



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA: MANAGEMENT MATEŘSKÝCH A RODIČOVSKÝCH DOVOLENÝCH

Subjekt č. 2



OBSAH

Obsah

Obsah	2
Zadání a metodika šetření.....	3
Metodika šetření	4
Interní dokumenty a PR materiály	4
Skupinové rozhovory.....	4
Dotazníková šetření	5
Zúčastněné pozorování	5
Společné pravidelné hodnotící schůzky	5
Analytická část: Hlavní zjištění šetření	7
Personální politika	7
Analýza struktury a personálního obsazení firmy	7
Zvýšení zastoupení žen na manažerských pozicích	7
Management mateřské/rodičovské dovolené.....	8
Období odchodu na mateřskou a rodičovskou dovolenou.....	9
Období během mateřské či rodičovské	11
Zvýšení počtu rodičů pracujících během MD/RD.....	11
Networkingová setkání	11
Zjištění z dotazníkových šetření	12
Období návratu zpět z mateřské či rodičovské dovolené.....	13
Zjištění z dotazníkových šetření	13
Zvýšení počtu navracejících se rodičů po rodičovské dovolené	14
Statistika změn pracovního zapojení během/po MD/RD	14
Zhodnocení a reflexe posunu.....	17
Reflexe vybraných realizovaných aktivit	19
Networkingová setkání	19
Mentoring.....	20
Rovné příležitosti na trhu práce.....	23
Gender Studies, o. p. s.	24

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, kterým xxx (dále také pouze jako „xxx“) jako jedna z xxx v ČR, 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, dále také jako „MD“ a „RD“ (KA1):

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

V průběhu realizace projektu (květen 2020 – červen 2023) proběhly dvě hlavní sady dotazníkových šetření mezi zaměstnaneckou populací zapojeného subjektu – xxx.

V návaznosti na **dotazníková šetření** proběhla vstupní **analýza interních dokumentů**, které mají vazbu na zaměstnané na RD a ovlivňují jejich návrat do organizace. Na základě první sady získaných informací byl vytvořen interní dokument určený primárně rodičům, probíhala pravidelná školicí setkání s částí personálního oddělení xxx, byla průběžně realizována setkávání s rodiči, byl posílen mentoring v těchto otázkách a byla nabízena a realizována četná setkání, semináře, workshopy a školení na související témata. Tyto aktivity jsou dále popsána a zhodnoceny v této zprávě, metodicky jde o přístup kombinující kvantitativní a kvalitativní výzkumné metody.

Existence vstupních dat umožnila hodnotit změnu, kterou organizace v průběhu projektu zaznamenala. I díky tomu je možné odpovědět na následující 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?
4. Rozšířil se okruh nabízených služeb pro pracující rodiče na MD/RD či zlepšilo jejich vnímání?

Z výstupů budou vyvozena další doporučení pro organizaci, popřípadě i úprava nastavených postupů a manuálů. Více viz závěrečná část Doporučení.

Z pohledu realizace projektu je významná rovněž skutečnost, že do jeho průběhu zasáhla vlna pandemie covidu-19, která zásadním způsobem pozměnila fungování všech zaměstnavatelských subjektů (nemluvě o společnosti jako celku), specificky pak vzdělávací instituce a segment xxx. Omezená možnost fyzického setkávání se, a přesun mnoha aktivit do online prostředí, přinesla specifická omezení, výzvy, ale i rozšíření kompetencí ve vybraných oblastech.

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 (CDA) s důrazem primárně na genderovou dimenzi.

Byla využita rovněž **komparativní analýza** získaných dat, s cílem zhodnocení posunů a změn ve stanoveném období: prvním bodem byla realizace vstupního dotazníkového šetření a dokumentů (t¹), druhým pak realizace závěrečného v květnu a červnu 2023 (t²). Je však třeba vzít v úvahu metodologická omezení při aplikaci této metody, zejména poměrně krátké období na posouzení skutečných změn a jejich dlouhodobějších dopadů a také skutečnost, že vzorek zapojených osob do dotazníkového šetření není vždy identický. Skupina osob na MD/RD se vyvíjí a v průběhu 3 let realizace projektu se někteří rodiče naplno vrátili do zaměstnání po uplynutí RD, jiní na MD/RD nově nastoupili. Současně skupina rodičů na MD/RD v případě subjektu není natolik velká, čítá cca okolo 80 osob, aby bylo možné získané posuny zhodnotit i statisticky, tím spíše, že se dotazníkového šetření zúčastní vždy jen část oslovených osob.

Pro analýzu byly využity následující zdroje:

Interní dokumenty a PR materiály

Organizace disponuje řadou dokumentů, které upravují jednotlivé oblasti a přímo i nepřímo se dotýkající oblasti managementu mateřských a rodičovských. Do analýzy byly zařazeny zejména tyto (stávající) dokumenty:

- Pracovní řád xxx
- Směrnice xxx č. xxx (Etický kodex xxx)
- Kolektivní smlouva
- Dohody o poskytování péče zaměstnancům xxx (zaměstnanecké benefity)
- Příkaz xxx č. xxx (Pracovní doba xxx)
- XXX
- Výroční zprávy za roky 2019 až 2022

Nad jejich rámec vznikly v rámci realizace projektu zcela nově tyto (viz dále):

- Příručka xxx
- Kodex xxx

Skupinové rozhovory

Za účelem zhodnocení dosaženého pokroku a získání bezprostředních zkušeností a reakcí ze strany relevantních skupin zaměstnanecké populace se v závěrečné fázi realizace projektu na xxx uskutečnilo několik fokusních skupin.

Jednalo se především o fokusní skupinu s osobami z řad **rodičů na mateřské a rodičovské dovolené** a také tematickou fokusní skupinu, které se účastnili rovněž osoby na **vedoucích pozicích**. I pro účely získání zpětné vazby k mentoringu byla využita **online supervizní setkání** v závěru realizace projektu, byť jejich účel byl širší a nebyl primárně evaluační.

Dotazníková šetření

V průběhu realizace projektu se konala **2 stěžejní dotazníková šetření** zaměřená na vybrané segmenty zaměstnanecké populace, zejména osoby na mateřské a rodičovské „dovolené“ (MD/RD), popř. vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně. Vedle toho se konala i dílčí šetření a zjišťování preferencí a zpětné vazby především ke konaným školením a networkingovým setkáním.

Stěžejní 2 dotazníková šetření se konala v těchto obdobích, obě byla plně anonymní a realizovaná ve spolupráci s externím dodavatelem, takže ani sběr dat neprobíhal skrze uložistiště hodnoceného subjektu (xxx):

- **vstupní** – jeho příprava začala na jaře 2021, bylo rozděleno na 2 části, část A byla určena osobám na MD/RD, část B potom vedoucím pracovníkům a pracovnícím. Pro část A (rodiče na MD/RD) bylo osloveno 97 rodičů v dané době na MD/RD, návratnost činila 59 dotazníků (tj. 61 %). Pro část B (vedoucí) bylo osloveno 96 vedoucích, návratnost činila rovněž 59 osob (62 %). Na část A odpovídaly nejčastěji ženy, které jsou na MD/RD majoritně zastoupeny, na část B odpovídaly ženy i muži v obdobném poměru.
- **závěrečné** – realizované v měsících květen a červen 2023, bylo cíleno na osoby na mateřské a rodičovské „dovolené“. Osloveno bylo 71 osob, návratnost činila v tomto případě 23 osob/dotazníků, tj. 33 % oslovené populace osob v dané době na MD/RD. Ve všech případech odpovídaly na otázky ženy/matky.

Pro obě uvedená šetření jsou k dispozici závěrečné zprávy a datové soubory, které má k dispozici příjemce (Gender Studies, o.p.s.), partnerské organizaci byly vždy zaslány anonymizovaná data a souhrnné závěry. Hlavní zjištění obou šetření jsou obsažena s ohledem na téma managementu MD/RD rovněž v této evaluační zprávě.

Zúčastněné pozorování

Jeden z členů týmu projektu (v první fázi to byla jedna z kolegyně) byl v kontinuálním kontaktu s uvedeným subjektem, účastnil se většiny školicích akcí, networkingových setkání, mentoringu, koordinoval a organizoval většinu setkání a měl tak možnost být v kontaktu v mnoha lidmi z partnerské organizace. Jeho postřehy a poznatky jsou rovněž součástí této závěrečné evaluační zprávy.

Společné pravidelné hodnotící schůzky

Zhruba v měsíčním horizontu, s větší intenzitou od druhého roku realizace projektu, probíhala pravidelná setkání týmu organizace příjemce (Gender Studies, o.p.s.) a partnerské organizace (xxx), která měla charakter:

- **vzdělávání stabilního týmu osob z personálního oddělení xxx** v otázkách managementu mateřských a rodičovských, pracovní flexibility, otázek rovnosti příležitostí a zacházení apod.
- **koordinačních a evaluačních schůzek**, jejichž cílem byla rekapitulace a příprava jednotlivých subaktivit vždy na dané a další plánované období. Z koordinačních schůzek byly pořizovány zápisy.

ANALYTICKÁ ČÁST: HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ ŠETŘENÍ

Personální politika

Analýza struktury a personálního obsazení firmy

Subjekt xxx (xxx) je xxx, kterou tvoří xxx a xxx.

Bližší struktura zaměstnanecké populace je s ohledem na typ pozice (xxx), pohlaví, věk, rozsah úvazků i vedoucí pozice sledována a vykazována mj. ve **výročních zprávách** za jednotlivé roky, a to i ve vazbě na jednotlivá pracoviště/xxx, což umožňuje meziroční srovnání údajů a vyhodnocení případných posunů. Data jsou ve výroční zprávě uvedena zejména v této struktuře:

- xxx pracovníci a ostatní zaměstnanci celkem
- věková struktura xxx a dalších pracovníků
- počty xxx pracovníků podle pracovních úvazků a nejvyšší dosažené kvalifikace
- vedoucí pracovníci
- nově jmenovací xxx

Podle poslední dostupné výroční zprávy (za rok 2022) bylo na xxx zaměstnáno **1 252 osob**, z toho bylo 779 akademických a vědeckých pracovníků/pracovnic, což představuje 62 % celkového počtu zaměstnaných. Ženy na pozicích akademických a vědeckých představují **38 %** osob z uvedeného počtu akademických a vědeckých pozic. V přepočteném počtu zaměstnaných na plný úvazek bylo v pracovním poměru na xxx ke stejnému datu zaměstnáno 1 064 zaměstnanců, z toho 561 žen. Počet zaměstnanců i jejich přepočtený počet zůstává v meziročním srovnání bez výrazných výkyvů. Tato data vyplývají z výroční zprávy xxx za r. 2022, která byla zveřejněna v červnu 2023.

Dostupné údaje tak rámcově poukazují na genderovou strukturu odpovídající tzv. horizontální a vertikální **segregaci**, kdy je zastoupení žen a mužů závislé na charakteru pracoviště/oboru a současně ve vedení pozorujeme nižší zastoupení žen ve srovnání s muži. Změna v tomto směru je dlouhodobá a systémová, přesto i aktivity projektu mají v tomto ohledu přínosný charakter, protože přispívají ke zlepšení možnosti propojit práci se soukromým životem a vytváří podhoubí pro vyšší zapojení žen do vedení organizace (vertikální segregace), současně otevírají prostor volby zaměření studia a zaměstnání nad rámec tradovaných stereotypů (horizontální segregace). Především pozitivní podpora **kariérního a profesního růstu žen** v rámci subjektu byla jedním z cílů projektu, byť pozitivní posuny v tomto směru (navýšení počtu žen ve vedení) vyžadují dlouhodobější časový horizont.

Zvýšení zastoupení žen na manažerských pozicích

Nárůst zastoupení žen ve vedoucích pozicích je logicky dlouhodobý trend a nelze jen jednoduše spojovat s bezprostřední realizací projektu. V jeho rámci byly spíše vytvořeny předpoklady, aby se v dlouhodobějším horizontu dostávaly do těchto pozic i další ženy, a to jak skrze **systémové změny**, tak i cílená školení a rozvoj kompetencí u zaměstnankyň,

kteře se jednotlivých **aktivit projektu** účastnily. Navíc v prostředí xxx je zapotřebí sledovat i nárůst počtu žen při dosažení požadovaného vzdělávání – zejména Ph.D., doc. a prof. – jako předpokladu pro jejich uplatnění ve vedoucích funkcích v oblasti výuky, vědy a výzkumu.

I v této oblasti ale došlo v průběhu realizace projektu k pozorovatelnému nárůstu. Podle statistických dat univerzity došlo mezi lety 2021 a 2022 k nárůstu podílu žen na vedoucích místech a v řídicích orgánech xxx o **1,5 %** a aktuálně tak činí **28 %**.

Během realizace projektu došlo i k navýšení zastoupení žen v nejvyšším vedení xxx, tj. na pozici xxx. Zatímco v roce 2021 nebyla na pozici xxx či xxx zastoupena žádná žena, v roce 2022 byly do funkce xxx uvedeny hned 2 ženy. Zastoupení žen na této úrovni je tak nyní cca **33 %** (2 osoby ze 6 celkem včetně xxx).

Pozitivní posuny pozorujeme i pokud jde o **nově jmenované osoby** xxx. V roce 2022 bylo takto jmenováno nově 8 osob celkem – z toho v **6 případech** šlo o ženy a pouze ve 2 případech o muže. **75 %** nově jmenovaných osob na těchto postech taky byly ženy. I zde je tedy vytvořen potenciál pro jejich uplatnění na manažerských postech a vyrovnání existující vertikální genderové segregace v organizaci.

Management mateřské/rodičovské dovolené

Management mateřských a rodičovských nebyl na xxx v období projektu explicitně ukotven, jednalo se o implicitní agendu, která je součástí personálního řízení, avšak nebyla blíže ukotvena. To se podařilo prostřednictvím projektu pozměnit, a to nejen skrze pravidelná setkávání a proškolení několika stěžejních osob personálního oddělení xxx (i další vzdělávání akce).

V průběhu realizace projektu se podařilo připravit a implementovat **interní dokument** s názvem „xxx“, která shrnuje všechny základní etapy MD/RD, tj. fázi před, v průběhu a po návratu, včetně různých legislativních podmínek a možností vyplývajících z interního provozu organizace. Během přípravy příručky se současně ukázalo jako vhodné a žádoucí integrovat také části věnující se péči o další osoby, nejen malé děti, což je i s ohledem na stávající a budoucí sociodemografický vývoj více než žádoucí. Vzniknuvší dokument tak má širší využití, než je management MD/RD, i když ten tvoří jeho jádro.

Dokument je nadále dostupný pro všechny zaměstnané na intranetu xxx – a podle informací z personálního oddělení xxx je velmi pozitivně kvitován, současně se už objevují další tipy na jeho aktualizaci, což je velmi pozitivní zjištění.

Kromě toho organizace i nadále disponuje dokumentem „xxx“, který vznikl již před začátkem realizace projektu a je také nadále využíván.

Zástupce interního týmu projektu z organizace Gender Studies, o.p.s. se také podílel na vzniku a připomínkování dokumentu, který se věnuje genderově citlivému jazyku a komunikaci („xxx“). Potřeba vzniku takového dokumentu se ukázala v průběhu realizace

projektu, a to nejen proto, že organizace pracuje velmi často s mladými lidmi, ale i z prostého důvodu, že genderově podmíněné nerovnosti na trhu práce a v zaměstnání jsou ovlivňovány způsoby, jak jsou jednotlivé profese, činnosti apod. spojovány s osobami na základě jejich pohlaví/genderu. I tento dokument tak přispívá k prosazování principu rovnosti všech lidí, a to skrze (genderově) nezatíženou komunikaci a jazyk. V tomto smyslu jsme v rámci projektu uspořádali také školení s hojnou účastí, kde byl tento dokument rovněž představen. I tento materiál je dostupný na intranetu organizace a je dále využíván – a má charakter interní směrnice organizace.

Management MD/RD byl v rámci projektu rovněž systematicky posilován zejména skrze:

- **pravidelná setkávání a vzdělávání** vybraných zaměstnankyň **personálního oddělení** – cca v 1-2měsíčním horizontu se konala průběžná vzdělávací setkání, kterých se účastnila stabilní skupina vybraných pracovníků personálního oddělení xxx,
- **průběžné vzdělávací akce** zaměřené na sladování osobního, rodinného a pracovního života, flexibilní formy práce, leadership, vyjednávání, ale i komunikační dovednosti (viz zejména KA 2 projektu).

Doplňme, že organizace nabízí svým zaměstnaným rovněž možnost využívání **školky** a také **dětského koutku**, kdy obě tyto možnosti jsou rodiči z řad zaměstnaných i studujících hojně využívány. Služby dětského koutku byly využívány i během vybraných aktivit projektu, zejména tzv. networkingových setkání (viz dále).

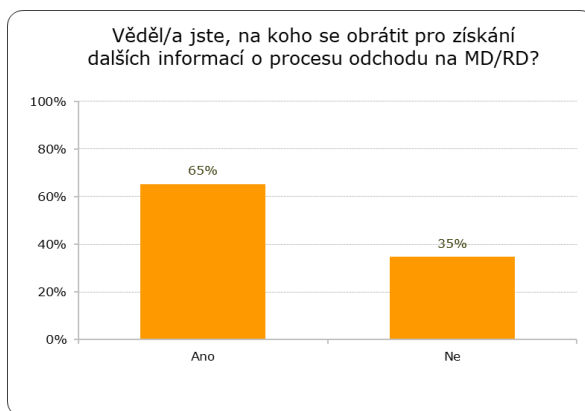
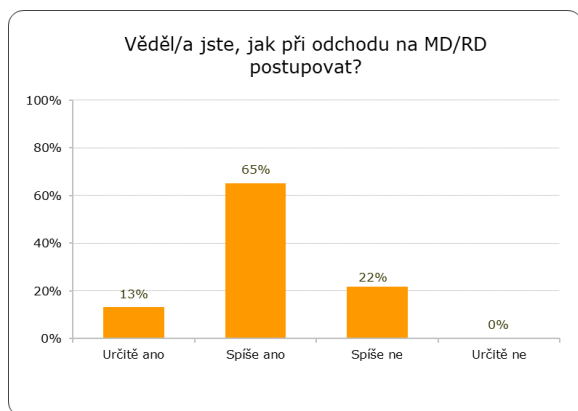
Období odchodu na mateřskou a rodičovskou dovolenou

Dotazníkové šetření bylo realizováno v době května a června 2023 a zapojilo se do něj **23 rodičů** na či bezprostředně po MD/RD z oslovených 71 osob splňujících dané podmínky (tj. návratnost 33 %). Doplňme, že ve všech případech odpovídaly **ženy**, v 57 % šlo o ženy působící v administrativě, ve 43 % v xxx sféře. 17 % z nich bylo na vedoucí pozici, 83 % nikoli. Navíc 65 % bylo nadále na MD/RD, některé ženy současně pracovaly jiné nikoli, 35 % již bylo ve fázi po ukončení rodičovské.

Z **metodologického** pohledu je zapotřebí připomenout, že daný vzorek (n = 23) je statisticky malý, takže nižší procentní vyjádření odkazuje de facto na jednotky osob. Současně některé změny vyplývající z projektu ještě nebyly plně reflektovány, např. když se ptáme na období před odchodem na MD/RD jedná se o období i před několika lety dříve, kdy výstupy projektu a přínosy ani neexistovaly. Při srovnání se vstupním dotazníkovým šetřením v roce 2021 pak odkazuje na 59 osob z 97 oslovených (n = 59), návratnost tak činila 61 %, což je znatelně více než při recentním šetření (návratnost 33 %). I to je tedy třeba brát při komparaci v úvahu.

Ze šetření vyplynulo, že většina žen věděla, jak před odchodem na MD/RD **postupovat** a na koho se obrátit, přesto zde existuje určitá část, která si nebyla přinejmenším jistá, jak ukazují grafy níže – někdo se obracel na nadřízené, někdo na personální oddělení. V 87 %

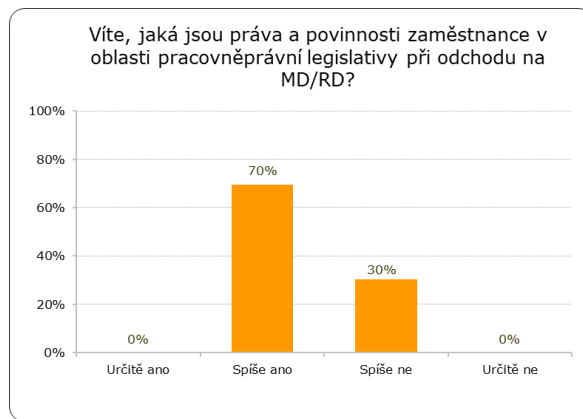
případů proběhl **rozhovor s vedoucí*m** před odchodem na MD/RD tak jako tak, což je rovněž velmi pozitivní zjištění.



Zdroj: dotazníkové šetření, květen a červen 2023

Podobná data ukázalo i dotazníkové šetření z roku 2021, kdy 22 % žen nevědělo nebo si nebylo jistých, na koho se před odchodem na MD/RD obrátit.

Pozitivem v obou sledovaných obdobích (2021 i 2023) však bylo, že rodiče získali všechny **potřebné informace** před nástupem na MD/RD (90 % v r. 2021 a 87 % v r. 2023) a znali **svoje práva** (75 % v r. 2021 a 70 % v r. 2023), i když zejména s ohledem na znalost svých práv v posledním šetření 30 % osob spíše nevědělo.



Zdroj: dotazníkové šetření, květen a červen 2023

Tato zjištění potvrzují, že **informovanosti** v těchto otázkách není „nikdy dost“ a dost možná je třeba hledat individualizované kanály, jak daným osobám informace předat, jelikož jsou zveřejněny na intranetu organizace a jsou obsahem vstupního i průběžného vzdělávání. Současně se nabízí možnost, zda by neměly být některé relevantní kurzy povinné, což však může narážet na vysoké pracovní vytížení některých osob, zejména na

vedoucích pozicích. Kladem však je, že podle aktuálního šetření absolvovalo 87 % dotázaných rozhovor s vedením ve fázi před odchodem na mateřskou.

Na nedostatek času a rostoucí administrativní náročnost, zejména náborů na nová pracovní místa, poukazovali také někteří **vedoucí** zaměstnanci a zaměstnankyně během fokusního rozhovoru.

Období během mateřské či rodičovské

Komunikace během MD/RD mezi zaměstnanou osobou, nadřízeným či nadřízenou a personálním oddělením probíhá podle domluvy s danou osobou a jejích preferencí, s ohledem na charakter činnosti daného pracoviště.

V průběhu realizace projektu k posílení této oblasti přispělo nejen vytvoření specifického dokumentu, průběžná vzdělávání, ale také vytvoření platformy pro průběžné setkávání rodičů – **networkingová setkání**, pro která se vžil neformální název „xxx“.

Zvýšení počtu rodičů pracujících během MD/RD

Možnost pracovního zapojení během mateřské či rodičovské využilo v řadách xxx:

- v roce 2021 18 zaměstnankyň
- v roce 2022 25 zaměstnankyň
- v roce 2023 (data ke konci měsíce května) 22 zaměstnankyň

Je tedy patrný **kontinuální nárůst** pracovního zapojení rodičů během MD/RD v letech 2021 až 2023 s tím, že v případě roku 2023 lze kvalifikovaně předpokládat, že počet zaměstnaných osob do konce roku 2023 nadále poroste. Přitom pozorovaný nárůst je skutečně velmi významný, mezi lety 2021 a 2022 to bylo cca 25 %, a pokud už na konci května 2023 bylo dosaženo 22 osob, lze předpokládat do konce roku podobný či dokonce vyšší nárůst.

Pro porovnání počtu pracujících rodičů byla použita systémová data xxx za období leden 2021 až květen 2023. Jedná se o zaměstnankyně, které současně pobírají rodičovský příspěvek a zároveň jsou zapojeny do pracovního procesu na zkrácené úvazky nebo dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti.

Networkingová setkání

Setkání probíhala od jara 2022 (první se konala v červnu) do konce realizace projektu, tj. června 2023, tedy rok, a to pravidelně vždy 1x měsíčně. Na jaře 2022 jsme provedli dotazníkové šetření mezi rodiči na MD/RD, kdy se ukázalo, že preferována je forma konání fyzicky a jako nejvhodnější se ukázaly **středy dopoledne**. První setkání se konala v rozsahu 2 hodin, ale velmi brzy se ukázalo, že je tato časová dotace nedostatečná a jsou zapotřebí **3 hodiny**. Takto pak probíhala tematická setkání až do konce realizace projektu. Výhodou byla i skutečnost, že xxx disponuje tzv. dětským koutkem, kde se jednotlivá setkání konala.

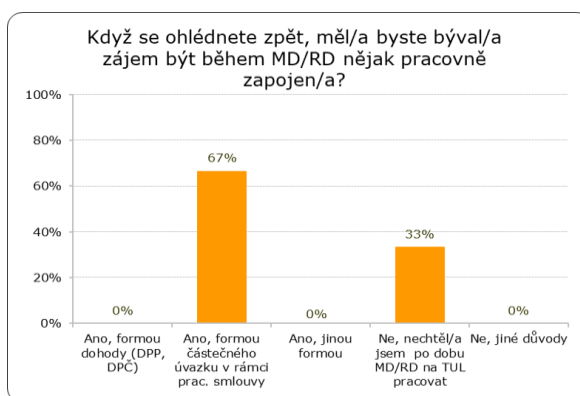
Subjekt xxx eviduje cca **80 osob na MD/RD** (data k závěru realizace projektu) a tato skupina byla každý měsíc zvána na jednotlivá setkání prostřednictvím emailu s pozvánkou, kde bylo uvedeno téma setkání a další praktické informace. V průběhu realizace se alespoň jednoho setkání zúčastnilo **cca 20 rodičů** (tj. cca 25 % ze všech osob na MD/RD), pravidelně se jednotlivých setkání účastnila cca **desítku rodičů**.

Tato aktivita se osvědčila jako velmi přínosná, efektivní a žádoucí (viz její reflexe dále) a subjekt se rozhodl pro její pokračování i po skončení projektu – o pokračování měli zájem i samotní rodiče, což vyplývá mj. i ze závěrečného setkání (fokusní skupiny) s nimi v červnu 2023.

Zjištění z dotazníkových šetření

Přetrvává relativně vysoká **spokojenost** s průběhem spolupráce se zaměstnavatelem v období samotné MD/RD. Podle aktuálního šetření tak odpovědělo 85 % dotazovaných, v roce 2021 pak dokonce 92 %. Velmi vysoká je úroveň **kontaktů** s pracovištěm během celé doby mateřské a rodičovské: v roce 2021 to bylo 97 % dotazovaných, podle aktuálního šetření tak odpovědělo 100 % matek.

Srovnatelná data ukazuje i míra **pracovního zapojení** během MD/RD: v roce 2021 to bylo 83 % dotazovaných, v roce 2023 ještě o něco více, celých 87 %. Současně existuje nadále určité procento osob, které by bývaly zájem této možnosti během MD/RD využít, ale z nějakého důvodu to nebylo možné (viz grafy níže). Podle současného šetření 91 % dotazovaných preferuje možnost **postupného návratu** do zaměstnání. Srovnatelná data vzešla i ze šetření z roku 2021, kdy tak odpovědělo 93 % dotázaných.



Zdroj: dotazníkové šetření, květen a červen 2023

Obrovským přínosem pro pracovní zapojení a potenciální kariérní růst je možnost využívání **dětského koutku xxx** nebo **mateřské školky (xxx)**. Podle aktuálních dat využívá některé z těchto alternativ 55 % dotazovaných, z toho 35 % pravidelně a 20 % nahodile podle potřeby. Současně zaznívaly místy i názory týkající se toho, že kapacita zejména školky není dostatečná, že je obtížné umístit v ní dítě mladší 2 let či že chybí garance místa ve školce při plánování návratu, což situaci komplikuje.

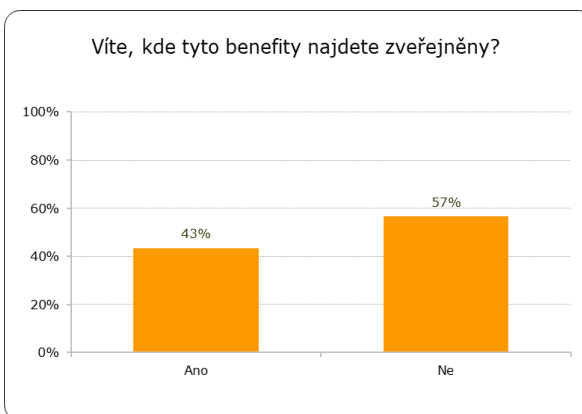
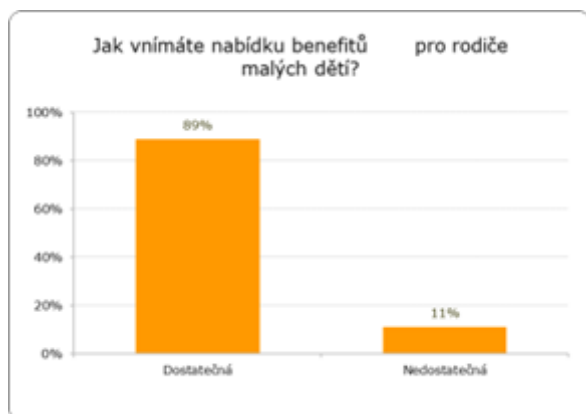
Období návratu zpět z mateřské či rodičovské dovolené

Zjištění z dotazníkových šetření

Z dotazníkových šetření z roku 2021 i 2023 se ukazuje, že existují nadále značné rezervy v možnostech vzdělávání během MD/RD a následné adaptaci zpět v zaměstnání. Je to jedna z oblastí, které by se měla organizace v následném období cíleně věnovat – především readaptaci u rodičů, kteří se z RD vrací, zejména tehdy, není-li tento návrat pozvolný.

- Pokud jde o další **vzdělávání** a školení před návratem z MD/RD, zapojit se do nich mělo možnost v roce 2021 pouze 28 % respondentek a spíše se zapojit 34 %. Zůstávalo tedy relativně vysoké procento těch, které se nemohly zapojit do vzdělávání před návratem z MD/RD („spíše ne“ 34 %, „určitě ne“ 4 %). Velmi vysoké pak bylo procento respondentek, které po návratu z MD/RD neprošly **adaptačním procesem**, konkrétně 70 %.
- V šetření z roku 2023 vyplynulo, že možnost vzdělávání před návratem mělo 65 % žen, což je nemalé číslo, ale 35 % nadále nikoli. Podobně adaptačním procesem neprošlo 71 % žen-matek.

Povědomí o benefitech rovněž vykazuje určitý nesoulad mezi tím, že jejich nabídka pro rodiče je aktuálně hodnocena jako dostatečná (89 % odpovědí), avšak současně nemalá část matek neví, jaké benefity pro rodiče na xxx existují (61 % nevědělo, 39 % ano) a kde jsou informace o nich uvedeny (57 % nevědělo, 43 % ano). Ilustrují to i níže uvedené grafy.



Zdroj: dotazníkové šetření, květen a červen 2023

I toto je trend, který se ukázal již v šetření z roku 2021 a i na některých fokusních skupinách zazníval názor, že nabídky, nejen benefitů, ale např. i vzdělávání, nejsou na intranetu a internetu xxx uvedeny **přehledně a jednotně**. To je také jedna z oblastí, která by si zasloužila v dalším období zvýšenou pozornost, kdy sice na jedné straně nabídka existuje, značná část zaměstnanecké populaci o ní však neví a není si někdy ani jista, kde ji má hledat.

Z toho, co rodičům (tj. matkám) v roce 2023 po návratu obecně tvořilo **největší obtíže**, bylo na první místě uváděno celkové sladění osobního, rodinného a pracovního života a také otázky finančního ohodnocení. Relativně často se objevovalo i rozvržení pracovní doby a umístění dítěte do mateřské školy či zajištění hlídání. Nejméně často byla volena varianta obnovení dosavadních poznatků a dovedností pro výkon práce – což může do určité míry relativizovat výše uvedené zjištění týkající se vzdělávání a readaptace.

Jinak většina respondentek hodnotí svoji **pozici po návratu** jako srovnatelnou s dobou před odchodem na MD/RD. V roce 2023 tak odpovědělo 70 % matek, v předchozím šetření 66 %. Obdobně byla v obou obdobích hodnocena obecně **možnost kariérního růstu** – jako lepší či stejnou ji aktuálně hodnotilo 61 % oslovených žen. To však může souviset i s výše uvedeným nižším povědomím o tom, jaké možnosti v tomto směru na xxx existují a kde jsou uvedeny. Shodně i pozitivní dopad projektu v tomto směru nelze očekávat v takto krátkém období 2 let mezi sledovanými obdobími t^1 (2021) a t^2 (2023), tím spíše, že i procento odpovědí na dotazníková šetření se dosti významně lišilo (61 % vs 33 %).

Zvýšení počtu navracejících se rodičů po rodičovské dovolené

Návratnost zaměstnankyň a zaměstnanců (v praxi se zpravidla jedná až na výjimky o ženy-matky) po skončení RD zpět do hlavního pracovního poměru na xxx je **téměř 100 %**.

Jedním z důvodů, proč se zaměstnankyně vrací a neodchází k jinému zaměstnavateli, je kromě jiného i široká možnost dohody se zaměstnavatelem na vhodné úpravě pracovní doby, místa výkonu práce či na kratším pracovním úvazku s cílem efektivnějšího skloubení práce s péčí o děti. V tomto smyslu došlo k posílení této agendy a možností flexibility i skrze realizovaný projekt, kdy se, jak vyplynulo i ze závěrečného dotazníkového šetření, zvýšila informovat o těchto možnostech v řadách rodičů na mateřské a rodičovské.

Pokud jde o kvantitativní vyjádření návratnosti zpět do hlavního pracovního poměru po rodičovské, pak šlo:

- v roce 2021 o 22 zaměstnankyň
- v roce 2022 o 23 zaměstnankyň a
- v roce 2023 (data ke konci května) zatím 10 zaměstnankyň

Statistika změn pracovního zapojení během/po MD/RD

Do vzorku bylo zařazeno **82** zaměstnankyň v hlavním pracovním poměru, které v roce 2021 čerpaly MD/RD a tato data jsou porovnávána s aktuálním stavem v roce 2023.

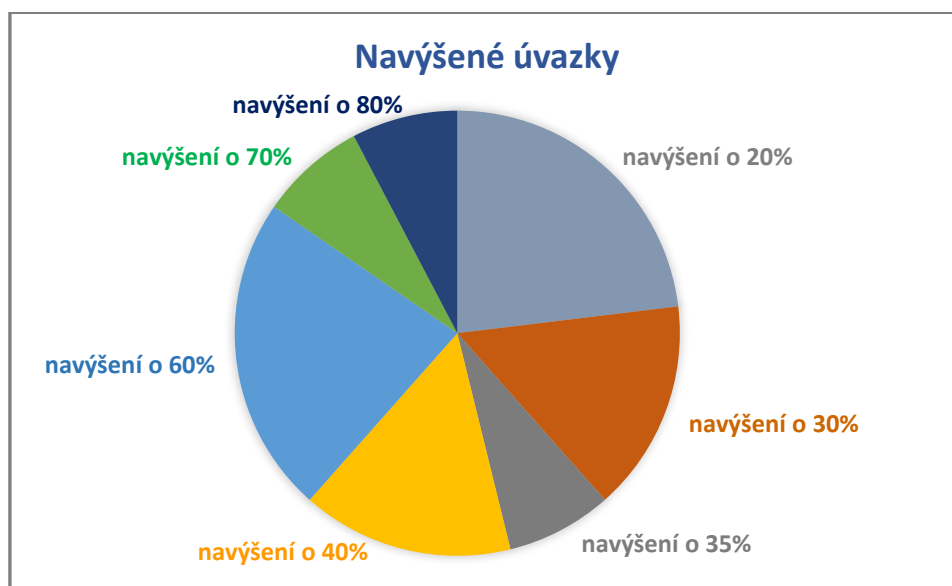
Do pracovního procesu po mateřské nebo rodičovské dovolené se opětovně zapojilo **55** zaměstnankyň, ostatní pokračují v čerpání MD/RD. Po návratu do zaměstnání 21 zaměstnankyň využilo možnosti individuálního (flexibilního) rozvržení pracovní doby a 34 zvolilo běžné (pravidelné) rozvržení pracovní doby (viz tabulky níže).

Stav k 05/2023	Počet
pokračuje MD/RD	27
návrat — snížení úvazku	19
návrat na původní úvazek	23
návrat — navýšení úvazku	13

K

Navýšené úvazky	Počet
navýšení o 20 %	3
navýšení o 30 %	2
navýšení o 35 %	1
navýšení o 40 %	2
navýšení o 60 %	3
navýšení o 70 %	1
navýšení o 80 %	1

navýšení úvazku z původního sjednaného došlo u 13 zaměstnankyň, a to v průměru o 43,46 % (viz tabulka).



Zdroj: interní data organizace, květen 2023

Z uvedených dat je patrné, že se jedná o velmi „**dynamickou agendu**“, kdy řada rodičů, zejména matek, na MD/RD mění svoje pracovní zapojení v závislosti na nabízených možnostech a svých časových kapacitách a preferencích – je zcela logické a legitimní, že ne všichni rodiče mají zájem během RD současně pracovat.

Oblast xxx je navíc v tomto směru velmi specifická z toho pohledu, že na jednu existuje relativně vyšší možnost zapojení na různé zkrácené úvazky či tzv. dohody, na druhé straně to může působit pocity nejistoty do budoucna, zejména je-li působení daného člověka v takové instituci hlavní pracovní náplní.

Data z realizovaných fokusních skupin i dotazníkových šetření ale ukazují, že existují nadále určité **rozdíly** plynoucí z přístupu jednotlivých **vedoucích**, tj. jejich komunikativnosti a otevřenosti k zaměstnávání rodičů během MD/RD – samozřejmě s přihlédnutím k rozsahu a typu agendy daného pracoviště, která se v rámci subjektu rovněž často velmi liší.

ZHODNOCENÍ A REFLEXE POSUNU

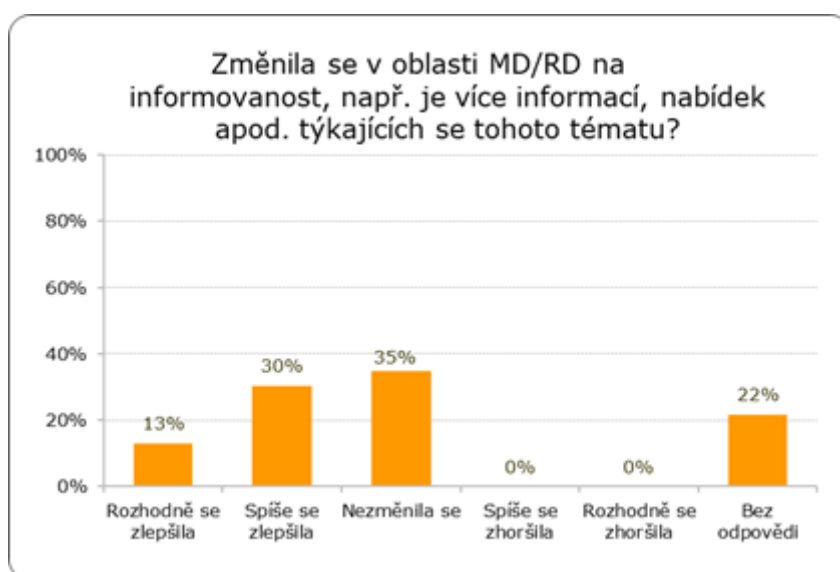
Za účelem získání zpětné vazby od samotných účastnic a účastníků (rodičů) jsme ve srovnání s rokem 2021 doplnili do **dotazníku** baterii otázek, které se věnovaly zhodnocení posunu v otázkách managementu, informovanosti a nabídek v otázkách MD/RD v období před, během a po MD/RD v posledních 2-3 letech, kdy projekt probíhal. Současně je třeba brát v potaz výše uvedené **metodologické limity** takové evaluace, zejména omezenou velikost vzorku (n = 23), delší období potřebné pro reflexi všech realizovaných aktivit v praxi (viz rozpor mezi tzv. výstupy, výsledky a dopady všech obdobných aktivit) a také vliv pandemie covidu, která některé aktivity znatelně omezila či přímo znemožnila s ohledem na omezení fyzického kontaktu osob.

V odpovědích se objevuje pozitivní posun v šíři nabídek, informací, možností setkávání a komunikaci témat. Podobně je pozitivně kvitována možnost větší flexibility v místě a čase výkonu práce. Pro ilustraci můžeme použít dva výroky z aktuálního dotazníkového šetření:

„Po návratu z RD je mi umožněna volná pracovní doba na zkrácený úvazek. Časově si práci můžu přizpůsobit svým potřebám s malými dětmi.“

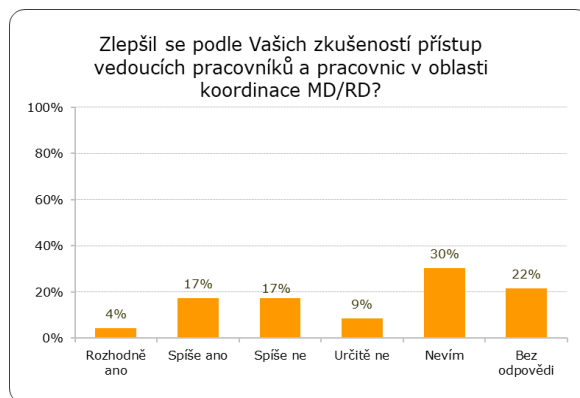
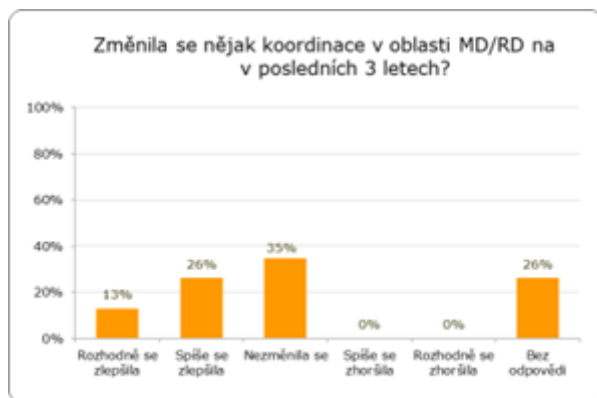
„Před nástupem na MD/RD jsem se o nabídku aktivit příliš nezajímala, ale zdá se mi, že nebyla možnost setkávat se s dalšími zaměstnanci na MD/RD, což považuji za příjemné a měla jsem možnost se seznámit s mnoha novými lidmi.“

Zlepšení informovanosti v oblasti MD/RD uvádělo 43 % respondentek, což je velmi pozitivní zjištění. V 35 % je poukazováno na nezměněnou situaci, 22 % osob neodpovědělo. Jako hlavní zdroje zvýšené informovanosti byly uváděny zejména hromadné emaily, ale také informace na webových stránkách a intranetu organizace.



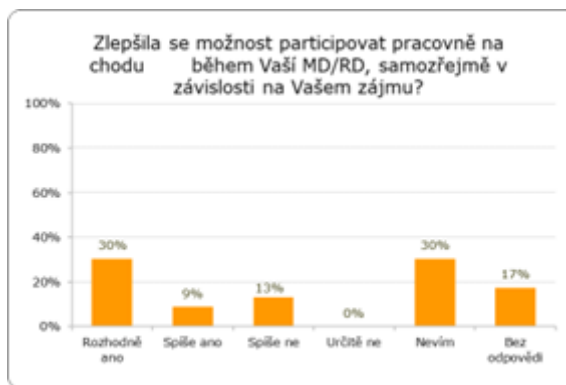
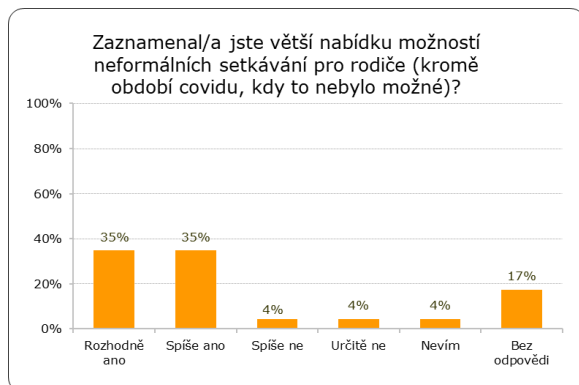
Zdroj: dotazníkové šetření, květen a červen 2023

Pozitivně byla v dotazníkovém šetření hodnocena oblast **koordinace MD/RD** v posledních 3 letech. Kladně odpovědělo 39 % dotazovaných, podle 35 % se koordinace nezměnila a 26 % osob neodpovědělo. Současně přístup vedoucích pracovníků a pracovníc v tomto směru je hodnocen poměrně různorodě – zlepšení referovalo 21 % respondentek, zhoršení 26 %, zbývají odpovědi jsou neutrální (viz grafy níže).



Zdroj: dotazníkové šetření, květen a červen 2023

Jednoznačně kladně lze hodnotit **nabídku neformálních setkávání** pro rodiče, kdy její rozšíření zaznamenalo 70 % dotazovaných. Současně převažují pozitivní odpovědi v otázce na možnosti participovat pracovní na chodu xxx během MD/RD. I tady zlepšení potvrzuje 39 % dotazovaných (viz grafy níže). To jsou rozhodně velmi pozitivní posuny, které lze spojovat (i) s realizovaným projektem.



Zdroj: dotazníkové šetření, květen a červen 2023

Reflexe vybraných realizovaných aktivit

Závěrem bychom chtěli do evaluační zprávy zahrnout i reflexi dvou aktivit, které měli v kontextu managementu MD/RD nemalý dopad. Činíme tak s cílem doplnění převážně kvantitativních dat rovněž o jejich kvalitativní rozměr a zejména jejich kritickou reflexi a recepci, která z prezentovaných údajů nemusí být vždy patrná, přesto má svůj neocenitelný význam a ukazuje, jak je každá realizovaná aktivita projektu komplexní, košatá a zahrnuje nutnost řešení řady teoretických i praktických otázek, aby plánované aktivity skutečně plnily svůj smysl a dosáhly kýženého cíle podpory kariérního růstu žen.

Networkingová setkání

Networkingová setkání na xxx – interně označovaná jako „xxx“ – se rozběhla na jaře roku 2022 a probíhala pravidelně každý měsíc až do konce projektu v červnu následujícího roku. Průběžně bylo oslošováváno s pozvánkami na setkávání několik desítek rodičů, ale během prvních měsíců se „vykryštovala“ cca desítka matek, které více či méně docházely pravidelně, samozřejmě s ohledem na časové možnosti, anoncované téma setkání apod. Tu a tam přišel někdo „nový“. Zúčastňovaly se převážně matky, otcové se účastnili zcela výjimečně, i když i na ně jsme mířili a skupina byla „nizkoprahová“ a otevřená všem osobám na mateřské či rodičovské z řad zaměstnaných na xxx – ale už velmi nízké procento mužů na rodičovské je tomto směru logickou překážkou.

Každé setkání se neslo v rámci určitého **tématu**, které bylo anoncováno předem v pozvánce a k němuž jsem měli připravený určitý „vstup“, informace, aktivitu apod. – zpočátku obsahovou část setkávání zajišťoval zejména tým projektu, postupem času jsme občas pozvali i externí hosty a hostky, aby se setkávání ozvláštnila a přinášela nové podněty. Kromě těchto explicitních „témat“, ale vždy přišlo i na další, která byla pro rodiče právě aktuální. Velmi často se jednalo o otázky související se sladováním osobního, rodinného a pracovního života, domluvy a neshody s partnery či partnerkami ohledně zajišťování chodu domácnosti a zároveň práce, zvládání fyzického a zejména emočního vyčerpání a frustrace, včetně pocitů „nezvládání“, nestíhání či nenaplňování svazující představy toho, co rodiče, a matky zejména, mají stíhat a zvládat. I tato **možnost sdílení** a jeho prostřednictvím „empowermentu“ byla určitě velmi ceněna. Ona zkušenost: „*Nejsem v tom sama*“, měla bez pochyby obrovský přínos pro všechny zúčastněné. To sami rodiče uváděli velmi často, stejně jako možnost být v kontaktu s dalšími rodiči/matkami z řady zaměstnaných na xxx, pravidelně se potkávat a sdílet rovněž informace o dění v organizaci, plánovaných akcích, možnostech rozšiřování podpory a nabídky „benefitů“ apod. To vše bylo velmi ceněno a bylo pravidelnou součástí všech setkání. Stejně jako zvaní na další plánované akce na xxx, které by se rodičům mohli líbit a byli pro ně přínosné.

Výhodou byla skutečnost, že setkání se pravidelně účastnila i jedna z **pracovnic personálního oddělení** jedné ze součástí xxx, sama matka malé dcery aktuálně pracující na zkrácený úvazek, která přinášela řadu nejen svých zkušeností a vhledů, ale právě i informací o tom, co xxx v tom či onom směru nabízí za možnosti. A tím, že je sama matkou na rodičovské, a navíc je velmi bezprostřední a komunikativní, byla její účast obrovským přínosem – a možná i tipem pro další organizace, které podobný formát plánují či realizují.

I když i s tímto „prvkem“ je zapotřebí pracovat citlivě, protože účast někoho takového může potenciálně znamenat „limit“ v ochotě sdílet některé negativní zkušenosti. Ale to nebyl tento případ.

Je zajímavé, že se zájmem se úplně nepotkal náš nápad, že setkání by mohla být někdy venku (v parku apod.), anebo v online prostředí, abychom schůzky trochu ozvláštnili a zpřístupnili co nejširšímu okruhu rodičů, třeba i těm, kdo by nemohli chodit fyzicky. Ale ukázalo, že právě možnost být spolu přímo, **face-to-face** a navíc v prostředí **dětského koutku** xxx, kde se „xxx“ konaly, bylo obrovskou devizou všech setkání. Možnost opravdu sednout si a věnovat se vymezenému tématu a sdílet svoje zkušenosti s dalšími rodiči – zatímco si děti hrají někde okolo v bezpečném prostředí, a navíc za dozoru někoho z dětského koutku, kdo se jim průběžně věnoval – bylo pro matky zdrojem úlevy a možnosti soustředit se opravdu na dění a nemuset se právě věnovat naplno i dětem. I když samozřejmě děti „přicházely a odcházely“ podle svých potřeb a preferencí. Představa, že dětský koutek s pedagogickým dozorem znamená, že je možné děti „separovat“, je samozřejmě iluzorní. Ale už ono sejmutí povinnosti primární péče během xxx rodičům/matkám ulehčilo a umožnilo zaměřit pozornost na aktuální dění na xxx a to, co právě řešili i další přítomní rodiče. I to je tedy možná tipem pro všechny ostatní, kdo o podobných akcích uvažují. Tj. zajištění hlídání dětí.

Mentoring

Jako velmi přínosnou se ukázala praktická linka **propojení xxx sféry a komerčního sektoru** (z řad 3 primární subjektů zapojených do projektu), kde mentoring vypadá, funguje a cílí logicky mnohdy odlišně. Jeho principy jsou však obdobné a bylo zajímavé pozorovat, jak členky z té či té organizace a sféry (nakonec se do mentoringu zapojily samé ženy, i když jsme byli otevřeni* y rodičům obecně) nahlíží na to, jak se mentoringové programy dělají jinde. Někde více explicitně a podle jasně daných pravidel, jinde spíše neformálně a často i bez tohoto označení.

Když jsme mentoringový program v rámci projektu začali připravovat, zejména v kontextu xxx sféry, vyplynulo z několika vstupních konzultací, že **iniciativa k mentorování** bývá zpravidla na (potenciálních) mentees a že zkušenosti se systematickou přípravou mentorujících nejsou moc dobré – jedná se totiž zpravidla o lidi velmi časově zaneprázdněné, z vedení a managementu, xxx, s řadou funkcí a povinností apod., kteří nemívají čas účastnit se kontinuálnější přípravy. Přesto jsme na tuto snahu nerezignovali, protože i mentoring má své zákonitosti a odbornost „ve svém oboru“ ještě nemusí znamenat, a často také neznamená, potřebné kompetence v práci s mentees. Nemluvě o tom, že náš mentoring jsme chtěli pojmut jako **genderově citlivý a reflektující**, aby např. i v jeho průběhu, byť nechtěně a nevědomky, nedocházelo k utvrzování nežádoucích vzorců toho, k jakým pracím, profesím, činnostech apod. mají ženy (i muži či ostatní) dispozice, vlastnosti apod. Takže jsme uspořádali dvě celodenní setkání s mentorkami, kde jsme se i těmito otázkám věnovali, především však praktickým nácvikům různých situací.

Informační a mocenská asymetrie je i v mentoringu chťe nechtě přítomna, zejména jsou-li mentorující a mentee z jedné organizace a potkávají se třeba i při jiných příležitostech

v jiných rolích. V případě externě realizovaného mentoringu to může být částečně jinak, i zde však jistá asymetrie pozic přetrvává.

Mentoring, jako každá „práce s lidmi“, je založen na některých, zdánlivě jednoduchých a implicitních, ale přesto existujících principech, které je zapotřebí zvědomovat, učit se jim, a především si je v praxi **zkoušet a osvojovat**. Mentorkou ani mentorem se asi nikdo nemůže stát z učebnice. Je to určitý set dovedností, kompetencí a zkušeností, bez kterých mentoring – ať už je koncipován jakkoli – fungovat dost dobře nemůže.

Vstupní část přípravy budoucích i stávajících „juniorních“ mentorek jsme pojali primárně skrze učení se kladení (otevřených) otázek, techniky aktivního naslouchání a vůbec tzv. systemický přístup. Ten je hojně využíván v pomáhajících profesích a je postaven na kritickém odlišování po/moci – tedy toho, co je skutečně pomoc a co jsou spíše prvky kontroly či moci plynoucí z naší představy o tom, co je pro druhé nejlepší. Pro mnohé paradoxní pravidlo poradenství: „Hlavně neradit!“ se stalo heslem, které některé mentorky opakovaně zmiňovaly. Je vždy třeba vycházet z toho, že každý člověk je skutečně individuum a on* a nejlépe ví, co potřebuje a současně má v sobě potenciál k seberozvíjení se a dosažení kýžených změn. Samozřejmě má-li o to zájem a současně vytvořeny podmínky.

Jde tedy o citlivé sdílení zkušeností, podporu ve chvílích nejistoty a dodávání síly, nikoli předávání snadných a instantních rad – i když, a to je další paradox, to mnoho lidí stále očekává (a i o tom je v mentoringu zapotřebí hovořit). Rychlé rady ale nejsou dobrým vodítkem: to, co funguje pro jednu osobu, nemusí fungovat pro druhou. Navíc zde může být přítomen onen skrytý prvek kontroly. Jde tak spíše o nabízení cest a možností a rozšiřování perspektiv uvažování.

Co nás trochu překvapilo, a asi to také není nic nového, byla jakási snaha některých zapojených mentorek občas jít „příliš rychle na věc“: zeptat se, „v čem je problém“ (tedy pojmenovat tzv. zakázku, i když samozřejmě ne těmito slovy, takto negativně jako „problém“), následně nabídnout řešení a hotovo. Ale tak tomu není. Tzv. zakázku, tedy to, proč daný člověk skutečně přichází a co potřebuje či chce řešit, je nutné skutečně důkladně prozkoumat a pojmenovat. A znovu a znovu se k ní i vracet. Zakázka se může vyvíjet a za explicitní zakázku se může skrývat i nějaká nevyslovená, implicitní, a ve skutečnosti důležitější než ta deklarovaná, která může figurovat pouze jako zástupná. Zpomalit, ubrat na tempu, reflektovat pocity druhé*ho, nejprve navázat vztah a otevřenými otázkami směřovat k důkladnému poznání tématu, to je to, co jsme se snažili účastnicím vštěpovat a na co jsme museli občas klást důraz. Rychlé řešení nebývá nutně to nejlepší.

Zajímavá byla zpětná vazba jedné z účastnic-mentorek, která říkala, že určité aspekty mentoringu, zejména pokud jde o kladení otevřených otázek, používá nově i doma. A hojně na následné akce, které jsme k mentoringu organizovali, zvala své kolegyně a kolegy, protože jak říkala, v tomto směru jí příprava na roli mentorky opravdu otevřela nový obzor.

Nelze mluvit paušálně, ale patrně byla pro mnoho účastnic našeho mentoringového programu vstupní motivací určitá nejistota, jestli „to dělají správně“. Ačkoliv šlo v roli

mentorek o velmi vzdělané a kvalifikované ženy s léty zkušeností a praxe, ona vlastnost věřit si mnoha z nich (a nás) stále chybí. **Imposter syndrom** je realitou mnoha žen (i mužů), kteří se konfrontují s obavami, že toho znají, ví či zažili málo na to, aby mohli někomu „radit“. Není tomu zpravidla tak.

Nikdo z nás neví vše a dostáváme se do situací, v osobním i profesním životě, které jsou pro nás nové, neobvyklé, překvapující a překračující naši dosavadní zkušenost. To se týká i mentorujících. I proto je dobré, a ideální, aby mentorující měli možnost konzultovat svoje nejistoty a sdílet je v bezpečném prostředí – ať už je **supervize** koncipována jako individuální či skupinová. I tuto možnost jsme v projektu ukotvili: kromě občasných online skupinových setkání jsme nabízeli i možnost individuálních konzultací.

Doplňme, že mentoring a podpora jeho využívání se nově promítl i do Kariérního řádu xxx, kde jde explicitně uveden jako jedna z možností **kariérního růstu** zaměstnaných.

Závěrečné shrnutí a doporučení na další období

Organizace xxx v rámci projektu prošla **pozitivním posunem**, podařilo se ukotvit, rozšířit či dále prosadit mnohá téma, včetně koncepčnějšího uchopení managementu mateřských a rodičovských (dovolených), a to nejen skrze cílený dokument k tomuto tématu, ale také pravidelná setkávání rodičů malých dětí, která měla velmi pozitivní odezvu (a organizace v nich chce pokračovat i nadále) až po četná školení, semináře a workshopy na témata sladování osobního, rodinného a pracovního života a související témata. Zlepšila se rovněž komunikace těchto nabídek a možnosti zapojení se do každodenního chodu organizace v době MD/RD – ať už skrze neformální setkávání se, tak i nabídku částečných či jiných úvazků. Došlo rovněž k parciálnímu navýšení zastoupení žen ve vybraných rozhodovacích pozicích a byly vytvořeny podmínky pro další snižování přetrvávající vertikální genderové segregace.

Na základě výše uvedených skutečností lze přesto pro následující období doporučit především tyto kroky:

- Pokračovat v pořádání **networkingových setkání rodičů** (malých) dětí, ať už ve vazbě na rodiče na mateřské či rodičovské či šířeji. Zájem o ně i přínos byly během projektu jednoznačně potvrzeny. Ideální je i nastavené konání v **dětském koutku** xxx, který skýtá vynikající příležitost pedagogického dozoru nad dětmi během konání programu – což dává rodičům šanci ještě více se věnovat programu setkání.
- Nadále se věnovat možnostem vzdělávání rodičů během mateřských a rodičovských, zvýšenou pozornost pak věnovat **adaptaci** po návratu z MD/RD, zejména tehdy, není-li návrat pozvolný.
- V otázkách **vzdělávání** v oblasti sladování osobního a pracovního života, managementu MD/RD, flexibilních forem práce a jejich koordinace více směřovat na **vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně**. S ohledem na zkušenosti z projektu se jeví

jako žádoucí, stanovit určité pensum vzdělávání v těchto otázkách jako povinné pro výkon obdobné vedoucí funkce.

- Dále posilovat jednotný způsob a místo zveřejňování nabídek vzdělávání a benefitů tak, aby byly přehledné, srozumitelné a snadno dohledatelné. Podle aktuálních dat se část zaměstnanecké populace v nabídkách někdy neorientuje.
- Pokračovat v průběžném **informování** všech zapojených a zainteresovaných subjektů a osob na všech úrovních (nejen) v otázkách MD/RD, včetně hledání alternativních komunikačních kanálů tak, aby prostupnost informací byla co nejvyšší.
- Dále sbírat a pravidelně vyhodnocovat informace týkající se **zájmu, potřeb a spokojenosti rodičů** před, během a po MD a RD, aby nabídka služeb pro ně byla stále aktuální a reagovala na jejich měnící se potřeby a podmínky.
- Usilovat o **širší zapojení a zainteresování dalších osob** v těchto otázkách napříč xxx, jejími pracovišti a jejich hierarchií. Je běžné, že některá pracoviště/osoby mají k určitým oblastem blíže a jiné naopak, třeba i proto, že jim chybí potřebné zkušenosti, přesto je důležité, aby se téma stávalo skutečně „žitou a běžnou“ agendou pro každého od řadových pozic až po vedoucí (viz výše). Ke zvážení je i cílená PR akce či získání „ambasadora*ky“ tématu v rámci organizace z řad uznávaných osobností organizace.

Rovné příležitosti na trhu práce

Koncept rovných příležitostí žen a mužů (a dalších osob, které se takto binárně neidentifikují) 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 (genderovými) 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 (tzv. druhá směna), 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, což vede k fenoménu tzv. vertikální genderové segregace. 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 personálního/HR oddělení) 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 cíleně zaměřoval. Synergií aktivit napomáhal aktivně bourat zažitý 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 auditů rovných příležitostí;
- spolupráci na tvorbě a evaluaci programů diversity a rovných příležitostí s důrazem na genderovou rovnost.