



Financováno
Evropskou unií



DIVERZITNÍ A FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ KULTURA

**VYHODNOCENÍ POKROKU u zaměstnavatele:
Univerzita Palackého v Olomouci**

Porovnání vstupních a výstupních dat projektů
ve výzvě č. 03_22_012

Zpracovalo: Ministerstvo práce a sociálních věcí

Březen 2026

ZÁKLADNÍ INFORMACE

NÁZEV ZAMĚSTNAVATELE:

- **Univerzita Palackého v Olomouci**

SEKTOR A OBOR PŮSOBENÍ:

- Veřejný sektor, veřejná vysoká škola

CÍL ŠETŘENÍ:

- Zmapování situace u příjemce podpory z výzvy a flexibilní pracovní kultura (1) na konci realizace projektu.
- Výstup může příjemce využít pro zhodnocení a nastavení případných dalších aktivit.

ZDROJE DAT:

- Dotazníkové šetření u zaměstnavatele.
- Dotazníkové šetření mezi vybranou částí zaměstnanců/zaměstnankyň, kterých se projekt týkal.

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI:

- Termín vstupního dotazníkového šetření: 6. 3. – 16. 4. 2023
- Míra návratnosti: 30 %
- Termín výstupního dotazníkového šetření: 18. 11. 2025 – 1. 3. 2026
- Míra návratnosti: 42 %

POČET ZAMĚSTNANCŮ A RESPONDENTŮ VÝSTUPNÍHO DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ (VZOREK):

- Počet zaměstnanců (data zaměstnavatele): **4 513 zaměstnanců/zaměstnankyň, podíl žen činí 55 %**
- **podíl žen se oproti situaci před projektem nezměnil**
- Počet zaměstnanců/zaměstnankyň, kteří se zúčastnili šetření: **N = 1 908 osob, podíl žen 61 %**.¹
- Respondenti/respondentky dle úrovně řízení:
 - Odpovědělo 1 441 řadových zaměstnanců/zaměstnankyň, tj. 33 % ze všech řadových zaměstnanců/zaměstnankyň.
 - Odpovědělo 376 vedoucích pracovníků/pracovnic, tj. 400 % ze všech zaměstnanců/zaměstnankyň na pozici vedoucích pracovníků/pracovnic.
 - Odpovědělo 68 osob ve středním/vyšším managementu, tj. 219 % ze všech osob ve středním/vyšším managementu.
 - Odpovědělo 23 osob z nejvyššího managementu, tj. 44 % ze všech zaměstnanců/zaměstnankyň nejvyššího managementu společnosti.

LIMITY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ:

- Názory ze strany vedoucích pracovníků/pracovnic a osob ve středním/vyšším managementu mohou být zkresleny tím, že v rámci šetření se za vedoucí pracovníky/pracovnice a osoby ve středním/vyšším managementu prohlásilo více osob, než kolik dle údajů zaměstnavatele zastává tyto pozice.
- Jen 33 % míra návratnosti mezi řadovými zaměstnanci a zaměstnankyněmi.

PŘÍLOHA:

- Součástí výstupu je soubor obsahující výsledky dotazníku pro zaměstnance zpracované do tabulek.

¹ Podíl respondentů – mužů činil 39 %, %, 4 osoby se v dotazníku označily jako „jiné pohlaví“.

ÚVOD

Tato zpráva představuje výsledky vyhodnocení pokroku v projektu realizovaném s podporou Operačního programu Zaměstnanost plus (OPZ+). Dokument byl zpracován řídicím orgánem OPZ+ s cílem zmapovat aktuální situaci příjemce podpory z výzvy č. 03_22_012 Diverzitní a flexibilní pracovní kultura (1) ke konci realizace projektu. Hlavním účelem zprávy je zhodnotit dosažený pokrok na základě porovnání výsledků dotazníkového šetření u zaměstnavatele a mezi zaměstnanci z I. fáze před realizací projektu a II. fáze po implementaci projektových aktivit.

Výstup poskytuje příjemci podpory užitečné podklady pro vyhodnocení dosavadních aktivit a umožňuje lépe nastavit další kroky při implementaci diverzity a flexibility do organizačních procesů po skončení projektu. Zpráva může zároveň sloužit jako nástroj pro formulaci budoucích cílů a aktivit směřujících k posílení diverzitní a flexibilní pracovní kultury v organizaci.

Na tomto místě bychom rádi poděkovali všem příjemcům podpory za zapojení do výzvy a za úsilí věnované realizaci projektu. Téma diverzity a flexibility představuje klíčový prvek moderního přístupu k řízení organizací, a my oceňujeme, že jako zaměstnavatel aktivně usilujete o jeho začlenění do kultury vaší organizace. Vaše zapojení přispívá k rozvoji inspirativních pracovních prostředí, která podporují různé perspektivy, rovné příležitosti a adaptabilitu na potřeby dnešní doby.

HODNOCENÍ PROJEKTU ZAMĚSTNANÝMI

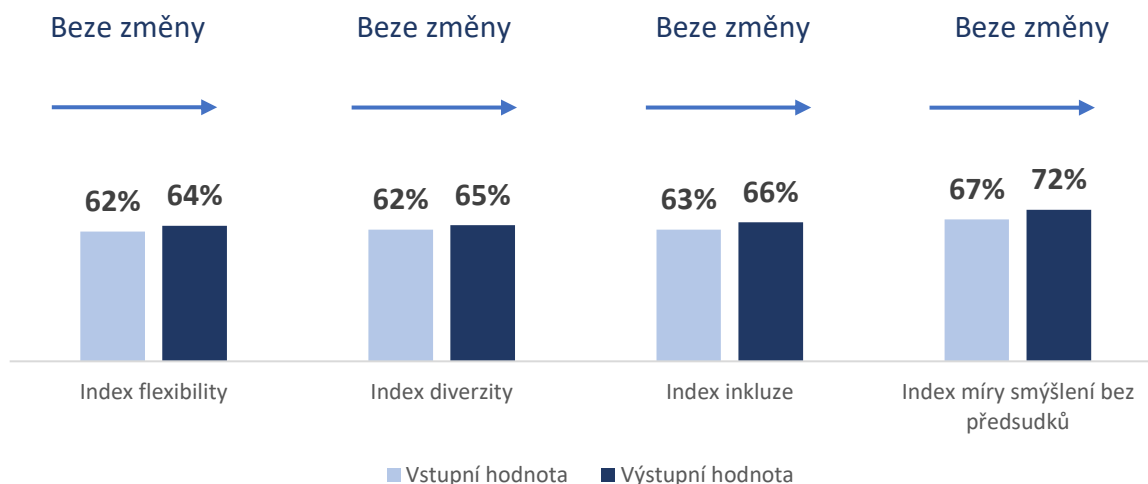
Řadoví pracující	Management	Pečující	Akademičtí pracující	Neakademičtí pracující
100 %, tj. 1 441 odpovídajících	100 %, tj. 467 odpovídajících	100 %, tj. 782 odpovídajících	100 %, tj. 1 038 odpovídajících	100 %, tj. 870 odpovídajících
30 % osob ví, že probíhal projekt	29 % osob ví, že probíhal projekt	37 % osob ví, že probíhal projekt	23 % osob ví, že probíhal projekt	38 % osob ví, že probíhal projekt
10 % vnímá, že došlo ke změnám	15 % vnímá, že došlo ke změnám	16 % vnímá, že došlo ke změnám	9 % vnímá, že došlo ke změnám	13 % vnímá, že došlo ke změnám

V čem máte pocit, že tento projekt pomohl ve Vaší konkrétní situaci?

Výroky	Řadoví pracující	Management	Pečující	Akademičtí pracující	Neakademičtí pracující
	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
• Zaměstnavatel rozšířil možnosti ke sladování práce s osobním životem.	87 %	90 %	90 %	81 %	93 %
• Větší důvěra v zaměstnavatele, že naslouchá mým potřebám.	67 %	86 %	69 %	78 %	69 %
• zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti	54 %	72 %	53 %	65 %	56 %
• snížení stereotypů ve vnímání role žen a mužů	72 %	84 %	74 %	76 %	76 %
• usnadnění návratu do zaměstnání z rodičovské dovolené	91 %	93 %	92 %	88 %	94 %
• lepší podmínky pro profesionální a kariérní rozvoj	75 %	88 %	80 %	74 %	83 %
• lepší informovanost o dění v organizaci / ve firmě	82 %	87 %	84 %	82 %	85 %
• lepší informovanost o možnostech vzdělávání	86 %	93 %	90 %	86 %	90 %
• lepší komunikace s přímým nadřízeným / vedením	80 %	83 %	80 %	78 %	83 %
• lepší ohodnocení mé práce	50 %	74 %	52 %	63 %	54 %
• jsem více spokojen/a u současného zaměstnavatele	82 %	93 %	86 %	84 %	87 %
• rozmyslel/a jsem si odchod od zaměstnavatele	65 %	68 %	69 %	64 %	68 %

DIVERZITA A FLEXIBILITA JAKO CESTA K ÚSPĚCHU

Pokrok v dosažené hodnotě indexů²



Index flexibility – Index vyjadřuje míru souhlasu zaměstnanců a zaměstnankyň s tvrzeními týkajícími se flexibility. Při hodnotě indexu flexibility 100 % dosáhl zaměstnavatel ideálního stavu a organizace uspokojuje potřeby všech zaměstnanců a zaměstnankyň v otázce sladování pracovního a osobního života. Hodnota 0 % značí organizaci, jež dává minimální důraz na sladění osobního a pracovního života svých zaměstnanců/zaměstnankyň. **Rozdíl vstupní a výstupní hodnoty indexu je + 2 p. b. Zaměstnavatel vnímá větší pokrok v práci s rodiči na mateřské / rodičovské dovolené. Nastolené změny se pozitivně promítly do celkového hodnocení flexibilní pracovní kultury univerzity ze strany zaměstnaných.**

Index diversity - Index vyjadřuje míru souhlasu zaměstnanců a zaměstnankyň s výroky týkajícími se diversity. Hodnota indexu 100 % představuje diverzitu na pokročilé úrovni, minimální hodnota 0 % značí organizaci, která na diverzitu prozatím nekladla důraz, resp. nikterak vědomě diverzitní pracovní kulturu nerozvíjí. **Rozdíl vstupní a výstupní hodnoty indexu je + 3 p. b. V oblasti diversity organizace vnímá mírný progres. Budování diverzitního prostředí je však proces vyžadující dlouhodobé a systematické úsilí, což pro zaměstnavatele představuje důležitou rozvojovou výzvu i do budoucna.**

Index inkluze - Index vyjadřuje míru souhlasu zaměstnanců a zaměstnankyň s tvrzeními týkajícími se pocitu sounáležitosti s kolektivem i celou organizací. Hodnota indexu 100 % vyjadřuje společnost s velice vstřícnou, kooperující a přátelskou atmosférou, minimální hodnota indexu 0 % značí toxickou pracovní kulturu s nepřátelskými tendencemi a prvky diskriminace na pracovišti. **Rozdíl vstupní a výstupní hodnoty indexu je + 3 p. b. Nastolené změny se v krátkodobém horizontu nepromítly do celkového hodnocení ze strany zaměstnaných.**

Index míry smýšlení bez předsudků - Index vyjadřuje míru souhlasu zaměstnanců a zaměstnankyň s tvrzeními, které obsahují společenské předsudky. Maximální hodnota indexu 100 % a vyjadřuje nejnižší míru souhlasu se stereotypními společenskými vzorci. Naopak hodnota 0 % vyjadřuje nejvyšší míru souhlasu se stereotypními společenskými vzorci. **Rozdíl vstupní a výstupní hodnoty indexu je + 5 p. b. Míra předsudečného smýšlení vůči ženám s dětmi do 3 let věku a jejich profesní dráze se mírně snížila.**

² Změna hodnoty indexů do 5procentních bodů se nepovažuje za významný posun, jelikož jde o statisticky nevýznamnou změnu.



1. FLEXIBILITA PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

Dotazník určený pro zaměstnavatele i zaměstnance byl navržen s cílem vyhodnotit situaci týkající se flexibility práce v organizaci po realizaci projektu. Zaměřoval se na zjištění souladu mezi potřebami zaměstnanců a zaměstnankyň a možnostmi flexibilního uspořádání práce, které organizace nabízela nebo začala nově nabízet. Současně byla hodnocena úroveň spokojenosti s těmito opatřeními a míra informovanosti o dostupných formách flexibility. Porovnání výsledků z obou fází poskytuje ucelený pohled na výchozí stav a dosažené změny, což umožňuje zhodnotit realizované aktivity, jejich dopad na pracovní prostředí v organizaci a identifikovat příležitosti pro další rozvoj v této oblasti.






- **V I. fázi dotazníkových šetření odpovídalo celkem:**
 - **1 237 osob za organizaci, tj. 30 % ze všech zaměstnanců a zaměstnankyň**, z toho 792 žen (64 %) a 444 mužů (36 %). 1 osoba se v dotazníku označila jako „jiné pohlaví“.
 - **630 pečujících osob tj. 15 % ze všech zaměstnanců a zaměstnankyň**, resp. 51 % ze všech respondentů a respondentek. 514 pečujících osob jsou rodiče malých dětí do 15 let.
- **Ve II. fázi dotazníkových šetření odpovídalo celkem:**
 - **1 908 osob za organizaci, tj. 42 % ze všech zaměstnanců a zaměstnankyň**, z toho 1 166 žen (61 %) a 738 mužů (39 %). 4 osoby se v dotazníku označily jako „jiné pohlaví“.
 - **782 pečujících osob tj. 17 % ze všech zaměstnanců a zaměstnankyň**, kterých se týkala realizace projektu, resp. 41 % ze všech respondentů a respondentek. 605 pečujících osob jsou rodiče malých dětí do 15 let.

Zhodnocení flexibilního pracovní prostředí z pohledu zaměstnanců a zaměstnankyň

Hodnocení výroku ve II. fázi dotazníkových šetření	Pokrok	Celkové hodnocení
80 % respondentů/respondentek se domnívá, že zaměstnavatel aktivně usiluje o to, aby zaměstnanci a zaměstnankyň mohli sladit pracovní a osobní život.	 zlepšení	Zaměstnavatel dosáhl znatelného zlepšení ve sledované oblasti o 19 p. b. Většina zaměstnanců a zaměstnankyň zároveň uvádí, že je s přístupem zaměstnavatele ke sladování pracovního a osobního života spokojena.
U nově zavedených flexibilních forem práce se informovanost respondentů a respondentek výrazně nezměnila.	 beze změny	Informovanost zaměstnaných ohledně nových forem flexibility se v porovnání s předchozím obdobím prakticky nezměnila , případně v některých případech mírně poklesla – u stlačeného pracovního týdne o 2 p. b., u flexibilního plánování směn o 6 p. b. a u konta pracovní doby o 1 p. b., zatímco u sdílené pozice byl zaznamenán pouze nepatrný nárůst o 1 p. b. Podobně se zatím neprojevil ani zřetelný posun v míře využívání těchto opatření. Jedním z možných vysvětlení může být relativně krátká doba, která uplynula od zavedení těchto forem flexibility – zaměstnaní je tak zatím nemusí mít dostatečně zafixované nebo si je nemusí plně spojovat s konkrétními pojmy. Nízká či stagnující informovanost zároveň naznačuje potenciální prostor pro další rozvoj, zejména v oblasti interní komunikace a vysvětlování možností, které tyto flexibilní formy práce zaměstnaným nabízejí.
92 % respondentů a respondentek má pocit, že si zaměstnanci mohou přizpůsobit rozsah a dobu práce svým potřebám.	 zlepšení	Ve sledované oblasti došlo na pracovišti k výraznému posunu o 23 p. b. Výsledky naznačují, že zaměstnavatel vytváří podmínky, které zaměstnaným umožňují přizpůsobovat si rozsah a organizaci práce svým potřebám. Nabídka flexibilních forem práce se jeví jako dostatečná a zaměstnaní zároveň vnímají, že mají prostor tyto možnosti v praxi využívat. Přístup zaměstnavatele tak zjevně podporuje sladování pracovního a osobního života a představuje silnou stránku pracovního prostředí.
87 % respondentů a respondentek nemá pocit, že práce omezuje jejich osobní, rodinný život a koníčky.	 zlepšení	Oproti předchozímu šetření zaměstnavatel v této oblasti zaznamenal výrazné zlepšení o 29 p. b. Výsledky naznačují, že většina zaměstnaných vnímá pracovní podmínky jako dostatečně flexibilní a umožňující efektivní sladění pracovních povinností s osobním a rodinným životem. Tento posun může odrážet pozitivní změny v nastavení pracovních procesů, organizaci práce nebo přístupu k flexibilitě.

<p>88 % respondentů a respondentek nemá pocit, že jejich rodina nebo domácnost trpí v důsledku jejich pracovního režimu.</p>	 zlepšení	<p>Ve srovnání s předchozím šetřením došlo v této oblasti k výraznému zlepšení o 28 p. b. Výsledky naznačují, že pracovní režim většina zaměstnaných nepocituje jako zátěž pro fungování své rodiny či domácnosti. Posun může souviset s úpravami v organizaci práce a celkově příznivějším nastavením pracovních podmínek.</p>
<p>23 % respondentů/respondentek, se domnívá, že práce přesčas je standardem nebo znakem dobře odvedeného úsilí a zaujetí prací.</p>	 zlepšení	<p>Ve sledované oblasti došlo na pracovišti ke zlepšení o 19 p. b. Většina pracujících nevnímá práci přesčas jako běžný standard ani jako hlavní ukazatel kvality či pracovního nasazení. Výsledek může naznačovat postupný odklon od kultury založené na dlouhé přítomnosti na pracovišti směrem k většímu důrazu na efektivitu práce a dosažené výsledky. Přesto však významná část zaměstnaných (430 osob) stále uvádí, že hodnota jejich práce je vnímána spíše podle počtu odpracovaných hodin než podle skutečných výsledků. U části pracovišť tak může přetrvávat dojem, že práce přesčas je implicitně očekávanou nebo téměř „povinnou“ součástí pracovního výkonu.</p>

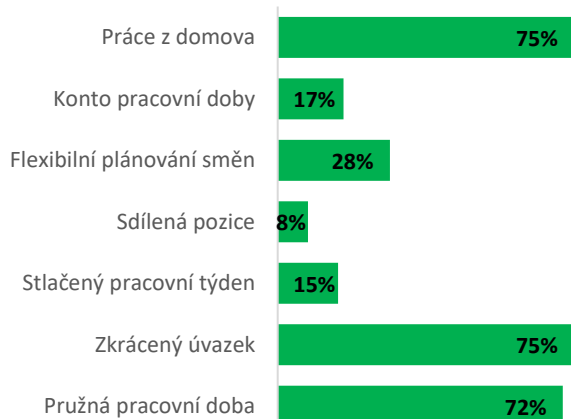
Procesní zakotvení flexibility v organizaci

-  **Pravidla pro využívání flexibilních forem máte nově písemně definována.**
-  **Nově zjišťujete, zda jsou zaměstnanci vaší organizace spokojeni s nabídkou flexibility práce.**
-  **Nově komunikujete pravidla pro využívání flexibilních forem práce všem zaměstnancům a zaměstnankyním.**
-  Nerevidujete personální procesy spojené s flexibilitou práce.
-  Umožňujete flexibilní úpravy úvazku u osob využívajících zkrácené úvazky.

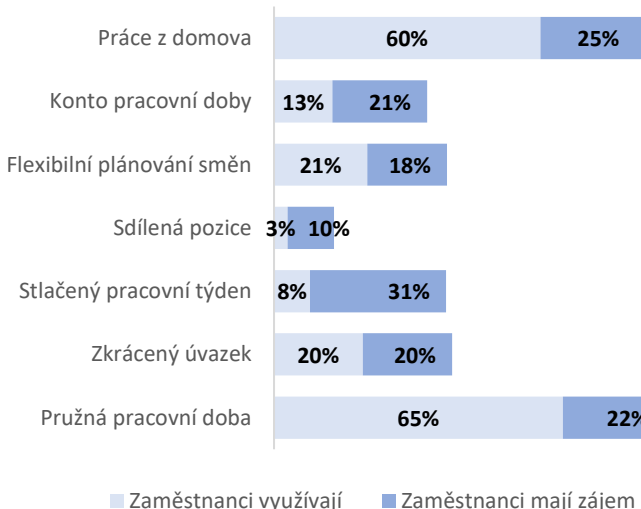
Flexibilní formy práce z pohledu zaměstnavatele a zaměstnanců/zaměstnankyň

- Zaměstnavatel umožňuje svým zaměstnancům/zaměstnankyním využívat 7 forem flexibilní práce – **pružnou pracovní dobu, zkrácený pracovní úvazek, stlačený pracovní týden, sdílené pracovní místo, flexibilní rozvrhování pracovní doby, konto pracovní doby a práci z domova.**
- **Nově bylo zavedeno sdílené pracovní místo a konto pracovní doby.**
- **Rozšířila se možnost využití pružné pracovní doby, stlačeného pracovního týdne, flexibilního plánování směn a práce z domova.**

Obeznamení s možností

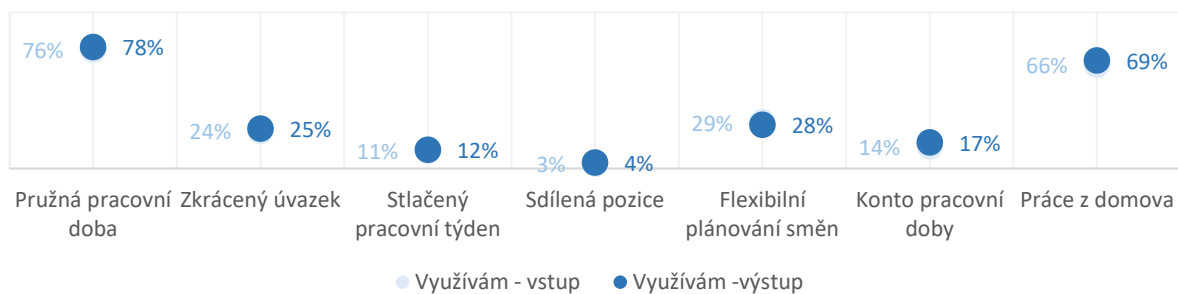


Využívání a zájem

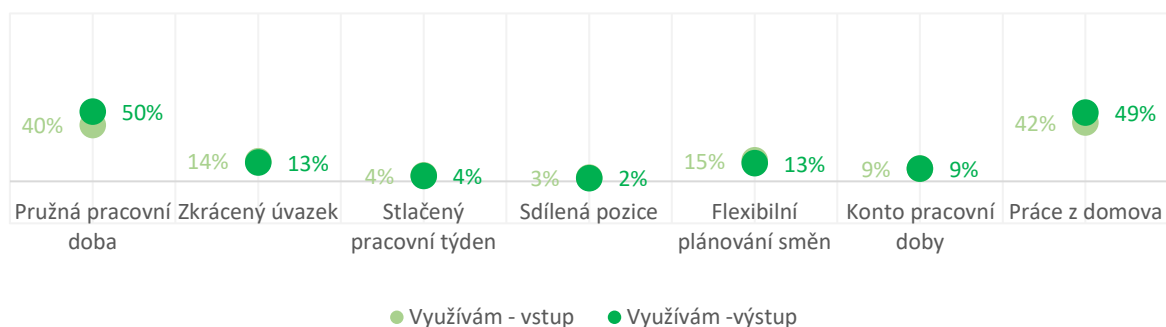


Porovnání míry využívání flexibilních forem práce dle vybraných skupin zaměstnanců/zaměstnankyň

Akademická činnost



Neakademická činnost



U akademických pracovníků je dlouhodobě nejvíce využívána **pružná pracovní doba a práce z domova**, přičemž u obou forem došlo k menšímu nárůstu. **U neakademických zaměstnanců** je rovněž nejčastější **pružná pracovní doba a práce z domova**, přičemž zde došlo k většímu nárůstu jejich využívání, oproti akademickým pracovníkům. Při srovnání vstupního a výstupního měření **nedošlo k výraznému celkovému nárůstu využívání jednotlivých flexibilních forem práce, změny jsou spíše mírné**. Jedním z možných vysvětlení může být relativně krátká doba, která uplynula od zavedení nových flexibilních forem práce. Zaměstnaní si tak tyto formy práce zatím nemusí plně osvojit nebo je nemusí jednoznačně spojovat s konkrétními pojmy používanými v dotazníku. Současně může jít o podnět k dalšímu zlepšení v oblasti komunikace a podpory těchto opatření, aby zaměstnaní měli jasnější přehled o dostupných možnostech flexibility.

1.1 Práce s osobami na mateřské nebo rodičovské dovolené a pečujícími

Efektivní přístup k podpoře zaměstnanců a zaměstnankyň na mateřské nebo rodičovské dovolené a těch, kteří pečují nejen o dítě do 15let, je v současnosti klíčovým faktorem úspěšného řízení lidských zdrojů. Moderní organizace, které vnímají tyto pracovníky a pracovnice jako nedílnou součást svého týmu, se zaměřují na zavádění inovativních opatření a flexibilních přístupů. Tyto kroky nejenže umožňují zaměstnaným lépe sladovat pracovní a osobní život, ale zároveň přispívají ke zvýšení loajality a produktivity. Správně implementovaná opatření jsou výhodná nejen pro pracující, ale i pro samotné organizace, které získávají stabilní a motivované pracovníky a pracovnice.

Flexibilní formy práce umožňují sladovat práci a rodinný život zaměstnanců a zaměstnankyň, což je důležité zejména u těch, kteří pečují o dítě či o osobu blízkou.

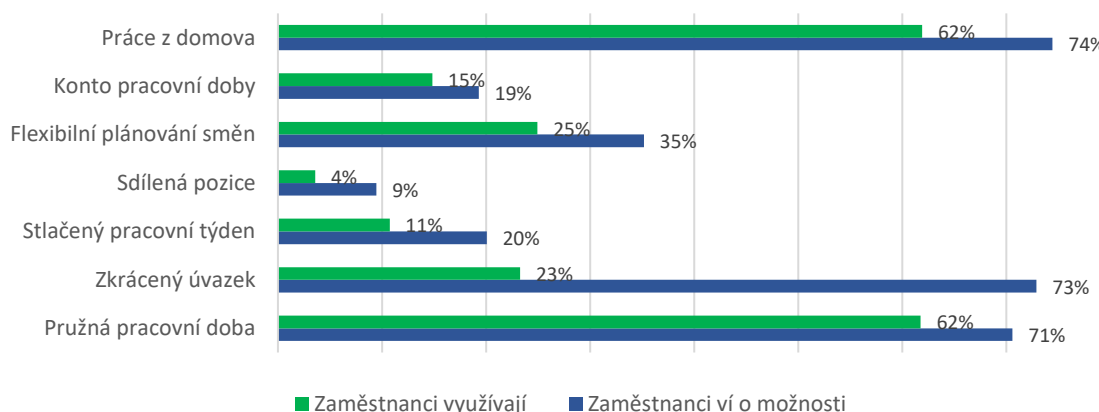
- **V I. fázi dotazníkových šetření odpovídalo celkem:**
 - **630 pečujících osob tj. 15 % ze všech zaměstnanců a zaměstnankyň**, resp. 51 % ze všech respondentů a respondentek, z toho 406 je pečujících žen a 224 je pečujících mužů. 514 pečujících osob jsou rodiče malých dětí do 15 let.
- **Ve II. fázi dotazníkových šetření odpovídalo celkem:**
 - **782 pečujících osob tj. 17 % ze všech zaměstnanců a zaměstnankyň**, kterých se týkala realizace projektu, resp. 41 % ze všech respondentů a respondentek, z toho 525 je pečujících žen a 256 je pečujících mužů. 605 pečujících osob jsou rodiče malých dětí do 15 let.

Procesní zakotvení managementu MD/RD v organizaci

- ✔ **Nově máte zaveden systém na komunikaci s rodiči na rodičovské dovolené.**
- ✔ **Nově máte zaveden program práce s rodiči, kteří se po rodičovské dovolené vrací do zaměstnání**
- ✘ **Nemáte zaveden program na profesní rozvoj rodičů na rodičovské dovolené.**

Flexibilní formy práce z pohledu zaměstnavatele a pečujících osob

- **Zaměstnavatel poskytuje vhodné flexibilní formy práce pro rodiče dětí do 15let:** pružnou pracovní dobu, zkrácený pracovní úvazek, stlačený pracovní týden, sdílené pracovní místo, flexibilní rozvrhování pracovní doby, konto pracovní doby a práci z domova.
- Většina dotázaných pečujících osob je informována o možnostech využívání flexibilních forem práce. Zatímco o standardních možnostech má většina pečujících dobrý přehled, u nově zavedených forem práce je informovanost nižší, což je dáno především jejich krátkou dobou v praxi.
- Nejvíce je mezi pečujícími využívána práce z domova (62 %, 484 pečujících osob) a pružná pracovní doba (62 %, tj. 483 pečujících osob).



SHRNUTÍ

Univerzitě Palackého v Olomouci se během 22 měsíců realizace projektu **Zavádění flexibilní a diverzitní kultury na UP** podařilo posílit míru flexibility pracovního prostředí a umožnit zaměstnancům sladit pracovní a osobní život ve větší míře, než tomu bylo před vstupem do projektu. **Nově bylo zavedeno sdílené pracovní místo a konto pracovní doby. Rozšířila se možnost využití pružné pracovní doby, stlačeného pracovního týdne, flexibilního plánování směn a práce z domova.** Pravidla využití flexibilních forem jsou **nově písemně ukotvena a zaměstnavatel je rovněž komunikuje všem zaměstnancům a zaměstnankyním.** Výsledky šetření ukazují **vysokou míru spokojenosti s přístupem zaměstnavatele,** kterou potvrzuje i fakt, že **93 % dotázaných cítí v této oblasti podporu od svých nadřízených.** Pozitivním trendem je postupný **odklon od kultury založené na pouhé přítomnosti na pracovišti směrem k důrazu na efektivitu a výsledky.**

Důležitým milníkem projektu je **systematické posílení podpory zaměstnaných rodičů.** Univerzita **nově zavedla systém komunikace s osobami na mateřské a rodičovské dovolené,** který zajišťuje jejich setrvání v kontaktu s pracovištěm. Na tento systém navazuje **program zaměřený na usnadnění návratu rodičů do zaměstnání po skončení péče o dítě.** Díky těmto krokům **vnímá zaměstnavatel v oblasti práce s rodiči větší pokrok.**

Díky systematickému zavádění nových opatření se nabídka flexibility na univerzitě stala nadprůměrnou. Zaměstnavatel tak vytváří podmínky, které odpovídají potřebám moderního provozu univerzity, ale v mnoha ohledech převyšují standardní nabídku na trhu práce.

DOPORUČENÍ

Navzdory zlepšení flexibilní pracovní kultury však přetrvávají i určité výzvy. Informovanost o nově zavedených formách flexibility zatím stagnuje, což lze přičíst jejich krátké existenci a potřebě delšího času na jejich plné zažití v praxi. To naznačuje prostor pro další rozvoj v oblasti interní komunikace. Zároveň část zaměstnanců stále pociťuje, že je jejich výkon hodnocen primárně podle odpracovaných hodin namísto reálných výsledků, což ukazuje na potřebu dalšího rozvoje kultury organizace.

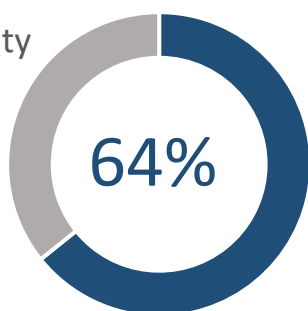
V rámci dalšího rozvoje univerzity lze doporučit i zavedení cíleného systému vzdělávání pro rodiče na mateřské a rodičovské dovolené. Tento krok by umožnil udržet kontinuitu profesního rozvoje a usnadnil by rodičům návrat do pracovního procesu i adaptaci na případné změny v organizaci.

1.2 Index flexibility – porovnání

Univerzita Palackého v Olomouci dosáhla v I. fázi dotazníkového šetření podprůměrné hodnoty indexu flexibility v porovnání s ostatními zaměstnavateli zapojenými do výzvy č. 03_22_012 Diverzitní a flexibilní pracovní kultura (1). Nejvyšší hodnoty indexu flexibility, tj. 75 % dosáhla organizace z akademického sektoru. Mezi subjekty akademického sektoru je průměrná hodnota indexu flexibility 68 %. **Hodnota indexu flexibility se sice nepatrně zvýšila, avšak zaměstnavatel v porovnání s ostatními zaměstnavateli v akademickém sektoru dosahuje oproti konkurenci podprůměrných výsledků.**

- V I. fázi dotazníkových šetření dosáhla organizace hodnoty indexu: 62 %
- Ve II. fázi dotazníkových šetření dosáhla organizace hodnoty indexu: 64 %

Index flexibility



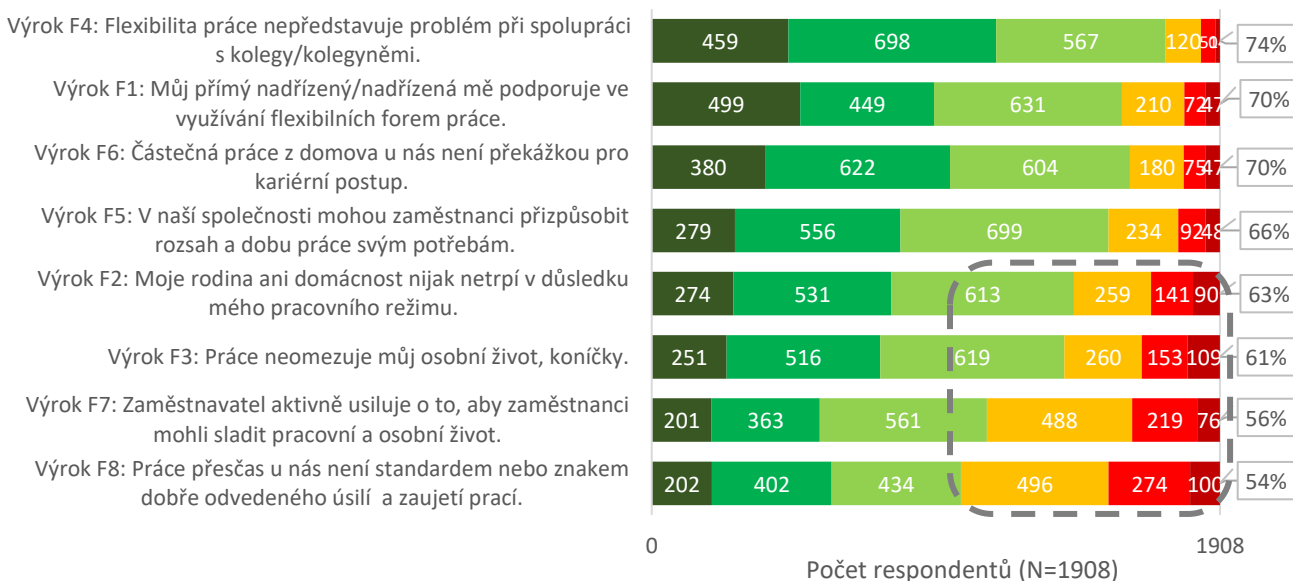
+ 2 p. b. oproti stavu před projektem

Míra souhlasu zaměstnanců/zaměstnankyň s výroky k flexibilitě

V grafu níže jsou zobrazena jednotlivá tvrzení pro zhodnocení indexu flexibility. Procento u každého výroku vyjadřuje index flexibility pro daný výrok. Tvrzení jsou seřazena sestupně dle hodnoty indexu. Odpovědi vyznačené rámečkem indikujeme jako oblasti vhodné k řešení.



Míra souhlasu zaměstnanců / zaměstnankyň s výroky



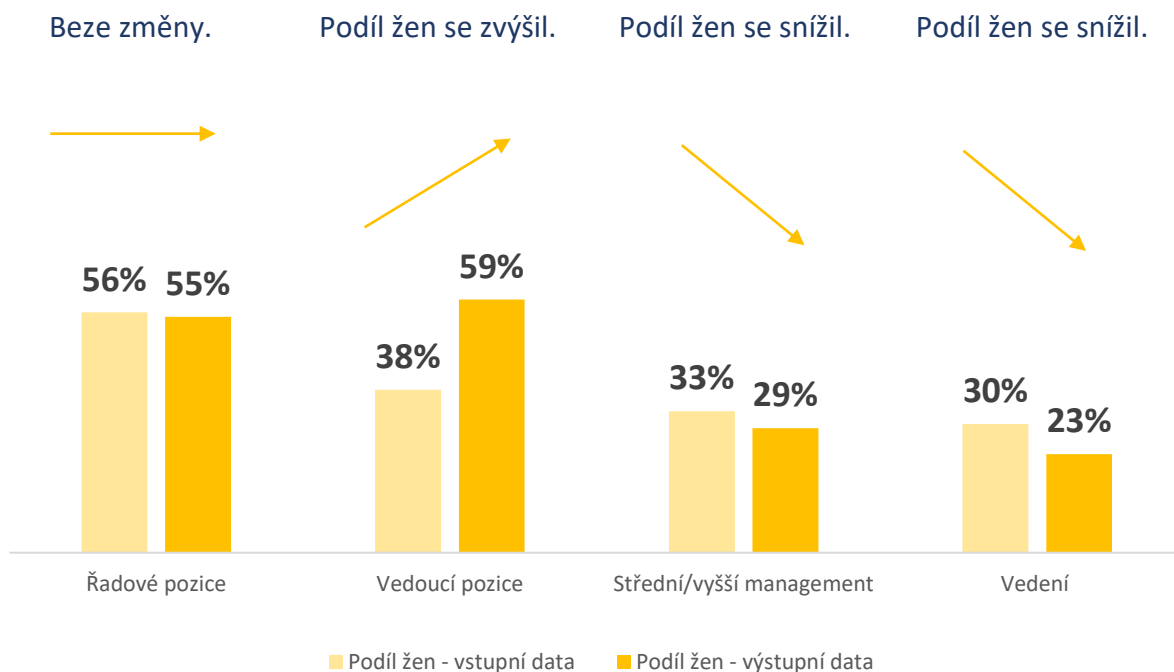
2. DIVERZITA A INKLUZE V ORGANIZACI

Úspěšné řízení diverzity spočívá ve vytváření férových pracovních podmínek a inkluze, což zvyšuje angažovanost zaměstnanců a zaměstnankyň a přispívá k ekonomickému úspěchu organizací. Klíčem k efektivnímu řízení diverzity je znalost ukazatelů a jejich pevné zakotvení v procesech organizace. **Organizace má zpracovanou strategii diverzity a zavedena opatření pro tvorbu diverzitního a inkluzivního pracovního prostředí.**

Zastoupení mužů a žen v organizaci

- **V I. fázi dotazníkových byla úroveň genderové diverzity na úrovni organizace jako celku vyrovnaná.** Ženy tvořily 54 % ze zaměstnanců a zaměstnankyň celkem za organizaci, tj. 2 237 osob z 4 111.
- **V II. fázi dotazníkových je úroveň genderové diverzity na úrovni organizace jako celku také vyrovnaná.** Ženy tvoří 55 % ze zaměstnanců a zaměstnankyň celkem za organizaci, tj. 2 466 osob z 4 517.

Vývoj zastoupení žen v pozicích s rozhodovacími pravomocemi



Graf ukazuje, že **zastoupení žen se výrazně liší podle úrovně pozice**. Na řadových pozicích zůstává podíl prakticky stabilní, zatímco na vedoucích pozicích vzrostl, což naznačuje pozitivní posun ve středním managementu. Naopak u středního/vyššího managementu a vrcholového vedení podíl žen klesl, což ukazuje na **přetrvávající bariéry při postupu na nejvyšší úrovně řízení**. Tento trend odpovídá širšímu kontextu, kdy se organizacím daří zvyšovat zastoupení žen na nižších a středních manažerských pozicích, ale tzv. „skleněný strop“ stále omezuje jejich postup do top managementu.

Zhodnocení diverzitního a inkluzivního pracovní prostředí z pohledu zaměstnaných

Hodnocení výroku ve II. fázi dotazníkových šetření	Pokrok	Celkové hodnocení
93 % respondentů a respondentek, se domnívá, že vedení organizace zachází se všemi zaměstnanci spravedlivě.	 zlepšení	Ve sledované oblasti došlo ke zlepšení o 28 p. b. Výsledek svědčí o důvěře v integritu a férovost managementu, což je jeden z klíčových pilířů zdravé kultury. Zároveň výsledek může signalizovat, že v některých týmech či situacích spravedlivý přístup není vnímán jednotně. To může pro vedení organizace představovat příležitost k dalšímu rozvoji, zjistit, zda se jedná o zkušenost jednotlivce či o konkrétní oblast (např. odměňování).
92 % respondentů a respondentek, se domnívá, že zaměstnanci ví, jak postupovat v případě setkání se s diskriminací či znevýhodňováním na pracovišti.	 zlepšení	Ve sledované oblasti došlo k výraznému zlepšení o 31 p. b. Většina respondentů zná postup při řešení diskriminace a 93 % věří, že organizace v případě nahlášení šikany či diskriminace přijme vhodná opatření. Navzdory tomuto zjištění však 19 % dotázaných mělo v posledním roce pocit diskriminace , nejčastěji z důvodu nerovných pracovních podmínek. Se šikanou se setkala 27 % odpovídajících , přičemž nejčastěji šlo o nedocenení práce, neoprávněnou kritiku či arogantní chování.
89 % respondentů a respondentek, se domnívá, že zaměstnanci mají vliv na rozhodnutí, která jsou pro práci důležitá.	 zlepšení	Sledovaná oblast zaznamenala významné zlepšení o 28 p. b. Podařilo se eliminovat dřívější bariéry v podobě strmé hierarchie a nedostatečného zapojení pracovníků. Aktuální data potvrzují přerod v otevřenou kulturu organizace, kde je kladen důraz na zpětnou vazbu a aktivní participaci zaměstnanců a zaměstnankyň na rozhodování.
93 % respondentů a respondentek, má pocit, že zaměstnanci důvěřují vedení organizace.	 zlepšení	Ve sledované oblasti došlo ke zlepšení o 30 p. b. Výsledek ukazuje, že mezi zaměstnanými a vedením organizace / přímými nadřízenými je nastaven vztah vzájemné důvěry. To vytváří dobrý základ pro rozvoj inkluzivního prostředí a dlouhodobou stabilitu týmu.
88 % respondentů a respondentek uvedlo, že se v práci cítí plně doceněni.	 zlepšení	Ve sledované oblasti došlo ke zlepšení o 27 p. b. Organizace má prostředí, kde lidé vnímají uznání za svou práci – ať už ze strany vedení, nebo kolegů. Základem kultury organizace je respekt a uznání zaměstnanců a zaměstnankyň.
15 % respondentů a respondentek, se domnívá, že matky s dětmi do tří let by se měly plně věnovat péči o ně.	 zlepšení	Podíl osob s předsudečným smýšlením se razantně snížil o 39 p. b. Míra předsudků vůči ženám s dětmi do 3 let věku a jejich profesní dráze se výrazně snížila, nicméně stále u podstatného procenta zaměstnaných (285 osob) přetrvává stereotypní smýšlení o roli ženy, což může představovat příležitost k dalšímu rozvoji v rámci organizace.
95 % respondentů a respondentek, se domnívá, že matky malých dětí jsou schopné v práci podávat stoprocentní výkon.	 zlepšení	Podíl osob s předsudečným smýšlením se razantně snížil až o 32 p. b. Výsledek naznačuje, že značná část zaměstnaných se otevřela novému pohledu na profesní a kariérní dráhu žen – zejména matek malých dětí či novým rozmanitým modelům rodinného fungování (např. zapojení otců do péče). V organizaci převládá respekt k rodičům, důvěra v jejich profesionalitu a inkluzivní pohled na kombinaci práce a rodičovství. Takový postoj je důležitý pro vytváření rovného a podporujícího pracovního prostředí. Celkově je kultura organizace většinou inkluzivní a podporující rovnost.
8 % respondentů a respondentek, se domnívá, že profesní kariéru nejde skloubit s mateřstvím, děti tím vždy utrpí.	 zlepšení	

Procesní zakotvení diverzity a nástrojů inkluze v organizaci

✓	Máte písemně zpracovanou strategii diverzity na pracovišti či obdobný dokument.
✓	Máte určenu jednu či více osob, které mají na starosti plán implementace strategie diverzity.
✓	Vedení organizace je pravidelně informované o průběhu implementace strategie diverzity.
✓	Komunikujete strategii diverzity svým zaměstnancům a zaměstnankyním.
✗	Nezjišťujete, zda zaměstnanci a zaměstnankyně rozumí strategii diverzity.
✓	Máte písemně definovány cíle v oblasti diverzity a inkluze pro vybrané personální procesy – nábor nových zaměstnanců a zaměstnankyň, vzdělávání a kariérní postup a rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň.
✗	Nemáte písemně definovány cíle v oblasti diverzity a inkluze pro vybrané personální procesy – interní komunikace a propouštění zaměstnanců a zaměstnankyň.
✓	Revidujete pravidelně procesy personální politiky s ohledem na principy nediskriminace a prosazování diverzity a inkluze.
✓	Zaměstnanci a zaměstnankyně jsou nově obeznámeni se způsobem hlášení diskriminačního chování.
✓	Máte stanoveny průběžné a/nebo dlouhodobé cíle pro oblast vyrovnaného zastoupení žen a mužů pro vedoucí pracovníky / pracovnice, střední / vyšší management a nově i pro řadové zaměstnance a zaměstnankyně.
✗	Nemáte stanoveny průběžné a/nebo dlouhodobé cíle pro oblast vyrovnaného zastoupení žen a mužů ve vedení organizace.
✓	Máte zavedena následující opatření v oblasti diverzity a inkluze: <ul style="list-style-type: none">• školení/vzdělávání na téma diverzity a inkluze pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně,• nově školení/vzdělávání na téma diverzity a inkluze pro HR manažery a manažerky.
✗	Nemáte zavedena následující opatření v oblasti diverzity a inkluze: <ul style="list-style-type: none">• součástí inzerátů pracovních pozic je i rozmezí nástupní mzdy,• transparentní pravidla pro stanovení základní mzdy a odměn,• pravidla pro stanovení základní mzdy a odměn dostupná všem,• mentoring pro nové zaměstnance a zaměstnankyně,• informace o firemní strategii diverzity jsou součástí školení pro nové zaměstnance,• přínos pro integraci a rozvoj strategie diverzity jako součást hodnocení výkonu manažerů a manažerek.
✓	V rozpočtu organizace máte alokovány finanční zdroje na rozvoj diverzity na pracovišti.
✗	Nevyhodnocujete fluktuaci zaměstnanců a zaměstnankyň, ani z hlediska počtu žen a mužů.

SHRNUTÍ

Diverzitivní a inkluzivní pracovní prostředí organizace prošlo za 22 měsíců realizace projektu **Zavádění flexibilní a diverzitivní kultury na UP** pozitivní změnou. Univerzita má ukotvenou strategii diverzity a zavedená opatření pro tvorbu inkluzivního prostředí, což se odráží v celkově **pozitivním vnímání kultury organizace** ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň. Došlo k posunu směrem k otevřené kultuře založené na vzájemné důvěře mezi vedením a zaměstnanými. Respondenti a respondentky v rámci šetření ocenili **možnost participovat na rozhodování týkajících se chodu organizace** a dle výsledků šetření v organizaci panuje **atmosféra vzájemného respektu a uznání za vykonanou práci**.

Úspěchem je **posun vnímání profesní dráhy rodičů**. Organizace se otevřela moderním modelům a **výrazně se snížila míra předsudků vůči matkám malých dětí**. Přestože u části zaměstnanců a zaměstnankyň stále přetrvávají určité stereotypy, většinou převažuje respekt k rodičovství a důvěra v profesionalitu pečujících osob. Tento trend je podpořen i **nově zavedeným vzděláváním v oblasti diverzity a inkluze pro HR management**.

V oblasti zastoupení žen jsou výsledky smíšené. Zatímco na vedoucích pozicích došlo k pozitivnímu nárůstu, na nejvyšších úrovních řízení podíl žen klesl. Tento jev naznačuje **přetrvávající existenci tzv. „skleněného stropu“**, který omezuje postup žen do vrcholového vedení.

DOPORUČENÍ

I přes vysokou důvěru v integritu managementu existují v organizaci kritická místa. Přibližně pětina zaměstnanců se v posledním roce cítila diskriminována, zejména kvůli nerovným pracovním podmínkám. Se šikanou či nevhodným chováním (arogance, neoprávněná kritika) se setkalo 27 % odpovídajících. Tyto indikátory, spolu s nejednotným vnímáním spravedlivého přístupu v některých týmech, představují pro vedení jasnou příležitost k dalšímu rozvoji. Budoucí snahy by se měly zaměřit zejména na hlubší analýzu příčin těchto negativních jevů, revizi systému odměňování a další odbourávání bariér pro kariérní postup žen do top managementu.

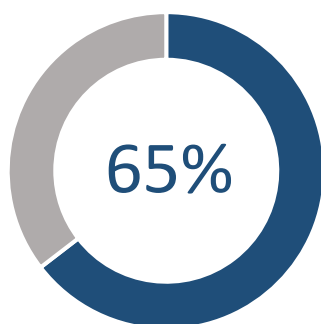
Zaměstnavatel by do procesu vytváření inkluzivního pracovního prostředí mohl zapojit i nezávislou odbornou společnost, aktéra zvenčí, který může poskytnout nový vhled a nové podněty pro rozvoj pracovního prostředí a kultury organizace.

2.1 Index diverzity - Porovnání

Univerzita Palackého v Olomouci dosáhla v I. fázi dotazníkového šetření podprůměrné hodnoty indexu diverzity v porovnání s ostatními zaměstnavateli zapojenými do výzvy č. 03_22_012 Diverzitní a flexibilní pracovní kultura (1). Nejvyšší hodnoty indexu diverzity, tj. 82 % dosáhla společnost ze soukromého sektoru. Mezi subjekty akademického sektoru je průměrná hodnota indexu diverzity 69 %. **Hodnota indexu diverzity se mírně navýšila, zaměstnavatel v porovnání s ostatními zaměstnavateli dosahuje oproti konkurenci podprůměrných výsledků.**

- V I. fázi dotazníkových šetření dosáhla organizace hodnoty indexu: 62 %
- Ve II. fázi dotazníkových šetření dosáhla organizace hodnoty indexu: 65 %

Index diverzity



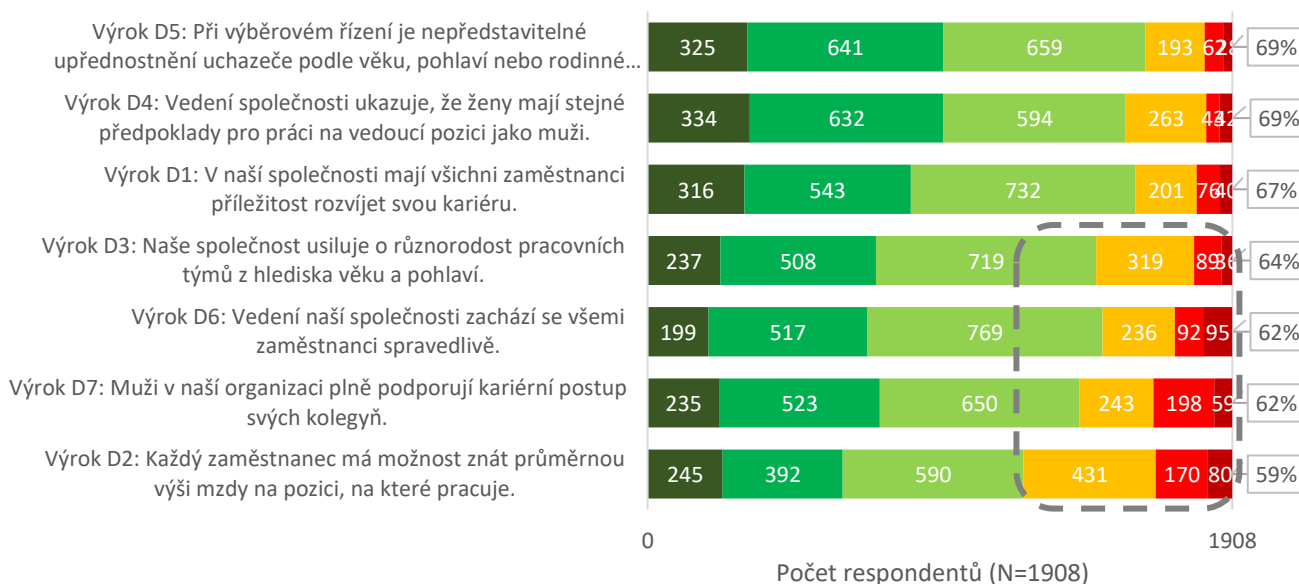
+ 3 p. b. oproti stavu před projektem

Míra souhlasu zaměstnanců/zaměstnankyň s výroky k diverzitě

V grafu níže jsou zobrazena jednotlivá tvrzení pro zhodnocení indexu diverzity. Procento u každého výroku vyjadřuje index diverzity pro daný výrok. Tvrzení jsou seřazena sestupně dle hodnoty indexu. Odpovědi vyznačené rámečkem indikujeme jako oblasti vhodné k řešení.



Míra souhlasu zaměstnanců / zaměstnankyň s výroky

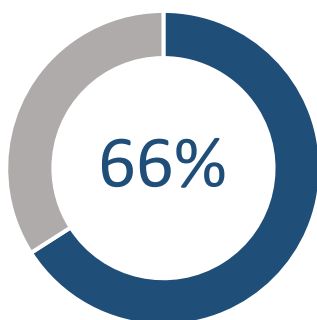


2.2 Index inkluze – Porovnání

Univerzita Palackého v Olomouci dosáhla v I. fázi dotazníkového šetření podprůměrné hodnoty indexu inkluze v porovnání s ostatními zaměstnavateli zapojenými do výzvy č. 03_22_012 Diverzitní a flexibilní pracovní kultura (1). Nejvyšší hodnoty indexu inkluze, tj. 83 % dosáhla společnost ze soukromého sektoru. Mezi subjekty akademického sektoru je průměrná hodnota indexu inkluze 70 %. **Hodnota indexu inkluze mírně vzrostla v průběhu projektu o 3 p. b., zaměstnavatel v porovnání s ostatními zaměstnavateli dosahuje oproti konkurenci podprůměrných výsledků.**

- V I. fázi dotazníkových šetření dosáhla organizace hodnoty indexu: 63 %
- Ve II. fázi dotazníkových šetření dosáhla organizace hodnoty indexu: 66 %

Index inkluze



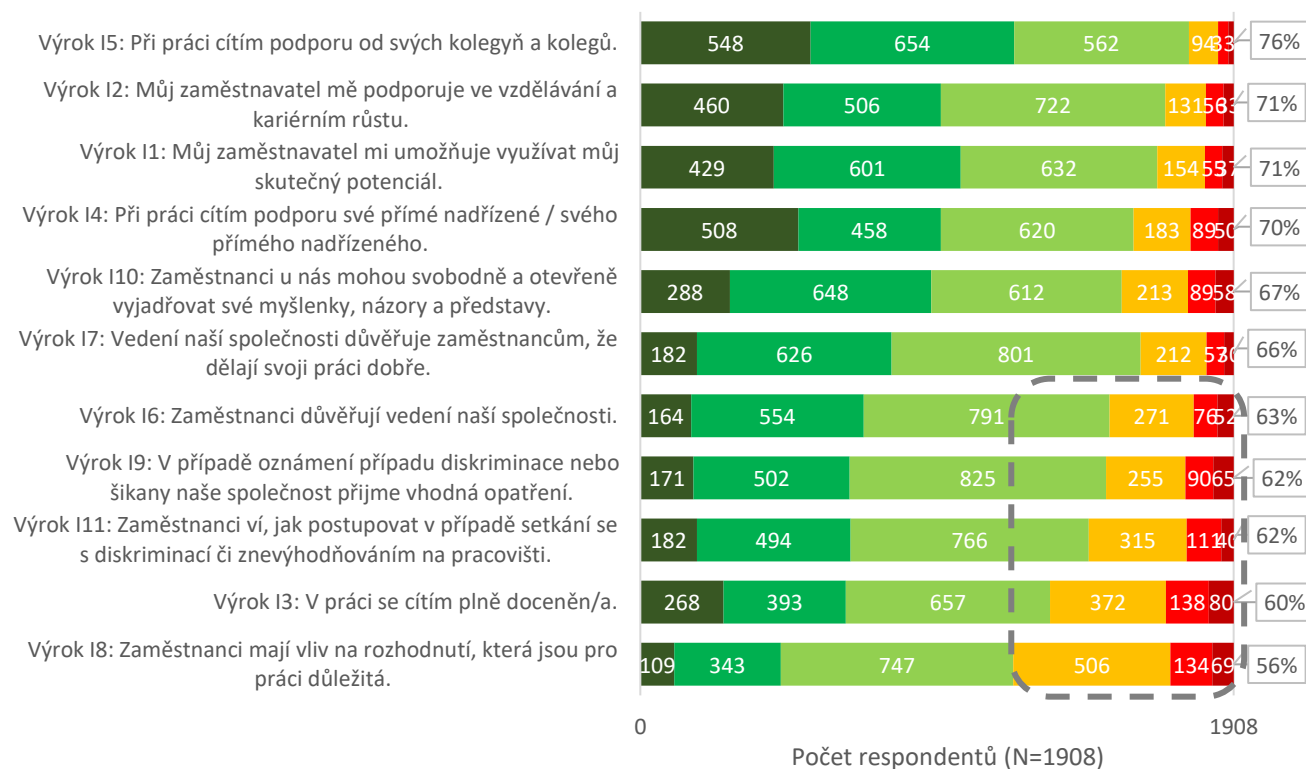
+ 3 p. b. oproti stavu před projektem

Míra souhlasu zaměstnanců/zaměstnankyň s výroky k inkluzi

V grafu níže jsou zobrazena jednotlivá tvrzení pro zhodnocení indexu inkluze. Procento u každého výroku vyjadřuje index inkluze pro daný výrok. Tvrzení jsou seřazena sestupně dle hodnoty indexu.



Míra souhlasu zaměstnanců / zaměstnankyň s výroky

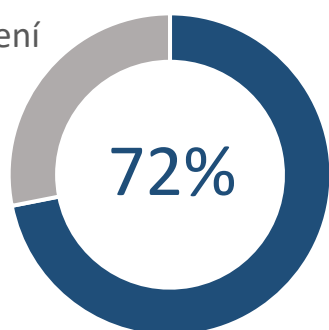


2.3 Index míry smýšlení bez předsudků – Porovnání

Univerzita Palackého v Olomouci dosáhla v I. fázi dotazníkového šetření nadprůměrné hodnoty indexu míry smýšlení bez předsudků v porovnání s ostatními zaměstnavateli zapojenými do výzvy č. 03_22_012 Diverzitní a flexibilní pracovní kultura (1). Nejvyšší hodnoty, tj. 77 % dosáhla výzkumná instituce. Mezi subjekty akademického sektoru je průměrná hodnota indexu míry smýšlení bez předsudků 70 %. **Hodnota indexu míry smýšlení bez předsudků mírně vzrostla v průběhu projektu o 5 p. b., zaměstnavatel v porovnání s ostatními zaměstnavateli dosahuje oproti konkurenci nadprůměrných výsledků.**

- V I. fázi dotazníkových šetření dosáhla organizace hodnoty indexu: 67 %
- Ve II. fázi dotazníkových šetření dosáhla organizace hodnoty indexu: 72 %

Index míry smýšlení
bez předsudků



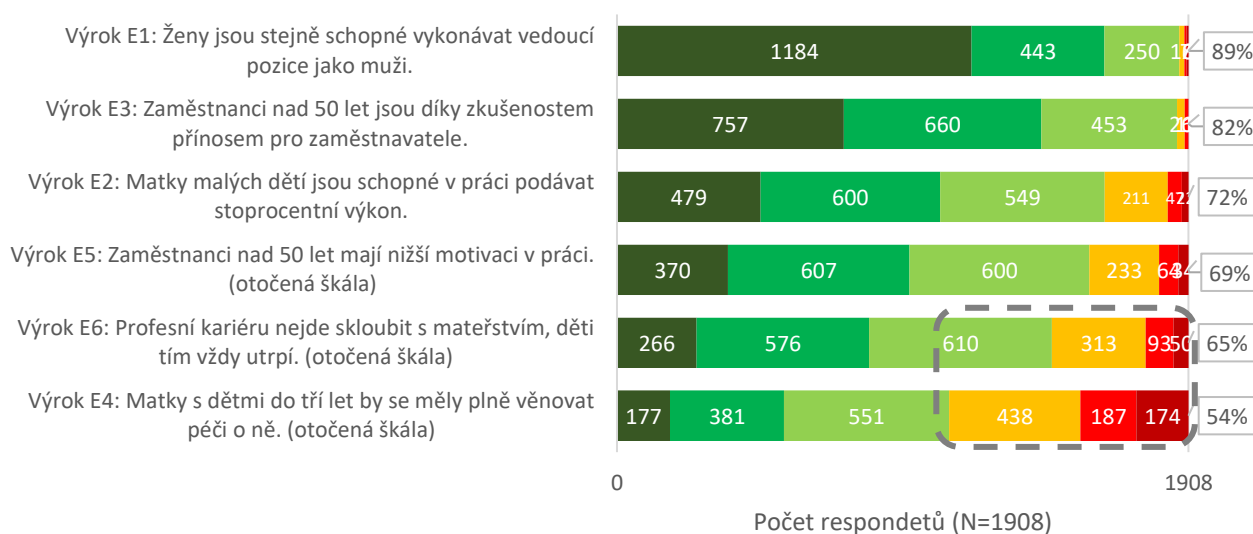
+ 5 p. b. oproti stavu před projektem

Míra souhlasu zaměstnanců/zaměstnankyň s výroky zaměřené na smýšlení bez předsudků

V grafu níže jsou zobrazena jednotlivá tvrzení pro zhodnocení indexu míry smýšlení bez předsudků. Procento u každého výroku vyjadřuje index míry smýšlení bez předsudků pro daný výrok. Tvrzení jsou seřazena sestupně dle hodnoty indexu. Odpovědi vyznačené rámečkem indikujeme jako oblasti vhodné k řešení.



Míra souhlasu zaměstnanců / zaměstnankyň s výroky



POŘADÍ ZAMĚSTNAVATELŮ DLE DOSAŽENÉ HODNOTY INDEXU V I. FÁZI ŠETŘENÍ

Pořadí dle dosažených hodnot ³	Klasifikace	Zaměstnavatel	Index flexibility	Index inkluze	Index diverzity	Index míry smýšlení bez předsudků
1.	S	Personální agentura	74 %	80 %	81 %	73 %
2.	A	Vysoká škola	75 %	80 %	79 %	71 %
3.	S	Personální agentura	73 %	81 %	78 %	72 %
4.	N	Sociální služby	73 %	77 %	77 %	73 %
5.	A	Výzkumná instituce	73 %	71 %	73 %	77 %
6.	A	Vysoká škola	71 %	73 %	74 %	75 %
7.	S	Pojišťovnictví	72 %	75 %	73 %	68 %
8.	V	Městský úřad	71 %	76 %	75 %	65 %
9.	S	Sociální služby	69 %	83 %	82 %	63 %
10.	N	Sportovní organizace	69 %	75 %	69 %	68 %
11.	N	Základní škola	67 %	77 %	80 %	68 %
12.	A	Vysoká škola	69 %	70 %	69 %	69 %
13.	A	Výzkumná instituce	69 %	71 %	70 %	67 %
14.	V	Střední škola	66 %	78 %	78 %	67 %
15.	S	IT společnost	71 %	69 %	66 %	67 %
16.	A	Vysoká škola	68 %	71 %	69 %	69 %
17.	A	Vysoká škola	68 %	71 %	68 %	71 %
18.	A	Vysoká škola	67 %	72 %	68 %	71 %
19.	SV	Výrobní společnost	67 %	71 %	70 %	68 %
20.	S	Farmacie	67 %	68 %	67 %	73 %
21.	S	IT společnost	71 %	69 %	63 %	64 %
22.	N	Sociální služby	66 %	76 %	77 %	63 %
23.	V	Knihovna	68 %	65 %	71 %	62 %
24.	S	IT společnost	66 %	73 %	69 %	64 %
25.	SV	Výrobní společnost	66 %	71 %	72 %	61 %
26.	V	Základní škola	60 %	76 %	80 %	68 %
27.	SV	Výrobní společnost	66 %	66 %	68 %	61 %
28.	SV	Výrobní společnost	64 %	66 %	65 %	71 %
29.	V	Základní škola	66 %	71 %	69 %	50 %
30.	SV	Výrobní společnost	66 %	66 %	65 %	61 %

³ Dotazníkové šetření u zaměstnavatelů a mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi – data získaná do 17. 3. 2024, porovnávají pracovní podmínky a pracovní kulturu v oblasti flexibility, diverzity a inkluze a míry předsudků u 50 zaměstnavatelů zapojených do dotazníkových šetření výzvy 12. Dotazníkové šetření se zúčastnilo 8 485 osob, z toho 63 % (5 374) žen a 36 % (3 087) mužů. Více informací je dostupných na webových stránkách výzvy 12, v dokumentu Diverzita a flexibilita – Vstupní evaluační zpráva a v dokumentu Karta sektoru ([Evaluate výzvy – výstupy](#)).

31.	S	Cestovní agentura	66 %	59 %	60 %	73 %
32.	SV	Výrobní společnost	64 %	68 %	69 %	60 %
33.	A	Vysoká škola	64 %	65 %	67 %	66 %
34.	V	Zdravotní péče	64 %	65 %	66 %	66 %
35.	V	Základní škola	59 %	70 %	71 %	64 %
36.	SV	Výrobní společnost	61 %	68 %	72 %	59 %
37.	S	Poradenství v oblasti strategického řízení	61 %	68 %	66 %	67 %
38.	A	Vysoká škola	63 %	63 %	64 %	64 %
39.	A	Univerzita Palackého Olomouc	62 %	63 %	62 %	67 %
40.	SV	Výrobní společnost	62 %	66 %	64 %	63 %
41.	SV	Výrobní společnost	59 %	64 %	65 %	57 %
42.	SV	Výrobní společnost	59 %	61 %	64 %	61 %
43.	SV	Výrobní společnost	59 %	60 %	67 %	57 %
44.	V	Městský úřad	59 %	62 %	62 %	63 %
45.	SV	Výrobní společnost	58 %	61 %	60 %	64 %
46.	V	Nemocnice	51 %	63 %	64 %	63 %
47.	SV	Výrobní společnost	56 %	60 %	65 %	57 %
48.	SV	Výrobní společnost	55 %	61 %	65 %	57 %
49.	SV	Výrobní společnost	59 %	58 %	59 %	56 %
50.	SV	Výrobní společnost	53 %	51 %	58 %	56 %
Průměrná hodnota	x	x	65 %	69 %	69 %	65 %

A = akademický sektor (11 zaměstnavatelů), N = neziskový sektor, (4 zaměstnavatele) V = veřejný sektor (9 zaměstnavatelů), S = Soukromý sektor bez výroby (10 zaměstnavatelů), SV = soukromý sektor – výroba (16 zaměstnavatelů)