

EVALUAČNÍ ZPRÁVA

IMPLEMENTACE DOPORUČENÍ
VYCHÁZEJÍCÍCH Z GENDEROVÉHO
AUDITU VE SPOLEČNOSTI JANÍK
TRANSPORT S.R.O.
CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010174

PROSINEC 2020



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ÚVOD

Zadání

Předkládaná evaluační zpráva projektu Implementace doporučení vycházejících z genderového auditu ve společnosti Janík Transport s.r.o. CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010174 se zaměřuje na **evaluaci implementace nástrojů flexibilních forem práce**. Toto zaměření vychází ze zadání objednatele, firmy Janík Transport s.r.o. (dále jako objednatel), který design evaluace konzultoval s řídicím orgánem.

„Předmětem evaluace bude zhodnocení postupu vůči stavu před začátkem realizace projektu ve výše uvedených oblastech – informace byly brány z provedeného genderového auditu. Bude zjišťováno, zda provedené aktivity byly relevantní pro dosažení cílů projektu.“ (zdroj: evaluační design, verze 2)

Cíl projektu přitom vyplývá z projektové dokumentace: **Cíl projektu spočívající v zajištění rovnoprávnosti mužů a žen na pracovišti, zvýšení povědomí o důležitosti genderové rovnosti, úspěšné zavedení řešení navržených genderovým auditem do praxe.** (zdroj: Žádost o podporu)

METODOLOGIE A PŘÍSTUP K EVALUACI

Evaluace projektu vychází ze zadání objednatele a ústního projednání s řídicím orgánem (online konzultační schůzka ze dne 18. 11. 2020). Pro evaluaci byly stanoveny následující **ukazatele kvantitativní povahy**: (1) **zvýšení počtu nabízených flexibilních forem práce**.

Jako **ukazatele kvalitativní povahy** byly stanoveny: (1) **informování o nabízených flexibilních formách práce**, a (2) **jejich dostupnost** pro zaměstnance a zaměstnankyně a (3) **vnímání dopadu užitých flexí forem na možnosti sladování práce** a osobního života mezi zaměstnanými.

Jako externí subjekt provádějící evaluaci postupu implementace opatření vyplývajících z projektové žádosti a stanovené evaluačním designem jsme využili kombinace kvantitativních a kvalitativních výzkumných metod. Vše s úzkým zaměřením především na to, abychom mohli popsat a zhodnotit proces zavádění **flexibilních forem práce** a zhodnotit efekty jejich využívání. Samotné šetření se skládalo z:

- **analýzy dokumentů**. Konkrétně byly analyzovány následující dokumenty:
 - a) Projektová žádost
 - b) Evaluační zpráva průběžná
 - c) Závěrečná zpráva z genderového auditu 2018
 - d) Závěrečná zpráva z genderového re-auditů 2020
 - e) Zpráva o realizaci projektu č. 1
 - f) Zpráva o realizaci projektu č. 2
 - g) Zpráva o realizaci projektu č. 3
 - h) Dotazníky pro zaměstnance
 - i) Etický kodex Janík Transport s.r.o.
 - j) Metodika adaptačního procesu Janík Transport s.r.o.
 - k) Organizační řád Janík Transport s.r.o.

l) Pracovní řád Janík Transport s.r.o.

m) Řízení lidských zdrojů Janík Transport s.r.o.

- **opakovaných hloubkových rozhovorů** se členy a členkami realizačního týmu projektu. Uskutečnily se tři telefonické rozhovory.
- **individuálních rozhovorů s klíčovými zaměstnanci a zaměstnankyněmi objednatele**, jakožto cílové skupiny projektu. Konkrétně bylo realizováno 5 individuálních telefonických rozhovorů v rozsahu 30–50 minut.

Z kvantitativních metod jsme využili existující dotazníkové šetření mezi zaměstnaneckou populací realizované v rámci projektu (celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 12 zaměstnanců/kyň, což představuje 52% celkových zaměstnaných a jedná se o číslo srovnatelné s návratností dotazníkového šetření v rámci genderového auditu). Samotné dotazníkové šetření jsme nedesignovali, nepřipravovali a ani nerealizovali, získali jsme pouze primární zdroje (vyplněné dotazníky), které jsme kvantitativně zpracovali pro účely této evaluace.

K tomu, abychom byli schopni popsat a evaluovat proces, bylo nutné **identifikovat vstupní data** a informace, vůči kterým lze vztahovat data a zjištění z evaluačního šetření. Pro získání vstupních dat a informací bylo využito vstupního dokumentu projektu – **projektové žádosti a zprávy z genderového auditu (2018)**.

STAV V OBLASTI FLEXIBILITY NA POČÁTKU REALIZACE PROJEKTU

Analýza dokumentů umožnila získat přehled o realizaci oblasti zájmu (flexibilních forem práce) před vstupem do projektu. Vstupní, resp. předvstupní stav v oblasti flexibilních forem práce shrnuje závěrečná zpráva z genderového auditu 2018:

- **flexibilitu** vnímají zaměstnanci/kyně **jako motivátor**, mezi motivátory dále patří příjemné pracovní prostředí ve smyslu dobrých mezilidských vztahů, ústní/písemná pochvala, **finanční ohodnocení, flexibilní formy práce a časová „svoboda“**.
- vedení jako benefit vnímá **nabídku řidičům volna o víkendu, práce o víkendu dotovanou odměnou, skutečnost, že sami řidiči si mohou rozhodnout, zda mají o víkendu zájem o práci či nikoliv**.

Z genderového auditu vyplynulo, že je **možno flexibilitu pracovní doby domluvit s vedením ve specifických situacích, toto však není nikde oficiálně ukotveno**.

Z projektové žádosti je pro evaluovanou oblast relevantní primárně **klíčová aktivita Tvorba a implementace postupů a procesů ve společnosti s ohledem na sladování pracovního a rodinného života**. Jak je konkrétně uvedeno: „Ve společnosti také není vůbec řešeno sladování pracovního a rodinného života, a to žádnou její formou. Celkově je tedy třeba zavést ve společnosti formy "komunikace" ve všech oblastech a tím nastavit "restart společnosti"“ (zdroj: Projektová žádost, s. 10).

Zároveň si projekt stanovil jako indikátor 50105 počet zaměstnavatelů, kteří podporují flexibilní formy práce a 50130 počet osob pracujících v rámci flexibilních forem práce.

IMPLEMENTACE OBLASTI FLEXIBILITY V RÁMCI PROJEKTU

Průběh realizace projektu byl důkladně mapován a kontrolován prostřednictvím jednotlivých zpráv o realizaci. S ohledem na to, že předmět zájmu evaluace není konkrétní a samostatnou klíčovou aktivitou, vybíráme zde pouze hlavní zjištění z analýzy dokumentů, které k tématu flexibility přímo vztahují.

Průběžná evaluační zpráva posuzovala jak plnění indikátorů, tak i plnění klíčových aktivit. Z dokumentu plyne následující:

- V rámci klíčové aktivity zaměřené na vzdělávání byla největší potřeba vzdělávání identifikována v oblastech **rovných příležitostí, time-managementu a vnitrofiremní komunikace**. Tyto kurzy **absolvovali všichni zaměstnaní** (zdroj: Evaluační zpráva – průběžná). Všechna tato témata mohou mít přímou souvislost s oblastí **sladování** a v případě školení o time-managementu i konkrétně s oblastí **flexibilních forem práce**.
- **Z KA implementace postupů s ohledem na sladování** plyne, že byla provedena analýza zákonných možností pro flexibilní formy práce a zjišťován zájem u jednotlivých zaměstnaných. Výstupy byly konzultovány s vedením. (zdroj: Evaluační zpráva – průběžná).

Konkretizace dané analýzy a také specifikace kroků, které budou následovat, však není ve zprávě přítomna a další návazné kroky nejsou formulovány.

Z analýzy vytvořených dokumentů (Etický kodex, Metodiku adaptačního procesu, Organizační řád), vyplývá, že **flexibilní formy práce** zde explicitně uvedené nejsou.

Flexibilní formy práce a úprava pracovní doby by měla být primárně řešena v dokumentu Pracovní řád. I zde jsou však informace velmi kusé a neúplné.

- Pracovní dobu konkrétně upravuje článek 6, odst. 1: Pracovní doba je stanovena na 40 hodin týdně a je rozvržena v souladu s § 81 až 87 zákoníku práce.
- Přestávky v práci jsou stanoveny po 4 hodinách nepřetržitého výkonu práce. (zdroj: Pracovní řád).

V tomto smyslu je flexibilita řešena pouze odkazem na zákoník práce (§ 85 pružné rozvržení pracovní doby, § 86 konto pracovní doby), detaily příp. citace nejsou v daném materiálu obsaženy. Zároveň v Pracovním řádu dochází k poměrně pevnému nastavení přestávek na práci. Flexibilita, která i v rámci stanovování přestávek na práci plyne z legislativy (konkrétně upravené v § 88 zákoníku práce), není uplatněna.

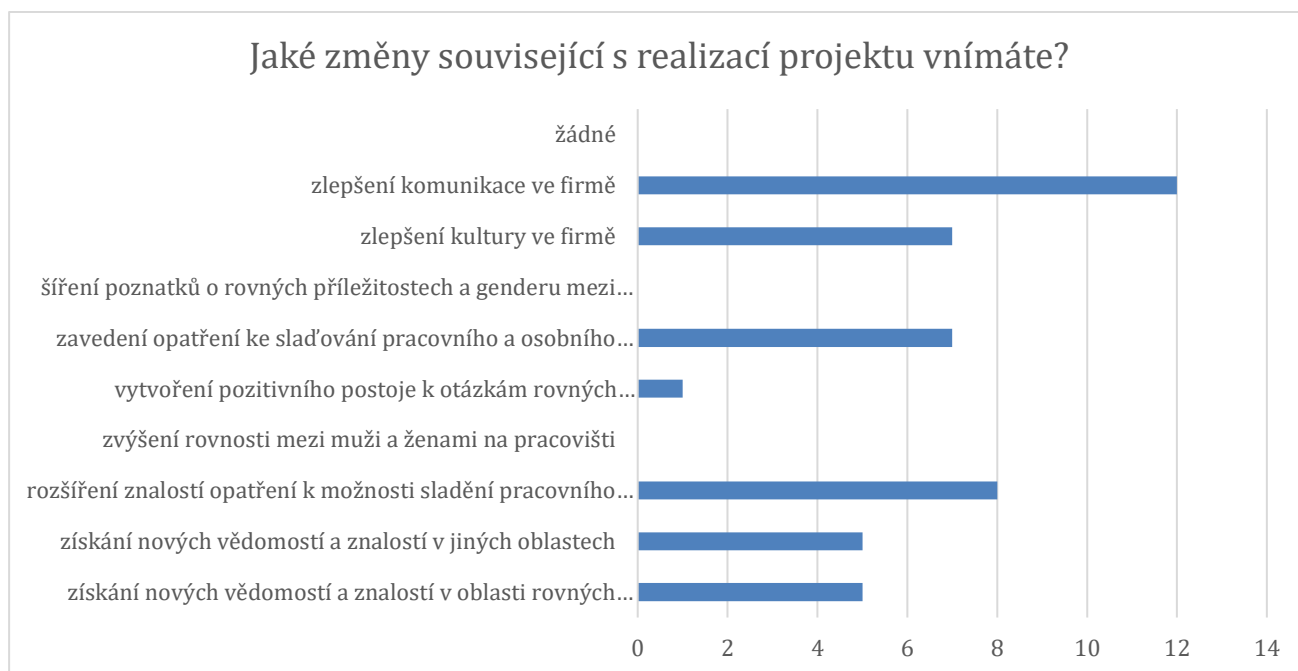
V článku 5, bod 6 je navíc uvedena povinnost zaměstnaných, podle které zaměstnanci/kyně pracující v provozu jsou povinni setrvat na svém pracovišti až do předání práce nastupující směně, popřípadě do dalšího rozhodnutí příslušného vedoucího zaměstnance (zdroj: Pracovní řád). Tento postup však vytváří prostor pro tzv. negativní flexibilitu, která předpokládá, že se zaměstnaní přizpůsobí požadavkům zaměstnavatele, což ale nemusí korespondovat s jejich vlastními potřebami **sladování**.

Základním dokumentem pro definici **flexibilních forem práce** se v kontextu **sladování** jeví nově vytvořený dokument „Řízení lidských zdrojů“. Jde o **směrnici HR**, která pojednává o náboru, výběru a přijímání, propouštění, adaptačním procesu, zpětné vazbě, hodnocení, motivování a odměňování, benefitem systému, vzdělávacím plánu a vzdělávání. **Důraz na flexibilitu je verbalizován na str. 9 – systém motivování a odměňování. Mezi nejsilnější motivátor patří flexi formy práce a časová svoboda** (zdroj: Řízení lidských zdrojů, s. 9). **Mezi benefity je pak vyjmenován bod: g) prarodinná podpora – možnost využití volna o víkendu; a**

bod h) flexibilní forma práce – pokud to pracovní pozice umožňuje (zdroj: řízení lidských zdrojů, s.10).

POSUN V OBLASTI FLEXIBILITY V RÁMCI REALIZACE PROJEKTU

Zhodnocení oblasti flexibility bylo součástí dotazníkového šetření mezi zaměstnanými objednatele. Z šetření plyne, že zaměstnaní vnímají velmi silně, že v souvislosti s realizací projektu došlo k (1) rozšíření znalostí opatření k možnosti sladění pracovního a osobního života (celkem 8 pozitivních odpovědí) a (2) zavedení opatření ke sladování pracovního a osobního života (celkem 7 kladných odpovědí). Všichni odpovídající přitom vnímají zlepšení komunikace ve firmě.



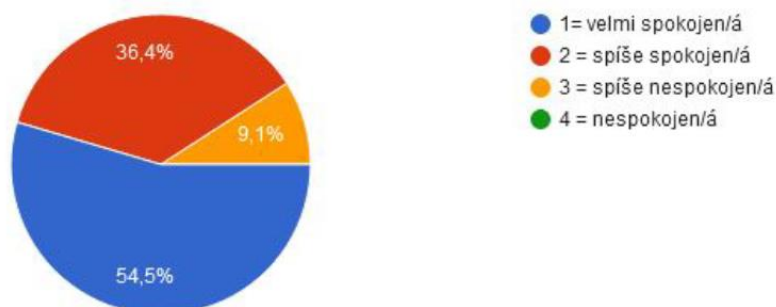
Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření zadavatele

Přesah do sladování a pozitivní dopad na harmonizaci práce a osobního života byl pozitivně zmiňován i v rámci individuálních rozhovorů. „Dřív jsem byl pryč do večera. ... teď jsem doma, je skvělé, že jsme se na tom domluvili.“ „Odpadl každodenní stres, furt řešit věci dokola. Mám víc času na děti...“ (zdroj: individuální rozhovory).

Obdobně situaci hodnotí i Závěrečná re-auditní zpráva z roku 2020. „Pozitivně lze hodnotit velkou spokojenost v oblasti sladování, která vzešla z dotazníkového šetření.“ (zdroj: re-audit 2020, s. 34)

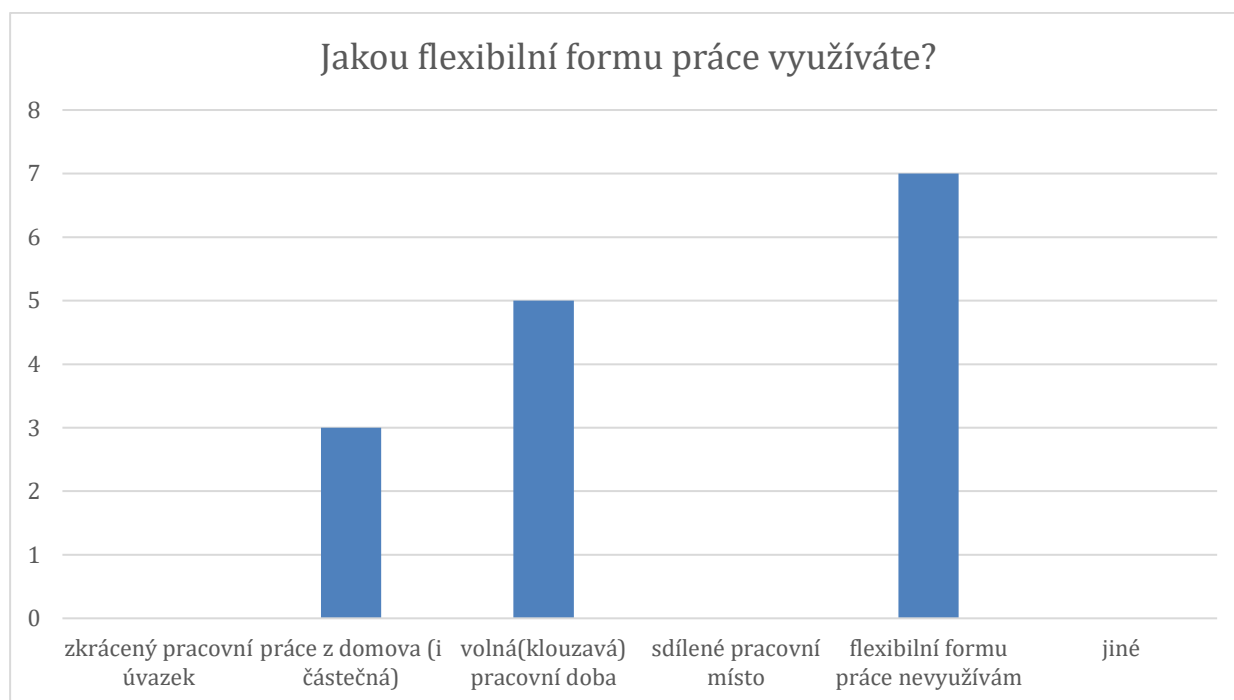
11. Jak hodnotíte Vaše možnosti využívat flexibilní formy práce (home office - práce z domova, částečný úvazek, pružná pracovní doba) pro Vaše lepší sladění pracovního a osobního života?

11 odpovědí



Zdroj: Re-audit 2020

Pokud se jedná o provazbu se zavedenými opatřeními ke sladování pracovního a osobního života, je zajímavé sledovat následně využití flexibilních forem práce. Z dotazníkového šetření totiž plyne, že jejich dostupnost z povahy práce není příliš vysoká: 7 respondentů flexi formu práce nevyužívá. Celkem 3 respondenti dotazníkového šetření využívají práci z domova, 5 respondentů klouzavou pracovní dobu.



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření zadavatele

Zaměstnaní tak ve své podstatě oceňují, že existuje tato možnost – avšak **ne vždy na ni dosáhnou z povahy svého pracovního zařazení** (mé pracovní zařazení využití znemožňuje – celkem 7 odpovědí) (zdroj: dotazníkové šetření). I v případě, že by flexibilitu mohli realizovat, tak někteří z důvodu individuálních preferencí některé formy flexibility neuplatňují. Nejčastěji se jedná o homeoffice. „*Já bych mohl pracovat z domova, ale...*“ (zdroj: individuální rozhovor)

Zároveň **z individuálních rozhovorů** provedených evaluátorkami plyne, že ve firmě se **neformálně uplatňují další možnosti, které mají pozitivní dopad na flexibilitu**: možnost

domluvy o nakládce/vykládce určitých závozu dle vlastních preferencí; možnost organizace vlastního času; vzájemná výpomoc a možnost domluvy s kolegy i s vedením; odklon od povinnosti být fyzicky na pracovišti k delegování odpovědnosti při práci ze vzdáleného pracoviště a větší svobodu při organizaci vlastního pracovního času.

„...nemáme přesnou pracovní dobu, pokud potřebujete si něco vyřídit, někam odběhnout, řeknu jedu si něco vyřídit, přijdu za hodinu. Nikdo to nesleduje, že jsem byl hodinu pryč. Je to volné.“

Posun hodnotí také re-audit a jeho závěrečná zpráva. „Organizace má nastavenou **flexibilní formu práce a ukotvenou v rámci Benefitního systému**, kde je explicitně uvedena zaměstnanecká výhoda: „Flexibilní forma práce – pokud to daná pracovní pozice umožňuje“. Pozitivně lze hodnotit vzdělávání v oblasti rovných příležitostí u všech vedoucích zaměstnanců/kyň, s důrazem na time-management a sladování pracovního a rodinného/osobního života všech zaměstnanců/kyň. Pozitivní je, že 90 % respondentů/tek uvedlo velkou spokojenost v oblasti flexibility. (zdroj: re-audit 2020, s. 31) „Na základě individuální dohody je možná také práce z domova“ (zdroj: re-audit 2020, s. 31).

SHRnutí HLAVNÍCH ZÁVĚRŮ

Projekt Implementace doporučení vycházejících z genderového auditu ve společnosti Janík Transport s.r.o se zaměřoval na celkový cíl spočívající v zajištění rovnoprávnosti mužů a žen na pracovišti, zvýšení povědomí o důležitosti genderové rovnosti, úspěšné zavedení řešení navržených genderovým auditem do praxe. Evaluace projektu se přitom zaměřuje na jeden dílčí záměr, a to realizaci opatření nástrojů flexibilních forem práce.

Tato opatření nebyla realizována prostřednictvím přímé klíčové aktivity, ale jsou spojena s realizací projektu jako celku. Z evaluace plyne, že v průběhu realizace projektu byly vytvořeny dokumenty HR povahy, které se týkají ukotvení flexibilních forem práce pouze okrajově, a to i v případě Pracovního řádu, kde by mohly být zpracovány velmi detailně.

Z porovnání psaných dokumentů s žitou realitou vyplývá, že Pracovní řád je v této souvislosti spíše formálním výstupem, který se nepromítá do praktického fungování pracovní doby ve firmě.

Z další evaluace se nicméně ukazuje, že mimo tuto formalizovanou stránku došlo ve firmě k zásadnímu posunu ve vnímání opatření na podporu sladování a v zavádění nástrojů, které sladování napomáhají. Jedná se především o zavedení práce z domova (home office), a to již před jarními událostmi spojenými s pandemií COVID-19. Dále pak funguje klouzavá pracovní doba pro určité pracovní pozice, či existuje možnost domluvit se na směnách/organizaci pracovního času.

Naplnění evaluačních ukazatelů

Ukazatel kvantitativní povahy se projektu podařilo naplnit: **Došlo k navýšení (1) počtu nabízených flexibilních forem práce** oproti vstupnímu stavu o práci z domova, klouzavou pracovní dobu, možnost domluvit se na směnách).

Ukazatele kvalitativní povahy: (1) **informování o nabízených flexibilních formách práce**, a (2) **jejich dostupnost** pro zaměstnance a zaměstnankyně a (3) **vnímání dopadu užitých flexi forem na možnosti sladování práce a osobního života** mezi zaměstnanými, **byly ve své podstatě v průběhu projektu naplněny**. K jejich naplnění ale dle dostupných pramenů nedošlo na základě formalizovaných výstupů projektu (písemných dokumentů), ale především na základě získání nových znalostí a informací prostřednictvím školení. Největší dopad na praxi ve firmě mělo školení time-managementu, jež absolvovali všichni zaměstnaní a jež bylo

hodnoceno zpětně jako velmi pozitivní ve smyslu zvýšení otevřenosti k novým formám řízení a vedení zaměstnaných ve flexibilních formách práce.

„Nebyli jsme tomu nakloněni, až ze školení jsme zjistili, že je to moderní... Ted' nemám toho člověka tady, nepotřebuji ho (vidět a kontrolovat), každý má čas na práci...“ (zdroj: individuální rozhovor)

DOPORUČENÍ

- Revidovat Pracovní řád a Směrnici o řízení lidských zdrojů. Flexibilní formy práce jsou ve své podstatě úpravou pracovní doby a jejího rozložení. V tomto smyslu nejde o specifický benefit, přestože může na zaměstnance a zaměstnankyně působit motivačně. Možnost volna o víkendu definovat nikoliv jako benefit, ale jako možnost volby směn. V tomto smyslu to převést do flexibilních forem práce. § 81 zákoníku práce říká, že pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel, avšak může ji stanovat na návrh zaměstnanců a zaměstnankyň, kteří tak mají možnost formulovat své požadavky.
- Konkretizovat možnosti flexibilních forem práce v rámci Pracovního řádu. V tomto dokumentu upravit pevnou i klouzavou část pracovní doby pro jednotlivé pozice, jimž je klouzavá pracovní doba určena. Zároveň doporučujeme ukotvit i možnosti práce z domova. V tomto smyslu zvážit implementaci požadavků na bezpečnost práce i do této sféry práce¹. Návodnou může být metodika Výzkumného ústavu bezpečnosti práce².
- Revidovat Pracovní řád s ohledem na konkrétní uplatňované/neuplatňované flexibilní formy práce. Konkrétně v bodu 6 eliminovat dopady vyžadované negativní flexibility ze strany zaměstnaných, netrvat na takto striktním ustanovení. „Zaměstnanci/kyně pracující v provozu jsou povinni setrvat na svém pracovišti až do předání práce nastupující směně, popřípadě do dalšího rozhodnutí příslušného vedoucího zaměstnance“. (zdroj: Pracovní řád, bod 6)
- Ve Směrnici o řízení lidských zdrojů navrhujeme místo benefitu volna o víkendu definovat prorodinný benefit v již realizované formě prorodinné akce firmy pro všechny zaměstnané a jejich rodiny. „Máme společnou akci v létě, postavíme dva tahače, děti si tam můžou hrát, grilujeme, točíme pivo“ (zdroj: individuální rozhovor). Jak vyplynulo z šetření, tato aktivita se u objednatele již realizuje a její písemné ukotvení tak může dát do souladu praxi s formálními dokumenty.

¹ <https://vubp.cz/zakladni-doporuceni-pro-zamestnavatele-pro-zajisteni-bezpecnosti-a-ochrany-zdravi-pri-praci-z-domova/>

² VÚBP. 2017. Metodika řízení práce prováděné formou home office.

https://www.mpsv.cz/documents/20142/650267/Rizeni_prace_provadene_formou_home_office.pdf