



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA: MANAGEMENT MATEŘSKÝCH A RODIČOVSKÝCH DOVOLENÝCH

XX, s.r.o.. 2023

Realizováno a financováno z projektu "Projekt č. CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_081/0011557
"Na jedné lodi - podpora rovných příležitostí ve firmách.

Obsah

Zadání a metodika šetření	3
Metodika šetření	3
Dotazníková šetření.....	4
Hodnotící schůzky.....	4
Individuální rozhovory ve firmě.....	4
Analytická část.....	4
Hlavní zjištění šetření	4
Analýza struktury a personálního obsazení firmy.....	5
Flexibilní formy práce	7
Management mateřské/rodičovské dovolené	9
Doporučení	13
Rovné příležitosti na trhu práce.....	14
Gender Studies, o. p. s.	14

Zadání a metodika šetření

Předkládaná evaluační zpráva vychází z realizace projektu "Na jedné lodi - podpora rovných příležitostí ve firmách", registrační číslo CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_081/0011557 u zapojeného subjektu XX, s.r.o. a je součástí realizace klíčové aktivity zaměřené na evaluaci pokroku (KA 4).

Cílem předkládaného evaluačního šetření je přitom ověřit, zda navržená opatření přijatá v rámci aktivit napojených na management mateřských a rodičovských dovolených (KA1)

- (1) směřují k větší návratnosti zaměstnaných po RD k původnímu zaměstnavateli;
- (2) směřují k posunu v přístupu k otázce kariérního růstu žen.

V zapojeném subjektu bylo realizováno vstupní dotazníkové šetření mezi zaměstnaneckou populací a byly zanalyzovány interní dokumenty, vztahující se k sladování pracovního a osobního života. Na základě výsledků prvotního šetření byl navržen plán managementu MD/RD. Byl vytvořen manuál pro (budoucí) rodiče. Byly navrženy další aktivity související s rozvojem kompetencí, školení, mentoring a networking.

Vstupní šetření, zúčastněné pozorování ve firmě, dostupná data k zaměstnanecké populaci a závěrečné dotazníkové šetření umožnily hodnotit změnu, kterou firma v průběhu projektu zaznamenala.

Díky tomu je možné odpovědět na následující výzkumné otázky:

1. Vrací se více žen a mužů po rodičovské dovolené (RD) zpět na své místo?
2. Probíhá komunikace v průběhu MD/RD?
3. Jsou dostupné flexibilní formy práce, jako jsou např. zkrácené úvazky, práce z domova či jiné nástroje ulehčující pracovní zapojení rodičů?

Z výstupů budou vyvozena doporučení pro firmu, příp. úprava nastavených postupů a manuálů. Více viz závěrečná část Doporučení.

Metodika šetření

Realizované šetření vzniklo v rámci klíčové aktivity č. 1 projektu "**Na jedné lodi - podpora rovných příležitostí ve firmách**", registrační číslo CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_081/0011557. Pro šetření byla využita kombinace kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod a analyzována byla data z různých zdrojů. Informace, které byly průběžně zjišťovány, byly v dalších krocích ověřovány.

Hlavní použitou analytickou metodou je kvalitativní obsahová analýza a kritická diskurzivní analýza s důrazem na genderovou dimenzi¹.

K analýze byly využity následující interní dokumenty a PR materiály:

Benefity_V-CZ 2021.pdf

Pracovní rad_CZ(2021)

Data k zaměstnanecké populaci (MD/RD, fluktuace, genderové rozložení na pozicích ve firmě atd.)

Dotazníková šetření

Tato zpráva pracuje se dvěma dotazníkovými šetřeními. V prvním, realizovaném v roce 2021, se zapojilo 35 respondentů/ek (=cca 50% návratnost), 29% žen (10 osob), 71% mužů (25 osob). Tématem dotazníku bylo sledování osobního a pracovního života, s podtématem MD/RD.

Druhé dotazníkové šetření bylo realizováno v květnu 2023 a zaměřilo se na téma sledování osobního a pracovního života a sledování posunu v této oblasti ve firmě. Návratnost byla 32 dotazníků, což je opět cca 50% ze zaměstnanecké populace. Odpovědělo 19 mužů a 13 žen.

Hodnotící schůzky

V průběhu realizace projektu probíhaly i společné hodnotící schůzky metodicky managementu MD/RD s HR oddělením firmy. Tyto schůzky byly prostorem pro poskytnutí zpětné vazby k tomu, jak projekt a jeho realizace postupuje směrem k rozvoji managementu mateřských a rodičovských dovolených.

Individuální rozhovory ve firmě

V průběhu projektu probíhaly individuální rozhovory (vzhledem k malé zaměstnanecké populaci nahradily individuální rozhovory původně plánované fokusní skupiny). Individuální rozhovory s osobami v HR pozicích hodnotily, jaké jsou překážky pro zapojení osob na MD/RD do projektových aktivit, možnosti mentoringu a lidských zdrojů pro tuto aktivitu atd.

Analytická část

Hlavní zjištění šetření

Díky realizaci projektu byly rovné příležitosti a sledování osobního a pracovního života tematizovány v rámci firemní kultury zapojeného subjektu. Sledování je vnímáno ve firemní kultuře subjektu jako dobře fungující, žitá praxe, ale nebylo formálně ukotveno. Projekt přinesl také důležité tematizování managementu MD/RD a potřebu udržet si zaměstnané rodiče i po návratu z MD/RD. Dalším posunem v rámci projektu je

¹ Miessler. J. 2008. „Kritická diskurzivní analýza (CDA) a velké množství masmediálních textů“. In Média a text II. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešově.

odškolení části zaměstnanecké populace v souvisejících tématech. Díky projektu byly ukotveny nebo aktualizovány relevantní praxe ve firemních dokumentech. Došlo k rozšíření osvěty a informovanosti zaměstnaných na tato témata (home office apod.) Tím se zvýšila transparentnost fungování daných opatření a rovné příležitosti v přístupu k nim. Osvětové materiály k MD/RD a dalším životním situacím, souvisejícím se sladováním osobního a pracovního života, které vznikly v rámci projektu, jsou volně dostupné všem zaměstnaným na sdíleném intranetu. Zvyšují informovanost a posilují pozici zaměstnaných a jejich práva směrem k zaměstnavateli.

V rámci odpovědí na evaluační otázky konstatujeme, že se v průběhu projektu zlepšila komunikace s osobami na MD/RD, které začaly být zvány na firemní akce. Z iniciativy projektu a s cílem podpořit komunikaci s cílovou skupinou - rodiči na MD/RD a pečujícími vznikla uzavřená Facebooková skupina pečujících osob z firmy, síťovací platforma pro sdílení pozvánek na školení, odkazů na materiály a články k problematice péče, sladování, a diskuzím. Byla vytvořena v únoru 2022 a aktuálně má 17 členů a členek.

S ohledem na malou velikost pobočky je třeba zdůraznit, že po dobu celého trvání projektu byly na MD/RD maximálně jednotky osob současně (kolem 6 osob). Tento počet je víceméně neměnný a stále nízký, z čehož plyne, že zaměstnavatel není více motivován k výraznějším aktivitám na tomto poli. Zároveň firma procházela v období trvání projektu restrukturalizací, která znamenala rovněž snižování počtu zaměstnaných. Tedy je potřeba konstatovat, že nedošlo k větší návratnosti rodičů k zaměstnavateli po MD/RD (jeden z cílů projektu) ani k většímu odlivu. Situace se spíše nezměnila.

Šetření zjistilo i naplnění indikátorů posunu - byla vytvořena Metodika managementu MD/RD a rozšířena mezi zaměstnaneckou populaci. Byl ve spolupráci s projektovým týmem revidován pracovní řád firmy. Byla vytvořena nová směrnice k využívání Home Office.

Konstatujeme také, že v zapojeném subjektu jsou využívány flexibilní formy práce, především pružná pracovní doba a Home Office, které ulehčují sladování rodinného a pracovního života a ulehčují život pracujícím rodičům.

Co se týče evaluační otázky kariérního růstu, tedy zda opatření směřují k posunu v přístupu k otázce kariérního růstu, konstatujeme, že došlo ve firmě k obsazení několika pozic nově ženami, což je vzhledem k malé zaměstnanecké populaci, restrukturalizaci pracovních míst apod., úspěch. Vznikly 3 nové pozice ve středním managementu, které byly obsazeny 3 ženami, a kromě jedné se jednalo o interní povýšení. Také pozice Senior HR Business Partnera byla nahrazena ženou a tato pozice je součástí managementu společnosti. V souhrnu za dobu trvání projektu nově do vedoucích pozic postoupily 4 ženy.

Analýza struktury a personálního obsazení firmy

Kapitola se zabývá analýzou struktury a personálního obsazení pozic s ohledem na gender.

Zapojený subjekt je nadnárodní společnost, působící ve stavebnictví. Má pobočky ve více než 40 zemích světa s celkovou zaměstnaneckou populací, čítající na 9 500 lidí.

Pobočka v ČR má aktuálně 74 zaměstnanců a zaměstnankyň a dělí se na tyto sekce:

- zákaznické centrum + AFS
- sales
- general
- regionální tým

Jak již bylo řečeno výše, počet žen ve vedoucích pozicích během trvání projektu narostl a procentuálně se blíží poměru 50:50 (z původních 20:80), což je zejména v oboru stavebnictví úspěch.

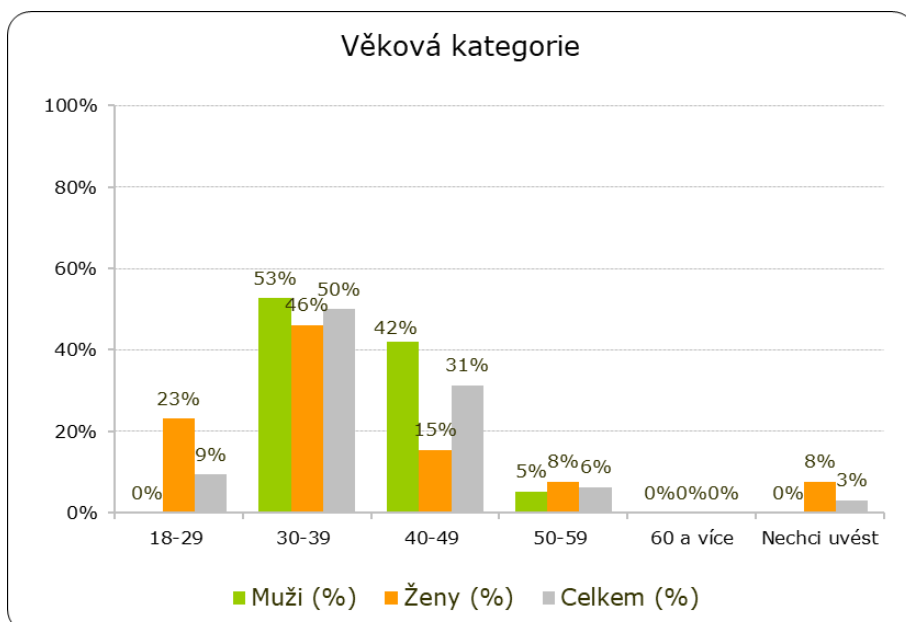
Stejně tak se vyrovnanému poměru více přiblížil i celkový počet mužů a žen ve firmě:

2020		
Celkový počet zaměstnanců	72	
z toho ženy	32	44%
z toho muži	40	56%
Ve vedoucích pozicích	10	
Z toho ženy	2	20%
Z toho muži	8	80%

2023		
Celkový počet zaměstnanců	74	
z toho ženy	36	49%
z toho muži	39	53%
Ve vedoucích pozicích	12	
z toho ženy	5	42%
z toho muži	7	58%

Zdroj: zapojený subjekt

Aktuální složení zaměstnanecké populace dle pohlaví a věku, které ukázalo dotazníkové šetření, ukazuje, že nejvíce žen a mužů je ve věku 30-39 let, druhá nejsilnější kategorie je věk 40-49 let, kde převažují muži:



Zdroj: závěrečná zpráva z dotazníkového šetření SOCIORES 2023

Diverzita je jedním z pilířů strategie společnosti, lokálním cílem je vyrovnané zastoupení žen a mužů v managementu. Podíl žen ve vyšších manažerských pozicích aktuálně dosahuje 33 %, zatímco průměr v českém stavebnictví je 7,1 %.

V oblasti diversity má firma nastavený dlouhodobý cíl 40 % žen ve vrcholovém managementu a 45 % žen na nižších manažerských pozicích.

Flexibilní formy práce

Nejvíce využívanými flexibilními formami práce je pružná pracovní doba a práce z domova (Home Office). Co se týče pružné pracovní doby, tak během dvou let mezi oběma dotazníkovými šetřeními nedošlo k zásadní změně ve využívání této formy práce:

Zdroj: závěrečná zpráva z dotazníkového šetření SOCIORES 2021:

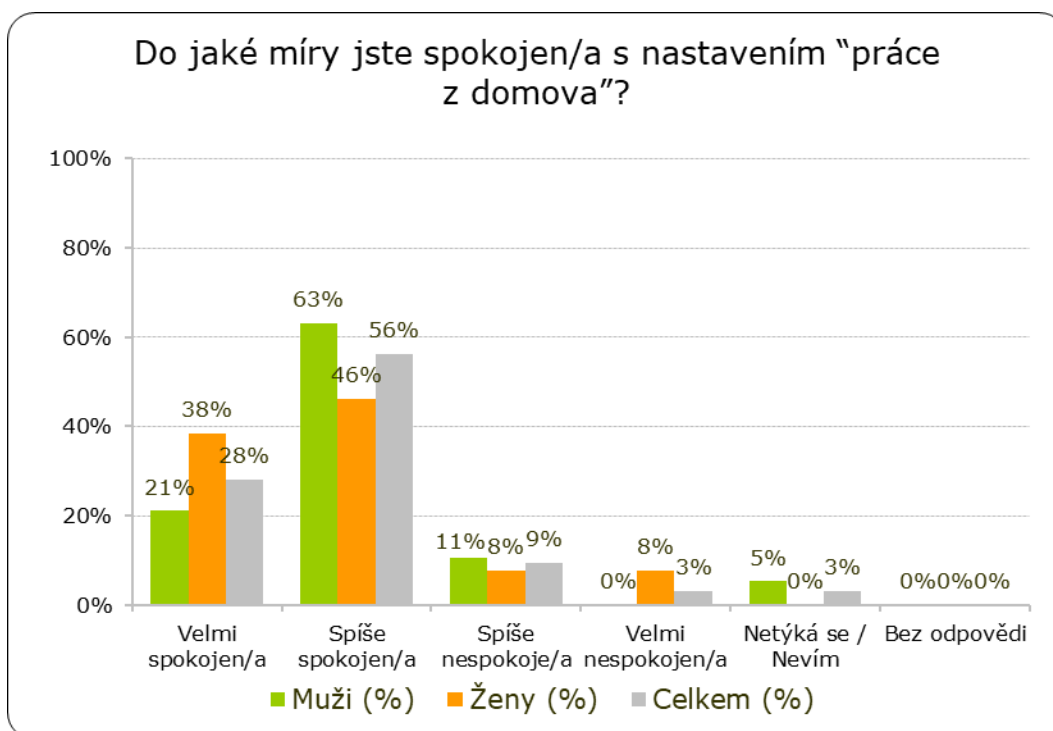
Možnost flexibilní formy práce:	Odpověď	Mám tuto možnost a využívám
Pružná pracovní doba	Muži (%)	72%
	Ženy (%)	60%
	Celkem (%)	69%

Zdroj: závěrečná zpráva z dotazníkového šetření SOCIORES 2023:

Možnost flexibilní formy práce:	Odpověď	Mám tuto možnost a využívám
Pružná pracovní doba	Muži (%)	68%
	Ženy (%)	69%
	Celkem (%)	69%

Pokud jde o práci z domova (Home Office), došlo během trvání projektu k vytvoření směrnice k HO a rozšíření informace o ní mezi zaměstnaneckou populaci. Tímto krokem došlo také k naplnění indikátoru, že alespoň jeden zaměstnavatel zavede flexibilní formu práce, kterou do této doby neumožňoval. Směrnice ukotvuje pravidla při využívání Home Office, za jakých podmínek lze na HO pracovat /z hlediska povahy vykonávané práce atd./, jak se HO schvaluje. Směrnice stanovuje také povinné hodiny v rámci dne, kdy musí být zaměstnanec či zaměstnankyně dosažitelní a definuje, jak se postupuje při náhradě výdajů v souvislosti s HO atd.

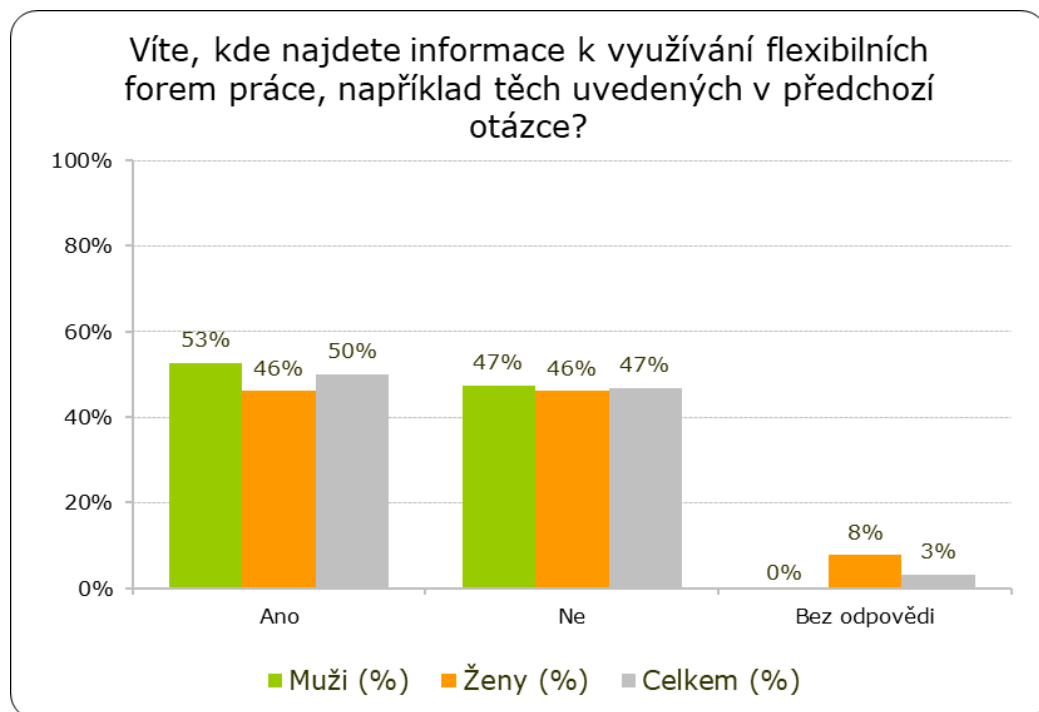
Zavedení HO je důležitým prvkem firemní kultury, který má potenciál výrazně podpořit sladování osobního a pracovního života nejen pečujících osob. Co se týče spokojenosti se zavedením HO, dotazníkové šetření z konce projektu (v roce 2023) ukázalo určité rezervy co se týče nastavení fungování HO:



Zdroj: závěrečná zpráva z dotazníkového šetření SOCIORES 2023

Ozvaly se individuální hlasy, volající po větší flexibilitě při organizování dnů v týdnu, strávených na HO, vs. v kanceláři. Zatím jen ve výjimečných případech, které schvaluje přímý nadřízený, může být rozsah upraven. **Doporučujeme** doladit a rozšířit fungování Home Office, apod.

Dotazníkové šetření v roce 2023, také ukázalo, že například povědomí o tom, kde lidé, zaměstnaní ve firmě, najdou důležité materiály s informacemi k flexibilním formám práce, je stále průměrné:



Zdroj: závěrečná zpráva z dotazníkového šetření SOCIORES 2023

Doporučujeme posílit informování o tomto benefitu a vytvořit transparentní a otevřené prostředí pro vysvětlování, jak a proč to tak je stanoveno, jak to funguje, a pro diskuzi o případných úpravách dle potřeb zaměstnaných.

Management mateřské/rodičovské dovolené

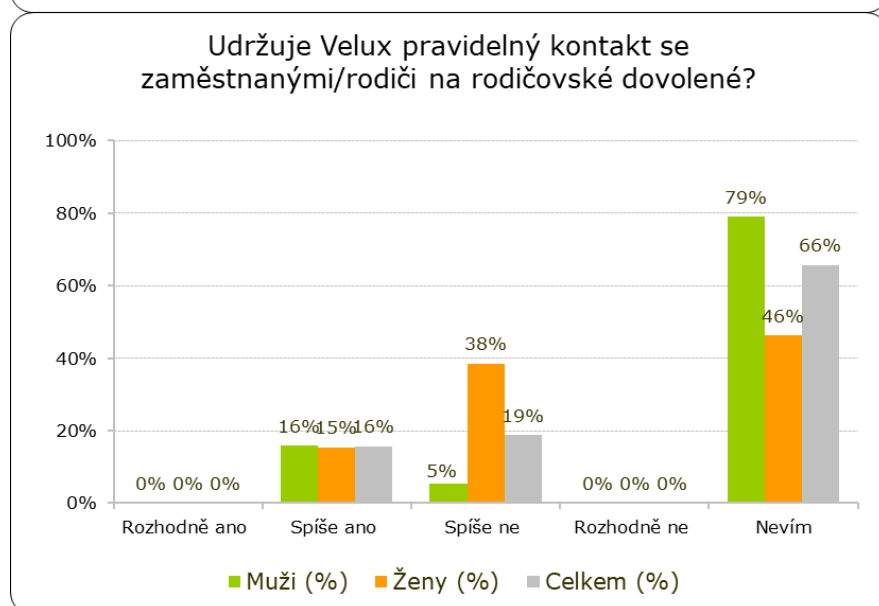
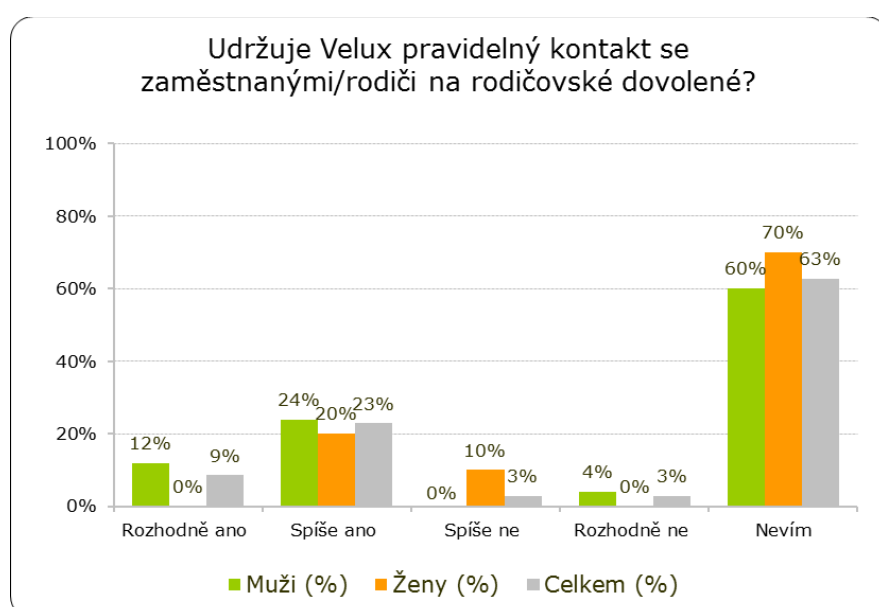
(období odchodu na MD/RD, Období během MD/RD, Období návratu z MD/RD)

Skupina rodičů (matek), které jsou aktuálně na MD/RD je velmi malá. Během realizace projektu se pohybovala kolem počtu 6 osob. (V průběhu projektu se vrátila jedna osoba, která nyní pracuje na poloviční úvazek. Další však v mezidobí zase odešla na MD, proto zůstává počet nezměněn.)

Management firmy má dobrou vůli vrátet osoby na MD/RD zpět do pracovního procesu. Vyplynulo to nejen z individuálních rozhovorů s personálním oddělením, firemních statistik, ale i ze samotného faktu, že se firma vůbec zapojila do projektu. Na 1. lodi, že začala v důsledku projektu více pracovat s tématem managementu MD/RD, vznikly interní materiály jako je zmíněná metodika managementu MD/RD. Pracovnice personálního oddělení se aktivně zapojily i do vzdělávání, které projekt nabídl,

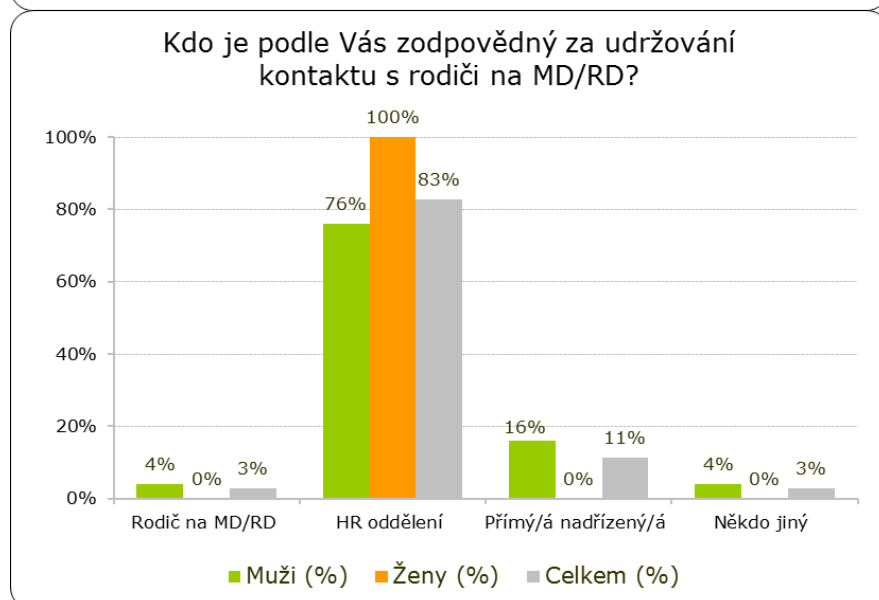
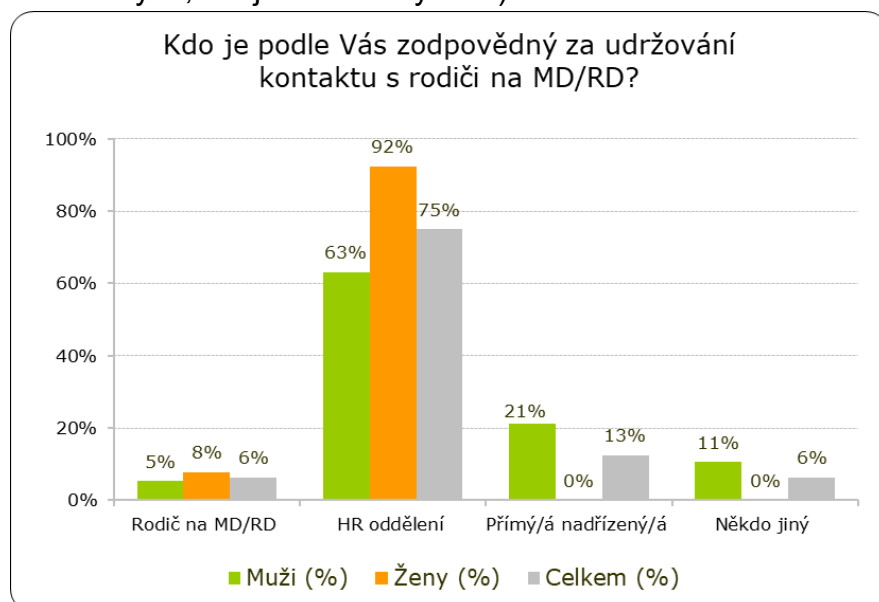
například v oblasti sladování osobního a pracovního života a témat, souvisejících s rodičovstvím, a firma měla účast i na závěrečné konferenci k soutěži Firma roku: Rovné příležitosti 2023. Z výše uvedeného vyplývá, že návrat lidí po MD/RD do firmy by byl ohrožen jen v případě, že by pracovní místo v mezidobě zaniklo, a nebylo by možné vytvořit nové místo, které by zaměstnankyni či zaměstnanci bylo možné nabídnout.

Co se týče kontaktu během MD/RD, osoby na MD/RD se ostatním kolegům a kolegyním ve firmě trochu ztrácí z povědomí, případně neví, zda je s nimi kontakt udržován, či nikoliv. Procenta respondentů*ek, konstatujících, že firma spíše neudržuje kontakt s rodiči na MD/RD, a procenta respondentů*ek, konstatujících, že neví, jestli firma kontakt udržuje, mezi oběma šetřeními narostla, takže konstatujeme spíše negativní trend:



(Zdroj: závěrečná zpráva z dotazníkového šetření SOCIORES 2021
a Zdroj: závěrečná zpráva z dotazníkového šetření SOCIORES 2023)

Dotazníkové šetření také ukázalo, že zaměstnanci a zaměstnankyně ve firmě se většinou domnívají, že zodpovědnost za udržování kontaktu s rodiči na MD/RD nese HR oddělení (v roce 2023 čísla mírně klesla ve prospěch zodpovědnosti přímých nadřízených, ale jsou stále vysoká):



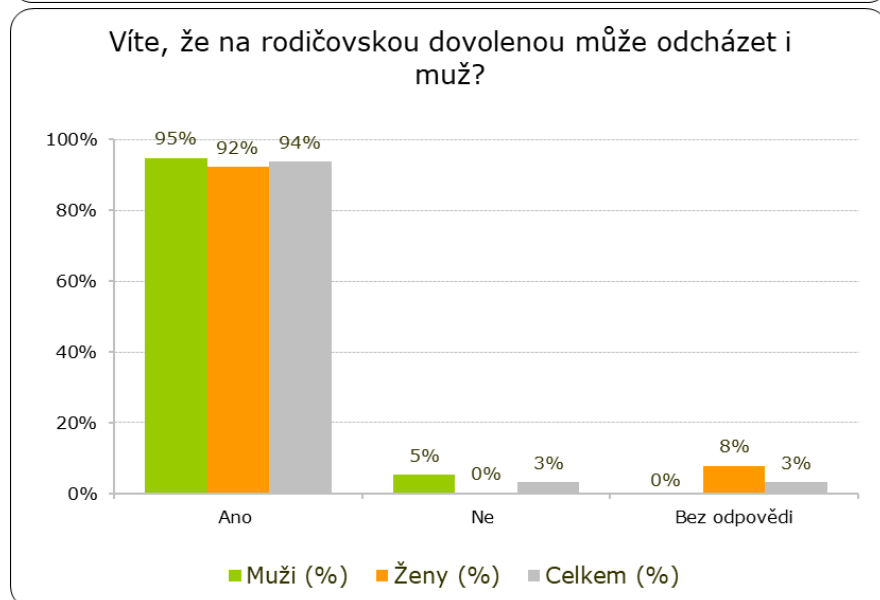
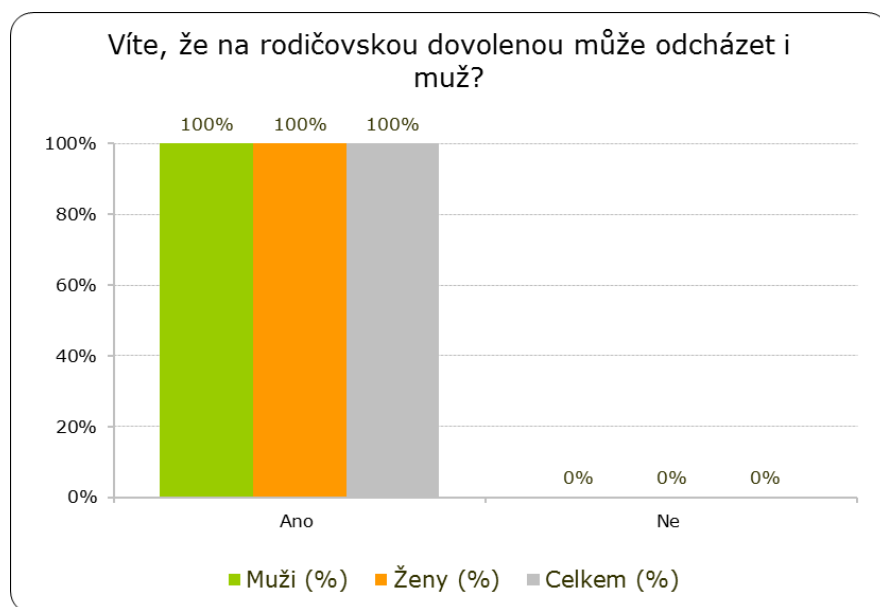
Zdroj: závěrečná zpráva z dotazníkového šetření SOCIORES 2023

Zdroj: závěrečná zpráva z dotazníkového šetření SOCIORES 2021

Což je jistě realita práce a agendy HR oddělení, pokud jde o řešení formalit a zákonných povinností, ale pokud jde o udržování kontaktu v pracovní oblasti (případná práce pro zaměstnavatele během MD/RD, kontakt s pracovním týmem apod.), může být role přímých nadřízených zásadní.

Téma managementu MD/RD bude ve firmě v nejbližších letech více aktuální, protože nejsilnější věkovou skupinu tvoří ženy a muži ve věkové kategorii 30-39 let, což je průměrný věk zakládání rodiny.

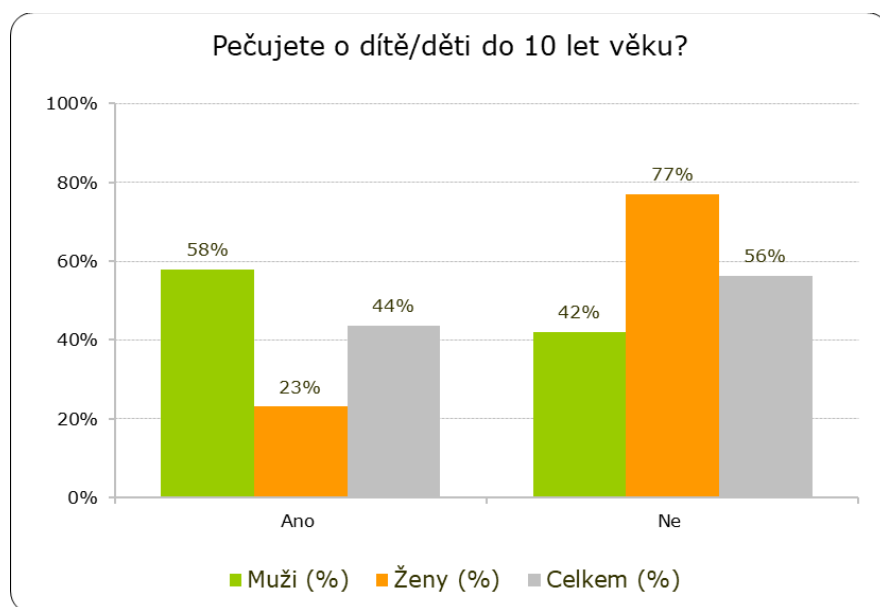
Zároveň v šetření z roku 2021 vyšlo, že mezi zaměstnanými je 100% informovanost o tom, že na MD/RD může odejít i muž (v šetření v roce 2023 sledujeme mírný pokles informovanosti, ale pořád je velmi vysoká):



Zdroj: závěrečná zpráva z dotazníkového šetření SOCIORES 2021

Zdroj: závěrečná zpráva z dotazníkového šetření SOCIORES 2023

A mezi zaměstnanými je také poměrně velká skupina mužů, pečujících o dítě/děti do 10 let věku:



Zdroj: závěrečná zpráva z dotazníkového šetření SOCIORES 2023

Díky výše uvedeným zjištěním, spolu s faktem, že firma má nyní díky zapojení v projektu nastaveny procesy a struktury a proinformované zaměstnance a zaměstnankyně, bude v budoucnu, kdy bude řešit téma managementu mateřské a rodičovské, dobře připravena.

Doporučení

Doporučujeme pokračovat v započatých procesech zlepšování managementu MD/RD:

- informovat zaměstnané o souvisejících životních situacích (těhotenství atd.) a jak se v nich zachovat
- propracovat postupy, koho informovat, kde naopak najít informace (viz vypracovaný materiál Metodika managementu MD/RD)
- pokračovat v zapojování přímých nadřízených do zodpovědnosti za management MD/RD
- posílit pozice vedoucích v procesu managementu MD/RD a jejich zodpovědnosti za komunikaci s rodiči.

Rovné příležitosti na trhu práce

Koncept rovných příležitostí žen a mužů vznikl jako reakce na to, že společenské postavení žen a mužů není rovnocenné a životní role žen a mužů, včetně rolí pracovních a rodinných, jsou do velké míry ovlivňovány zažitými stereotypy. Ačkoliv dnes dávno neplatí, že ženy se doma starají o děti a muži jsou živitelé rodin, tento stereotyp stále ovlivňuje podmínky zaměstnávání žen a mužů. Od žen se kromě vykonávání zaměstnání očekává ještě převzetí zodpovědnosti za péči o děti a domácnost, od mužů se čeká velký výkon, flexibilita a oddanost práci. Při takovémto „rozložení sil“ pak zaměstnavatelé často na pozice spojené s vyšším platem, vyšší zodpovědností a mocí, obsazují muže. To znamená, že ženy mívají horší podmínky při přijímání do zaměstnání (jejich potenciální mateřství je vnímáno jako překážka), horší vyhlídky na vzdělávání a kariérní postup, bývají hůře odměňovány. Opačná situace panuje v oblasti vstřícnosti zaměstnavatelů vůči potřebě zaměstnanců sladit svou práci a osobní život. Například muži, kteří by chtěli odejít na rodičovskou dovolenou, se často setkávají s odmítavým postojem zaměstnavatele i svých spolupracovníků.

Řízený management mateřských a rodičovských dovolených je nástrojem, jak efektivně nastavit spolupráci mezi zaměstnavatelem (personifikovaným v podobě vedoucích pracovníků a pracovníků) a zaměstnanci s rodičovskými povinnostmi. Zaměřuje se na období před nástupem na mateřskou a následně rodičovskou dovolenou, během jejich čerpání a na období návratu zpět k zaměstnavateli. Cílem managementu MD/RD je facilitovat procesy komunikace a vzájemné spolupráce ať již se zaměstnankyní, či zaměstnancem s rodičovskými povinnostmi.

Projekt „Na 1 lodi - podpora rovných příležitostí ve firmách“ se na tuto oblast zaměřoval. Synergií aktivit napomáhal aktivně bourat zažité genderové stereotypy v zapojených subjektech. Krom systémového nastavení péče o rodiče a management mateřských a rodičovských se zaměřoval i na zvyšování pracovních kompetencí zaměstnaných, včetně rodičů na MD/RD. Zároveň se zaměřil i na téma networkingu a mentoringu tak, aby byly v rámci interních sítí vytvořen prostor pro kariérní růst žen.

Gender Studies, o. p. s.

Gender Studies, o. p. s. je nevládní nezisková organizace, která slouží především jako informační, konzultační a vzdělávací centrum v otázkách postavení mužů a žen ve společnosti. Jejím cílem je shromažďovat, dále zpracovávat a rozšiřovat informace související s genderovou tematikou. Prostřednictvím specifických projektů Gender Studies aktivně ovlivňuje změny týkající se rovných příležitostí v různých oblastech, jako jsou institucionální mechanismy, trh práce, politická participace žen či informační technologie.

Firmám nabízí:

- Informace a konzultace k problematice rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce;
- Tréninky a školení v této oblasti;
- Genderové analýzy firemních politik a audity rovných příležitostí;

- Specifické rešerše z českých a zahraničních výzkumů, odborné literatury a dobrých praxí;

Gender Studies, o.p.s., 2023