mateřské dovolené.

V rámci dotazníkového šetření uvedlo 18 % respondentů, že se jim spíše nedaří sladit pracovní a osobní život. V rozhovorech nicméně všichni dotazovaní zaměstnanci/zaměstnankyně uvedli, že se jim sladit pracovní a osobní život daří a zaměstnavatel k tomu vytváří dobré podmínky (graf č. 3)

Graf 3: Hodnocení úspěšnosti sladění pracovního/osobního života zaměstnanců/zaměstnankyň



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=22)

Z rozhovorů vyplynulo, že vedlejším a neplánovaným přínosem projektu byla také edukace některých zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti IT a osvojení nových aplikací v E-Gender pointu ještě před propuknutím pandemie Covid-19. Všichni zaměstnanci/zaměstnankyně byli proškoleni, aby věděli, jak využívat online platformu Moodle a jak lze propojit klasickou výuku s online prostředím. Absolutní přechod do online výuky pro zaměstnance/zaměstnankyně v důsledku pandemie Covid-19 byl díky proškolení v již zavedené online platformě snazší. Po skončení pandemie Covid-19 se zaměstnanci/zaměstnankyně vrátili k prezenčnímu formátu výuky, někteří nárazově využívají online výuku.

4.4 KULTURA ORGANIZACE

Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci/zaměstnankyně vnímají přínosy projektu především v osobní rovině. Díky realizaci projektu se vzdělali v novém tématu, rozšířili si obzory. Projekt jim dal možnost subjektivně zhodnotit pracovní prostředí. Jak bylo zmíněno v několika rozhovorech, někteří zaměstnanci/zaměstnankyně si díky projektu uvědomili, že jim v práci nic nechybí a jsou spokojeni.



„Ty kurzy nám to vůbec otevřely jako nové téma a byla to i nějaká prevence ve smyslu, když je problém, může se řešit tak a tak a pokud ho máte, pojďte ho řešit. Ale my jsme ho neměli a asi mluvím i za kolegy. Jako vzdělávání a prevence to smysl mělo.“ (Učitelka II)



„Já myslím, že to téma tady už bylo předtím, jen jsme si ho neuvědomovali a díky těm aktivitám jsme si v tom udělali jasno. Řekli jsme si, jak to je správně a utvrdili se v tom, že to správně máme. Že tu je flexibilní přístup, že se vychází vstříc maminkám, že když je někdo v důchodu, tak jde za ředitelkou a přizpůsobí si hodiny tak, jak mu vyhovuje. To je teď aktuální stav. Dvě kolegyně jsou důchodového věku a nezvládají praxi a paní ředitelka jim okamžitě vyšla vstříc. Ona chce vždycky ty důvody, ale když je člověk má, tak udělá maximum. Pokud tam jsou zdravotní rizika, tak není o čem.“ (Učitelka I)

Zaměstnanci/zaměstnankyně popisují pracovní prostředí jako přátelské, někteří jako rodinné. Komunikaci s ředitelkou popisují jako otevřenou a maximálně vstřícnou. V rozhovorech i v dotazníkovém šetření popsali, že symbolem komunikace s ředitelkou jsou vždy otevřené dveře do ředitelny. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že více jak 96 % respondentů si myslí, že zaměstnavatel naslouchá a vychází vstříc potřebám

zaměstnanců. Otevřenou komunikaci podpořilo i zřízení Gender pointu, který měl oficiálně připomínat, že se zaměstnanci/zaměstnankyně na ředitelku nemusí obracet jen v případě potřeby řešit záležitosti týkající se interního fungování školy, ale i v případě tématu rovných příležitostí. Z rozhovorů a z dotazníkového šetření sice vyplynulo, že zaměstnanci/zaměstnankyně tuto službu nenazývají Gender pointem, ale vědí, že tato služba existuje. V dotazníku Gender point popsali následovně: „rovné příležitosti mužů a žen“, „školení“, „koordinátor k rovnosti mužů a žen“, „kulturní charakteristika přiřazovaná ženskému nebo mužskému pohlaví“, „možnost obrátit se v případě šikany na základě pohlaví“, „projekt, který nám umožnil zajímavá školení“. Dle ředitelky byl právě toto účel Gender pointu. Zřízení fyzického Gender pointu vnímalo spíše jako prevenci a rozšíření povědomí mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi o tom, že mají možnost s ředitelkou školy řešit jakékoliv téma, které může být velmi intimní (případ diskriminace).



„Ono to všechno je během praxe a života školy. Gender point funguje neustále a je zaveden dobře. Problémy, které nastanou, se snažíme komunikovat a řešit je hned a často. Napadlo mě, že někteří učitelé se přestali bát sem chodit. Bylo zvykem, že ředitelna je zavřená a byl problém se k předchůdci dostat. Teď jsou tady otevřené dveře a zrovna včera tady byla mladá kolegyně, přišla se na něco zeptat a říkala, že je ráda, že problémy se tady řeší hned. Já se jim snažím vycházet vstříc, pokud je potřeba něco řešit, řešíme to hned.“ (Ředitelka)

V rámci dotazníkového šetření bylo zmíněno, že zaměstnavatel se zajímá o problematiku rovných příležitostí také tím, že v týmu zvyšuje počet mužů v pedagogickém sboru a tím, že pořádá kurzy a školení týkající se této problematiky. Žádná z cílových skupin ve škole nezaznamenala známky diskriminačního chování. Většina respondentů také ví, jak by měli postupovat v případě výskytu šikany, obtěžování a sexuálního obtěžování na pracovišti.



„Paní ředitelka je velmi vnímavá člověk a učitelé jsou skvělí. Je to ten typ sboru, který nasává, inspiruje se, je zvědavý. Někdy přijedete a jsou tam lidi, co říkají, co ty nám budeš povídat, nejsme na tebe zvědaví. Tam je to dobře nastavený a funguje to.“ (Odborník II)

Graf 4: Hodnocení školy z pohledu přístupu k zaměstnancům/zaměstnankyním



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=22)

5. TEORIE ZMĚNY

V této části bude představena teorie změny na pozadí období vývoje instituce mezi genderovým auditem, implementací doporučení z genderového auditu a zjištění o udržitelnosti zavedených opatření v době evaluace. Z pohledu realizace aktivit na základě vstupů, plánovaných i neplánovaných výsledků, přes výstupy, se zabývá aktuálně zjištěnými dopady, které ovlivňují podmínky pro zaměstnance/zaměstnankyně společnosti. Postup tvorby teorie změny zvolil evaluátor jako prostředek k analýze komplexních vstupů, které měly vliv na vývoj tématu a cílů rovných příležitostí nejen v rámci jednotlivých projektů, ale také v celé zakázce. Teorie změny také slouží jako vhodný prostředek k identifikaci nástrojů k další implementaci do nového programového období.

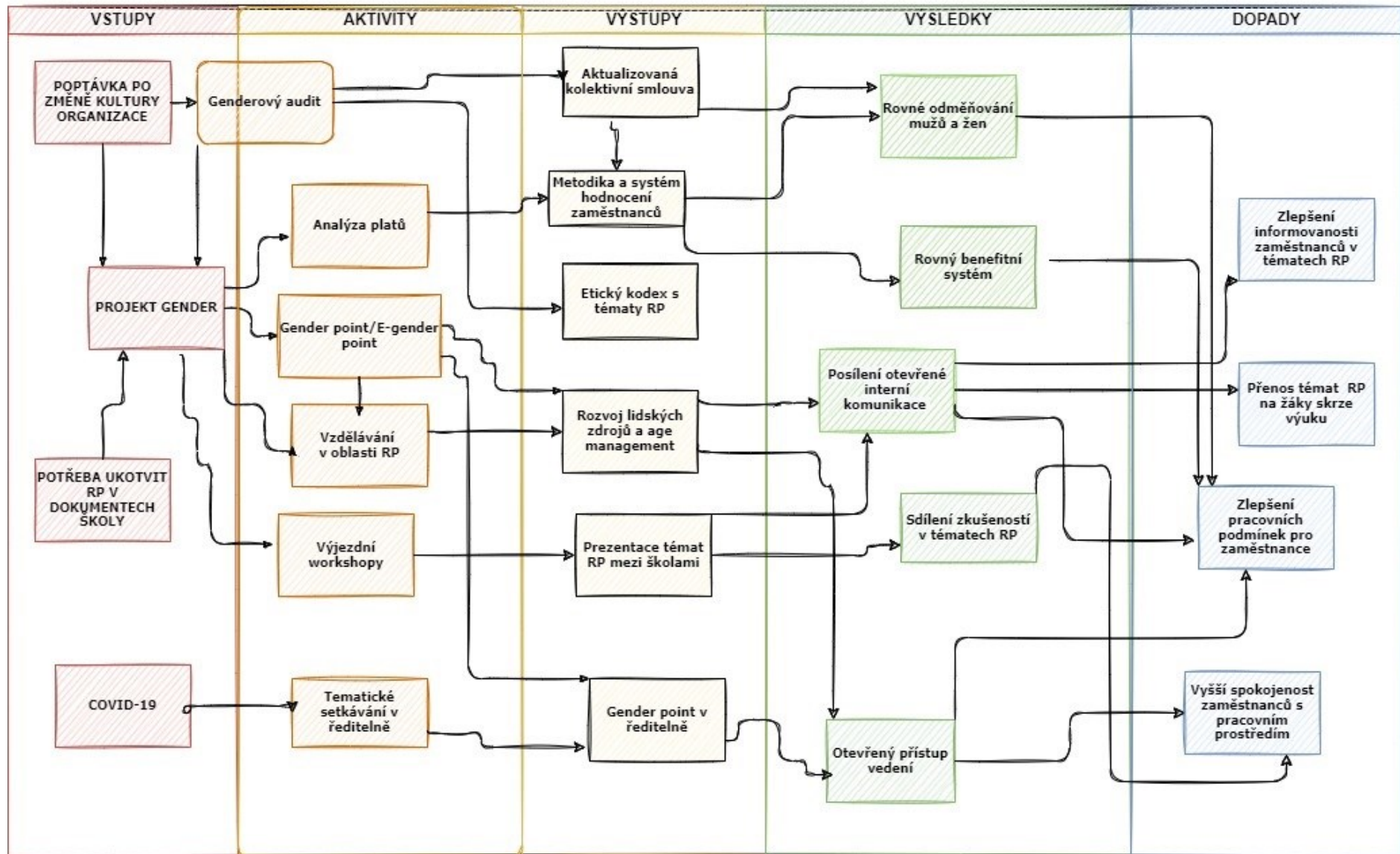
Níže znázorněné schéma č. 1 teorie změny shrnuje jednotlivé kontexty a souvislosti vývoje rovných příležitostí ve škole, které evaluátor definoval na základě zjištění z individuálních polostrukturovaných rozhovorů, dotazníkového šetření a desk research. Jako klíčové byly vyhodnoceny tyto vstupy:

- poptávka po změně kultury organizace,
- projekt implementace doporučení genderového auditu,
- potřeba ukotvit rovné příležitosti v dokumentech školy,
- pandemie Covid-19.

Teorie změny znázorňuje mechanismus, jakým způsobem projektové aktivity přispěly k výsledkům a dopadům projektu. Jako hlavní dopady evaluátor vyhodnotil:

- zlepšení informovanosti zaměstnanců/zaměstnankyň v tématech rovných příležitostí,
- zlepšení pracovních podmínek pro zaměstnance/zaměstnankyně,
- vyšší spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím,
- plán dalšího rozvoje tématu rovných příležitostí v podobě přenosu na žáky/žákyně skrze výuku.

Schéma 1: Teorie změny



6. HODNOCENÍ PROJEKTU NA ÚROVNI KLÍČOVÝCH AKTIVIT

Tato kapitola zhodnotí projekt dle jednotlivých klíčových aktivit, popíše efekty implementace a způsoby naplnění. Kapitola shrne, které typy klíčových aktivit byly přínosné pro rozvoj a prosazování tématu genderové rovnosti na trhu práce v ČR a které efekty hrály roli přínosu pro prosazování realizace genderové rovnosti na pracovišti.

Tabulka 1: Efekt klíčových aktivit – stav k období 5/2022

JEDNOTLIVÉ AKTIVITY	EFEKT AKTIVIT	ZPŮSOB NAPLNĚNÍ
Gender point + E-gender point, zřízení a provoz	✓	Byl zřízen a zprovozněn Gender point jako: 1. fyzické místo (ředitelna) s nastavenou otevírací dobou, ve které zaměstnanci/zaměstnankyně mohou využít služeb konzultací s ředitelkou, 2. platforma pro vzdělávání a rozvoj v oblasti rovných příležitostí v prezenční i online podobě (E-Gender), 3. zpracování a rozšíření interních dokumentů v souladu s oblastí rovných příležitostí. Zaměstnanci/zaměstnankyně vědí, že jsou dveře do ředitelny „otevřené“. E-Gender point obsahuje podpůrné vzdělávací materiály, zaměstnanci/zaměstnankyně je v současné době spíše nevyužívají, ale vědí o nich.
Gender point – vzdělávací aktivity (semináře v oblasti rovných příležitostí, workshop)	✓	Proběhlo 16 vzdělávacích aktivit a seminářů (většina prezenčně). Témata se zaměřovala na genderovou komunikaci pedagogů s žáky a rodiči, na age management. Vzdělávací aktivity byly hodnoceny velmi pozitivně a zaměstnanci/zaměstnankyně je vnímali jako efektivní i v osobní rovině. Realizátor i ředitelka by v budoucnu rádi edukovali v oblasti rovných příležitostí i cílovou skupinu studentů.
Gender point – výjezdní workshopy dobré praxe	✓	Výjezdní workshopy dobré praxe byly v důsledku pandemie Covid-19 pozměněny dle možností. Byly realizovány dva výjezdy na střední školy v regionu, kterých se účastnil jen omezený počet zaměstnanců/zaměstnankyň. Ředitelce se nicméně podařilo navázat spolupráci se dvěma středními zdravotnickými školami v regionu, do kterých by se v budoucnu se zaměstnanci/zaměstnankyněmi rádo vydalo. Výjezdní workshopy byly hodnoceny velmi pozitivně.
Gender point – strategické dokumenty, analýzy	✓	Byly vypracovány všechny strategické dokumenty. Důležitá byla aktualizace Kolektivní smlouvy, kterou zaměstnanci/zaměstnankyně považují za klíčový dokument – smlouva reflektuje pravidla rovných příležitostí, definuje fond kulturních a sociálních potřeb, obsahuje seznam benefitů, slouží jako podpůrný dokument pro nově příchozí zaměstnance/zaměstnankyně. Aktualizuje se každé dva roky na základě potřeb zaměstnanců/zaměstnankyň.

Zdroj: INESAN, 2022

7. HODNOCENÍ UDRŽITELNOSTI ZMĚN

Kapitola se zaměří na udržitelnost sociálních změn v prosazování rovných příležitostí, která byla prostřednictvím projektu nastavena. Na základě rozhovorů zachytí, jaký je dlouhodobější dopad zaměstnavatele na téma rovných příležitostí a sladění pracovního, soukromého a rodinného života a na základě jakých aktivit lze nově nastavené procesy udržet. Hodnocení probíhalo 12 měsíců od realizovaného re-auditů.

Na základě provedené evaluace lze realizaci projektu hodnotit jako velmi přínosnou. Podařilo se naplnit a zrealizovat všechny klíčové aktivity, spolupráce všech aktérů byla hodnocena pozitivně a zaměstnavatel se snaží v rozvoji tématu rovných příležitostí i nadále pokračovat. Projekt pomohl tématu rovných příležitostí formalizovat a v podobě Gender pointu jej předávat zaměstnancům. Ředitelka se chce i nadále soustředit na rozvoj tématu rovných příležitostí ve škole, zejména na podporu diverzity pracovního týmu a stmelování pracovního týmu.



„Jde rozhodně o složení kolektivu pedagogického sboru. Pokud přijímáme nové zaměstnance, děláme s nimi pohovory. Já osobně kladu velký důraz na to, jak se člověk chová. Abychom si sem nepustili nikoho, kdo je protiva a bude to nahlodávat. Podařilo se nám zatím ten kolektiv doplňovat o nové kolegy, kteří do kolektivu zapadnou. To složení školy je pro mě stěžejní oblastí, které nese tu udržitelnost. A přístup ředitelky ke sboru.“ (Ředitelka)

Ředitelka by ráda realizovala výjezdní workshopy dobré praxe, které se v důsledku pandemie nepodařilo realizovat se všemi zaměstnanci/zaměstnankyněmi (ředitelka by ráda uskutečnila workshop na téma týkající se šikany a komunikace s žáky). Zaměstnanci/zaměstnankyně mají o aktivitu výjezdních workshopů rovněž zájem. Téma rovných příležitostí se ředitelka školy i realizátor projektu v současné době snaží více rozvíjet u cílové skupiny studentů a jejich rodičů (rozšířením vzdělávacích aktivit pro studenty). Další kroky k rozvoji a udržení tématu rovných příležitostí jsou dle ředitelky závislé na dostupných financích.

MALÁ ČESKÁ FIRMA – PŘÍPADOVÁ STUDIE VII

SHRNUTÍ – NÍZKÝ DOPAD NA ROZVOJ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ U ZAMĚSTNAVATELE

Evaluace neprokázala, že by u zaměstnavatele došlo k prosazování rovných příležitostí v důsledku projektu. Projekt pomohl nastavit personální procesy ve firmě (především díky aktivitě tvorby dokumentů) a koncepčně nastavit firemní kulturu, posílil profesní dovednosti zástupců zaměstnavatele i zaměstnanců/zaměstnankyň (úspěšně hodnocené byly vzdělávací kurzy psychologie prodeje).

Bariéry:

- Genderový audit realizovala z důvodu nevyhovující spolupráce (dle zaměstnavatele) jiná společnost, než genderový re-audit
- Odborník, který realizoval genderový re-audit nepracoval s výsledky genderového auditu

ABSTRAKT

Evaluovaný projekt byl realizován v letech 2019-2021 u zaměstnavatele VII, který se specializuje na prodej potravin a doplňků stravy ze zahraničí v kamenné prodejně a v internetovém obchodě. Na trhu působí od roku 2014 a ve firmě v době evaluace pracovalo 7 zaměstnankyň a jeden muž – jednatel. Většina pracovních pozic jsou prodavačky.

Příjemcem podpory i realizátorem projektu byl zaměstnavatel.

Před realizací genderového auditu a vstupem do projektu implementace se zaměstnavatel problematikou rovných příležitostí nezabýval. Důvodem, proč se rozhodl realizovat genderový audit byla absence celofiremní strategie a s tím související narůstající demotivace tehdejších zaměstnanců/zaměstnankyň, kterých bylo původně 17 (5 mužů a 12 žen).

Zaměstnavatel v té době zahájil spolupráci se zahraničními partnery a po jejich vzoru chtěl vytvořit atraktivnější pracovní prostředí. Genderový audit byl realizován v roce 2018 a přinesl doporučení týkající se oblasti personální politiky, hodnocení a odměňování, sladování osobního a pracovního života a kultury organizace. Zaměstnavatel nicméně nebyl spokojen s procesem realizace genderového auditu a komunikaci s odborníky na rovné příležitosti hodnotil jako nevyhovující. S nabídkou spolupráce realizovat projekt implementace doporučení z genderového auditu oslovil proto jinou firmu, která mu byla doporučena a spolu s ní vstoupil do projektu implementace.

V období měsíce června 2019 nastavil zaměstnavatel společně s odborníkem na rovné příležitosti klíčové aktivity projektu. Opatření měla vést ke zlepšení spokojenosti a loajality zaměstnanců/zaměstnankyň, zvýšení výkonnosti a efektivity práce, k pozitivní atmosféře v pracovním týmu, zlepšení motivace zaměstnaných osob, pozitivnímu vlivu na snížení fluktuace zaměstnanců a k dobré pověsti organizace. Závěrečnou aktivitou byl re-audit realizovaný v roce 2021, který vyhodnotil, že společnost svým chováním v mnoha ohledech naplňuje politiku rovných příležitostí žen a mužů. V té době však nastal pokles pracovníků /pracovnic v důsledku pandemie Covid-19.

Evaluační šetření probíhalo v dubnu až květnu 2022. Na základě primárního zjištění v rámci desk research byla provedena analýza zpráv z genderového auditu a re-auditů, a pěti výstupů z klíčových aktivit.

V rámci terénního šetření na místě proběhly polostrukturované rozhovory s odborníky na rovné příležitosti, se zástupci zaměstnavatele a se zaměstnankyněmi. Dále bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření zaměstnankyň.

Výsledkem evaluace bylo zjištění, že přínosem projektu jsou vytvořené dokumenty, které ve svém důsledku pomohly zefektivnit chod firmy prostřednictvím ukotvení organizační struktury a procesu tvorby firemní strategie. Ta posílila kompetence vedení společnosti, které do té doby nemělo zkušenosti s řízením firmy. Zaměstnankyně v polostrukturovaných rozhovorech uvedly, že se v důsledku projektu zlepšilo pracovní prostředí, zvýšila se jejich motivace a změnily pracovní podmínky a pozitivně hodnotily vzdělávací aktivity.

V průběhu projektu v důsledku pandemie Covid-19 zaznamenala společnost pokles počtu zaměstnanců/zaměstnankyň. Původní záměr jednatele obchodně expandovat na zahraniční trh nevyšel a bylo nutné redukovat náklady. Situace se tak přirozeně podepsala na výsledcích projektu, kdy se efekty redukovaly se sníženým počtem zaměstnankyň. Vzhledem k současnému počtu zaměstnanců měl projekt alokovanou relativně vysokou částku, evaluátor neměl přístup k dokumentům, ze kterých by mohl vyhodnotit hospodárnost využití finančních prostředků.

V počáteční fázi evaluace byla v rámci desk research provedena analýza dokumentů a zdrojů, které evaluátor obdržel od zadavatele. Na základě desk research byl zpracován dotazník pro zaměstnance. Online vyplňování dotazníků probíhalo od 23.5.2022 do 2.6.2022 a z 8 online zaslaných bylo 5 dotazníků (5 žen). Dále bylo provedeno terénní šetření, ve kterém bylo konkrétně realizováno osm polostrukturovaných rozhovorů se zástupci zaměstnavatele (2), zaměstnanci (3), s odborníky na rovné příležitosti (1) a se zástupcem realizačního týmu (1).

2. ZHODNOCENÍ VSTUPU DO PROJEKTU A MOTIVACE K REALIZACI

Tato kapitola mapuje, jaké důvody hrály roli při rozhodování zaměstnavatele o realizaci genderového auditu a vstupu do projektu podpory implementace doporučení genderového auditu. Na základě analýzy provedených rozhovorů a dostupných podkladů byla zachycena specifická praxe a kultura uplatňování genderové rovnosti v organizaci před vstupem do projektu a bylo definováno jaké problémy byly na pracovišti vnímány v oblasti rovných příležitostí.

Před realizací genderového auditu a vstupem do projektu implementace se zaměstnavatel problematikou rovných příležitostí nezabýval. Jak respondentky uvedly v polostrukturovaných rozhovorech, jednatel firmu převzal bez jakékoliv předchozí zkušenosti s vedením podniku. Z dokumentů vyplynulo, že se zaměstnavatel rozhodl realizovat genderový audit s cílem posílit personální procesy ve firmě a podpořit motivaci zaměstnanců/zaměstnankyň. V téže době začal zaměstnavatel úzce spolupracovat s německými partnery, kteří měli genderovou politiku nastavenou a vedení chtělo v této oblasti držet krok, rozvinout organizační strukturu a přistupovat k zaměstnancům/zaměstnankyním rovným přístupem.

Genderový audit byl realizován v roce 2018. Jeho hlavním cílem bylo zjistit aktuální stav v rámci organizace a definovat doporučení vedoucí k pevné struktuře a fungujícím procesům, které umožní firmě dále expandovat včetně posílení personální politiky. Dále bylo záměrem zvýšit efektivitu a výkonnost zaměstnanců/zaměstnankyň pomocí vhodné motivační strategie.

Zaměstnavatel nebyl spokojen s průběhem realizace a s formou komunikace s realizátorem genderového auditu a zhodnotil ji jako nevyhovující. Z toho důvodu zaměstnavatel oslovil jinou externí poradenskou společnost, která s ním spolupracovala na projektu implementace doporučení z genderového auditu. V období 2020–2021 zavedl zaměstnavatel ve firmě opatření, která reagovala na zjištěné nedostatky z genderového auditu.



„Důvody, proč jsme do toho šli byly, abychom nastavili nějaký procesy ve firmě. Do té doby jsme neměly žádné procesy, co se týkájí nábory, všímání si zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, následně i to propouštění. (...) Zároveň z důvodu motivace zaměstnanců, aby se i oni něco nového přiučili a vlastně vzdělávání zaměstnanců.“ (Zástupce realizačního týmu)



„My jsme rodinná firma a nikdy jsme to nedělali. Myslím vedení firmy. Ten příběh je, že nám to spadlo do klína, z jakých důvodů to je asi jedno. A nikdy jsme tady v tom oboru nedělali. (...) Tak jsme nějakým způsobem museli začít fungovat. Takže pro nás cokoliv, co vede k nějakému zlepšení, je samozřejmě plus a bonus se zlepšit. A samozřejmě to vede i k těm černým číslům a ne červeným. (...) Takže pro nás jakákoliv výzva, která je možnost, nás určitě poposune, to znamená, jak nastavení nějakých procesů přímé a celkově vedení tý personalistiky, když to takhle nazvu celkově.“ (Zástupce zaměstnavatele I)

3. REALIZACE PROJEKTU, NASTAVENÍ PROCESŮ A AKTIVIT

Tato kapitola popíše proces realizace projektu, který bude zhodnocen z pohledu všech aktérů (zaměstnavatelé / zaměstnanci / odborníci). Na základě provedených rozhovorů a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci popíše jejich roli, vzájemnou spolupráci a jejich míru participace na vzniku a průběhu projektu, přičemž se zaměří na to, jak zaměstnavatel zjišťuje potřeby svých zaměstnanců a zaměstnankyň a jak se mu daří řešit případné problémy a překážky.

3.1 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ GENDEROVÉHO AUDITU

Genderový audit byl ve společnosti realizován v období srpen-říjen 2018. V rámci celkového vyhodnocení bylo zjištěno, že společnost nemá formálně zpracované genderové téma a nedisponuje dokumenty, ve kterých by byl ukotven rovný přístup k zaměstnancům/zaměstnankyním. V oblasti odměňování nebyl nastaven transparentní systém, ani se nepoužíval genderově korektní jazyk v interní komunikaci a dokumentech. Bylo zjištěno, že se mezi cílovými skupinami ve firmě objevují rodiny s dětmi, senioři, rodiče samoživitelé a další, ale jejich potřeby nejsou zjišťovány a tím pádem ani reflektovány nebo pojmenovány v rámci komplexního dokumentu.

Doporučení z genderového auditu bylo cíleno na tvorbu strategických dokumentů, na vytvoření transparentního mzdového systému, sjednocení benefitního systému a jeho zpřístupnění všem zaměstnancům/zaměstnankyním. Další doporučení cílilo na flexibilní formy práce jako je pružná pracovní doba nebo home office, flexibilní formy práce s důrazem na rodiče na mateřských/rodičovských dovolených.

V oblasti sladování pracovního a rodinného života audit upozornil na to, že zaměstnanci/zaměstnankyně můžou být přetěžováni přemírou pracovních úkolů (většina zaměstnanců/zaměstnankyň vykazovala přesčas 4 hodiny týdně a ve firmě nebyl nastaven systém zastupitelnosti). Genderový audit rovněž doporučil školení zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti organizace času a zvyšování efektivity výkonnosti.

Doporučení v oblasti kultury organizace se týkala zvýšení povědomí o genderové problematice mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi a nastavení firemní kultury. Genderový audit doporučil zaměřit se na externí prezentaci firmy, vylepšit internetové stránky, které aktuálně používaly genderově nevyvážený jazyk a neobsahovaly sekci kariéra.

Z genderového auditu vyplynulo, že atmosféra na pracovišti je zaměstnanci/zaměstnankyněmi vnímána pozitivně a mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi, i mezi nadřízenými a podřízenými společnosti jsou dobré a přátelské vztahy, které jsou i mimopracovní sladování.

3.2 PROJEKT IMPLEMENTACE DOPORUČENÍ Z GENDEROVÉHO AUDITU

Spolupráci s poradenskou společností, která realizovala genderový audit vyhodnotil zaměstnavatel jako nevyhovující, především z důvodu nespolehlivosti a dlouhých časových prodlev ve zpracování dohodnutých výstupů. S nabídkou spolupráce proto oslovil na základě doporučení jinou firmu z regionu. Odborník na rovné

příležitosti společně se zaměstnavatelem nastavili klíčové aktivity projektu, které vycházely z doporučení z genderového auditu. Na základě doporučení z auditu si firma definovala následující klíčové aktivity, které deklarovala realizovat v projektu:

- projektový tým, organizace, implementace GA, koordinace aktivit, kontrola a vyhodnocování projektu,
- vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň a vedení: měkké dovednosti a osvěta v oblasti rovnosti mužů a žen ve společnosti,
- transparentní aktivity pro efektivní nábor, propouštění a povyšování zaměstnanců (oprava interních dokumentů, vytvoření procesu předvýběru zaměstnanců bez diskriminačních kritérií, vytvoření jednotného náborového a propouštěcího procesu, vytvoření motivačních strategií),
- nastavení spravedlivých firemní procesů (vytvoření celofiremní strategie cílené na benefiční program reflektující požadavky zaměstnanců, průběžná evaluační činnost),
- nábor, propouštění a povyšování zaměstnanců,
- flexibilní formy práce jako součást motivačního programu pro zaměstnance/zaměstnankyně (vytvoření analýzy nároků na provozní dobu a množství práce, nákladů na vybavení a administraci),
- motivace pracovníků/sladování pracovních vztahů (teambuilding),
- re-audit společnosti.

Zaměstnavatel ve spolupráci s odborníkem na rovné příležitosti stanovili následující cíle, které chtěli skrze opatření naplnit:

- zlepšení spokojenosti a loajality zaměstnaných osob,
- zvýšení výkonnosti a efektivity práce zaměstnaných osob,
- zlepšení motivace zaměstnaných osob,
- pozitivní vliv na snížení fluktuace zaměstnanců/zaměstnankyň,
- zvýšení efektivity nábory nových zaměstnanců/zaměstnankyň prostřednictvím nastavení rovného platového hodnocení a korektního genderové jazyka,
- ztotožnění zaměstnance/zaměstnankyně s vykonávanou prací,
- lepší pozici v oblasti získávání zaměstnanců/zaměstnankyň,
- zvýšení zisků organizace v dlouhodobém horizontu.

Klíčoví aktéři a jejich komunikace v průběhu projektu

- Realizátor projektu (spolumajitelka): iniciovala vstup do projektu implementace; společně s odborníky nastavovala klíčové aktivity; koordinovala aktivity a dohlížela na chod projektu.
- Odborníci na rovné příležitosti: byli osloveni realizátorem projektu realizovali genderový re-audit; měli na starost zpracování obsahu a realizaci vzdělávacích kurzů prezenčně i online; obsah kurzů tvořili na základě genderového auditu a po konzultaci s jednatelkou; vypracovali strategické dokumenty.
- Zaměstnanci/Zaměstnankyně: absolvovali školení a vzdělávací aktivity.

Zaměstnavatel, odborníci i zástupci poradenské společnosti v rozhovorech hodnotili spolupráci v průběhu projektu pozitivně. Jak zmínil odborník na rovné příležitosti, projekt měl pomáhat nastavit spíše systémové vedení jednatelů. Zaměstnanci/zaměstnankyně byli do projektu zapojeni jen v rámci vzdělávacích aktivit, polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření v průběhu re-auditů na konci projektu. Obsah kurzů volil odborník na rovné příležitosti po konzultaci se spolumajitelkou firmy.



*„Já jsem vlastně dostala na výběr z několika témat a určila jsem, který se bude hodit do naší běžný praxe. Což mi přišlo takový nejlepší ohledně prodeje. Aby to mohlo být prospěšný i do budoucna prodavačkám.“
(Zástupce realizačního týmu)*

Zaměstnankyně v rozhovorech pozitivně hodnotily kurz Psychologie prodeje a Osvěta genderové problematiky, který jim pomohl se s tématy seznámit a získat náhled na možnosti v rámci benefitů.

V rámci projektu vznikly dokumenty Transparentní aktivity pro efektivní nábor, propouštění a povyšování zaměstnanců, Nastavení firemních procesů, Motivace pracovníků a Flexibilní formy práce, které podrobně popisovaly současný stav v mapované oblasti a jednotlivé kroky, kterými bude firma stanovená opatření plnit. Byla zpracovaná Metodika adaptačního procesu, Metodika odměňování a motivace zaměstnanců společnosti, Vstupní a Výstupní dotazníky. Dokumenty vypracovávala odbornice na rovné příležitosti.

3.3 GENDEROVÝ RE-AUDIT

Genderový re-audit proběhl jako finální klíčová aktivita projektu v roce 2021. Ze zprávy z re-auditů vyplynulo, že po implementaci opatření společnost v mnoha ohledech naplňuje politiku rovných příležitostí žen a mužů, prezentuje se jako odpovědný podnik a uspokojuje požadavky nejen zákazníků, ale i svých zaměstnanců. Doporučení vyplývající z re-auditní zprávy byla směřována k prezentaci v oblasti rovných příležitostí na veřejných stránkách nebo směrem k obchodním partnerům i k zákazníkům.

Re-auditní zpráva doporučila dále zpracování Směrnice kariérního růstu, která by popsala jednotlivé pracovní pozice a stanovila podmínky transparentnějšího pracovního pohovoru. Auditor v závěrečné zprávě dále doporučil více se zaměřit na podporu sladování osobního a pracovního života, konkrétně na vytvoření opatření pro rodiny s dětmi a systematického programu na podporu rodičů na mateřské či rodičovské dovolené. Výhradou bylo, že zaměstnavatel neorganizoval mimopracovní aktivity pro své zaměstnance/zaměstnankyně. Významné doporučení cílilo na zavedení konkrétních nástrojů a opatření vedoucích ke společenské odpovědnosti nebo navázání spolupráce s neziskovou organizací, školou, či zavedení poskytování sponzorských darů.

Vyjádření původního auditora k záměru doporučení vzhledem k charakteru a velikosti společnosti se nepodařilo pro evaluaci získat. Z pohledu evaluátora byla opatření naddimenzovaná.

3.4 VLIV PANDEMIE NA PRŮBĚH PROJEKTU

V důsledku pandemie Covid-19 se veškerá komunikace během projektu přesunula do online prostředí. Část vzdělávacích aktivit pro zaměstnance byla realizována online, tvorba dokumentů byla také realizována distančně.



*„Aktivity to nijak nenarušilo, jen se to přesunulo do onlinu. Paní jednatelka (pozn. Spolumajitelka) byla jako styčný důstojník a tekly přes ní všechny informace. A přenos fungoval stejně, i když to bylo online.“
(Odbornice na rovné příležitosti I)*

4. PŘÍNOSY A DOPADY PROJEKTU Z POHLEDU AKTÉRŮ A GENDEROVÉ ROVNOSTI

Tato kapitola se zaměří na to, jak zaměstnanci/zaměstnankyně a zaměstnavatelé vnímají projekt z hlediska užitečnosti pro jejich pracovní život, ale i celkového fungování organizace. Skrze čtyři tematické oblasti: personální politika, hodnocení a odměňování, sladování pracovního a rodinného života a kultura organizace je sledován vývoj tématu rovných příležitostí ve firmě a konkrétní změny, které vývoj provázely. Na základě analýzy rozhovorů a dotazníkového šetření jsou popsány změny, které v oblasti genderové rovnosti zaměstnanci a zaměstnankyně nejvíce pocítují, aktivity, které se z hlediska odborníků a zaměstnavatelů nejvíce osvědčily a které byly naopak nejobtížněji realizovatelné či vůbec nerealizované.

4.1 PERSONÁLNÍ POLITIKA

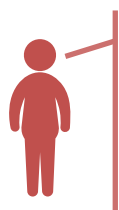
Zaměstnavatel cíleně usiluje o rovnoměrnou strukturu zaměstnanců/zaměstnankyň společnosti z hlediska věkového složení (nejmladší 21 let, nejstarší 66 let) prostřednictvím cíleného náboru. Přestože inzeruje volné pozice v genderově korektním jazyce, na pozici prodavače/prodavačky se stále hlásí jen ženy. Z dotazníkového šetření ani z rozhovorů mezi zaměstnankyněmi nevyplývaly znaky diskriminačního chování zaměstnavatele. Zaměstnavatel rovněž zaměstnává osoby jiné národnosti a brigádně i seniorku, která zastupuje v případě potřeby.

Odborník na rovné příležitosti zhodnotil, že realizace projektu měla velký vliv na vedení společnosti. Vedení společnosti údajně nemělo před vstupem do projektu zkušenosti s vedením firmy, s nastavením personálních procesů a s komunikací se zaměstnanci. Projekt byl nastaven tak, aby vytvořené procesy pomohly zefektivnit chod firmy a zlepšily pracovní prostředí pro zaměstnance/zaměstnankyně. Dle odborníka se díky projektu nastavil ve firmě systém řízení.



„Tady měly vlastně ty procesy skoro na nule. Jak je to malá firma, mají do 15 zaměstnanců a některé procesy nebyly vůbec nastavené.“ (Odborník na rovné příležitosti)

Také zaměstnavatel vnímal pozitivní efekt projektu především z hlediska nastavení personálních procesů. Přínosem pro chod společnosti byla dle zaměstnavatele tvorba dokumentů, zefektivnění procesu náboru (formalizované přijímací pohovory, Vstupní dotazník pro nové zaměstnance/zaměstnankyně) a formalizované propouštění zaměstnanců (vyplňování a evidence Výstupních dotazníků). V rámci projektu byla také zpracována Metodika adaptačního procesu společnosti, kterou obdrží nově příchozí zaměstnanci/zaměstnankyně při zaškolení.



„Vedeme si i archiv, což znamená v praxi to, že je vše snadno dohledatelný. Když jsme třeba vybrali nějakého uchazeče, který nám to pak odřekl, tak jsme zpětně v archivu mohli dohledat uchazeče, kterej byl třeba druhej za ním a ozvat se mu, jestli by měl ještě zájem o tu práci. To už se nám taky stalo. Tak v tom je archivace těch pohovorů moc dobrá.“ (Zástupce realizačního týmu)

Účast v projektu vnímal zaměstnavatel také jako příležitost, jak motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům.



„No vím, že určitě nějak po tom školení nějaké změny udělaly. Nějakým způsobem to byla motivace pro ty zaměstnance.“ (Zaměstnanec II)

Dvoudenní prezenční školení hodnotily v polostrukturovaných rozhovorech zaměstnankyně pozitivně a obsah označily za velmi přínosný. Zaměstnankyně rovněž uvedly, že v rámci školení získaly nové znalosti, obohatilo je o nové poznatky v oblasti psychologie prodeje a prevence konfliktů na pracovišti i se zákazníky. V rozhovoru se zaměstnankyní rovněž zaznělo, že školení ji pomohlo vyřešit vleklý problém, který měla s vedením firmy (nedostatečná komunikace ústící v neporozumění). Pro většinu zaměstnankyň, které pracují na pozici prodavačka, bylo školení zcela novou zkušeností a způsobem, jak se sejt v nezvyklé situaci nad mimopracovními tématy. Tato vyjádření lze označit za klíčový přínos projektu.



„Jo, nám se to líbilo. To bylo i tím, že to bylo něco nového. My jsme v minulosti nic takového nedělali, tak jsme to uvítali.“ (Zaměstnanec I)

Zaměstnankyně uvedly v rámci dotazníkového šetření, že všechny mají na pracovišti stejné podmínky.

4.2 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

V rámci projektu byla zpracována Metodika odměňování a motivace zaměstnanců, která zaměstnance/zaměstnankyně informuje o možnostech odměňování, se kterou byly zaměstnankyně seznámeny a hodnotí ji v rozhovorech jako srozumitelný dokument. Zaměstnavatel se v projektu zaměřil na nastavení transparentního systému odměňování a zhodnotil, že tato aktivita byla úspěšná. Nově zavedl měsíční motivační prémie pro všechny zaměstnance/zaměstnankyně, kteří plní svou práci tak, jak jim ukládá pracovní smlouva.



„Máme nově osobní ohodnocení, to je vlastně i nový koncept povinností. Tím, že jsme malinká firma, žádá si to individuální postup, ale snažili jsme se to zachytit napevno, aby to mělo jasnej řád. Je to nějaká motivace pro zaměstnance. My jsme si tam vyspecifikovali určitý kritéria, na základě, kterých je hodnotíme. Třeba v průběhu toho celého jednoho měsíce hodnotíme, jak mezi sebou komunikují zaměstnanci, hodnotíme, jak se starají o přidělený regály, jak je upravují, jestli jsou tam ceny. No a pak na základě toho jsou ohodnoceni po finanční stránce.“ (Zástupce realizačního týmu)

Novým zaměstnaneckým benefitem je poskytování služebního telefonu, který může být užíván i k soukromým účelům a finanční příspěvky na dopravu. Zaměstnavatel má v plánu rozšířit škálu benefitů o příspěvek na zdravotní péči nebo sportovní aktivity, o který zaměstnankyně projeví zájem.

Zaměstnavatel nově zavedl pravidelné měsíční hodnocení, jehož součástí je poskytování zpětné vazby a mapování aktuálních potřeb pracovníků/pracovnic.



„Pokaždý dostanou nějakou zpětnou vazbu tak, aby věděly, na čem pracovat a co bylo dobrý jo, to pochválíme, co naopak tady pokulhávalo a vždycky k tomu dostanou nějakou, nějaký finanční ohodnocení.“ (Zástupce zaměstnavatele II)

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že zaměstnankyně aktuálně pracující ve firmě vnímají nastavení systému odměňování ve firmě spravedlivě. Toto zjištění bylo ověřeno v rámci polostrukturovaných rozhovorů.

4.3 SLAĎOVÁNÍ OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA

Dvě zaměstnankyně v kanceláři využívají flexibilní pracovní dobu. Flexibilní formy práce pro pracovní pozici prodavačky jsou možné na základě individuální domluvy s vedením společnosti. Jedná se spíše o výjimky plynoucí z neočekávaných a náhlých potřeb zaměstnanců a zaměstnankyň (např. péče o dítě, o rodinného příslušníka apod.). Respondentky v rozhovorech uvedly, že tuto možnost vítají a v případě potřeby využívají. Ve firmě je brigádně zaměstnána seniorka, která může v případě potřeby zastoupit. Nebylo zjištěno, že se jedná o důsledek projektu, flexibilní pracovní doba byla možná po dohodě se zaměstnavatelem i před projektem.



„Mně tady ta práce vyhovuje právě kvůli tomu, že mám rozloženou pracovní dobu. Jsem matka čtyř a půl letý holčičky, takže mně naprosto vyhovuje, že tady od sedmi musím pracovat na ranní směny s volnými víkendama, s volnými svátkama a kdykoliv potřebuji, tak můžu odejít dřív, napracovat si to. Ať se cokoliv děje, tak není problém se tady domluvit a vždycky se tady najde řešení. Takže besídek a různých představení ve školce se vůbec nemám problém účastnit.“ (Zástupce zaměstnavatele II)

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že zaměstnankyně aktuálně pracující ve firmě hodnotí nastavení sladění pracovního/osobního jako velmi dobré. Toto zjištění bylo ověřeno v rámci polostrukturovaných rozhovorů.

4.4 KULTURA ORGANIZACE

Odbornice na rovné příležitosti uvedla, že projekt měl největší dopad na vedení společnosti a rozvoj jejich kompetencí vést firmu, na systém řízení a tvorbu firemní kultury.



„Oni díky projektu získali vzhled do problematiky a nové úhly pohledu. Říkali, že by je nenapadlo, že se to může řešit takhle a takhle nebo že něco můžou udělat jinak, takže já si myslím, že díky tomu projektu byl už jen vzhled do problematiky rovných příležitostí velký přínos.“ (Odbornice na rovné příležitosti I)

Komunikaci na pracovišti hodnotí respondentky v rozhovorech jako otevřenou a bezproblémovou. Pracovní prostředí popisují jako přátelské a rodinné prostředí. Dále respondentky v rozhovorech uvedly, že díky projektu (především díky školení) se zlepšila jejich komunikace s vedením, zlepšily se pracovní podmínky, čímž se zvýšila i zaměstnanecká spokojenost.



„Já si myslím, že tady jsme v komunikaci otevření. Když se něco nelíbí, tak přijde za mnou jak zaměstnanec, řekneme si to a snažíme se tomu předcházet nebo najít příčinu a řešit to. Ta dobrá komunikace je i tím, že jsme malá firma a jsme docela jako otevření mezi sebou.“ (Zástupce zaměstnavatele)

Zaměstnavatel v rozhovoru uvedl, že i když se podařilo zefektivnit personální procesy a vytvořilo se tak příjemnější pracovní prostředí, samotné téma rovných příležitostí mezi zaměstnankyněmi příliš nerezonovalo a že rovné příležitosti pro ně nejsou důležitým tématem. Zaměstnankyně si myslí, že zaměstnavatel podporuje téma rovných příležitostí ve firmě.



„Já si myslím, že podporuje. My jsme tady zaměstnaný samý ženský, takže co se týká mužů a žen, tak to asi úplně neposoudím. Ale myslím si, že co se týká třeba žen na mateřský nebo třeba starších nebo cizinek, tak ano. Tady to je úplně v pořádku.“ (Zaměstnankyně II)

Graf 1: Hodnocení firmy z pohledu přístupu k zaměstnancům/zaměstnankyním



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=5)

Zaměstnavatel zavedl za účelem podpory kolektivu pořádat pravidelné teambuildingy (bowling, laser game, vánoční večírek) pro všechny zaměstnance/zaměstnankyně. Na základě průběžného mapování potřeb během měsíčního hodnocení nicméně zjistil, že pracovnice/pracovníci v organizaci by více ocenili navýšení osobní finanční odměny (vánoční prémie) na úkor vánočního večírku. Zaměstnavatel nadále pořádá neformální setkání (společné grilování) a tuto potřebu nereflektoval.

5. TEORIE ZMĚNY

V této části bude představena teorie změny na pozadí období vývoje společnosti mezi genderovým auditem, implementací doporučení z genderového auditu a udržitelnosti zavedených opatření v době evaluace. Z pohledu realizace aktivit na základě vstupů, plánovaných i neplánovaných výsledků, přes výstupy, se zabývá aktuálně zjištěnými dopady, které mají vliv na podmínky pro zaměstnance společnosti. Postup tvorby teorie změny zvolil evaluátor jako prostředek k analýze komplexních vstupů, které měly vliv na vývoj tématu a cílů rovných příležitostí nejen v rámci jednotlivých projektů, ale také v celé zakázce. Teorie změny také slouží jako vhodný prostředek k identifikaci nástrojů k další implementaci do nového programového období.

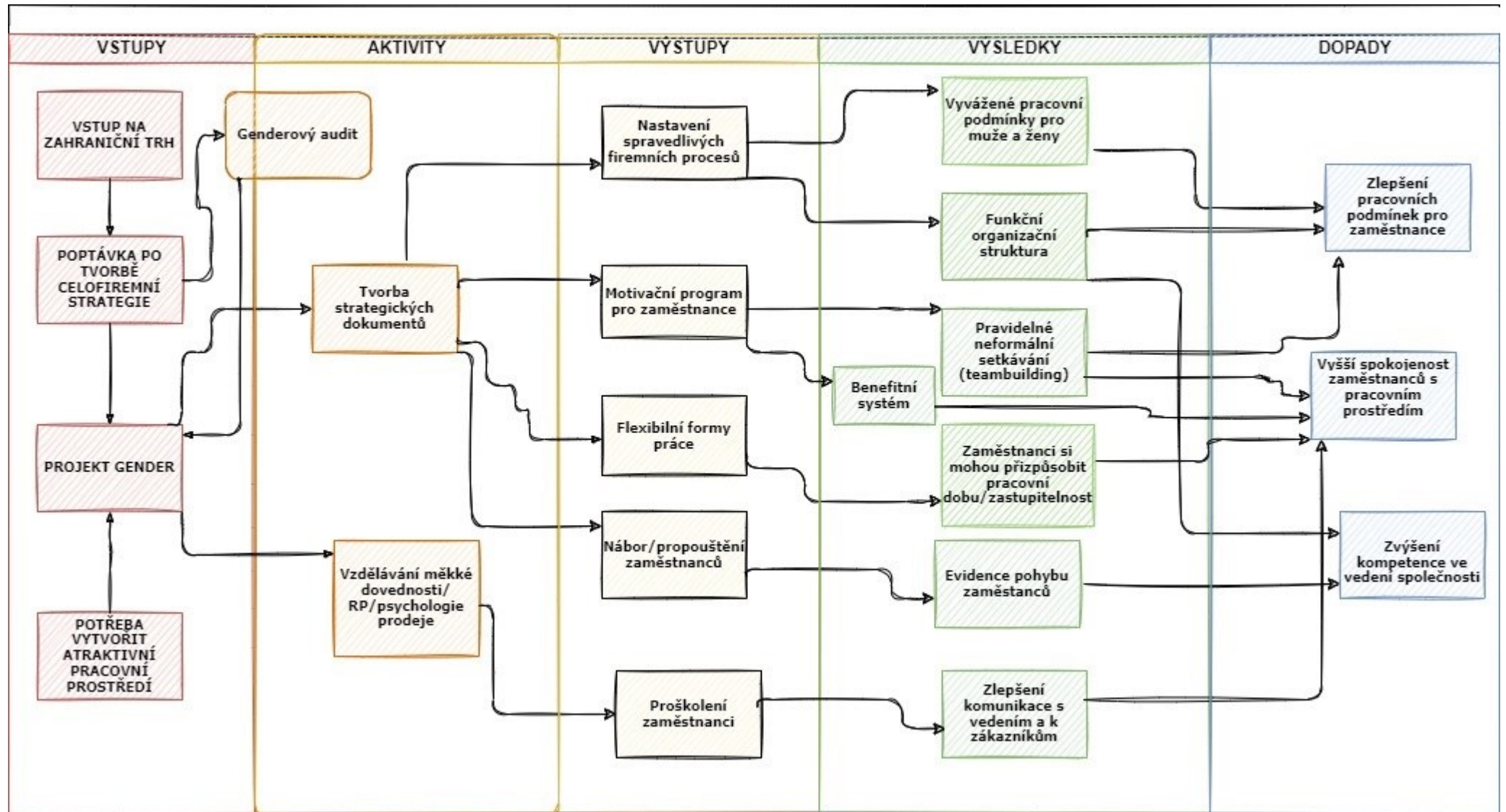
Níže znázorněné schéma č. 1 teorie změny shrnuje jednotlivé kontexty a souvislosti vývoje rovných příležitostí ve společnosti, které evaluátor definoval na základě zjištění z individuálních polostrukturovaných rozhovorů, dotazníkového šetření a desk research. Jako klíčové byly vyhodnoceny tyto vstupy:

- vstup na zahraniční trh,
- projekt implementace doporučení genderového auditu,
- potřeba vytvořit atraktivní pracovní prostředí.

Teorie změny znázorňuje mechanismus, jakým způsobem projektové aktivity přispěly k výsledkům a dopadům projektu. Jako hlavní dopady evaluátor vyhodnotil:

- zlepšení pracovních podmínek pro zaměstnance/zaměstnankyně,
- vyšší spokojenost zaměstnanců/zaměstnankyň s pracovním prostředím,
- zvýšení kompetence ve vedení společnosti.

Schéma 1: Teorie změny



6. HODNOCENÍ PROJEKTU NA ÚROVNI JEDNOTLIVÝCH KLÍČOVÝCH AKTIVIT

Tato kapitola zhodnotí projekt dle jednotlivých klíčových aktivit, popíše efekty implementace a způsoby naplnění. Kapitola shrne, které typy klíčových aktivit byly přínosné pro rozvoj a prosazování tématu genderové rovnosti na trhu práce v ČR a přínosu pro prosazování realizace genderové rovnosti na pracovišti.

Podle hodnocení zaměstnankyň byly největším přínosem vzdělávací aktivity. Vzdělávání hodnotily jako zábavné, ale také užitečné. Některé zmínily, že z toho, co se na kurzu naučily, čerpají dodnes.

Byly zpracovány dokumenty Směrnice kariérního růstu, formulář Hodnocení uchazeče při vstupním pohovoru, Vstupní dotazník uchazeče o zaměstnání, Nástupní list nového zaměstnance, které zaměstnavatel aktivně používá. Proces propouštění je dostatečně formalizován – zaměstnavatel provádí výstupní pohovory se a evidují se Výstupní dotazníky, které jsou archivovány u vedení společnosti. Zaměstnavatel zavedl evidenci uchazeček o zaměstnání, která zahrnuje informace o přijatých a odmítnutých.

Byl vypracován Etický kodex, se kterým byli zaměstnanci/zaměstnankyně seznámeni. Byly nastaveny mechanismy prevence sexuálního obtěžování na pracovišti – a to formou šíření informací o této problematice ve firmě emailem a formou školení. Zaměstnavatel začal pracovníky/pracovnice pravidelně informovat o volných pracovních pozicích a pro pracovní pozice prodavaček zavedl měsíční hodnocení. Byla vypracována Metodika odměňování a motivace zaměstnanců společnosti, která obsahuje přehled zaměstnanců o možnostech odměňování. Zaměstnankyně v rozhovorech hodnotily dokumenty jako srozumitelné a nápomocné.

Zaměstnanci v kanceláři využívají flexibilní pracovní dobu. Flexibilní formy práce pro pracovní pozici prodavačky jsou možné na základě individuální domluvy s vedením společnosti. Jedná se spíše o výjimky plynoucí z neočekávaných a náhlých potřeb zaměstnanců a zaměstnankyň (např. péče o dítě, o rodinného příslušníka apod.) Zaměstnankyně ale tuto možnost vítají a v případě potřeby využívají. Ve firmě je brigádně zaměstnána seniorka, která může v případě potřeby zastoupit. Zaměstnankyně mají časový fond, který musí během dne dodržet.

V návaznosti na projekt začal zaměstnavatel pořádat teambuildingy (bowling) pro všechny zaměstnance/zaměstnankyně. Na základě průběžného mapování potřeb zaměstnanců/zaměstnankyň, zaměstnavatel zjistil, že by více ocenili navýšení osobní finanční odměny na úkor pořádání teambuildingů a vyhověl jim. Zaměstnavatel ale nadále pořádá neformální setkání (společné grilování).

Zaměstnavatel upravil webové stránky v souladu s genderově korektním jazykem. V průběhu evaluace nebyly inzerovány žádné pozice, evaluátor tak nemohl zhodnotit užívání genderově korektního jazyka.

Tabulka 1: Efekty klíčových aktivit – stav k období 5/2022

JEDNOTLIVÉ AKTIVITY	EFEKT AKTIVIT	ZPŮSOB NAPLNĚNÍ
Vzdělávání: měkké dovednosti a osvěta v oblasti rovnosti mužů a žen ve společnosti	Částečně	Vzdělávání hodnotily respondentky pozitivně. Dle vyjádření dotazovaných měly vzdělávací aktivity dopad na zkvalitnění pracovního prostředí, nebylo však zjištěno, o jaké konkrétní vzdělávání šlo
Transparentní aktivity pro efektivní nábor, propouštění a povyšování zaměstnanců	✓	Byla zpracována a implementována Metodika adaptačního procesu společnosti. Proces propouštění je dostatečně formalizován – provádí se i výstupní pohovory se zaměstnanci/zaměstnankyněmi, vyplňují se Výstupní dotazníky, které jsou archivovány u vedení společnosti. Zaměstnanci/zaměstnankyně jsou informováni o volných pracovních pozicích.
Nastavení spravedlivých firemní procesů	✓	Byla zpracována a implementována Metodika odměňování a motivace zaměstnanců společnosti, která srozumitelně informuje o možnostech odměňování. Zaměstnavatel každý měsíc poskytuje zpětnou vazbu k pracovnímu výkonu.
Flexibilní formy práce jako součást motivačního programu pro zaměstnance/zaměstnankyně	✓	Zaměstnankyně v kanceláři mají možnost flexibilní pracovní doby. Zaměstnankyně v prodeji mají tuto možnost po domluvě, případné mezery či náhlé indispozice vykrývá brigádnice-seniorka.
Motivace pracovníků/sladování pracovních vztahů (teambuilding)	Částečně	Zaměstnavatel na základě dohody změnil koncept neformálních setkávání

Zdroj: Projektová dokumentace, INESAN, 2022.

7. HODNOCENÍ UDRŽITELNOSTI ZMĚN

Kapitola se zaměří na udržitelnost sociálních změn v prosazování rovných příležitostí, která byla prostřednictvím projektu nastavena. Na základě rozhovorů zachytí, jaký je dlouhodobější dopad zaměstnavatele na téma rovných příležitostí a sladění pracovního, soukromého a rodinného života a na základě jakých aktivit lze nově nastavené procesy udržet. Hodnocení probíhalo 15 měsíců od realizovaného re-auditů.

Zaměstnavatel by se rád soustředil na navýšení počtu mužů v zaměstnaneckém týmu. Na pracovní pozici prodavačky se i přes genderově korektní inzerce hlásí výhradně ženy. Zaměstnavatel v době evaluace nemá v plánu žádné další aktivity, které by se týkaly tématu rovných příležitostí. Aktuální prioritou je navýšení počtu zaměstnanců.

Udržitelné jsou nastavené procesní změny, které zaměstnavateli pomohly zefektivnit chod společnosti a vytvořené dokumenty, se kterými aktivně pracuje. Efekt udržitelnosti spočívá v rovném přístupu zaměstnavatele ke všem zaměstnankyním, které nastalé změny reflektují pozitivně.



„No teďka to zní hrozně, ale jako by nade mnou stál někdo s nožem a vyhrožoval, když nebudu odpovídat, jak si představovalo vedení, že to bude průšvih, ale já jsem opravdu spokojená. Já úplně teď v tuhle chvíli nevidím jako vůbec nic, co by mohli udělat víc, abych byla jako spokojenější.“ (Zaměstnankyně I)

Z pohledu evaluátora došlo k naplnění doporučení vyplývajících z genderového auditu jen částečně a efekt nastal především v oblasti vzdělávání a tvorby strategických dokumentů. Efekty projektu byly ovlivněny poklesem pracovníků/pracovnic ve firmě.

ZÁKLADNÍ ŠKOLA – PŘÍPADOVÁ STUDIE VIII

SHRNUTÍ – VYSOKÝ DOPAD NA ROZVOJ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ U ZAMĚSTNAVATELE

Realizaci projektu lze hodnotit jako příklad dobré praxe napříč celým projektem. V důsledku projektu nastala ve škole viditelná změna týkající se sladění osobního a pracovního života, přijatá opatření navíc zafungovala jako prevence přetěžování zaměstnanců/zaměstnankyň.

Dobrá praxe:

- Profesionální přístup odborníků, kteří jsou členy genderové expertní komory ČR a kteří ve spolupráci s realizátorem přinesli potřebné know how
- Důsledné mapování potřeb klíčových aktérů (zaměstnavatele / zaměstnanců a zaměstnankyň) jako předpoklad k nastavení klíčových aktivit tzv. na míru
- Utváření středního managementu v rámci řízení školy
- Kontinuální spolupráce realizátora se zaměstnavatelem
- Dlouhodobý zájem zaměstnavatele rozvíjet problematiku rovných příležitostí ve škole
- Aktivní zapojení klíčových aktérů zaměstnanců/zaměstnankyň do projektu a pozitivní přístup všech klíčových aktérů ke spolupráci
- Rozvoj rématu rovných příležitostí u širší veřejnosti díky nově zavedené pozici fundraiser/ka
- Srozumitelná a prakticky uchopitelná Závěrečná zpráva z genderového re-auditů

Bariéry:

- Pandemie Covid-19 a prodlužování zakázky

ABSTRAKT

Evaluovaný projekt byl realizován v letech 2018–2022 u zaměstnavatele VIII, kterým je základní škola. Jelikož byl projekt prodloužen, evaluace probíhala současně s finalizací projektu. Škola má 70 zaměstnanců a zaměstnankyň (z toho 2/3 zaměstnankyň). Na pozici ředitele je muž, na pozici zástupkyně je žena.

Cílem projektu bylo vytvořit genderově citlivou personální politiku a zároveň budovat roli společensky odpovědné instituce. Opatření, která projekt zavedl, vycházela z priorit a potřeb definovaných genderovým auditem.

Před vstupem do projektu se zaměstnavatel zabýval tématem rovných příležitostí spíše intuitivně, téma nebylo systémově ukotveno. Odborníci, kteří prováděli ve škole v roce 2017 genderový audit, doporučili v Závěrečné zprávě z genderového auditu (2017) nastavit nová opatření vedoucí k transparentnímu řízení, snížení přetížení zaměstnanců/zaměstnankyň a zavést opatření pro lepší sladění osobního a pracovního života.

Realizátorem genderového auditu i navazujícího projektu byla nezisková organizace, která se zaměřuje na vývoj vzdělávacích modulů s tematikou kariérního poradenství pro školy, realizuje sociální audity se zaměřením na gender a diverzitu v organizacích napříč obory a pořádá kampaně posilující povědomí o nerovné situaci na trhu práce. Ve svém týmu má expertku na genderovou problematiku, která je členkou genderové expertní komory.

Z důvodu pandemie Covid-19 byla realizace některých aktivit ve škole zpožděna a projekt musel být prodloužen. Vzhledem k tomu, že evaluační šetření probíhalo v době finalizace re-auditů, který byl závěrečnou aktivitou projektu, evaluátor nebyl schopen zjistit dlouhodobější dopady projektu. Na základě provedené evaluace lze projekt považovat za velmi úspěšný. Tato případová studie ukazuje příkladnou praxi mezi externím dodavatelem/partnerem v tématu rovných příležitostí. Závěrečná zpráva z genderového

auditu i re-auditu byly pojaty profesionálně, věcně a zcela srozumitelně, adresně shrnují daná zjištění a formulují konkrétní účinná doporučení. Za příklad dobré praxe lze také považovat to, že odborníci sestavili klíčové aktivity s důrazem na soulad s aktuálními potřebami zaměstnanců/zaměstnankyň a aktivity trefně reagovaly na specifické problémy školy.

Zaměstnanci/zaměstnankyně zaznamenali v důsledku projektu viditelnou změnu, která se týká především sladění osobního a pracovního života a prevence přetěžování. Úspěšná byla zavedená opatření týkající se náboru, zaškolení, transparentního a rovného řízení školy. Přínosnou aktivitou, kterou projekt zavedl, byla také podpora vnější komunikace, společenské odpovědnosti a fundraising. Škola tak téma rovných příležitostí rozvíjí nejen mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi, ale i mezi žáky, spolupracujícími organizacemi a veřejností. Nastavená opatření podporují snahu vedení vytvořit moderní, flexibilní a více participativní pracovní prostředí v souladu s rovnými příležitostmi. Někteří zaměstnanci/zaměstnankyně v rozhovorech uvedli, že projekt ve škole nastolil tzv. psychologické bezpečí – podpořil otevřenou komunikaci na pracovišti a posílil důvěru mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi a vedením. Do budoucna by zaměstnanci/zaměstnankyně ocenili zachování všech aktivit, které se realizovaly v rámci projektu, bariérou je však omezený rozpočet školy.

V počáteční fázi evaluace byla v rámci desk research provedena analýza dokumentů a zdrojů, které evaluátor obdržel od zadavatele. Na základě desk research byl zpracován dotazník pro zaměstnance/zaměstnankyně. Online vyplňování dotazníků probíhalo od 9.5.2022 – 27.5.2022 a vyplněno bylo 44 dotazníků. Do školy byly také distribuovány tištěné dotazníky, vyplněno bylo 10 dotazníků. Z celkového počtu 54 respondentů bylo 50 žen a 4 muži (celková návratnost byla 77 %).

Dále bylo provedeno terénní šetření – dva individuální polostrukturované rozhovory se zástupci zaměstnavatele, tři rozhovory se zaměstnanci/zaměstnankyněmi, dva s odborníky na rovné příležitosti a jeden rozhovor se zástupcem realizačního týmu. Evaluace probíhala v době dokončování realizace projektu (v době finalizace genderového re-auditu).

2. ZHODNOCENÍ VSTUPU DO PROJEKTU A MOTIVACE K REALIZACI

Tato kapitola mapuje, jaké důvody hrály roli při rozhodování zaměstnavatele o realizaci genderového auditu a vstupu do projektu podpory implementace doporučení genderového auditu. Na základě analýzy provedených rozhovorů a dostupných podkladů zachycuje specifickou praxi a kulturu uplatňování genderové rovnosti v organizaci před vstupem do projektu a definuje jaké problémy byly na pracovišti vnímány v oblasti rovných příležitostí.

Před realizací genderového auditu (2017) čelila škola nedostatku zaměstnanců/zaměstnankyň, který vyústil v personální krizi. Nový ředitel působil ve škole krátce (od roku 2013) a snažil se přenastavit předchozí způsob řízení, který byl zaměstnanci/zaměstnankyněmi označován za direktivní a uzavřený. Cílem nového ředitele byla transformace školy a vytvoření moderního, flexibilního a více participativního pracovního prostředí. Ředitel proto hledal způsob, kterým by ulevil přetíženému zaměstnaneckému týmu a realizaci genderového auditu vnímalo jako vhodný nástroj k nastavení těchto opatření.



*„Pan ředitel si nás opravdu povolal. Nevím, jestli měla ta spolupráce nějaký rámec, ale vím, že nás oslovil s tím, že by rád školu nějakým způsobem rozvojově posunul. On byl pár let ve funkci a hledal, jakým způsobem to uchopit v té škole, jakým způsobem přenastavit způsob řízení, protože přebíral školu v době, kdy tam to řízení probíhalo spíš hodně direktivnějším způsobem. Ale neznal způsob, jak to uchopit.“
(Odbornice I)*

Ačkoliv škola neměla vypracovaný žádný rámcový koncepční materiál, který by se týkal oblasti rovných příležitostí, jak vyplynulo z rozhovorů s odborníky, nový ředitel školy se o prosazování politiky genderové rovnosti zajímal již před rokem 2017. Škola spolupracovala s neziskovým sektorem a realizace genderového auditu znamenala pro ředitele školy logický navazující krok. Důvodem k realizaci genderového auditu a následného vstupu do projektu byla také potřeba ředitele školy zhodnotit stav pracovního prostředí zvenku, tedy objektivně. Z toho důvodu oslovilo realizační tým (neziskovou organizaci) s nabídkou spolupráce. Audit byl realizován v roce 2017 a byl financován z rozpočtu školy.



„Já jsem dva nebo tři roky pracoval na zcela evidentních věcech, které byly pro mě zřetelné a viditelné. Ale tím, že my jako ředitelé neprocházíme kromě jakéhosi funkčního studia žádným výrazným manažerským školením pro vedoucí pracovníky, sám jsem se hodil do vody a dalo by se říct, že ve dvou, třech letech jsem zjistil, že budu potřebovat nějakou pomoc. Někjaký náhled zvenčí, někoho externího, kdo sem přijde a zmapuje tu situaci. Jak to ve finále v té naší organizaci funguje, potažmo nefunguje a případně pokud něco nefunguje, jak by se podařilo zajistit nějaké změny.“ (Ředitel)

Ředitel oslovil ke spolupráci na zpracování genderového auditu neziskovou organizaci, která se později stala i realizátorem navazujícího projektu. Odbornice na gender v rozhovoru v rámci evaluace zhodnotila, že ředitel školy byl nadstandardně motivován zlepšit pracovní prostředí pro zaměstnance/zaměstnankyň a podpořit rozvoj rovných příležitostí. V rámci genderového auditu odbornice na gender identifikovala pozitivní přístupy, které doporučila rozvíjet do budoucna. Jednalo se o funkční systém předávání informací, dobrou spolupráci

ředitele se zaměstnaneckým týmem, iniciativu ředitele školy rozvíjet téma rovných příležitostí a genderu. Odbornice identifikovala oblasti, které by měly být zlepšeny a přinesla doporučení.

Doporučení se týkala především personálních procesů, které nebyly plně v souladu s rovnými příležitostmi (netransparentní systém výběru zaměstnanců, absence řízeného adaptačního procesu, nízká motivace zaměstnanců/zaměstnankyň formou benefitů). Především byl identifikován fenomén „skupinkování“ v zaměstnaneckém týmu a netransparentní utváření skupiny kolem vedení školy v podobě „poradního výboru“. Z genderového auditu i z evaluačních rozhovorů vyplynulo, že skupinkování u zaměstnanců/zaměstnankyň školy vyvolávalo pocit odcizení. V rámci evaluace bylo v některých rozhovorech se zaměstnanci/zaměstnankyněmi skupinkování spojováno s nespokojeností některých zaměstnanců/zaměstnankyň s předchozím vedením školy.



„To (skupinkování – poznámka evaluátora) je hrozný následek páčání předchozí paní ředitelkou. To byly hrozný výsledky. Ona tehdy rozdělila kolektiv nehorázným způsobem. Oni se semkli v podstatě jenom proto, že byli proti ní, že ji chtěli pryč, ale to prostě nefungovalo na dlouho upřímně. Pan ředitel přišel ke kolektivu, který byl dost v žalostném stavu. A tím, že byl mladý, tak ta starší garda měla trošičku pocit, že je opomíjena. Ale podle mě se tohle to vyrovnalo do půl roku.“ (Učitelka I)

Genderoví odborníci dále doporučili se ve škole zaměřit na mezigenerační spolupráci zaměstnanců/zaměstnankyň. Ve škole byl v rámci auditu zaznamenán výskyt předsudků vůči starším zaměstnancům/zaměstnankyním, který ohrožoval celistvost týmu a podporoval již výše zmíněné „skupinkování“.

3. REALIZACE PROJEKTU, NASTAVENÍ PROCESŮ A AKTIVIT

Tato kapitola popíše proces realizace projektu, který bude zhodnocen z pohledu všech aktérů (vedení školy/řadoví zaměstnanci/odborníci). Na základě provedených rozhovorů a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi popíše jejich roli, vzájemnou spolupráci a jejich míru participace na vzniku a průběhu projektu, přičemž se zaměří na to, jak zaměstnavatel zjišťuje potřeby svých zaměstnanců a zaměstnankyň a jak se mu daří řešit případné problémy a překážky.

3.1 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ GENDEROVÉHO AUDITU

Ačkoliv se vedení školy o téma rovných příležitostí intuitivně zajímalo i před realizací genderového auditu, až na základě provedeného genderového auditu bylo zjištěno, že základní škola neměla v oblasti prosazování genderové rovnosti na úrovni zaměstnanců/zaměstnankyň k dispozici žádný rámcový koncepční materiál, z něhož by mohla vycházet. Odborníci ve Zprávě z genderového auditu (2017) uvedli, že vedení školy nemělo formálně nastavena kritéria pro nábor nových zaměstnanců/zaměstnankyň a samotný proces přijímání označil za netransparentní. Stejně tak adaptační proces nebyl v rámci organizace popsán.

Na základě genderového auditu vyšlo najevo, že zaměstnanci/zaměstnankyně nejsou motivováni k práci benefity v jejich tradičním pojetí (materiální benefity), ale spíše formou měkkých benefitů (příjemné pracovní prostředí, dobrý kolektiv). Ve škole také chybělo specifikované řešení nárazových situací jako je například náhlá nevolnost nebo potřeba zůstat doma s dětmi. Jak bylo zmíněno, audit upozornil na „skupinkování“ a doporučil reflektovat potřeby všech zaměstnanců/zaměstnankyň a pokusit se eliminovat pocity „outsiderství“. Odborníci doporučili více se zaměřit na celkovou systémovou podporu zaměstnanců/zaměstnankyň ve všech úsecích a na potřebu zajištění rovných podmínek pro starší i mladší, ženy a muže.

Ve škole také chyběla směrnice týkající se pracovní doby a systémové ošetření adaptace po návratu z mateřské dovolené, byla identifikována potřeba zavést opatření na podporu péče o malé děti zaměstnanců/zaměstnankyň (především zajištění krátkodobého nárazového hlídání pro dobu rekonvalescence či pro nárazové pracovní aktivity mimo základní pracovní dobu).

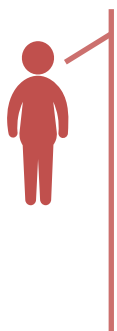
Z genderového auditu vyplynulo, že má vedení školy ze strany zaměstnanců/zaměstnankyň důvěru a respekt a je přijímané. Pozitivně byla rovněž hodnocena spolupráce školy s organizacemi neziskového typu a mezinárodní spolupráce.

3.2 PROJEKT IMPLEMENTACE DOPORUČENÍ Z GENDEROVÉHO AUDITU

Po skončení genderového auditu proběhl dvoudenní workshop, kterého se účastnili zástupce realizačního týmu, odborníci na rovné příležitosti a vedení školy (ředitel a zástupkyně ředitele). Na workshopu realizační tým prezentoval výsledky z genderového auditu, kde byly stanoveny priority a vytvořen pilotní akční plán projektu. Také se zde formulovala vize, mise, strategie, vytvořila se nové koncepce řízení a v rámci školy se ustanovila skupina odborných lídrů (předsedů), kteří měli projekt podporovat na horizontální úrovni.

Byl vytvořen Akční plán, který formuloval tyto cíle:

- Škola má fungující vnitřní procesy, které jsou primární garancí rovných podmínek zaměstnanců/zaměstnankyň v oblasti nábora, komunikace, benefitů, pružných forem práce, osobního rozvoje, odměňování.
- Škola účinně předchází vyčerpání zaměstnanců/zaměstnankyň, eliminuje jejich přetížení a inovativními nástroji umožňuje sladování osobní a pracovní sféry.
- Škola optimalizuje systém řízení organizace s vazbou na rovné podmínky pro profesní a osobní rozvoj.
- Škola má zpracovanou strategii vnější komunikace coby společensky odpovědné instituce. Pilotuje a rozvíjí akce s fundraisingovým potenciálem.



„Detailně je to zajímavé z hlediska řízení s tím, že kvalitní genderový audit nebo změna a podpora těch rovných příležitostí v organizaci se vždycky velmi úzce váží na personální řízení a na strategii řízení lidí v organizaci. Takže je zajímavá celá řada věcí právě v té oblasti, jak narovnat některé věci. Ředitele třeba trápilo to, že jsou ve škole různé skupiny, které jsou buďto více či méně spřáteleny s vedením a vnímali, že je to řízení vnímáno jako ne úplně rovně, což je z určité míry dáno řekněme subkulturou každého kabinetu nebo každého patra. Ale oni tohle chtěli propojit, aby ta škola měla jednoznačnější směr, misi, vizi, aby tam byly právě ty aktivity na to propojení. Vnímali také přetížení pedagogů.“ (Odbornice I)

Z evaluace vyplynulo, že proces nastavování klíčových aktivit projektu byl velmi důsledný. Aktivity byly formulovány po intenzivním zmapování potřeb zaměstnanců/zaměstnankyň. Mapování prováděli genderoví experti pomocí dotazníkového šetření, fokusních skupin a rozhovorů se zaměstnanci/zaměstnankyněmi školy, a to v průběhu genderového auditu i po něm.

Tým realizátora několikrát předkládal úzkému vedení školy konkrétní návrhy opatření, které reagovaly na potřeby pedagogických i nepedagogických pracovníků a pracovníc školy. Po několika konzultacích se zaměstnanci/zaměstnankyněmi a s vedením školy byly sestaveny finální klíčové aktivity, které byly vyhodnoceny jako nejpotřebnější.



„Tomu jsme šli nějakým způsobem naproti. Potřebujete řešit sladování? Co by vám vyhovovalo? Chcete mít nějaký model pro hlídání dětí nebo spíš jde o nějakou flexibilnější práci, atd. Tam jsme museli opravdu jít hlavně naproti tomu zhmotnění těch potřeb.“ (Odbornice I)



„Na začátku to určitě bylo vše dopodrobna probíráno, které ty oblasti, co se týká těch benefitů jsou pro ty zaměstnance ty pravé, které by jim přinesly úlevu, ať už v tom sladování nebo i v rozvoji.“ (Zástupce realizačního týmu)

Kromě obecných aktivit týkajících se vypracování strategických dokumentů a realizace vzdělávání bylo cílem realizačního týmu soustředit se na nábor a zaškolení nových zaměstnanců/zaměstnankyň, vybudovat dětský koutek, zavést benefit tzv. vykrývačů (asistentů pedagogického procesu) a ulevit tak přetíženým zaměstnancům / zaměstnankyním. Další klíčová aktivita spočívala ve vybudování nové pracovní pozice – fundraiserky, která měla propojovat téma rovných příležitostí ve škole s veřejností.

Klíčové aktivity

Na základě doporučení z auditu si škola definovala následující klíčové aktivity, které deklarovala naplnit v projektu:

- vize, mise a strategie v oblasti lidských zdrojů (semináře, strategické výstupy, soutěž),
- nábor a adaptace korektně (Strategie náboru, Brožura pro nováčky, Interní soutěž, proškolení adaptačních mentorů/mentorek),
- transparentní a rovné řízení (Koncepce řízení ZŠ, Organizační schéma, Vymezení odpovědností a kompetencí předsedů/předsedkyň, Pilotáž nového systému porad, interní nábor),
- sladování práce a soukromého života (Dětský koutek, Dotazník snímající potřeby, Interní pravidla pro benefit hlídání a benefit vykrývačů, pilotáž obou benefitů),
- spravedlivé hodnocení a odměňování (Koncepce hodnocení lidí, Metodika hodnotícího rozhovoru, mentoring, Kritéria hodnocení, vnitřní grantový systém školy),
- spravedlivé hodnocení a odměňování (Koncepce hodnocení lidí, Metodika hodnotícího rozhovoru, mentoring, Kritéria hodnocení, vnitřní grantový systém školy),
- společenská odpovědnost školy: fundraising, vytváření atraktivního jména organizace (Strategie společenské odpovědnosti, Strategie fundraisingu).

Klíčoví aktéři a jejich komunikace v průběhu projektu

- vedení školy (ředitel a zástupkyně ředitele): iniciovalo realizaci genderového auditu, který financovalo z rozpočtu školy; oslovilo realizační tým (neziskovou organizaci) s nabídkou spolupráce na navazujícím projektu implementace,
- zástupce realizačního týmu: manažersky projekt řídil, společně s vedením školy a odborníky definoval klíčová opatření; prováděl evidence, nastavil monitorovací indikátory, měl na starost procesní stránku projektu,
- odborníci: vedoucí auditního týmu, prováděli mapování potřeb, nastavování klíčových opatření, vzdělávání; metodicky vedli projekt, měli na starost odbornou obsahovou stránku projektu,
- koordinátorka tzv. cílových skupin: v rámci projektu vytvořená pracovní pozice, zastřešovala komunikaci mezi všemi klíčovými aktéry projektu, která byla tzv. spojkou mezi realizačním týmem a zaměstnanci školy (cílové skupiny),
- zaměstnanci/zaměstnankyně: byli zapojeni do mapování potřeb a nastavování klíčových aktivit; zaměstnanci/zaměstnankyně z tzv. středního managementu (předsedové/předsedkyně) se aktivně zapojovali do realizace, motivovali ostatní zaměstnance/zaměstnankyně, byli tzv. ambasadori projektu.

Všichni klíčoví aktéři byli během projektu implementace v pravidelném a intenzivním kontaktu. Hromadné schůzky se konaly jednou za 2-3 měsíce. Zaměstnanci/zaměstnankyně byli o projektu a jednotlivých aktivitách průběžně informováni emailem ve formě Zpravodaje, informace byly vyvěšeny i na nástěnce ve škole. Důležitou součástí projektu byla nově vytvořená pozice koordinátorka cílových skupin, která zastřešovala komunikaci napříč všemi cílovými skupinami. Se zástupcem realizačního týmu byla koordinátorka téměř v denním kontaktu.



„Myslím si, že se tam hodně vyplatila pozice koordinátorky cílových skupin, která velmi intenzivně komunikovala s každým nováčkem, představila možnosti projektu a trpělivě vysvětlovala. (...) Například jsme tvořili brožurku pro nováčky, tak tím byla pověřena jedna osoba, ale postupně se přidávali další a další. Někdo to připomínkoval, někdo to přečetl a řekl, ještě by to chtělo tohle, ještě tohle to. Nováček to potom dostal na vyzkoušení, jak to funguje. Ti lidé se tak postupně nabalují ti ambasadoři, kteří to pak mohou předávat dál a šířit tu myšlenku.“ (Zástupce realizačního týmu)

Všichni klíčoví aktéři hodnotili spolupráci jako velmi vydařenou.



„Já už v tu dobu jsem věděl, že v podstatě nemůžu být příjemce té dotace, ani žadatelem, protože bych na to neměl kapacitu. Tak jsem potřeboval, aby ten projekt jako takový někdo odmakal, když to řeknu. Oni se toho chopily úžasně. Já jsem rád, že jsem s nimi do toho šel, protože nás směřovaly, koordinovaly, nějakým způsobem kontrolovaly, ale zároveň nám nabízely i pomoc v oblastech, kterou my jsme potřebovali, takže já tu spolupráci hodnotím velmi pozitivně.“ (Ředitel)

3.3 GENDEROVÝ RE-AUDIT

Součástí projektu byl i genderový re-audit, který na konci realizace zhodnotil úspěšnost zavedených opatření. Re-audit probíhal souběžně s realizací evaluačního šetření, evaluátor měl tak možnost shrnout klíčová doporučení, která ve Zprávě z genderového re-auditů definovaly genderové odbornice.

NÁBOR/ADAPTACE

- Dbát na genderovou vyváženost všech pozic v inzerci i náborové komunikaci a usilovat v náboru o konkurenční výhodu.
- Zvýšit manažerskou pozornost početně narůstajícímu a přirozeně více fluktuujícímu úseku asistentů/asistentek pedagoga.
- Zaměřit pozornost na úsek od představování nováčka týmu po konání adaptačního pohovoru.
- Rozvinout potenciál, který pro oblast zácvičku nováčka poskytuje program Bakaláři.

ODCHODY

- Nebát se realizace výstupních rozhovorů – jakkoli to může vypadat, že jsou zbytečné, nebo že postrádají rozvojovou funkci, plní funkci zpětné vazby.
- Více zapojit pracovníci se svěřenou HR kompetencí také do procesu odchodů.

HODNOCENÍ

- Zajistit důsledně, aby každý absolvoval hodnotící rozhovor v daném cyklu rozhovorů a dostal svůj „výstup“.
- Zamyslet se nad funkčními kanály zpětné vazby „zdola“ směrem k vedení.
- Absolvovat školení komunikačních dovedností při řízení lidí, které může zahrnovat řadu dalších praktických oblastí.
- Pokusit se zahrnout do systému odměňování kritérium kvality práce, která přímo vyplývá z pracovní náplně.

ŘÍZENÍ

- Rozvinout potenciál skupiny GOO (v rámci projektu byla vytvořena tzv. skupina GOO, kterou tvoří střední management se zástupci předsedů/předsedkyň) právě v prosazování, nastolování a trvání na důslednější a kvalitnější mezosobní pracovní komunikaci.
- Nezanášet potenciál osobních lídrů/lídryň vlastními nejistotami a pochybnostmi.

SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA

- Sepsat přehledně, jaké formy flexibilní organizace práce jsou v ZŠ k dispozici, a to včetně benefitů podporujících slaďování osobního a pracovního života (disponibilní volno, hlídání dětí, vykrývání aj.).
- Zařadit do nabídky v rámci získávání nováčků do svého týmu.
- Zavést systém pedagogických pracovních pohotovostí v zájmu rovné zastupitelnosti a posílení vzájemné spolupráce napříč úseky (vychovatelský, pedagogický).

VNITŘNÍ KOMUNIKACE

- Motivovat se navzájem k ukázněnosti ve využívání vlastního času i času toho druhého

VNĚJŠÍ KOMUNIKACE

- Jednou ročně vyhodnotit a revidovat Strategie komunikace, společenské odpovědnosti a fundraisingu (zejména v komunikaci, budování pozitivní image, prezentaci, péči o zaměstnané)
- Neodkládat revizi či změnu webových stránek a přidat sekci k fundraisingu (prezentace hodnot a cílů školy)
- Přizvat odborníky ze školského i například firemního prostředí (podpořit sdílení praxe)
- Využívat více sociální sítě (prezentace hodnot a cílů školy)

3.4 VLIV PANDEMIE COVID-19

Pandemie Covid-19 ovlivnila průběh projektu. Členové realizačního týmu a vedení školy v evaluačních rozhovorech uvedli, že během pandemie škola přešla do tzv. krizového řízení a vedení se muselo zabývat především výukou než rozvojovými aktivitami. Schůzky realizačního týmu a vedení byly přesunuty do online prostředí, což především spolupracující odborníci vnímali jako velkou bariéru. Některé aktivity, například mentoring, se do online prostředí povahou nehodily, nicméně u některých typů aktivit byl dle názoru vedení přesun do onlinu efektivnější – zejména pořádání kulatých stolů s dalšími organizacemi. Z rozhovorů s odborníky i se zaměstnanci/zaměstnankyněmi provedených v rámci evaluace vyplynulo, že projekt se v pandemii stal pro mnohé tzv. „záchranným kormidlem“, které jim psychicky pomohlo náročné období ustát. Během pandemie se také prakticky osvědčily aktivity vykrývačů a hlídaček, které byly zavedeny v rámci projektu. Aktéři zhodnotili, že díky prodloužení projektu se podařilo realizovat vše, co bylo v plánu.



„Já nemůžu říct, že bychom něco přecenili nebo by bylo něco neúspěšného. Spíš musím zmínit to, že jsme měli velmi dobře nakročeno k tomu, abychom to všechno odpracovali úplně tak, jak bylo v plánu, ale ten covid nám v podstatě sebral spoustu energie, času, kdy my jsme z nějakého rozvojového řízení přešli na dva roky do v podstatě krizového řízení a museli jsme se zabývat fatálně jinými věcmi než těmi rozvojovými aktivitami.“ (Ředitel)

4. PŘÍNOSY A DOPADY PROJEKTU Z POHLEDU AKTÉRŮ A GENDEROVÉ ROVNOSTI

Tato kapitola se zaměří na to, jak zaměstnanci/zaměstnankyně a zaměstnavatelé vnímají projekt z hlediska užitečnosti pro jejich pracovní život, ale i celkového fungování organizace. Skrze čtyři tematické oblasti: personální politika, hodnocení a odměňování, sladování pracovního a rodinného života a kultura organizace je sledován vývoj tématu rovných příležitostí v organizaci a konkrétní změny, které vývoj provázely. Na základě analýzy evaluačních rozhovorů a dotazníkového šetření, prováděného v rámci evaluace jsou popsány změny, které v oblasti genderové rovnosti zaměstnanci a zaměstnankyně nejvíce pociťují, aktivity, které se z hlediska odborníků a zaměstnavatelů nejvíce osvědčily a které byly naopak nejobtížněji realizovatelné či vůbec nerealizované.

4.1 PERSONÁLNÍ POLITIKA

V oblasti personální politiky byly nejlépe hodnoceny aktivity, které se týkaly nábory a adaptace. Byla nově nastavena transparentní a genderově korektní inzerce a strategie nábory. Vedení školy definovalo kompetence, které by měli mít nově příchozí zaměstnanci/zaměstnankyně a které byly v textu inzerce. Pro nově příchozí zaměstnance/zaměstnankyně byly vytvořeny Brožury (pro vyučující, pro vychovatele a družinu, pro provozní), ve které jsou popsány jednak procesy související s nastavením chodu školy, jednotlivé kompetence, také vize a mise školy v rámci rovných příležitostí. Nově příchozím zaměstnancům/ zaměstnankyním je vždy přidělen proškolený mentor, který je seznamuje s prostředím i s kolegy a je jim k dispozici v rámci zaškolení. Adaptační mentoring je rovněž výstupem projektu a zaměstnanci/ zaměstnankyně, kteří prošli adaptačním mentoringem, ho v rozhovorech hodnotili jako velmi přínosný. Toto tvrzení se potvrdilo i v dotazníkovém šetření. Respondenti, kteří obdrželi Brožuru pro nové zaměstnané, uvedli, že jim dokument výrazně pomohl při procesu adaptace. V rámci dotazníkového šetření, které bylo prováděno během evaluace, uvedlo 17 % respondentů, že se jich zaměstnavatel při pohovoru dotazoval na rodinný stav a plánování dětí – nelze ovšem zhodnotit, zda tomu tak nebylo ještě před implementací strategie nábory.

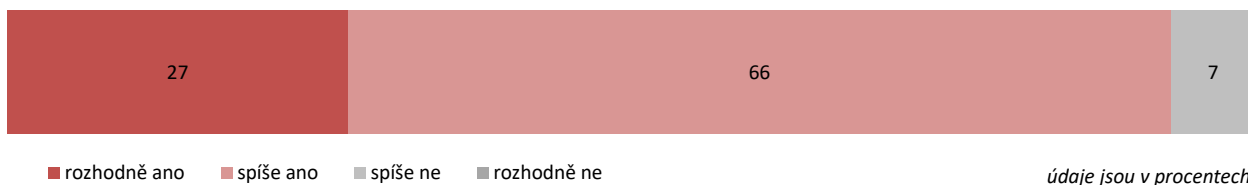


„Myslím si, že opravdu junioři, juniornější zaměstnanci, zaměstnankyně se z toho projektu museli jednoznačně těžit, protože pak ta oblast se posunula. Zažívali velmi příjemné výběrové řízení, zažívali opravdu velký servis v těch prvních týdnech.“ (Odbornice I)

Jako užitečné bylo vyhodnoceno také vytvoření systému řešitelských porad jednotlivých oddělení, které podporuje transparentní a rovné řízení školy. Pracovní tým byl rozdělen na dílčí oddělení (pedagogický úsek, výchovatelství úsek, školní klub, aj.). Vedoucí oddělení, tzv. skupina GOO funguje ve škole jako střední management. Vedení školy a zaměstnanci/zaměstnankyně hodnotí vymezení kompetencí předsedů/ předsedkyň a zavedení decentralizovaných porad mezi jednotlivými úseky jako přínosné.

V některých rozhovorech zaznělo, že skupina GOO může zdánlivě podporovat rozdělení zaměstnaneckého týmu, ale zároveň se respondenti kladně vyjádřili k udržování rovných podmínek pro všechny, když 93 % respondentů si myslí, že všichni zaměstnanci/zaměstnankyně mají na pracovišti stejné/srovnatelné podmínky (viz Graf 1).

Graf 1: Pohled zaměstnanců/zaměstnankyň na srovnatelné/stejně podmínky na pracovišti

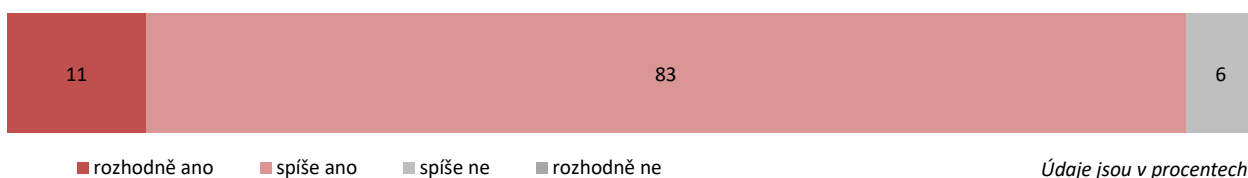


Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=44)

4.2 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

V rámci projektu byla vytvořena a zavedena opatření týkající se spravedlivého hodnocení a odměňování. Zaměstnavatel s těmito dokumenty aktivně pracuje. Většina zaměstnanců/zaměstnankyň hodnotí systém odměňování v organizaci jako spravedlivý. Zcela spokojeno je ovšem jen 11 % zaměstnanců/zaměstnankyň, stále je tedy určitý prostor ke zlepšení této oblasti.

Graf 2: Pohled zaměstnanců/zaměstnankyň na spravedlivé nastavení systému odměňování v organizaci



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=54)

Za účelem mapování potřeb zaměstnanců/zaměstnankyň, zkvalitnění pracovního prostředí a prevence byly ve škole zavedeny hodnotící pohovory. V dotazníku většina respondentů uvedla, že jim zaměstnavatel poskytuje zpětnou vazbu/hodnocení nepravidelně (56 %), 28 % dostává zpětnou vazbu několikrát do roka. Zaměstnanci/zaměstnankyň, kteří dostávají zpětnou vazbu hodnotí, že jim pomáhá k lepšímu výkonu v práci (78 %). Nejčastěji zaměstnavatel povzbuzuje pracovníky a pracovnice k lepšímu pracovnímu výkonu ústním/písemným oceněním nebo mimořádnou finanční odměnou.

V rámci interních dokumentů byl popsán a vytvořen systém benefitů, který se poutavou vizuální formou snaží motivovat zaměstnance/zaměstnankyň. Genderová odborníci, kteří dokument tvořili, si kladli za cíl představit v co nejkonkrétnější a nejuchopitelnější podobě. Nenastavili tedy benefit „sladování osobního a pracovního života“, ale benefit „chůvy, hlídání dětí a vykrývače“, který ke sladění povede.



*„My jsme ke každému tomu benefitu sestavili z mého úhlu pohledu poutavý, hezký, fotkama doplněný jako průvodce, aby s tím byli seznámeni, o co jde, na koho se mají obracet, jak to vypadá a tak.“
(Odborník II)*



„Co se týká tady těch benefitů vykrývání a hlídání, tak vznikla příručka, pravidla, která mají k dispozici zaměstnanci na sdíleném disku nebo i vytištěné, leží ve sborovně na určitém místě, kde jsou zvyklí tady ty materiály mít. Co se týká hlídání, tak samozřejmě vznikla celá řada dokumentů, ať už systém předávání dětí, evidencí, dohod s rodiči, samozřejmě máme dohody s rodiči, takže ano spoustu různých dokumentů.“ (Zástupce realizačního týmu)

4.3 SLAĎOVÁNÍ OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA

Benefit vykrývání byl zaměstnanci/zaměstnankyněmi hodnocen jako jedna z nejpřínosnějších aktivit projektu. Původní nápad cílil na potřebu snížit přetížení zaměstnanců. Asistent pedagogického sboru, takzvaný vykrývač, je obvykle student pedagogiky, zaměstnanec/zaměstnankyně na rodičovské dovolené nebo pedagog/pedagožka v seniorském věku. Do školy docházejí externě a slouží jako náhlý zástup za chybějící zaměstnance/zaměstnankyně. Tento benefit je intenzivně využíván a považován za velmi přínosný z hlediska flexibility i jako prevence možného vyhoření.

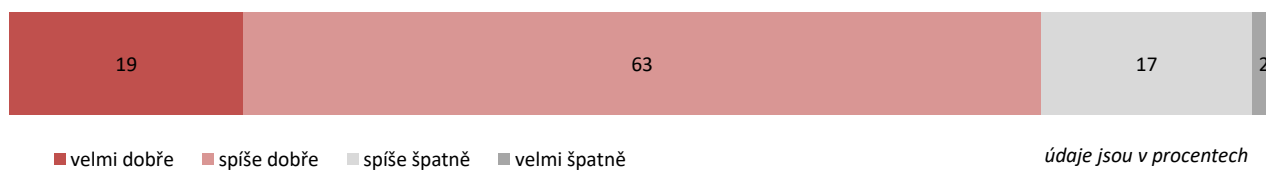


„Jsou to studenti, kteří měli možnost ve svém volném čase si vyzkoušet nějakou tu praxi, která by byla pro ně placená, což je také fajn. A dokonce se i povedlo, že někteří studenti zůstali na té škole, že se jim tam líbilo natolik, že ta spolupráce pokračovala a stali se zaměstnanci. Hezky se to propojuje. (...) Někteří vykrývači jsou v seniorním věku, kdy už odešli ze školy a takhle mají jedinečnou možnost se zase do té školy zapojit a být součástí jenom třeba na pár hodin týdně nebo podle potřeby. (...) Jsou tam zároveň i maminky na rodičovské dovolené, které třeba byly zaměstnankyněmi školy, teď jsou na rodičovské dovolené a díky vykrývání občas jdou do té školy, oni si odpočinou od těch dětí, jak říkají a jsou propojeni s tou školou.“ (Zástupce realizačního týmu)

Dalším úspěšným opatřením reagujícím na přetížení zaměstnanců, které je intenzivně využíváné, je zřízení možnosti hlídání dětí zaměstnanců/zaměstnankyň přímo ve škole v dětském koutku (školkách) nebo možnost využití externí chůvy, která hlídá děti přímo v bytě zaměstnanců/zaměstnankyň školy. Chůva je financována z rozpočtu projektu.

V dotazníkovém šetření uvedlo 82 % respondentů, že se jim daří sladit pracovní a osobní život.

Graf 3: Hodnocení úspěšnosti sladění pracovního/osobního života zaměstnanců/zaměstnankyň



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=54)

Polovina respondentů uvedla, že má možnost si přizpůsobit pracovní dobu (například mít flexibilní příchod/odchod z práce). Zaměstnavatel také pořádá mimopracovní akce pro zaměstnance/zaměstnankyně (vánoční setkání, konec školního roku, den učitelů, bowling, oslavy narozenin, festival). Akcí se účastní i bývalí zaměstnanci/zaměstnankyně školy a rodiče na mateřské/rodičovské dovolené.

4.4 KULTURA ORGANIZACE

V polostrukturovaných rozhovorech několikrát zaznělo, že skupinkování, na které upozornil audit v roce 2017, ve škole stále přetrvává. Z hlediska odborníka na rovné příležitosti se ovšem nejedná o upřednostňování určitých zaměstnaneckých skupin, spíše o to, že určitá skupina zaměstnanců/zaměstnankyň, především ze středního managementu (v rámci projektu nově zvolení předsedové/předsedkyně s rozhodovacími kompetencemi, tzv. skupina GOO) je aktivnější. Je tedy i víc vidět a častěji komunikuje přímo s ředitelem školy. Zaměstnanci/zaměstnankyň zároveň hodnotí vzájemnou komunikaci s ředitelem jako otevřenou a vstřícnou a považují pracovní prostředí za bezpečné.

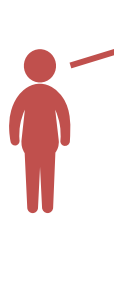
V rámci projektu se ve škole podle dotazovaných podařilo úspěšně nastartovat vnější komunikaci, společenskou odpovědnost organizace a fundraising. Ve škole tak vznikla Strategie společenské odpovědnosti a byla zřízená nová pozice fundraiserky. Jejím úkolem je realizovat takové aktivity, které podpoří školu jako společensky odpovědnou instituce. V prostředí školy zaujímá fundraiserka místo zejména v komunikaci, budování pozitivní image, prezentaci, péči o zaměstnané, žáky/žákyně, rodiče, média i veřejnost v souladu se směrem a hodnotami školy (včetně rovných příležitostí). Pozice fundraiserky je financována z projektu. Zaměstnankyň, která na pozici pracuje, v rozhovoru uvedla, že začátky byly složitější a před ostatními kolegy si musela smysl pozice často obhajovat. V současné době ale ostatní zaměstnanci/zaměstnankyň pochopili účel této pozice, která je ve škole pevně zakotvená a je předmětem udržitelnosti.



„Smysl bylo nějakým způsobem spojit PR školy právě s myšlenkou rovných příležitostí obecně. Když už se něco odehrává uvnitř, tak aby vlastně ten otisk byl logicky navenek, aby tím škola byla nějak uchopitelná a srozumitelná, aby ta vize byla hmatatelná i ven pro veřejnost, pro rodiče, které se rozhodují o umístění dětí atd. Současně to atraktivní PR, které se pojí s rovnými příležitostmi, je něco, co se dá určitě ve fundraisingu nějakým způsobem zúročit.“ (Odbornice I)

Mezi tři hlavní důvody práce u zaměstnavatele uvedli respondenti v dotazníku dobrý kolektiv (70 %), vyhovující typ úvazku (46 %) a zajímavou pracovní činnost (46 %). Téměř všichni respondenti (96 %) uvedli, že jim zaměstnavatel naslouchá a vychází vstříc potřebám zaměstnanců/zaměstnankyň.

Dva respondenti v dotazníkovém šetření uvedli, že se setkali s projevem diskriminace v oblasti zdravotního stavu (nebylo zjišťováno, kdy k tomu došlo). V dotazníku uvedli dále 3 respondenti že se na pracovišti osobně setkali s určitou formou šikany nebo sexuálním obtěžováním. V rozhovorech bylo několikrát zmíněno, že diskriminace se ve škole vyskytovala jen za dob bývalého vedení.



„Jednalo se o bossing ze strany bývalé paní ředitelky, která byla naštěstí odejita. Celý kolektiv se semknul, rozposílal stížnosti a upozornění všem možným orgánům, zřizovateli apod., ale nikdo nereagoval. Zachránilo nás až to, že také rodiče byli s paní ředitelkou nespokojeni a díky jejich akcím a protestům nakonec zřizovatel věc vyřešil. Všichni jsme cítili bezmoc, čelili jsme výhrůzkám vysloveným pouze mezi 4 očima apod., nebylo možné se dovolat spravedlnosti, velkou roli v tom hrála také politika.“ (Otevřená odpověď v dotazníkovém šetření)

Více než polovina respondentů uvedla, že současný zaměstnavatel pořádá vzdělávací akce týkající se prevence diskriminace a šikany a 77 % respondentů ví, jak postupovat v případě výskytu šikany, obtěžování a sexuálního obtěžování na pracovišti.

Graf 4: Hodnocení organizace z pohledu přístupu k zaměstnancům/zaměstnankyním



Zdroj: Dotazníkové šetření/ INESAN, 2022 (N=53)



*„Škola se opravdu snaží budovat tu značku odpovědného zaměstnavatele. Vzniklo video, vznikl dokument společenské odpovědnosti, který vznikl tak, že opravdu jsme si sedli a řekli jsme si, co na té škole je, jak to funguje, jak tam jakoby žijí. (...) Dělají akce pro rodiče, snaží se zapojit rodiče do různých aktivit a získávat třeba nějaké finanční prostředky od rodičů, od sponzorů, od dárců právě na to, aby mohli budovat dál tu školu, získat nějaké další finance, které v tom rozpočtu chybí. Nejde jenom o finance, nejde jenom o ty peníze, všude se snaží i zapojit rodiče do akcí té školy, protože potom když rodiče mluví o té škole, tak je to jejich vizitka, budovat ten brand, vybudovat vlastně to dobré jméno té školy. Nemluví už jako za projekt, teď už je to další nadstavba, která vznikla na základě projektu.“
(Zástupce realizačního týmu)*

Odborníci v rozhovoru provedeném v rámci evaluace uvedli, že díky projektu se rovné příležitosti staly pro zaměstnance/zaměstnankyně jednou z hodnot školy. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 85 % respondentů ví, jaké jsou vize a hodnoty zaměstnavatele, 96 % respondentů plně důvěřuje svému zaměstnavateli. Zaměstnavateli se díky projektu podařilo nastavit systém opatření, která podporují jeho snahu vytvořit moderní, flexibilní a více participativní pracovní prostředí. Někteří zaměstnanci v rozhovorech uvedli, že projekt ve škole nastolil „psychologické bezpečí“. V případě, že se v budoucnu ve škole objeví nějaká nestandardní situace, která by mohla vyústit v diskriminační chování, zaměstnanci/zaměstnankyně vědí, jak s kým ji řešit.

5. TEORIE ZMĚNY

V této části bude představena teorie změny na pozadí období vývoje organizace mezi genderovým auditem, implementací doporučení z genderového auditu a zjištění o udržitelnosti zavedených opatření v době evaluace. Z pohledu realizace aktivit na základě vstupů, plánovaných i neplánovaných výsledků, přes výstupy, se zabývá aktuálně zjištěnými dopady, které ovlivňují podmínky pro zaměstnance/zaměstnankyně společnosti. Postup tvorby teorie změny zvolil evaluátor jako prostředek k analýze komplexních vstupů, které měly vliv na vývoj tématu a cílů rovných příležitostí nejen v rámci jednotlivých projektů, ale také v celé zakázce. Teorie změny také slouží jako vhodný prostředek k identifikaci nástrojů k další implementaci do nového programového období.

Níže znázorněné schéma č.1 teorie změny shrnuje jednotlivé kontexty a souvislosti vývoje rovných příležitostí ve společnosti, které evaluátor definoval na základě zjištění z individuálních polostrukturovaných rozhovorů, dotazníkového šetření a desk research, a které jsou definovány v předchozí kapitole.

Teorie změny zachycuje přehlednost všech aktivit a jejich přímý vliv na posílení rovných příležitostí ve škole, která byla vědomě aktivním realizátorem projektu a využila možnost změny organizační kultury.

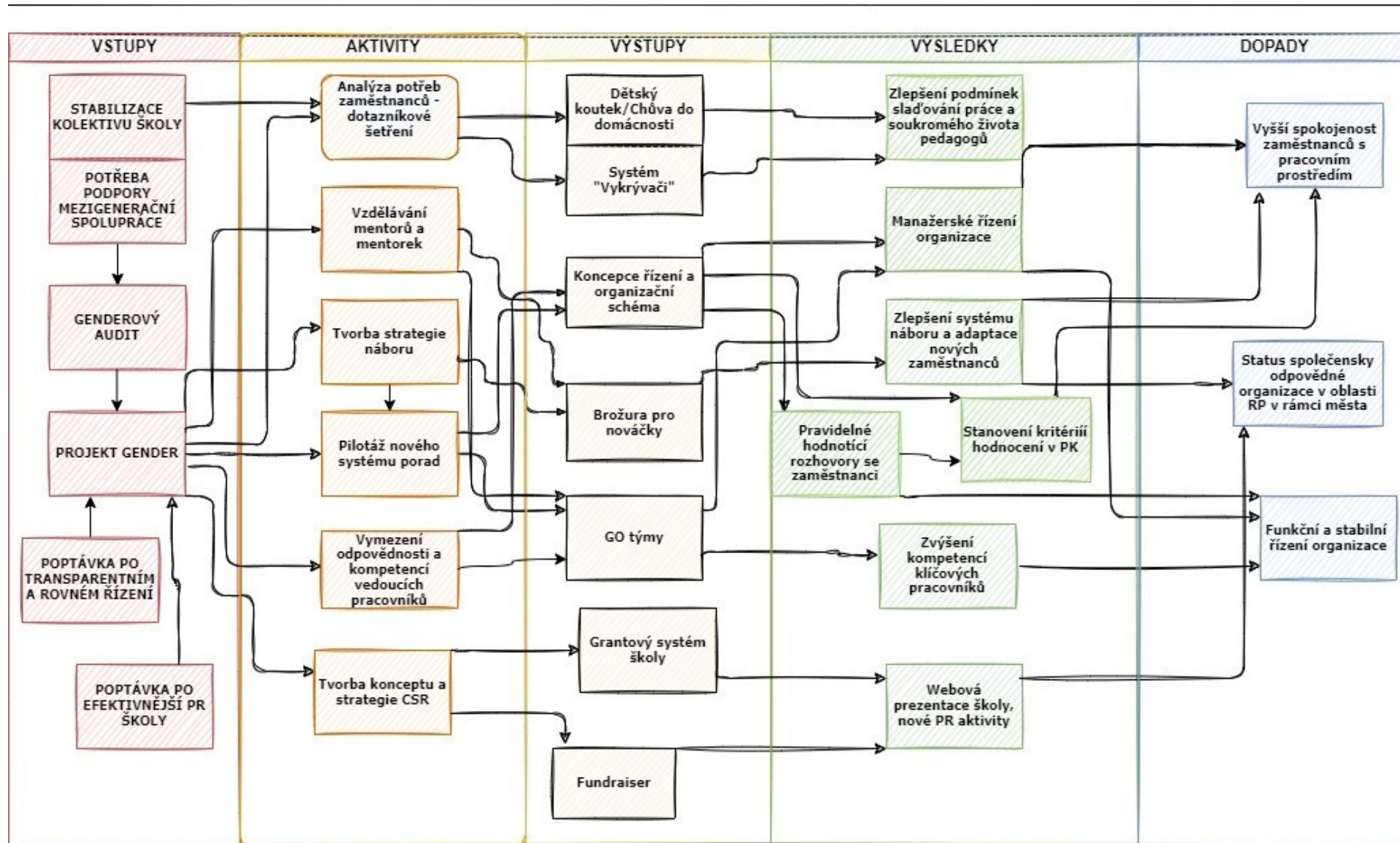
Jako klíčové byly vyhodnoceny tyto vstupy:

- stabilizace kolektivu školy,
- potřeba podpory mezigenerační spolupráce,
- genderový audit,
- genderový audit a projekt implementace doporučení genderového auditu,
- poptávka po transparentním a rovném řízení,
- poptávka po efektivnějších vztazích školy s veřejností.

Teorie změny znázorňuje mechanismus, jakým způsobem projektové aktivity přispěly k výsledkům a dopadům projektu. Jako hlavní dopady evaluátor vyhodnotil:

- vyšší spokojenost zaměstnanců/zaměstnankyň s pracovním prostředím,
- funkční a stabilní řízení instituce,
- status společensky odpovědné instituce v rámci rovných příležitostí ve městě.

Schéma 1: Teorie změny



6. HODNOCENÍ PROJEKTU NA ÚROVNI JEDNOTLIVÝCH KLÍČOVÝCH AKTIVIT

Tato kapitola zhodnotí projekt dle jednotlivých klíčových aktivit, popíše efekty implementace a způsoby naplnění. Kapitola shrne, které typy klíčových aktivit byly přínosné pro rozvoj a prosazování tématu genderové rovnosti na trhu práce v ČR a přínosu pro prosazování realizace genderové rovnosti na pracovišti.

Evaluace zhodnotila, že klíčové aktivity byly sestaveny v naprostém souladu s aktuálními potřebami zaměstnanců/zaměstnankyň a trefně reagovaly na specifické problémy školy. Zaměstnanci/zaměstnankyně zaznamenali v důsledku projektu viditelnou změnu, která se týká především sladění osobního a pracovního života a prevence přetěžování.



„Na začátku to určitě bylo vše dopodrobna probíráno, které ty oblasti, co se týká těch benefitů, jsou pro ty zaměstnance ty pravé, které by jim přinesly úlevu, ať už v tom sladování nebo i v rozvoji. (...) Cokoliv se implementuje nového do té organizace, cokoliv je jiného, tak ty obavy lidí samozřejmě mají. Ale tím trpělivým vysvětlováním, ukázáním, že to jde, příklady těch dobrých praxí těch ostatních, tak si myslím, že to zafungovalo velice pěkně.“ (Zástupce realizačního týmu)

Přínosem projektu byly z pohledu zaměstnanců/zaměstnankyň i vedení školy zavedené aktivity, týkající se sladění pracovního a osobního života, především nově vytvořené benefity vykrývačů a chůvy. Užitečné bylo vytvoření systému řešitelských porad jednotlivých oddělení a delegování kompetencí mezi střední management, tzv. skupiny GOO, která podporuje transparentní a rovné řízení školy.

Tato opatření zafungovala zároveň jako prevence přetěžování zaměstnanců/zaměstnankyň, které bylo odborníky před vstupem do projektu definováno jako bariéra pro rozvoj rovných příležitostí. Úspěšné bylo zavedení aktivit týkajících se náboru a zaškolení, vytvoření Brožury pro nováčky a pozice adaptačního mentora, které poskytují velkou oporu nově příchozím zaměstnancům/zaměstnankyním. V brožuře jsou navíc akcentovány hodnoty, ke kterým se škola hlásí, včetně rovných příležitostí.

V prosazování a rozvoji tématu rovných příležitostí lze pozitivně hodnotit i vytvoření nové pozice fundraiserky, která podporuje vnější komunikaci a pomáhá vytvářet status společensky odpovědné instituce, a téma rovných příležitostí, jakožto jednu z hodnot školy propojuje s veřejností. Tyto úspěšně zavedené klíčové aktivity podporují snahu ředitele vytvořit moderní, flexibilní a více participativní pracovní prostředí v souladu s rovnými příležitostmi, zvyšují spokojenost zaměstnanců/zaměstnankyň s pracovním prostředím.

Níže uvedená tabulka č. 1 posuzuje efekt aktivity v době probíhajícího projektu, evaluace tedy nehodnotí dlouhodobou udržitelnost projektu.

Tabulka 1: Efekty klíčových aktivit – stav k období 5/2022

JEDNOTLIVÉ AKTIVITY	EFEKT AKTIVIT	ZPŮSOB NAPLNĚNÍ
Vize, mise a strategie v oblasti lidských zdrojů (semináře, strategické výstupy, soutěž)	✓	Zaměstnavatel si v rámci projektu stanovil vize a mise, které jsou v souladu s rovnými příležitostmi. S těmi jsou seznámeni všichni stávající i nově příchozí zaměstnanci/zaměstnankyně.
Nábor a adaptace korektně (Strategie náboru, Brožura pro nováčky, Interní soutěž, proškolení adaptačních mentorů/rek)	✓	Zaměstnavatel aktivně pracuje s novým dokumentem Strategie náboru. Úspěšně byla implementována Brožura pro nováčky, kterou si nově příchozí zaměstnanci/zaměstnankyně velmi chválí, stejně tak proškolení adaptačními mentory/mentorkami. Zaměstnavatel toto opatření vnímá jako efektivní a chce ho užívat i nadále.
Transparentní a rovné řízení (Koncepte řízení ZŠ, Organizační schéma, Vymezení odpovědností a kompetencí předsedů/předsedkyň, Pilotáž nového systému porad, interní nábor)	✓	Zaměstnavateli se podařilo zavést transparentní a rovné řízení školy. Úspěšnou aktivitou je vymezení kompetencí předsedů/předsedkyň a zavedení decentralizovaných porad mezi jednotlivými úseky.
Sladování práce a soukromého života (Dětský koutek, Dotazník snímající potřeby, Interní pravidla pro benefit hlídání a benefit vykrývačů, pilotáž obou benefitů)	✓	Zaměstnanci/zaměstnankyněmi i zaměstnavatelem je velmi pozitivně hodnocen benefit vykrývačů, dětský koutek a nově zřízená pozice hlídačky, která hlídá děti přímo v místě bydliště zaměstnanců/zaměstnankyň. Tato aktivita je vnímána jako efektivní a zaměstnavatel by ji rád zachoval i po skončení projektu, limitem jsou ale dostupné finance.
Spravedlivé hodnocení a odměňování (Koncepte hodnocení lidí, Metodika hodnotícího rozhovoru, mentoring, Kritéria hodnocení, vnitřní grantový systém školy)	✓	Byla vytvořena a implementována opatření týkající se spravedlivého hodnocení a odměňování. Zaměstnavatel s těmito dokumenty aktivně pracuje.
Oblast společenské odpovědnosti školy: fundraising, „značka školy“ a sdílení s veřejností (Strategie společenské odpovědnosti, Strategie fundraisingu)	✓	Škola nově zavedla pozici fundraiserky na částečný úvazek. Fundraiserka aktivně pracuje s vytvořenými dokumenty, téma rovných příležitostí rozvíjí nejen mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi, ale i na poli veřejnosti (pořádání mimoškolních akcí, aktualizace facebookových stránek a webu školy s příspěvků, které podporují rovné příležitosti).

Zdroj: INESAN, 2022

7. HODNOCENÍ UDRŽITELNOSTI ZMĚN

Kapitola se zaměří na udržitelnost sociálních změn v prosazování rovných příležitostí, která byla prostřednictvím projektu nastavena. Na základě rozhovorů zachytí, jaký je dlouhodobější dopad zaměstnavatele na téma rovných příležitostí a sladění pracovního, soukromého a rodinného života a na základě jakých aktivit lze nově nastavené procesy udržet.

Vzhledem k tomu, že evaluační šetření probíhalo v době finalizace re-auditů, který byl závěrečnou aktivitou projektu, evaluátor nemohl zjistit dlouhodobější dopady projektu implementace, na základě zjištění se evaluátor snažil o predikci udržitelnosti.

Dle evaluátora i dle realizačního týmu se projekt vydařil a do pracovního prostředí školy se podařilo zavést myšlení i jednání, které podporuje rovné příležitosti. Ředitel školy se na základě doporučení realizačního týmu v současné době chce více soustředit na formalizování oblasti odchodů ze zaměstnání. Škola má velmi dobře propracovaný nábor zaměstnanců a v podobné duchu plánuje nastavit i odchody, udržovat pozitivní vztahy se zaměstnanci/zaměstnankyněmi v důchodu a mít kladné reference. Zaměstnavatel i zaměstnanci by ocenili zachování všech aktivit, které se realizovali v rámci projektu (především systém vykrývačů, chův, pozice fundraiserky). Bariérou je ale omezený rozpočet projektu, ze kterého byly aktivity doposud financovány. Ředitel školy by k uchování těchto zavedených opatření do budoucna rád využil další grantové podpory.

Realizátor projektu zhodnotil projekt jako náročný, především z hlediska důsledně propracovaného systému. Zhodnotil, že téma rovných příležitostí je v české společnosti stále stigmatizované a v některých regionech není vůbec preferovanou oblastí. Z toho důvodu je důležité nastavit opatření, která se budou zavádět na základě důsledně zmapovaných potřeb zaměstnanců/zaměstnankyň a být v nich co nejvíce konkrétní, aby si zaměstnanci/zaměstnankyně dokázali představit reálný přínos projektu.

O INSTITUTU

INESAN (Institut evaluací a sociálních analýz) je první soukromý vědecko-výzkumný institut v oboru společenských věd založený v Česku. Jde o nezávislý subjekt, který byl založen podle pravidel stanovených Evropskou unií (Rámcem Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací, 2014/C/198/01). Institut je výzkumnou organizací dle zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací a je zapsán na Seznamu výzkumných organizací vedeném Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Cílem INESANu je provádět základní výzkum, aplikovaný výzkum nebo experimentální vývoj a šířit jejich výsledky prostřednictvím výuky, publikování nebo převodu technologií, přičemž veškerý zisk je zpětně investován do těchto činností. Hlavními činnostmi, kterými se INESAN zabývá, jsou evaluace a sociální analýzy.

Evaluace jsou v INESANu chápány jako proces systematického sběru, zpracování a uspořádání informací, jehož cílem je racionální stanovení a objektivní měření hodnoty. Evaluace prováděné INESANem mají formu kontrolovaného šetření věcného základu (Merit) a přínosu (Worth) předmětu evaluace. Evaluace mohou zlepšit kvalitu a zvýšit účinnost prováděných programů či projektů, mohou optimalizovat proces jejich realizace a mohou přinést adekvátní a využitelnou zpětnou vazbu. V oblasti evaluací se INESAN specializuje na:

- Meta-evaluace (evaluace již provedených evaluací),
- evaluace intervenčních programů (hodnocení souboru opatření, jejichž cílem je změna či formování chování jednotlivců, společenských skupin či organizací).

Sociální analýzy jsou cílené na společenské problémy v rámci vytyčených prioritních tematických oblastí. INESANem prováděné analýzy obvykle zahrnují celý soubor vzájemně provázaných výzkumných aktivit; tím se sociální analýzy odlišují od běžných výzkumů. V rámci realizace sociálních analýz se pracovníci INESANu zaměřují na zkoumání vzájemné interakce vybraného problému a jeho společenského kontextu, což umožňuje analyzované problémy detailně popsat a vyhodnotit. V oblasti sociálních analýz je realizován zejména:

- primární a sekundární výzkum,
- syntetizující, komparativní a analytické studie,
- případové studie.

Mezi tematické okruhy, jejichž výzkumem se INESAN zabývá, patří eticky odpovědné chování, manažerská studia, ICT, životní prostředí a sociální témata. Díky svému zázemí v oblasti metodologie aplikovaného společenskovědního výzkumu INESAN poskytuje také zpracování výzkumných šetření a metodologických analýz. INESAN rovněž poskytuje odborné služby při tvorbě metodických nástrojů pro evaluaci, realizuje samotná evaluační šetření, podílí se na přípravě zadávací dokumentace, poskytuje peer-review jednotlivých dokumentů vztahujících se k evaluaci a k metodologii společenskovědního výzkumu. Publikace, expertízy, odborná stanoviska a posudky, které INESAN vydává, nejsou ovlivněny postoji donorů a Objednavatelů, nýbrž obsahují nezávislý pohled expertů INESAN.

VYHODNOCENÍ PROJEKTŮ VÝZVY Č. 130 OPZ

PŘÍPADOVÉ STUDIE

INESAN (Institut evaluací a sociálních analýz)



Sokolovská 351/25, 186 00 Praha 8



+420 220 190 597



info@INESAN.eu



www.INESAN.eu



www.facebook.com/INESAN.eu/



www.researchgate.net



cz.linkedin.com/company/INESAN

