

Závěrečná evaluační zpráva projektu „Bez Rozdílů“ – Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Název	Evaluační zpráva – vyhodnocení strategie k projektu Bez Rozdílů
Počet stránek:	7
Autor:	Ing. Michaela Provazníková, Markéta Štěpánová

1. Úvod

Vysoká škola zaměřená na terciární vzdělávání v oblasti ekonomiky, managementu, logistiky, průmyslového inženýrství a informačních technologií. Škola úzce spolupracuje s průmyslovou sférou, zejména s automobilovým sektorem, a propojuje akademické vzdělávání s praxí.

K 2025 zaměstnává přibližně 110 osob, z toho 56 % tvoří ženy.

Daný region je charakteristický vysokou zaměstnaností v technických a výrobních oborech, což s sebou nese specifické výzvy v oblasti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, genderové rovnosti a dostupnosti flexibilních forem práce. Vysoký podíl zaměstnaných v technických profesích a tradiční genderové rozdělení rolí vytváří tlak na ženy, zejména matky, které se vracejí na trh práce. Region se zároveň potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků a pracovníc a potřebou udržet talenty v místě.

Organizace se aktivně zabývá tématy rovnosti žen a mužů, diversity a inkluze. V rámci své strategie se zaměřuje na podporu kariérního růstu žen, sladování pracovního a osobního života a vytváření bezpečného a respektujícího pracovního prostředí. Škola rovněž integruje principy společenské odpovědnosti a udržitelnosti do výuky, výzkumu i interních procesů. Projekt byl reakcí na potřebu systematicky řešit tyto oblasti a vytvořit prostředí, které podporuje rovné příležitosti pro všechny zaměstnance bez ohledu na pohlaví, věk či rodinný status.

Projekt byl realizován s cílem podpořit rovné příležitosti, diverzitu a flexibilní formy práce v organizaci. Vycházel z podrobné vstupní analýzy a strategie, které identifikovaly klíčové oblasti pro zlepšení. Projekt byl podpořen z Operačního programu Zaměstnanost plus (OPZ+) a jeho cílem bylo vytvořit inkluzivní pracovní prostředí reflektující potřeby zaměstnanců v různých životních situacích.

2. Spolupráce s partnerskou organizací Gender Studies o.p.s.

Do projektu byla jako odborný partner zapojena organizace Gender Studies o.p.s., která se dlouhodobě věnuje tématům rovnosti žen a mužů, diverzity, inkluze. Její zapojení bylo klíčové pro zajištění odborné kvality výstupů a efektivní implementaci opatření.

Důvody zapojení partnera:

Gender Studies o.p.s. disponuje expertními znalostmi v oblasti genderové rovnosti, diverzního řízení, flexibilních forem práce a podpory pečujících osob. Organizace má zkušenosti s poradenstvím pro zaměstnavatele, tvorbou strategií a školením v oblasti rovnosti a inkluze. Její zapojení umožnilo škole čerpat z osvědčených postupů a přizpůsobit je specifikům akademického prostředí.

Role partnera v projektu:

Gender Studies o.p.s. se podílela na tvorbě vstupní analýzy, facilitaci fokusních skupin, spolupráce při tvorbě strategie diverzity a flexibility, přípravě školení cílové skupiny a HR, a na metodickém vedení při zavádění opatření. Partner poskytoval konzultace při tvorbě příručky pro návrat z rodičovské dovolené, mentoringového programu a revizi personálních procesů. Jeho odborný dohled přispěl k vyšší kvalitě výstupů, efektivitě realizace a k řešení specifických problémů, jako je předsudečné smýšlení vůči matkám nebo nedostatek transparentnosti v kariérním postupu.

3. Metodika

Základním nástrojem pro vyhodnocení pokroku byla dvě dotazníková šetření – vstupní (únor–březen 2023) a výstupní (červen 2025). Vstupního šetření se zúčastnilo 76 % zaměstnanců, výstupního 48 %. Data byla doplněna o kvalitativní vstupy z rozhovorů s fokusními skupinami. Fokusní skupiny byly následující: vedoucí pracovníci/ice, zaměstnanci*kyně po mateřské/rodičovské dovolené a rodiče malých dětí. Ve fázi evaluace byl také proveden rozhovor s ředitelkou školy, která byla po celou dobu projektu klíčovou osobou v prosazování a nastavování nových principů diverzity a rovných příležitostí pro všechny zaměstnance s individuálními potřebami.

Výsledky z dotazníkové šetření a rozhovory s fokusními skupinami a vedením byly porovnány s cíli stanovenými ve strategii a vstupní analýze.

4. Vyhodnocení cílů a naplnění strategie z analytické části projektu

4.1. Flexibilita pracovního prostředí

Výchozí stav: Ve fázi analýzy zaměstnanci a zaměstnankyně vykazovali vysoké využívání home office a pružné pracovní doby. Slabou stránkou ale byla nízká informovanost o méně tradičních formách (např. stlačený týden, sdílené místo). Chyběla písemná pravidla a přehled forem flexibility, které by byli zaměstnaným představeny a vedoucí o nich mohli napřímo informovat své podřízené.

Realizované aktivity: Vytvoření a zveřejnění přehledu flexibilních forem práce. Proběhlo školení vedoucích pracovníků a pracovníc, kde jim byl představen vytvořený přehled a jasně vysvětleny jednotlivé flexibilní formy práce včetně jejich náležitostí a podmínek. Přehled byl umístěn na zaměstnanecký portál, na který mají přístup všichni zaměstnaní a zároveň byl představen na workshopu, kde byli přítomni všichni zaměstnanci. Bylo odpilotováno sdílené pracovní místo.

Stav po realizaci: Index flexibility zůstal na 75 %, ale výrazně se zvýšila informovanost o flexibilních formách práce. Zlepšilo se vnímání rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. 85 % respondentů a respondentek nemá pocit, že práce omezuje jejich rodinný život, osobní život a koníčky, což je oproti počátečnímu průzkumu zlepšení o 13 procentních bodů. Škola využívá své velikosti a snaží se maximalizovat individuální přístup ke všem zaměstnaným. Největším problémem se ukázal fakt, že zaměstnaní se statutem pečující osoby mají mnohdy problém svěřit se s obtížemi, kterým jako pečující osoby mohou v práci čelit. Důraz tedy do budoucna budeme klást na zlepšení komunikace jak mezi vedoucím a zaměstnankyněmi*ci tak mezi personálním oddělením a vedoucí*mi/zaměstnankyněmi*ci.

Nadále zůstává problematická oblast práce přesčas , která se v pracovním prostředí jeví jako standard nebo jako znak dobře odvedené práce. ŠAVŠ na tuto situaci reaguje posílením individuální práce s jednotlivými zaměstnanými a cíleným zlepšováním klimatu v instituci pomocí pravidelných informačních setkání se všemi zaměstnanými, kde bude toto téma otevřeně diskutováno včetně dalších podstatných změn a událostech v organizaci, aby byla podpořeno zvýšení transparentnosti mezi vedením a zaměstnanými. Toto setkání je plánováno nejméně 2x ročně. Jistý vliv na negativní hodnocení ze strany zaměstnaných může mít skutečnost, že v průběhu projektu došlo na škole ke změně vedení, což vedlo ke změně požadavků na jednotlivé zaměstnance včetně přehodnocení dílčích cílů a aktivit na určitá oddělení.

Do pravidelného každoročního workshopu, který se koná 1x ročně, zařadíme blok seznámení s aktuálními cíli školy na každý konkrétní rok. Tím bude dosaženo všeobecného povědomí o prioritách školy, hodnotách a záměrech vedoucích k rozvoji organizace.

4.2. Podpora rodičů a pečujících osob (MD/RD)

Výchozí stav: Neexistoval systém komunikace s rodiči na RD, chyběla příručka a program návratu.

Realizované aktivity: Zavedení systému komunikace, vytvoření příručky Průvodce mateřskou a rodičovskou dovolenou. Škola využívá své malé velikosti, a tedy menšího počtu odchodů na MD/RD ročně. Proto jsme se zaměřili na maximalizaci individuálního přístupu a větší kooperace s vedoucími pracovníky. Při odchodu na MD/RD řeší personalistka s danou osobou ve vedení a zaměstnankyní či zaměstnancem odcházející na MD/RD možnosti spolupráce v průběhu MD/RD. Zároveň je zaměstnankyni předán s předstihem manuál pro zaměstnané na MD/RD, kde je přehledně sepsáno, kdy je potřeba odevzdat příslušné dokumenty a kam, jaké jsou možnosti spolupráce v průběhu MD/RD a jak postupovat před návratem do zaměstnání. I v průběhu MD/RD je zaměstnankyni zasílán interní newsletter, aby byla stále informována o aktuálním dění ve škole. Samozřejmostí je pozvánka na zaměstnanecké akce jako vánoční setkání, případně každoroční workshop pro všechny zaměstnané školy.

Stav po realizaci: 97 % pečujících využívá home office, 90 % si může přizpůsobit pracovní dobu. Do budoucna ŠAVŠ zvažuje zavedení cílené podpory akademických pracovníků (případně pracovníků) na MD/RD, protože toto téma se objevila v rámci terénního šetření na konci projektu. Návrat po delším čase bývá komplikovaný, vracející se osoby se musí vzhledem k publikační povinnosti, která je stejná pro všechny bez ohledu na výši úvazku, rychle etablovat. Stejně tak spolupráce na probíhajících projektech není jednoduchá pro někoho, kdo nastoupil v průběhu roku. Pro vracející se osoby z MD/RD případně z jiné delší pracovní pauzy bude zavedena pozice mentora*ky, kterou budou moci v případě potřeby tyto osoby využít po dobu 6 měsíců.

4.3. Diverzita a inkluze

Výchozí stav: Genderově vyrovnané zastoupení, ale stereotypní představy přetrvávaly. Chyběla strategie diverzity.

Realizované aktivity: Probíhala školení zaměřená na odstranění stereotypů. Prvním školením bylo téma **Gender, stereotypy. Trh práce a zaměstnávání**. Školení proběhlo ve dvou termínech. Další bylo **Work-life balance, stereotypy, mateřství a rodičovství**. Také ve

dvou termínech. Posledním tématem byly **Negativní jevy na pracovišti**. V rámci těchto školení jsme vnímali jako velmi pozitivní diskuse mezi vedoucími a řadovými zaměstnanci*kyněmi. Prvotním plánem bylo školit odděleně vedoucí a talentky především s ohledem na udržení bezpečného prostředí v rámci diskuse. Postupem času ale zasáhl vliv časových možností především akademických pracovníků*ic, kdy bylo velmi složité sladit kalendáře všech zúčastněných, proto se skupiny promíchaly. Ve výsledku tak docházelo k nastavení pomyslného zrcadla mezi řadovými zaměstnanci*kyněmi a vedoucími, kdy některé diskuse ohledně sladování mateřství a práce vedly k všudypřítomným „aha“ efektům, které byly především pro vedoucí velmi přínosné. Zaměstnanci opakovaně vyjádřili potřebu setkávat se neformálně, kdy by byl prostor pro řešení vzájemné spolupráce a důležitých témat. Na pravidelném každoročním workshopu vyhradíme tedy prostor pro neformální setkání s volnými tématy.

Také se nám velice osvědčily rozhovory v interním newsletteru, kde byl několikrát sepsán rozhovor mezi vedoucí*m pracovnící *kem a její/jeho podřízenou*ným. Newsletter vydává naše Oddělení marketingové komunikace, které jsme pak požádali o vyhodnocení návštěvnosti dané sekce newsletteru. Tato sekce s rozhovorem se stala nejnavštěvovanější částí newsletteru. Rozhovor byl sepsán jak v akademické části, tak v provozní části, kde jsme konkrétně vedli rozhovor s otcem velmi malého dítěte, abychom ukázali, že se zaměřujeme nejen na ženy, ale i otcové od rodin jsou naší prioritou. Rozhovor z akademického prostředí byl veden se zaměstnankyní, která spolupracovala se školou i v rámci své mateřské dovolené. Rozhovor mezi ní a jejím vedoucím byl velmi zajímavý z obou pohledů. Vedoucím i zaměstnancům*kyním byly kladeny otázky na jejich zkušenosti se sladováním osobního a pracovního života. Rozhovor obsahoval i jejich doporučení pro další zaměstnance*kyně v podobné pozici. Další rozhovor jsme chtěli zrealizovat s někým, kdo je v postavení pečující osoby, bohužel jsme nenašli nikoho, kdo by o tomto tématu chtěl otevřeně mluvit.

Stav po realizaci: Index diverzity a inkluze klesl o 6 p. b., ale vzrostl index smýšlení bez předsudků. Přetrvávají stereotypy vůči matkám.

Doporučení: Tento závěr vnímáme jako cíl do budoucna. Musíme se více soustředit na celkovou komunikaci, abychom odstranili zbývající předsudky a odstranili strach ze sdílení, který je u zaměstnanců, kteří se vypořádávají s postavením pečující osoby. Velká část práce bude připadat i na vedoucí pracovníky a pracovnice, kteří jsou v první linii kontaktu mezi vedením školy a podřízenými, a mají tak velký vliv na vnímání hodnot organizace. V rámci pohovorů s novými kandidáty uvádí personální oddělení veškeré flexibilní formy práce, které nabízíme. Při vypisování volných pozic vždy zvažujeme veškeré benefity nebo flexibilní formy práce, které můžeme nabídnout, abychom oslovili co největší množství uchazečů a

inzerát byl formulován co nejvíce otevřeně vůči všem uchazečům*kám v různých životních situacích. U některých pozic jsme již inzerovali, že je vhodná pro matky/otce na rodičovské dovolené, při čemž do budoucna je možná spolupráce na plný úvazek. V tomto spatřujeme velkou výhodu u spolupráce na projektových záležitostech, které mnohdy nevyžadují plný úvazek. Můžeme tedy nabízet pozici pro pečující osoby nebo pro lidi na MD/RD, přičemž do budoucna při našem i jejich trvalém zájmu můžeme rozvinout spolupráci na plný úvazek, případně naopak nabídnout jiný úvazek na jiném projektu.

4.4. Kariérní růst a talent management

Výchozí stav: Neexistoval systém talent managementu, nejistota ohledně rovnosti podmínek pro kariérní růst.

Realizované aktivity: Zavedení mentoringu, školení zaměstnankyň s potenciálem rozvoje - talentek, podpora osob po návratu z RD. V průběhu projektu bylo realizováno školení „Jak být dobrým mentorem“, jehož účastnice nominovali vedoucí pracovníci. Proběhlo pilotní ověření systému talentmanagementu, kdy bylo talentovaným pracovnícím stanoven personální rozvoj v určitých oblastech na základě školení a opakované pohovory s jejich vedoucími pracovníky*ci jako systém mentoringu, který probíhal průběžně po celou dobu projektu.

V průběhu projektu jedna osoba z talent programu postoupila na pozici vedoucí oddělení. Měla tak možnost využívat zkušenosti ze školení přímo v nové pozici. Velice se v této situaci osvědčil koučink, který jí pomáhal v nastavování priorit v nové funkci. Koučink je tedy dobrým nástrojem na podporu vedoucích v nové pozici a jeho využití zvážíme i v případě dalších změn ve vedoucích pozicích.

Stav po realizaci: Zvýšený zájem o kariérní růst u žen 40–49 let, mentoring motivuje ženy, přesto přetrvává pocit netransparentnosti. Vybrané talentované pracovnice velice oceňovaly rozvoj soft skills a debaty o tématech na typické mužské a ženské principy. Šlo především o školení Time managementu, které mířilo pouze na talentované pracovnice a školení na téma stereotypů a velký ohlas mělo školení na Transakční analýzu. Celkově byla školení na komunikaci hodnocena velmi dobře. Ženy mají potřebu být školeny na různé formy komunikace, které jim pak pomáhají v jednání s jejich kolegy a komunikaci jejich specifických pracovních potřeb. Velmi dobře hodnotíme vedení školení facilitátorkou jakožto třetí nezávislou stranou, která může diskusi moderovat a vnést na celou situaci úplně jiný pohled. Facilitátoři hráli v této situaci klíčovou roli, kdy bylo důležité obě strany nerozdělovat, ale spojovat.

Doporučení: Zavést transparentní kritéria kariérního postupu. Do konce roku 2025 bude vydán Kariérní řád, který obsahuje téma kariérního postupu i systému vzdělávání. Škola posílí komunikaci napříč odděleními. K tomu budou využívány především každoroční workshopy pro všechny zaměstnané. Témata na tyto workshopy budou moci navrhnout všichni zaměstnaní v rámci akademických a provozních debat.

5. Limity zaváděných opatření

Sladění kalendářů akademiků/akademiček – jeden z hlavních problémů vidíme ve sladění kalendáře především akademických pracovníků. To se týká jak talentek z řad akademiček, tak vedoucích pracovníků a pracovníků v pozici vedoucích kateder. Tato skutečnost může ovlivnit kontinuitu školení i rozpočet pro daná školení. Jako možné řešení se jeví plánování s dostatečným předstihem, o což budeme usilovat. **Sdílené pracovní místo** – v rámci pilotování sdíleného pracovního místa jsme narazili na vysokou náročnost hledání takových zaměstnanců*kyň, kteří*ré by byly kompatibilní ve svých požadavcích na pracovní docházku a zároveň kompatibilní co do náplně pracovní pozice. Tato možnost flexibilní formy práce tedy pravděpodobně nebude zavedena. Řešení vidíme v masivní podpoře využívání ostatních flexibilních forem práce, které zaměstnavatel nabízí. Zaměstnankyním v průběhu MD/RD můžeme nabízet částečné úvazky dle jejich preferencí. Díky školením realizovaným v rámci projektu se podařilo snížit míru předsudků o pracovnících na MD/RD (zlepšení o 11 procentních bodů oproti počátku projektu)..