

IQUALITY VISION

Závěry empatické fáze

Vison for Inclusive Employers

Obsah

OBSAH	2
ÚVOD	3
MODEL INKLUZE	4
PRŮBĚH EMPATICKÉ FÁZE PROJEKTU	6
SUMÁŘ VŠECH AKTIVIT	6
KLÍČOVÉ AKTIVITY	7
ROZHOVORY A FOKUSOVÉ SKUPINY	8
HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ EMPATICKÉ FÁZY	10
MODEL INKLUZE	10
SITUACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	11
SOUKROMÁ SFÉRA	13
PARTICIPATIVNÍ WORKSHOPY	13

Úvod

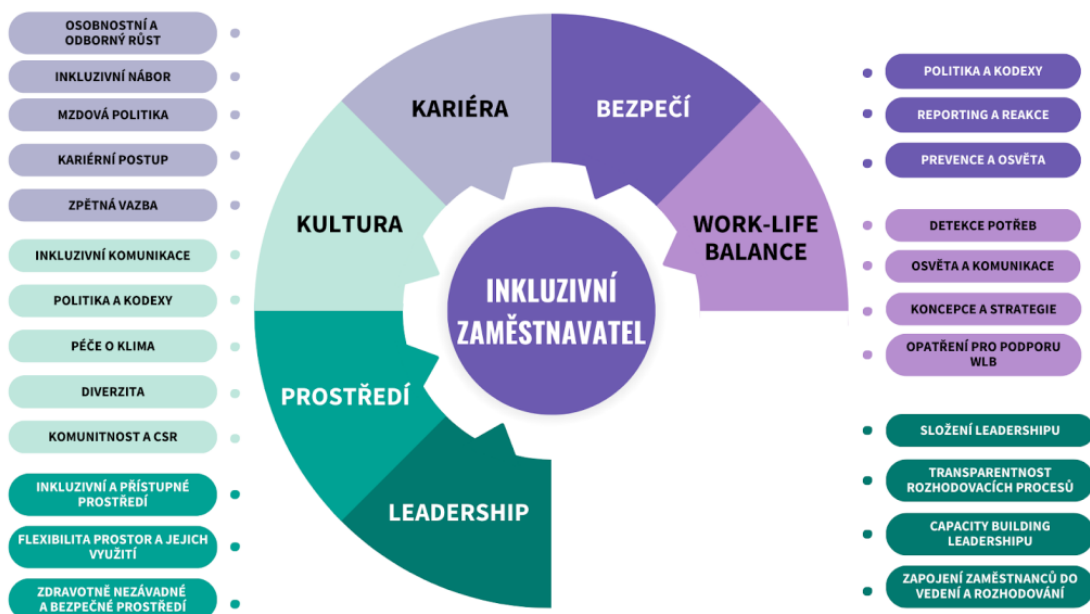
Projekt "The Vision for/of Inclusive Employers" jsme zahájili s cílem vytvořit nástroj pro nastartování/posílení inkluze u zaměstnavatelů. Tento nástroj měl za úkol identifikovat klíčové oblasti inkluze a poskytovat doporučení pro zlepšení pracovního prostředí tak, aby bylo co nejvíce inkluzivní. V rámci projektu jsme se zaměřili na vytvoření modelu inkluzivního zaměstnavatele a na vývoj metod sběru dat, které by umožnily efektivní hodnocení inkluze v různých organizacích.

Projekt "The Vision for/of Inclusive Employers" byl orientován na zaměstnavatele obecně – tedy nejen na ty ve veřejné správě (VS), ale i na soukromé firmy. V tomto dokumentu představíme průběh a hlavní výstupy/závěry empatické části projektu.

Model inkluze

Vyvinuli jsme model inkluze u zaměstnavatele. Zároveň jsme vytvořili a testovali nástroje sběru dat, a to rozhovory, fokusové skupiny (dále FS) a workshopy.

Model inkluze slouží jako průvodce změnou, protože definuje základní témata, rysy a vlastnosti inkluze na pracovišti a umožňuje tak ukotvit scénář pro plány rozvoje organizace. Model je nástrojem pro nastartování změn v organizaci, protože v jeho rámci probíhá mnoho participativních aktivit, které otevírají debaty napříč organizací, přináší konkrétní návrhy možných řešení, rozhybe rigidní procesy a poskytuje inspirující pohledy “out of the box”.



Obr. 1: MODEL INKLUZIVNÍHO ZAMĚSTNAVATELE (zahrnuje tematické oblasti a dimenze)

Inkluze je komplexní proces, který nelze měřit nebo sledovat přímo, proto **hlavním cílem empatické fáze bylo vytvořit model**, který by umožňoval sledovat její kvalitu v

zaměstnání. Identifikovali jsme šest oblastí, které uchopují inkluzi z různých hledisek. Model obsahuje 6 tematických oblastí a 24 dimenzí. Každá oblast obsahuje několik dimenzí, které nám umožňují rozložit tento složitý koncept na menší uchopitelné položky. Zároveň jsou skupinami ukazatelů (nebo indikátorů). Indikátor je pozorovatelný důkaz, který nám umožní prakticky sledovat a zaznamenávat inkluzi. Hlavní výstup inkubační fáze projektu je tedy samotný model inkluze, který byl vyvinut a testován s cílovými skupinami (zaměstnavatelé a zaměstnanci*zaměstnankyně). Bez tohoto modelu by nebylo možné vytvořit praktické nástroje, které pomohou prosazování inkluzivního přístupu v zaměstnání.

Průběh empatické fáze projektu

Sumář všech aktivit

- rešerše na téma inkluze v zaměstnání, pracovní prostředí a trh práce (odborná literatura, právo a strategie, obecná rešerše online zdrojů)
- 8 skupinových a individuálních rozhovorů s top managementem (firmy i veřejná sféra)
- 4 fokusové skupiny se zaměstnanci*zaměstnankyněmi (s cílovými skupinami veřejná správa, firmy, generace Z a 50+)
- 4 rozhovory s pracujícími ze zranitelných skupin na trhu práce
- spolupracovali jsme s HCD odborníkem Romanem Hřebeckým a HR expertkou Petrou Ingrovou formou pravidelných konzultací, vytvořili jsme mapu relevantních aktérů v oblasti inkluze na trhu práce
- vytvořili jsme partnerství s institucemi veřejné správy, které mají zájem dále spolupracovat v realizační fázi: Ředitelství Moravskoslezského kraje, Úřady městských částí Ostrava-Poruba a Brno-střed, a Univerzita Jana Evangelisty Purkyně
- proběhly čtyři mini workshopy s top vedením institucí veřejné správy
- pilotovali jsme inkluzivní workshopy ve dvou institucích veřejné správy
- s každou partnerskou institucí jsme v pravidelném kontaktu skrze konzultace a online setkání

Klíčové aktivity

KA 1: Rešerše (1. - 5. měsíc)

Na začátku projektu jsme provedli rozsáhlé rešerše na téma inkluze v zaměstnání. Tyto rešerše zahrnovaly studium odborné literatury, právních a strategických dokumentů a online zdrojů. Cílem bylo získat co nejširší přehled o aktuálních přístupech a trendech v oblasti inkluze na pracovišti. Získané vědění jsme využili v dalších KA.

KA 2: Poznání situace a potřeb cílové skupiny a spolupráce s ní (1. - 12. měsíc)

Abychom získali hlubší vhled do konkrétních potřeb a výzev, se kterými se zaměstnavatelé a zaměstnanci potýkají, uskutečnili jsme 8 rozhovorů s top managementem z různých odvětví (firmy i veřejná správa) a zorganizovali 4 fokusové skupiny se zaměstnanci. Součástí byla také analýza získaných dat a jejich využití pro další klíčové aktivit (zejména KA3 a také KA4).

KA 3: Ideace, design prototypu a testování (6. - 12. měsíc)

V rámci této aktivity proběhla setkání se zaměstnavateli a na základě získaných dat jsme vytvořili model inkluze, který jsme následně testovali v praxi. Pilotáž a testování řešení probíhalo ve více institucích různého charakteru - od zaměstnavatelů v soukromé sféře až po ty ve veřejném sektoru. Souběžně s modelem jsme testovali i metody, které ho umožní uplatnit v praxi - jednalo se jednak o výše zmíněné rozhovory a fokusové skupiny, ale zejména o inkluzivní workshopy, které vytváří prostor pro participativní zapojení zaměstnanců*zaměstnankyň v identifikaci problémů konkrétní organizace, a zároveň v ideaci jejich řešení.

KA 4: Mapa aktérů (1. - 12. měsíc)

Na základě rešerší v rámci KA1 jsme vytvořili mapu aktérů a navázali spolupráci s několika z nich, například s Moravskoslezským krajem, městskou částí Ostrava-Poruba, UJEP, NNO AGAPO, a dalšími.

Rozhovory a fokusové skupiny

Na základě rešerší a naší vlastní praxe jsme přišli s pěti základními tematickými oblastmi pro konceptualizaci inkluzivního zaměstnavatele: 1) Kultura organizace, 2) Kariéra a odměňování 3) Leadership a rozhodování 4) Sladění osobního a pracovního života 5) Bezpečí. Tato první verze určovala okruhy, které jsme probírali na FS se zaměstnanci*zaměstnankyněmi, jakož i strukturu rozhovorů s top managementem. První dvě FS pokryly zaměstnance*zaměstnankyně v soukromých firmách a ve veřejné správě obecně. Na základě jejich výstupů jsme re-definovali cílové skupiny pro následující FS. Jako důležitý faktor se ukázal věk. V dalších dvou FS jsme se proto rozhodli zaměřit na tzv. generaci Z, ale přidali jsme i pracující ve věku 50+. V projektovém plánu byla jedna FS původně míněna pro zranitelné skupiny. Vzhledem k citlivosti některých otázek a ve snaze zajistit bezpečné prostředí pro komunikační partnery*partnerky jsme se rozhodli tuto FS rozložit na individuální rozhovory. To nám zároveň umožnilo hlouběji porozumět jejich situacím a uplatnit intersekcionalní přístup, kde jedna osoba může patřit do více zranitelných skupin zároveň, což specificky formuje jeho*její zkušenost na trhu práce a v zaměstnání.

Tematické okruhy

Tematické okruhy v rozhovorech s top vedením, zranitelnými skupinami se do jisté míry překrývaly tak, aby bylo možné data porovnat. Otázky ve společných okruzích se však lišily podle cílové skupiny. Zde uvádíme okruhy pokryté ve všech typech rozhovorů a fokusových skupinách s příklady konkrétních otázek.

- Inkluze

Cílem tohoto okruhu bylo zjistit postoje jednotlivcům k samotnému pojmu inkluze, jelikož je v kontextu ČR vnímán jako kontroverzní.

- Ideály

V této sekci jsme zjišťovali představu ideálního zaměstnavatele.

- Jak by se měl chovat vůči svým zaměstnancům*zaměstnankyním? Jaká by byla pracovní doba? Jak by fungovalo odměňování? Jak by mělo vypadat pracovní prostředí?
- O zaměstnavateli a zaměstnání
 - Jak se cítíte u vás na pracovišti? Kdy naposledy jste v zaměstnání zažili pocit radosti, ocenění? Co vám dalo tento pocit? Jak vnímáte práci oddělení lidských zdrojů ve vaší firmě? Jak byste popsali své kolegy a kolegyně?
- Organizační kultura
 - Jste si vědomý*á toho, že váš zaměstnavatel prosazuje nějaké firemní hodnoty? Vznikne-li na pracovišti problém nebo konflikt, jak se řeší? Co považujete za nevhodné chování na pracovišti? Víte o nějakých iniciativách vašeho zaměstnavatele, které se zaměřují na citlivý jazyk?
- Vedení
 - Jaký vztah máte s vaším přímým nadřízeným* nadřízenou? Důvěřujete vedení firmy? Myslíte si, že vaší firmě záleží na jejích zaměstnancích*zaměstnankyních? Zjišťuje váš zaměstnavatel aktivně vaše potřeby?
- Work-life balance
 - Co si představíte pod pojmem sladování osobního a pracovního života? Jak vnímáte podmínky pro sladování pracovního a soukromého života ve vaší firmě? Myslíte si, že se za poslední tři roky tyto podmínky nějak změnil?
- Kariérní postup a odměňování
 - Existují u vás ve firmě jasná pravidla pro kariérní postup? Jakým způsobem se u vás ve firmě rozhoduje o odměně?

Hlavní zjištění empatické fáze

Model inkluze

- Na základě FS a rozhovorů jsme rozšířili původních pět oblastí o šestou a to 6) Prostor a pracovní prostředí. Zároveň jsme spolu se zaměstnavateli a zaměstnanci*zaměstnankyněmi vytvářeli dimenze ke každé oblasti, abychom tak komplexně pokryli všechny relevantní aspekty inkluze v zaměstnání. Závěry FS a rozhovorů jsme průběžně analyzovali jako podklad pro fázi ideace řešení.

Formát potencionálního nástroje

- Mimo obsahovou složku řešení jsme společně navrhovali i formát potenciálního nástroje, který by zaměstnavatelům ve veřejné sféře umožnil řešit problémy v oblasti náboru a retence personálu. Od zaměstnavatelů jsme slyšeli nutnost rozdílného přístupu v jednotlivých organizacích. To nám potvrzuje naše předběžná očekávání, že model inkluze musí být rozložen na menší části, aby mohla organizace začít s implementací tam, kde je na to připravena, nebo kde je to nejvíce potřeba. Ve FS se také ukázalo, že fungování jednotlivých oddělení v rámci jednoho úřadu/firmy se může zásadně lišit a vytvořit tak neférové pracovní podmínky pro část zaměstnanců*zaměstnankyň. Top management neví, jak tuto nerovnost řešit, nebo má tendenci tyto rozdíly zcela přehlížet a považovat je za normální nebo přirozené. Celkově se ukázalo, že top managementu chybí nástroje, které by umožnily diagnostikovat objektivní stav v instituci a poskytl komplexní obraz na její fungování ve vztahu k podřízeným.

Situace ve veřejné správě

- Skrz spolupráci s konkrétními organizacemi jsme identifikovali specifické problémy, kterým čelí zaměstnavatelé ve VS, jejichž postavení na trhu práce je formováno jejich rozdílným legislativním zakotvením oproti soukromým firmám. Nedostatek pracovní síly tak dopadá na VS intenzivně a představuje palčivý problém. **Zaměstnavatelé ve VS nejsou konkurenceschopní na trhu práce a nevědí, jak pracovat se zranitelnými skupinami, bortí se s rostoucí fluktuací nebo se neumí vypořádat s nevhodným chováním na pracovišti.** Zajišťují velký rozsah veřejných služeb, který předpokládá zaměstnávání velmi rozmanitého personálu. Na dělnických pozicích se jim nedaří stabilizovat personál (v případě městské části může tvořit až třetinu všech zaměstnanců*zaměstnankyň), zatímco úřednické pozice neumí obsadit kvalitními lidmi.
- **V rámci inkubační fáze projektu se nám potvrdil zájem zaměstnavatelů o model inkluze jako řešení jejich problémů směrem k zaměstnanectvu.** Největší zájem jevíly instituce veřejné správy (VS), které mají kromě limitovaných finančních zdrojů (někdy) i geo-ekonomické znevýhodnění, které musí kompenzovat. Na rozdíl od soukromých firem, většina zaměstnavatelů ve VS, si nemůže vybrat své působiště. Je proto nezbytně nutné, aby se naučili pracovat s lidmi, které mají regionálně k dispozici. Inkluzivní přístup všechny tyto problémy řeší, zaměstnavatelé ve VS ho však buď vůbec neznají, nebo se potýkají s jeho konceptualizací a implementací. Některé z našich partnerských institucí už začaly se sběrem dat, nebo s implementací nahodilých opatření - žádná z nich ale nemá formulovanou rámcovou představu organizační změny, která by jednotlivé kroky systematizovala a byla založená na datech.
- **Instituce VS neumí identifikovat nebo vytvořit interní kapacity v oblasti inkluzivního pracovního prostředí.** Absentují i externí zdroje, které by nabízely návody a inspiraci, jak pracovat s různými generacemi nebo jak vytvořit prostředí,

ve kterém se mohou uplatnit i skupiny doposud zapomínané nebo “zneviditelňované” pro VS. Existence tohoto problému otevírá dveře pro změny personálních politik ve VS směrem k inkluzi; jak nám bylo řečeno na jednom z rozhovorů s top vedením: „*My nemáme co ztratit*“.

- Zaměstnanci*zaměstnankyně ve VS si ve fokusových skupinách stěžovali také na netransparentnost v rozhodovacích procesech (např. v oblasti flexibility pracovní doby, nebo home office, ale také v odměňování a kariérním postupu), zásadní rozdíly v pracovních podmínkách mezi jednotlivými odděleními ve stejné organizaci a bohužel, také na nevhodné chování na pracovišti, zejména ze strany nadřízených, které nebylo nijak řešeno. Zaměstnanci*zaměstnankyně ve VS se shodovali, že i v případě zavedení inkluzivního opatření, které má být vstřícné vůči personálu, stačí jeden případ, kdy je zneužito a po krátké době dochází k jeho zrušení. (Jako příklad můžeme uvést umožnění zaměstnanecku úřadu práci již od páté hodiny ranní v letním období vzhledem k vysokým teplotám. Jeden zaměstnanec se ale začal dožadovat doplatku za noční směnu, což vedlo k úplnému zrušení tohoto opatření.) Jindy jsme se setkali se situací, ve které byl povolena práce z domu, ale jenom pod podmínkou kamerového záznamu. **Důvěra mezi zaměstnanci*zaměstnankyněmi a vedením úřadů se jeví jako zásadní problém pro implementaci inkluzivních opatření.** Model inkluze může sloužit jako mediátor diskuze mezi vedením a zaměstnaneckem, zejména v případech, kde takováto diskuze stagnuje.
- **Obzvláště alarmující je zjištění, že ve VS je často přítomen rasismus (hlavně antiromský), který je zcela otevřen a normalizován.** Reprotovány byly i příklady homofobie, jedná se však o méně častý jev. Avšak během inkubační fáze jsme natrefili také na konkrétní oddělení, která z vlastní motivace zaměstnávají například člověka s postižením. V takovém případě jsme se setkali se dvěma situacemi – jednalo se buď o postižení kompenzovatelné technologicky (např. silnou slabozrakost), nebo tento pokus selhal a stal se tak příkladem proč „inkluze

nefunguje“. To, že se v skutečnosti jednalo o integrační pokus, který selhal na nedostatku know-how bylo opomíjeno.

- VS se ukázala jako logická cílová skupina, protože ultimátním cílem naší práce je vytvořit trend na trhu práce, který povede k samovolnému šíření inkluzivního přístupu k HR politikám. VS je atraktivní partner, jelikož je obrovským zaměstnavatelem, nejen jako celek, ale i v lokálních podmínkách a její složky představují jednoho z největších zaměstnavatelů v regionech. Pozornost jsme proto věnovali síťování s konkrétními institucemi VS, abychom ověřili potenciál spolupráce a prohloubili naše poznání potřeb cílové skupiny.

Soukromá sféra

- Soukromí zaměstnavatelé na změny potřeb zaměstnanců*zaměstnankyň částečně reagují, jejich HR oddělení se nesoustředí pouze na administrativní činnost a budují kapacity umožňující další rozvoj personálních politik. Zároveň jsme zaznamenali existenci konferencí v rámci kterých dochází k výměně zkušeností. Tyto snahy jsou nahodilé, zaměřené na omezený počet cílových skupin (např. rodiče s dětmi) a nejsou přímo rámcované jako inkluzivní. Avšak spolu s možností většího finančního ohodnocení oproti veřejné správě a neziskovému sektoru, to stačí, aby potenciální nebo stávající zaměstnanci*zaměstnankyň považovali tyto zaměstnavatele za kvalitnější. Zároveň ze strany stávajících i potenciálních zaměstnanců*zaměstnankyň nejsou instituce VS vnímané jako féroví a bezpeční zaměstnavatelé (vyplývá z fokusových skupin).

Participativní workshopy

- S partnery jsme prohloubili spolupráci také skrz pilotáž participativních workshopů, které měly za cíl nejen seznámit zaměstnanectvo s modelem inkluzivního zaměstnavatele, ale také zhodnotit, jak fungují oblasti inkluze na jejich

pracovišti a pojmenovat své osobní priority ve vztahu k zaměstnavateli. WS se zúčastnilo 6-12 lidí (počet i zastoupení se přizpůsobovalo potřebám konkrétního zaměstnavatele). Výstupy z workshopů nelze zveřejnit pro zajištění anonymity účastnictva a partnerských organizací. Součástí workshopu byla identifikace možných bodů rozvoje zaměstnavatele v oblasti inkluze. Workshop je sestaven ze 3 modulů a v průběhu testování jsme měnili metody, které jsme v jednotlivých modulech použili, přičemž jejich obsahová náplň a cíle zůstaly stejné. Experimentovali jsme také se složením zúčastněných - zejména jsme zjišťovali, jak působí na průběh přímá účast vedení instituce. Součástí každého workshopu byl evaluační dotazník pro účastnictví a následné doručení výstupů vedení organizace a konzultace.

- Zpětná vazba od jedné z institucí: *"Na pracovním semináři vzniklo až překvapivě příjemné, bezpečné a podnětné prostředí, ve kterém jsme si se spolupracovníky řekli velmi mnoho zajímavých nápadů pro zlepšování pracovního prostředí, zvyšování spokojenosti zaměstnanců a vytváření podmínek pro zkvalitňování pracovních výsledků."*
- Již samotný workshop přinesl změny v organizacích/u zaměstnavatelů. Vytvořil se komunikační kanál mezi zaměstnanectvem a vedením. Díky participativnímu a nehierarchickému přístupu umožnil zaměstnanectvu otevřeně pojmenovat body frustrace a uvolnit tak skryté napětí. V jedné z institucí se například ukázalo, že pro všechny zúčastněné byl zásadní problém komunikace a spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Díky individuální a skupinové práci, která eliminuje mocenské dynamiky můžeme takováto zjištění považovat za relativně validní. V případě dlouhodobé spolupráce se validita zvyšuje skrz opakované vstupy do terénu, které potvrdí takováto zjištění. Jindy se podařilo také pojmenovat instance nevhodného chování na konkrétních odděleních, zejména ze strany vedoucích (bossing), o kterých top vedení vůbec nevědělo. Zároveň v důsledku workshopu došlo k drobným změnám v prostorech - jako například pořízení nového nábytku a

vytvoření odpočinkové zóny. Příkladem jednoho z výstupu workshopu je například i vytvoření pracovní skupiny, která dále přebírala téma implementace inkluze v organizaci.

PROJEKT

The Vision For/Of Inclusive Employers

je spolufinancován **Evropskou unií**.

Moudrý zaměstnavatel je inkluzivní zaměstnavatel!
Provádíme organizace změnou k inkluzivnímu pracovnímu prostředí.



Spolufinancováno
Evropskou unií



IQUALITY VISION

Více projektů podpořených Evropskou unií na www.mapaprojektu.cz



Monika Zemská



+ 420 608 362 594



info@iquality.cz



*Chcete vědět víc?
Ozvěte se nám!*