

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Diversity management ve firemní praxi

Bakalářská práce

Petr SPOLEK

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Petr Spolek**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Diversity management ve firemní praxi**

Cíl: Cílem bakalářské práce je charakterizovat aktivity, které jsou aplikovány ve vybrané společnosti v oblasti diversity managementu a na jejich základě navrhnout možná vylepšení či další aktivity, které by společnost mohla začít v této oblasti aplikovat.

Rámcový obsah:

1. Definice pojmu diversity management a oblastí, které do něj spadají
2. Aktivity vybrané společnosti v různých oblastech diversity managementu
3. Sběr a analýza dat
4. Návrh opatření vedoucí ke zdokonalení stavu ve společnosti (doplnění stávajících a návrh nových aktivit)

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. Los Angeles: SAGE, 2017. 394 s. ISBN 9781483386126.
2. SCHNEIDER, S C. – BARSOUX, J L. *Managing across Cultures*. 2. vyd. Edinburgh: Prentice Hall Press, 2003. 330 s. ISBN 978-0-273-64663-1.
3. Maříková, H., Čermáková, M., & Formánková, L. Slovník základních pojmů /diverzita a sladování pracovního a soukromého života/. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2015. Dostupné také z: <https://diverzita.soc.cas.cz/vystupy>. ISBN 978-80-7330-278-8
4. Maříková, H. (ed.), Čermáková, M., & Křížková, A. Nebojme se diverzity! /vzdělávací manuál/. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2015. Dostupné také z: <https://diverzita.soc.cas.cz/vystupy>. ISBN 978-80-7330-266-5

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 6. 5. 2021

Petr Spolek
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 6. 5. 2021

Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 6. 5. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 9. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou prací využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Mgr. Evě Švejdarové, Ph.D., M.A. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále bych rád poděkoval kolegům a kolegyním ze ŠKODA AUTO a.s. za pomoc při získávání podkladů a konzultace, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. V neposlední řadě děkuji také své rodině za podporu v průběhu mých studií.

Obsah

Úvod.....	8
1 Diversity management.....	10
1.1 Pracovní diverzita	10
1.2 Diverzita a inkluze.....	13
1.3 Historie a vývoj diversity managementu	14
1.4 Problematika hlavních oblastí diversity managementu	15
1.5 Přínosy diversity managementu.....	19
1.6 Možná negativa spojená s diversity managementem	21
2 Přehled aktivit vybrané společnosti v oblasti diversity managementu	22
2.1 Metodologie	22
2.2 Základní informace o společnosti ŠKODA AUTO	23
2.3 Strategie diverzity ve ŠKODA AUTO	23
2.4 Byznys pro společnost a Charta diverzity	24
2.5 Diversity Index	25
2.6 Podpora a rozvoj žen.....	25
2.7 ŠKODA Family.....	27
2.8 Rozmanitost myšlení a ŠKODA Academy	29
2.9 Tréninky Diversity Wins @ Volkswagen	30
2.10 Internacionalizace.....	32
2.11 Mezigenerační spolupráce	33
2.12 Trainee program	34
2.13 Podpora LGBT+ zaměstnanců.....	35
2.14 Chráněné/profilové centrum	36
2.15 Podpora zdraví, psychické odolnosti a work-life balance.....	37
2.16 Komunikace diverzity.....	38
3 Návrhy opatření ke zdokonalení stavu ve společnosti	40
3.1 Metodologie	40
3.2 Výsledky výzkumu	41
3.3 Návrhy opatření a aktivit.....	46
Závěr.....	50

Seznam literatury.....	52
Seznam obrázků a tabulek.....	58
Seznam příloh.....	59

Seznam použitých zkratek a symbolů

CEO	Chief Executive Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protection Regulation
HR	Human Resources
IT	Informační technologie
KPI	Key Performance Indicator
LGBT+	Lesby, gayové, bisexuální osoby, transgender osoby a další různorodá určení vlastní sexuální orientace, identity či případné sexuální nevyhraněnosti
MD/RD	Mateřská dovolená/rodičovská dovolená
THZ	Technicko hospodářský zaměstnanec
VW	Volkswagen

Úvod

Globalizovaný svět, ve kterém žijeme, poskytuje organizacím rozmanité spektrum zákazníků a stejně tak i zaměstnanců. V dnešní době se ve firmách mísí lidé ze všech koutů světa. Lidé pocházející z odlišných prostředí a kultur. Lidé s různými styly práce a komunikace či odlišnými pohledy na svět. S rozmanitou pracovní silou však musí organizace aktivně pracovat, aby mohly naplno využít potenciálu, který nabízí. Řízením této rozmanitosti a prací s ní se v organizacích zabývá diversity management.

Hlavním cílem bakalářské práce je poskytnout vhled do problematiky diversity managementu a jeho praktické aplikaci ve vybraném podniku. Mezi dílčí cíle patří vymezení pojmu diversity management, zanalyzování aktuálního stavu ve vybrané společnosti a návrh opatření, která by mohla tento stav zdokonalit.

V souvislosti s cíli bakalářské práce byla navržena struktura práce. První kapitola obsahuje teoretické vymezení diversity managementu. Zahrnuje základní pojmy, ze kterých diversity management vychází, jeho vznik a vývoj, problematiku spojenou s hlavními oblastmi, ale i přínosy a možná negativa s diversity managementem spojená. Druhá kapitola popisuje aktivity vybraného podniku v oblasti diversity managementu. Třetí kapitola se věnuje opatřením, která by mohla vést ke zdokonalení aktuálního stavu ve vybraném podniku.

Pro tuto práci si autor vybral společnost ŠKODA AUTO a.s., nadnárodní podnik, který je součástí koncernu Volkswagen Group. Jedná se o jednoho z největších zaměstnavatelů v České republice, který nese významný podíl na fungování české ekonomiky. Autor měl možnost pracovat ve ŠKODA AUTO a.s. na pozici stážisty v oddělení řízení lidských zdrojů, kde se zabýval HR diverzitou. Tato skutečnost mu umožnila nahlédnout do fungování diversity managementu uvnitř společnosti, stejně tak jako získat potřebné informace pro vypracování této bakalářské práce.

Teoretická část práce vychází primárně z rešerše literatury týkající se diversity managementu a z prakticky orientovaných studií a odborných článků. Pro vytvoření praktické části popisující aktivity vybraného podniku byly použity informace dostupné z interních firemních zdrojů či v rámci zúčastněného pozorování, ale také veřejně dostupné informace z webových stránek nebo oficiálních dokumentů společnosti. Návrhy opatření ke zdokonalení stavu byly vypracovány na základě

rozhovoru s expertem na danou problematiku. Praktická část bakalářské práce se skládá ze dvou zmíněných kapitol a v rámci vyšší přehlednosti je metodologie výzkumu uvedena v každé kapitole zvlášť.

Jelikož zatím firma nedisponuje uceleným přehledem aktivit v oblasti diversity managementu (informace jsou k dispozici prostřednictvím různých zdrojů – výroční zprávy či informace na webových stránkách společnosti a na firemním intranetu), hlavním přínosem bakalářské práce je zmapování dosavadních aktivit, které společnost ŠKODA AUTO a.s. v praxi uplatňuje a vytvoření uceleného přehledu. Dalším přínosem je poté návrh zdokonalení současného stavu. Práce může následně sloužit i pro další organizace jako podklad a inspirace pro tvorbu vlastní strategie diversity managementu. Přínosem práce je v neposlední řadě také zvýšení povědomí a poukázání na důležitost i aktuálnost tématu práce s diverzitou.

1 Diversity management

V následující části bakalářské práce je přiblížen teoretický základ diversity managementu. Jedná se zejména o zásadní pojmy, historii a vývoj či problematiku hlavních oblastí diversity managementu. Představeny jsou také přínosy a možná negativa, které jsou s tímto konceptem spojené.

Anglický pojem diversity management lze česky přeložit jako řízení diverzity. Jedná se o aktivní, vědomý, strategický a manažerský proces zavádění diverzity do praxe (Maříková, Čermáková a Křížková, 2015). V rámci tohoto procesu jde o přijetí a využití rozdílů nebo podobností jako potenciálu v organizaci. Maříková, Čermáková a Křížková (2015) dále definují diversity management jako strategii podnikové ekonomiky, která využívá různorodosti osob na úrovni organizace pro úspěch daného podniku. Tento prospěch je však podmíněn uznáním a respektem k odlišnostem a individualitě na pracovišti. V rámci tohoto přístupu se jedná především o uznání kulturních a individuálních rozdílů, spíše než rozdílů skupinových, zdůraznění potřeby eliminace předpojatosti a jasné komunikace toho, že organizace oceňuje vlastnosti a kvality jedinců.

Dle Mor Barak (2017) diversity management odkazuje na dobrovolné aktivity organizace. Tyto aktivity jsou tvořeny za účelem vyšší míry začlenění zaměstnanců pocházejících z různých prostředí do formálních i neformálních organizačních struktur skrze promyšlené firemní postupy a programy.

Patrick a Kumar (2012) definují diversity management jako záměrný proces vytváření a udržování pozitivního pracovního prostředí, kde jsou podobnosti i odlišnosti jedinců ceněny. V takovém případě lze dosáhnout potenciálu a maximalizovat jejich příspěvek strategickým cílům organizace.

Thomas (1991) ve své knize zdůrazňuje, že diversity management představuje dlouhodobý závazek manažerů ke změnám a posunu ve způsobu myšlení. To znamená úpravu definic vedení a managementu a změny v organizačních systémech a mechanismech.

1.1 Pracovní diverzita

Pojem diverzita vychází z anglického termínu diversity a znamená rozmanitost nebo různorodost, termín může být také překládán jako rozdílnost či odlišnost. Tento

pojem byl nejprve uplatňován v oblasti přírodních věd, kdy bylo zjištěno, že biodiverzita biologických společenství má vliv na adaptabilitu a odolnost těchto ekosystémů. Poté byl koncept diverzity aplikován i do oblasti společenských věd, konkrétně do výzkumů spojených s lidskou společností (Maříková, Čermáková a Křížková, 2015). Diverzita představuje viditelné i skryté odlišnosti jednotlivých jedinců a obecně tedy popisuje rozmanitost daného systému či společenství. Hlavním úkolem konceptu diverzity je odlišnosti rozpoznat, pojmenovat, respektovat a chápat je zejména jako spojující element (Maříková a kol., 2015).

Maříková, Čermáková a Křížková (2015) popisují zvláště diverzitu na pracovišti nazývanou také jako pracovní diverzita nebo diverzita v oblasti placené práce. Společným znakem definic je důraz kladený na odlišnosti, které jsou považovány za významné, a které odlišují jednoho jedince od druhého. Pracovní diverzita se netýká pouze zaměstnanců, ale vztahuje se například i na zákazníky a jedná se zejména o různorodost z hlediska genderu¹, národnosti, věku, nebo životních zkušeností či jazyka.

Pracovní diverzita obsahuje velké množství ukazatelů. Lze ji proto dělit na různé typy dle odlišných klasifikačních kritérií (Maříková, Čermáková a Křížková, 2015):

- primární a sekundární znaky či dimenze diverzity,
- demografická diverzita,
- organizační diverzita.

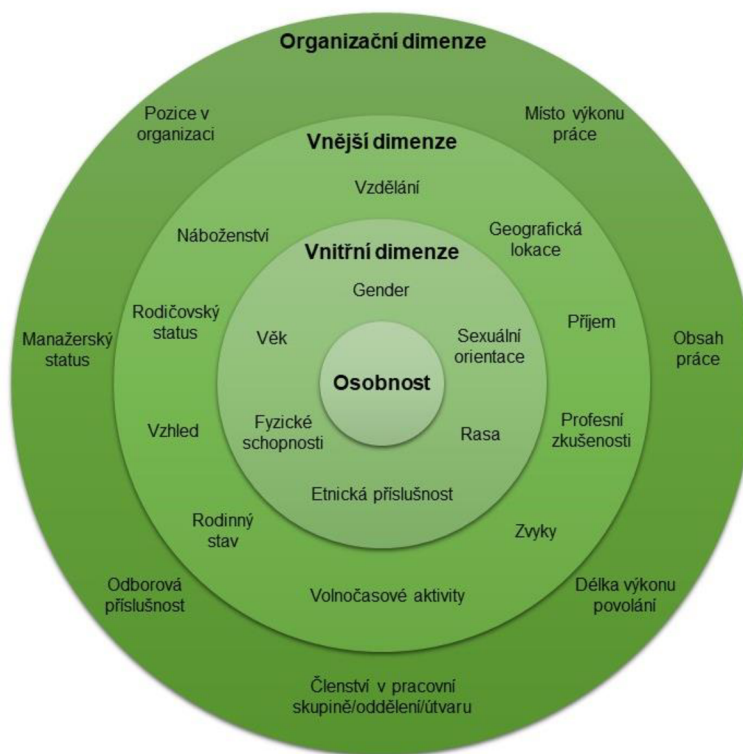
Primární (manifestní) dimenzi diverzity tvoří velmi nápadné znaky, které ovlivňují pracovní uplatnění. Jelikož jsou tyto znaky pozorovatelné pro převážnou část populace, je na ně kladen zásadní důraz při implementaci v organizačním prostředí. K těmto znakům patří například gender, věk, etnická nebo národnostní příslušnost, sexuální orientace, fyzické a mentální schopnosti apod. **Sekundární (latentní) dimenze** diverzity je spojena s očekáváními a zkušenostmi a je významná při tvorbě hodnotového rámce a nastavování morálních zásad v organizačním prostředí. Do sekundární dimenze se řadí pracovní zkušenosti, vzdělání, komunikační styl, styl práce, náboženství či rodinný stav.

¹ Pojem odkazující na sociální rozdíly (v protikladu k biologickým) mezi muži a ženami.

Demografická diverzita obsahuje zejména diverzitu genderovou, národnostní, věkovou, ale například i diverzitu z hlediska zdravotního stavu. V organizacích je často brán ohled na určitý demografický znak při implementaci diversity managementu a snaze o rozvoj schopností a potenciálu zaměstnanců.

V rámci **organizační diverzity** jsou zahrnuty různé roviny pracovního života ve vztahu k pracovní síle i chodu organizace jako celku. Jedná se o pracovní zkušenosti a návyky, vzdělání, profesní trénink, ale také o komunikační styly, očekávání pracovníků nebo jejich postoje. Organizační diverzita bývá někdy dále členěna na **pracovní diverzitu** (zaměstnanci a všechny demografické a geografické faktory), **behaviorální diverzitu** (styly práce, způsoby uvažování a učení se, komunikační styly nebo postoje a očekávání zaměstnanců), **strukturální diverzitu** (vztahy a komunikace z hlediska hierarchie a organizačních jednotek) a **obchodní diverzitu** (segmentace trhu, diverzifikace produktů a poskytování služeb, zaměření na zákazníky).

Existují také vícedimenzionální modely diverzity, kde je propojeno více rovin do jednoho komplexu. Příkladem může být **čtyřdimenzionální model diverzity** (viz Obr. 1).



Zdroj: (Gardenswartz a Rowe, 2003)

Obr. 1 Čtyřdimenzionální model diverzity

Patrick a Kumar (2012) ve své práci zmiňují, že diverzita zahrnuje nejen to, jak lidé vnímají sami sebe, ale i to, jak vnímají ostatní. To následně ovlivňuje jejich interakce. Aby mohli zaměstnanci efektivně fungovat, je důležité, aby se profesionálové z oblasti řízení lidských zdrojů zabývali tématy komunikace, adaptability a změny.

Zaměstnávání diverzifikované pracovní síly je zásadní pro každou organizaci. V současnosti, pouze organizace, které zaměstnávají kvalitní a konkurenceschopné pracovníky bez ohledu na věk, postoje, jazyk, gender nebo náboženství, mohou konkurovat na trhu (Saxena, 2014).

1.2 Diverzita a inkluze

S pojmem diverzity se pojí také inkluze (česky překládaná jako začleňování). Sherbin a Rashid (2017) ve své práci přirovnávají diverzitu, v kontextu pracovního prostředí, k reprezentaci. Avšak pro přilákání různorodých talentů, podporu jejich participace či inovativnosti a pro růst byznysu obecně je zásadní právě inkluze – tedy zajištění toho, aby byli zaměstnanci respektováni a přijati takoví, jací jsou. Problém spojený s inkluzí je její obtížná měřitelnost. Oproti diverzitě, kterou lze změřit poměrně jednoduše (např. poměr mužů a žen nebo věkové rozložení zaměstnanců ve firmě), pocit inkluze nelze jen tak vyčíslit. Výzkum autorek odhalil čtyři hlavní úrovně, které pohání inkluzi:

- inkluzivní leadership,
- autentičnost,
- networking² a zviditelnění,
- jasné karierní dráhy.

Inkluzivní leadership je kombinací určitých typů chování nadřízených vůči svým týmům. Jedná se o podporu členů týmu, aby se nebáli promluvit a zároveň se cítili být slyšeni. Nadřízení by měli vytvářet bezpečné prostředí, kde mohou být navrhovány nové nápady a také zaměstnancům umožnit dělat rozhodnutí. Důležitá je také schopnost přijímat i dávat zpětnou vazbu a sdílet zásluhy týmu.

² Vytváření vztahů mezi lidmi, vzájemná výměna informací a udržování osobních kontaktů vedoucí k vytvoření sítě konexí.

Výzkum ukázal, že zaměstnanci, kteří jsou v dané zemi menšinou, často potlačují svou **autentičnost**, tedy nejsou vždy tzv. sami sebou. Výzkum dále ukázal, že v oblasti vědy nebo technických oborech, nezávisle na genderu, jednání dle stereotypu mužského chování může poskytnout výhodu při karierním postupu. Avšak právě skrývání určitých částí vlastní osobnosti často ubírá energii, kterou by zaměstnanci mohli věnovat své práci.

Pro ty, kteří se cítí být přehlíženi kvůli jejich genderu, etnické příslušnosti, sexuální orientaci nebo například věku je určitá podpora ze strany nadřízeného v oblasti **zviditelnění a networkingu** klíčová. Úkolem manažera je v takovém případě podpora zviditelnění svého podřízeného v rámci společnosti nebo při udělování pracovních úkolů. U zaměstnanců majících nadřízeného, který je v této oblasti podporuje je mnohem vyšší šance posílení jejich ambicí a celkového uspokojení z práce.

Ženy a menšiny se často setkávají s pocitem nejasnosti vlastní profesní budoucnosti. U žen to bývá například v souvislosti s odchodem na mateřskou dovolenou. Proto je pro ně nesmírně důležité mít ve firmě jasně nastavené **karierní dráhy**.

1.3 Historie a vývoj diversity managementu

Diversity management se, stejně jako mnoho dalších konceptů, během historie postupně vyvíjel. Zatímco samotný koncept diversity managementu se začal objevovat v 80. a 90. letech v USA, předcházela mu vývoj diverzity na pracovišti.

McDonald (2010) ve své práci rozděluje vývoj diversity managementu do čtyř fází:

- rovnost pracovních příležitostí a pozitivní diskriminace³,
- ocenění odlišností,
- řízení diverzity,
- globální diverzita.

Rovnost pracovních příležitostí a pozitivní diskriminace byly výsledkem událostí spojených s Hnutím za občanská práva v 50. letech 20. století, kdy

³ Snaha o zvýhodnění určitých reálně či domněle znevýhodněných skupin obyvatelstva s cílem poskytnout jim rovné příležitosti nebo zvýšit etnickou či jinou diverzitu.

Afroameričané v USA žádali politickou rovnost a zlepšení sociálních a ekonomických podmínek. Organizace byly právně nuceny zaměstnávat širší spektrum zaměstnanců a zajistit rovné příležitosti a podmínky v oblasti práce. Obecně literatura o této době hovoří jako o vyšší diverzifikaci pracovní síly z hlediska rasy a menšin, jejichž příslušníci se mohli cítit komfortně být sami sebou.

Společně s diverzifikací pracovní síly docházelo i k rozmanitější škále zákazníků, změnám v přístupu k práci a nárůstu globalizace. Zaměstnanci začali dávat vyšší váhu kvalitě svého života, osobnímu úspěchu i sebevyjádření. Firmy začaly nabírat více zahraničních pracovníků s těmi nejlepšími schopnostmi. To vše vedlo manažery organizací k **ocenění odlišností** svých zaměstnanců s cílem využití jejich potenciálu ve prospěch firmy. S vědomím možnosti nárůstu konfliktů v takto rozmanitých týmech čelilo vedení organizací výzvě v podobě většího významu kladeného na mezilidské vztahy na pracovišti a nejen ocenění, ale zároveň i oslavu odlišností svých zaměstnanců.

Fáze **řízení diversity** reprezentuje strategické zaměření vrcholového managementu organizací k dosažení konkurenční výhody zapojením celofiremních systémů a iniciativ využívajících odlišnosti v rámci pracovní síly. Jinak řečeno, úspěšně využívat rozmanitost jako zdroj klíčových kompetencí.

Globální diversity označuje aplikaci diversity managementu v celosvětovém kontextu. Manažeři v zemích po celém světě mají nyní za úkol zharmonizovat aspekty diversity managementu na mezinárodní i vnitrostátní úrovni.

1.4 Problematika hlavních oblastí diversity managementu

Jak již bylo zmíněno, diversity management se zabývá mnoha oblastmi diversity na pracovišti. V následující podkapitole jsou vybrány oblasti, kterými se organizace nejčastěji v rámci diversity managementu zabývají, a to v souvislosti s přetrvávajícími problémy, se kterými se dané skupiny zaměstnanců v pracovním životě setkávají.

1.4.1 Genderová nerovnost

Genderová nerovnost je jednou z primárních oblastí, kterou se organizace po celém světě v rámci diversity managementu zabývají. Avšak i přes zájem, který tato oblast přitahuje, ženy stále čelí v profesním životě mnoha výzvě. Tyto profesní výzvy

jsou o to větší, jedná-li se o ženy s odlišnou barvou pleti (angl. women of color) nebo o zástupkyně LGBT+.

Studie Women in the Workplace (McKinsey&Company a LeanIn.Org, 2018) uvádí, že ženy jsou nedostatečně reprezentovány na všech organizačních úrovních. V nejvyšším vedení firem se pohybuje zastoupení žen pouze okolo 20 %, zbytek tvoří muži. U žen je méně pravděpodobné, že se dostanou na manažerské pozice (ať už v rámci povýšení nebo nábory). Ženám se dále dostává v zaměstnání nižší podpory ze strany seniorních manažerů a obecně jsou s nimi v menším kontaktu než je tomu tak u jejich mužských protějšků. Právě zaměstnanci, kteří se často setkávají se seniorními manažery mají poté vyšší šanci na povýšení, delší setrvání v organizaci a aspiraci stát se lídry.

Catalyst (2017) zmiňuje ve spojitosti s nižším zastoupením žen ve vedoucích pozicích nedostatek vzorů (angl. role models) z řad žen, ke kterým by mohly ženy na nižších pozicích vzhlížet. Kvůli nižší reprezentaci se ženy často cítí ignorované či jako outsideri, což může vést k nižší profesní spokojenosti, snížení pracovního úsilí či úvahám o opuštění zaměstnání. Ženy často nemají možnost skloubit kariéru s osobními prioritami. Zejména pro ty, které se starají o rodinu je flexibilita práce zásadní. Mnoho organizací však stále zaměřuje pozornost více na čas, který zaměstnanci stráví u pracovního stolu, než na skutečně odvedenou práci a výsledky.

Stále přetrvávající problém je rozdíl mezi platovým ohodnocením pracujících žen a mužů (angl. gender pay gap). V roce 2019 činil gender pay gap v USA 18,5 % (ženy tedy vydělávaly průměrně o 18,5 % méně než muži) (Hegewisch a Barsi, 2020), v České republice 18,9 % a průměr EU byl na hodnotě 14,1 % (Statista, 2021).

Diskriminace, předsudky a sexuální obtěžování, problémy, se kterými se mnoho žen setkává na pravidelné bázi. Až 64 % žen se setkává na pracovišti s mikroagresí⁴. Mikroagrese je zakořeněna v domnělé nerovnosti mezi muži a ženami. Může mít podobu zpochybňování odbornosti žen v daném oboru, nutnosti dokazovat své znalosti nebo to, že jsou ženy často adresovány méně profesionálním způsobem než muži. Sexuální obtěžování může mít různé podoby od nevhodných sexistických

⁴ Stručné verbální, behaviorální nebo kontextové nepřímé urážky, ať už úmyslné nebo neúmyslné, které komunikují nepřátelské, hanlivé nebo negativní předsudky vůči jednotlivcům či skupinám.

vtipů a narážek až po nepatřičné nabídky či osahávání. Ženy se navíc často neodhodlají takto nepřijatelné chování ohlásit v obavě z toho, že by případ nebyl dostatečně vyšetřen nebo by se to nakonec obrátilo proti nim. Většina organizací má proti takovému chování nastaveny firemní postupy, avšak mnoho zaměstnanců si myslí, že tyto postupy v praxi selhávají (McKinsey&Company a LeanIn.Org, 2018).

1.4.2 Kultura a internacionalizace

S globalizací ekonomiky a narůstajícím počtem nadnárodních korporací se diversity management již dávno nezabývá pouze různorodostí jednoho národa, ale odkazuje na složení pracovní síly napříč národy a kulturami (Mor Barak, 2017). V každém interkulturním prostředí je potenciál ke vzniku konfliktů založených na kulturních odlišnostech či nedorozuměních. Nedostatečná pozornost věnovaná kulturním odlišnostem přitom může mít pro organizace negativní důsledky (Schneider a Barsoux, 2003).

Lidé pocházející z různých kultur a prostředí čelí v profesním životě mnoha překážkám. Rozdílnosti, které pramení z odlišnosti kultur se mohou projevat ve stylu komunikace či práce, to může vést na pracovišti až ke konfliktům. Cizinci často nemají dostatečnou znalost jazyka dané země, což jim znemožňuje navazovat vztahy ve stejné míře jako rodilým mluvčím. Zaměstnanci z ciziny také bývají často objektem předsudků ze strany jejich spolupracovníků, například při hodnocení práce, kde je práce zaměstnanců hodnocena na základě jejich původu, namísto odvedené práce (Meyer, 2020). Stále přetrvávajícím problémem v mnoha částech světa je rasismus a diskriminace (Ashe a Nazroo, 2015). Rasismus na pracovišti může mít mnoho podob a týkat se může jakékoliv etnické menšiny. Rasismus se často projevuje již při náboru pracovníků. V zaměstnání se dále projevuje nevhodnými vtipy a narážkami například na barvu pleti, náboženské vyznání či způsob chování typický pro danou kulturu. Dále se může jednat o ztížení či znemožnění karierního růstu, vyloučení jedinců z neformálních setkání nebo akcí pořádaných mimo pracoviště. V závažných případech dochází až k verbálním a fyzickým napadením. Rasismus může v mnoha případech přicházet jak ze strany nadřízených či kolegů, tak i například od zákazníků.

1.4.3 Věk

Problematikou věku na pracovišti se podrobně zabývá age management. Age management je pojem popisující řízení organizace s ohledem na věk a jeho cílem je podpora komplexního přístupu k řešení demografické situace nebo demografických změn na pracovišti (Maříková, Čermáková a Formánková, 2015). Age management může být chápán také jako soubor opatření, postupů a procesů, který řeší situace věkové diverzity zaměstnanců (Kalousová a kol., 2015). Nejčastěji se zaměřuje na využití pracovního potenciálu lidí ve všech fázích života, poskytnutí vhodných pracovních podmínek nebo celoživotního přístupu k práci i učení.

Nejrozšířenější problém spojený s věkem zaměstnanců je tzv. ageismus⁵. Ageismus je založený na přesvědčení o nerovnosti jednotlivých fází lidského života. Projevuje se systematickou, symbolickou i reálnou stereotypizací a diskriminací osob a skupin na základě věku nebo příslušnosti k určité generaci. Proto se aktivity v rámci age managementu často věnují právě zaměstnávání osob starších 50 let (někdy již 45 let) vzhledem k diskriminačním přístupům k těmto věkovým skupinám (Maříková, Čermáková a Formánková, 2015). Kalousová a kol. (2015) zmiňují také stále více aktuální celosvětový trend stárnutí populace, jehož důsledky budou mít vliv i na oblast práce či nedostatečně nastavené personální procesy zaměstnavatelů vůči různým věkovým skupinám zaměstnanců.

1.4.4 LGBT+ zaměstnanci

Z výzkumu provedeného v roce 2020 společností Gallup v USA vyplývá, že jako LGBT+ se identifikuje stále více nově narozených lidí (Jones, 2021). Zatímco se jako LGBT+ v rámci průzkumu identifikovalo pouhých 3,8 % zástupců generace X (narození 1965-1980), v generaci mileniálů (narození 1981-1996) to bylo již 9,1 % a v rámci generace Z (narození 1997-2002) se tak identifikovalo dokonce 15,9 % dotázaných. Tato čísla ukazují, že LGBT+ lidé tvoří stále větší část společnosti a nelze je jen tak přehlížet.

I přes pozitivní změny, které se dotkly LGBT+ lidí v posledních desítkách let, stále existují ve společnosti, a stejně tak i v pracovním prostředí, vážné nedostatky zasahující tuto skupinu lidí (Catalyst, 2021). V zaměstnání čelí LGBT+ lidé

⁵ Diskriminace na základě věku.

nejčastěji diskriminaci a obtěžování. Projevy diskriminace jsou mnohdy spojeny s nižším finančním ohodnocením, kariérním postupem nebo již s nábořem. Problematika obtěžování se pohybuje od nevhodných komentářů či vtipů vzhledem k sexuální orientaci nebo genderové identitě, přes slovní napadení až po výhrůžky. V některých případech dochází ze strany spolupracovníků dokonce k fyzickému napadení. Transgender osoby mohou navíc čelit v této oblasti problémům s nedostatečnou legislativou ze strany státu, která dále ovlivňuje i jejich pracovní život. Transgender zaměstnanci se v práci často setkávají s nepatřičnými otázkami, misgenderingem⁶, či nesnázím spojeným s využíváním hygienických zařízení a šaten. Téměř polovina (46 %) LGBT+ pracovníků v USA (v Česku 51 % (Šabatová, 2019)) skrývá v zaměstnání to, kým doopravdy jsou (sexuální orientace, genderová identita). Mezi důvody patří obavy z reakcí spolupracovníků, ze zhoršení vztahů na pracovišti nebo z diskriminace a ohrožení kariérního postupu (Šabatová, 2019). Skrývání vlastní orientace a identity, a s tím spojené vynakládání času a energie, následně vede zaměstnance k pocitům vyčerpání. Nehostinné pracovní prostředí k LGBT+ lidem dále může vést až k odchodu LGBT+ zaměstnanců z organizace (Catalyst, 2021). Důležité je také zmínit fakt, že v mnoha zemích světa stále nejsou LGBT+ lidé chráněni zákonem nebo je dokonce zákon postihuje.

1.4.5 Zdravotní znevýhodnění

Problém, se kterým se zdravotně znevýhodnění zaměstnanci setkávají nejčastěji je diskriminace na základě jejich stavu (Workforce Fairness, 2021). Nejčastěji se jedná o diskriminaci na základě fyzického nebo mentálního znevýhodnění v různých oblastech zaměstnávání (např. nábor, trénink, finanční ohodnocení, kariérní růst či proces rozvázání pracovního poměru). Znevýhodnění zaměstnanci se dále mohou setkávat s obtěžováním, pokládáním nevhodných otázek týkajících se zdravotního stavu či pracovním prostředím, které je technicky nedostatečně vybaveno (např. pracoviště nedisponující bezbariérovým přístupem).

1.5 Přínosy diversity managementu

Mnohé studie poukazují na pozitivní vztah mezi různými typy diverzity a konkurenceschopností, ekonomickými výsledky nebo spokojeností zaměstnanců.

⁶ Anglický pojem popisující použití nesprávného rodu či zájmena při oslovení transgender osoby nebo mluvení o transgender osobě.

Důvody, které vedou organizace k tomu, aby se diverzitou zabývaly je možné rozdělit do dvou základních skupin, a to na ekonomické a sociální (Maříková a kol., 2015).

Ekonomické argumenty reagují na globalizaci trhů a pracovní síly a zahrnují primárně snahu o zvýšení inovativního potenciálu a kreativity zaměstnanců, potřebu porozumět a přiblížit se zákazníkům a jejich potřebám nebo přilákat zákazníky nové, například prostřednictvím dosažených ocenění za práci s diverzitou. Celkově se jedná o snahu dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti a s ní spojených benefitů.

Sociální argumenty upozorňují na sociální spravedlnost, politiku rovných příležitostí, nediskriminaci nebo problematiku sociálního začleňování na trhu práce. Zároveň se zabývají zvýšením motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Hewlett, Marshall a Sherbin (2013) ve svém výzkumu rozdělily diverzitu na dva typy – vrozenou (např. gender, etnicita, sexuální orientace) a získanou (tvořena nabytými zkušenostmi). Výzkum ukázal, že organizace s manažery, kteří splňují znaky vrozené i získané diverzity, jsou více inovativní než organizace, jež tato kritéria nesplňují. Autorky v rámci výzkumu dále shledaly, že pokud má alespoň jeden člen týmu stejnou etnicitu jako zákazník, je pravděpodobnost, že tento tým porozumí zákazníkovi o 152 % vyšší než u jiného týmu.

Organizace s vyšší diverzitou zaměstnanců jsou také finančně výkonnější než ostatní. Výzkum provedený společností McKinsey&Company (Hunt, Layton a Prince, 2015) ukázal, že firmy s vysokou mírou genderové a etnické či rasové diverzity vykazují nadprůměrné finanční výsledky. Například v USA připadá na každé 10% zvýšení etnické či rasové diverzity 0,8% nárůst zisku před zdaněním a úroky (EBIT). Ve Velké Británii připadá na každý 10% nárůst genderové diverzity až 3,5% zvýšení zisku před zdaněním a úroky. Dle analýzy studie provedené v zemích střední a východní Evropy (Iszkowska a kol., 2021) byla u organizací s větší genderovou diverzitou vedení o 26 % větší pravděpodobnost, že dosáhnou nadprůměrné ziskovosti oproti firmám s nižší či žádnou genderovou diverzitou vedení.

Catalyst (2012) ve své publikaci zmiňuje spojení rozmanitého pracovního prostředí s nižší fluktuací zaměstnanců. Zvýšený počet žen v organizacích je napojen na

efektivitu schopnosti týmů řešit obtížné problémy. Vyšší zastoupení žen ve vedení firem potom vede ke snížení konfliktů, a naopak zvýšení snahy o rozvoj společnosti.

Zaměření firem na diverzitu a inkluzi má pozitivní dopad na jejich obchodní značku a její reputaci (PwC, 2018). Výsledkem je vyšší atraktivita pro talenty a jejich udržení nebo zlepšení vztahů se všemi zainteresovanými skupinami (angl. stakeholders).

Maříková a kol. (2015) dále, jako přínosy diversity managementu, zmiňují posílení kulturních hodnot organizace, zvýšení míry kreativity mezi zaměstnanci a zlepšení motivace i výkonnosti práce. Zvýšení spokojenosti zákazníků a expanze produktů a služeb spojená s rozmanitou pracovní silou následně vede ke zlepšení tržních příležitostí.

1.6 Možná negativa spojená s diversity managementem

Přestože přínosy diversity managementu převažují, lze nalézt i potenciální negativa spojená s tímto konceptem. Úspěšné řízení rozmanité pracovní síly představuje mnohem náročnější proces než řízení relativně stejnorodé pracovní síly. Pokud není diverzita v organizaci řízena dostatečně citlivě a kvalitně, může se objevit nový stresor – tzv. stres z diverzity (Maříková a kol., 2015). Stres z diverzity se dostavuje, pokud se lidé z velmi odlišných sociálních či kulturních prostředí dostanou do kontaktu a jejich rozdílné způsoby komunikace nebo styly práce vedou k pocitu nejistoty a nespokojenosti. Diversity management je dlouhodobý proces, což může být spojeno s vyššími náklady na jeho realizaci. Vlivem rozdílných perspektiv, zkušeností, způsobů přemýšlení či komunikačních stylů jsou také často heterogenní týmy v krátkodobém horizontu méně výkonné v porovnání s těmi homogenními (Korn Ferry Institute, 2016).

2 Přehled aktivit vybrané společnosti v oblasti diversity managementu

Pro analýzu aktivit v oblasti diversity managementu vybrané společnosti zvolil autor ŠKODA AUTO a.s. (dále také „společnost“, „firma“, „automobilka“ nebo „ŠKODA AUTO“). V následující kapitole jsou zpracovány výsledky provedeného výzkumu – základní informace o společnosti a fungování diversity managementu v ní, a dále vypracován přehled aktivit, které ŠKODA AUTO v této oblasti uplatňuje.

2.1 Metodologie

Následující podkapitola se zabývá metodologií sběru a analýzy dat, která byla použita pro získání informací o vybraném podniku a jeho aktivitách v oblasti diversity managementu. V této podkapitole je přiblíženo, jak probíhal výzkum a co bylo jeho cílem.

2.1.1 Výzkumný cíl

V teoretické části bakalářské práce byly položeny teoretické základy diversity managementu. Cílem následující kapitoly je vypracování uceleného přehledu aktivit vybrané společnosti v oblasti diversity managementu. Autor tímto odpovídá na otázku: kterými hlavními oblastmi se firma zabývá a jaké konkrétní aktivity v rámci diversity managementu uplatňuje.

2.1.2 Výzkumná metoda a sběr dat

Vzhledem ke specifičnosti tématu (aktivity v určité oblasti u konkrétní společnosti) a také možnosti pracovat ve firmě v rámci vysokoškolské stáže, rozhodl se autor pro kvalitativní výzkum. Kvalitativní přístup umožňuje získání hloubkového a podrobného popisu a vhledu při zkoumání tématu (Hendl, 2016). Sběr dat byl proveden formou zkoumání dokumentů a zúčastněného pozorování. Výhodou zkoumání dokumentů je snížení subjektivity výzkumníka, která je omezena pouze na výběr dokumentů. Pro potřeby této práce byly využity interní i veřejně dostupné dokumenty společnosti a dále také například oficiální tiskové zprávy nebo informace na webových stránkách podniku. Pozorování umožnilo autorovi seznámit se s procesy aplikace firemních aktivit a pochopení problematiky v širším kontextu. Umožnilo také praktické porozumění tématu.

2.1.3 Analýza dat

Dokumenty byly analyzovány pomocí informační analýzy. Jedná se o průzkum dokumentů, jehož účelem je výběr informací vztahujících se k požadavkům uživatele (Hyhlíková, 1984). Z použitých zdrojů byly tedy vybrány, a v práci zmíněny, informace relevantní vůči stanovenému cíli výzkumu.

2.2 Základní informace o společnosti ŠKODA AUTO

Historie společnosti ŠKODA AUTO sahá až do roku 1895, kdy byly položeny základy této automobilky Václavem Laurinem a Václavem Klementem (ŠKODA AUTO, 2020a). V současnosti je ŠKODA AUTO součástí koncernu Volkswagen Group. Sídlo společnosti se nachází v Mladé Boleslavi, kde je umístěn také hlavní závod na výrobu automobilů ŠKODA. Další závody v České republice jsou v Kvasinách a ve Vrchlabí. Mimo Českou republiku vyrábí ŠKODA AUTO, většinou formou koncernových partnerství, také v Německu, Rusku, Číně, Indii nebo na Slovensku. Společnost zaměstnává v České republice více než 35 tisíc zaměstnanců a řadí se tak k největším zaměstnavatelům v zemi.

2.3 Strategie diverzity ve ŠKODA AUTO

V roce 2018 byla vytvořena ve ŠKODA AUTO Strategie diverzity, která navazuje na základní principy diverzity a inkluze zakotvené ve strategických dokumentech společnosti (např. Etický kodex skupiny ŠKODA AUTO, Strategie TOGETHER 2025, Strategie trvale udržitelného rozvoje a další). Diverzita je také důležitou součástí firemní kultury – čtvrtá zásada koncernu Volkswagen Group zní „Diverzita je součástí našeho života“. Ve ŠKODA AUTO je Strategie diverzity rozdělena do pěti hlavních dimenzí (ŠKODA AUTO, 2020b):

- **Rovnost pohlaví** – cílem první dimenze je rovnost příležitostí pro zaměstnance bez ohledu na to, zda se jedná o muže, či ženy. Dále také podpora technického vzdělání dívek, profesního rozvoje žen, které směřují do managementu nebo reintegrace rodičů po mateřské či rodičovské dovolené.
- **Kultura a původ** – druhá dimenze se zaměřuje především na internacionalizaci vedení a týmů ve společnosti, která operuje na mnoha kulturně rozdílných trzích.

- **Mezigenerační spolupráce** – ŠKODA AUTO je atraktivním zaměstnavatelem pro všechny věkové skupiny. Rozvoj spolupráce mezi generacemi je tedy důležitým tématem ve všech oblastech práce.
- **Individuální dovednosti** – v rámci této dimenze se firma zaměřuje na podporu fyzicky nebo sociálně znevýhodněných skupin zaměstnanců.
- **Rozmanitost myšlení** – poslední dimenze se zaměřuje na psychologicky bezpečné prostředí a práci s nevědomými předsudky stejně tak jako na edukaci a komunikaci témat spojených s diverzitou a inkluzí.



Zdroj: (ŠKODA AUTO, 2019)

Obr. 2 Vizuál diverzity ve ŠKODA AUTO

2.4 Byznys pro společnost a Charta diverzity

ŠKODA AUTO je členem aliance Byznys pro společnost. Jedná se o největší platformu pro odpovědné podnikání v České republice, která pomáhá firmám rozvíjet principy trvale udržitelného podnikání (Byznys pro společnost, 2016). Strategie aliance se soustředí zejména na rozvoj lidí, ochranu zdrojů a odpovědné podnikatelské prostředí. Byznys pro společnost je českým partnerem CSR Europe a národním koordinátorem řady evropských programů – například Charty diverzity.

Vznik Charty diverzity byl iniciován Evropskou komisí a její signatáři se zavazují vytvářet pracovní prostředí podporující rozmanitost zaměstnanců ve všech

ohledech a s respektem. ŠKODA AUTO je signatářem Charty diverzity od roku 2019 (ŠKODA AUTO, 2020b). V letech 2020-2022 se automobilka stala Zlatým signatářem Charty diverzity.

2.5 Diversity Index

ŠKODA AUTO má řadu celofiremních klíčových ukazatelů výkonosti (KPI). V oblasti diverzity se sleduje tzv. Diversity Index. Index sleduje zastoupení žen, cizinců a českých manažerů s tří a víceletou zahraniční zkušeností v managementu firmy. Reporting Diversity Indexu je součástí všech manažerských porad, počínaje zasedáním představenstva.

2.6 Podpora a rozvoj žen

Rovnost pohlaví je první dimenzí firemní strategie diverzity. ŠKODA AUTO se primárně zaměřuje na rovnost šancí pro muže i ženy, která je také formálně dána Etickým kodexem. Automobilka si však uvědomuje, že rovnost šancí je často v pracovním prostředí narušována například nevědomými předsudky vůči ženám nebo rodičům, a proto se snaží svými aktivitami těmto skutečnostem předejít. Podíl žen v kmenovém personálu se mezi lety 2016 a 2020 pohyboval kolem 20 % (viz Tab. 1). Sledování podílu žen ve společnosti je téma monitorované daty, kterými se pravidelně zabývá management firmy hned na několika úrovních. Reporting týkající se podílu žen je součástí manažerských porad všech oblastí společnosti a také zasedání představenstva. Automobilka monitoruje zastoupení žen v přímé oblasti⁷ a nepřímé oblasti⁸. V nepřímé oblasti poté specificky na zastoupení žen v managementu. Počet žen ve firmě i oboru se ŠKODA AUTO snaží zvýšit spoluprací s organizacemi podporujícími ženy zejména v technických a IT oborech (podpora dívek již na úrovni základních a středních škol) a mnoha interními programy. ŠKODA AUTO také dodržuje rovnost odměňování mužů a žen od tarifních zaměstnanců až po management, tento fakt si společnost nechala ověřit od PwC v rámci Equal Pay Pre-assessment.

⁷ Zaměstnanci ve výrobě (dělnické profese).

⁸ Nevýrobní zaměstnanci (technicko hospodářští zaměstnanci a management).

Tab. 1 Podíl žen v kmenovém personálu ŠKODA AUTO

	2016	2017	2018	2019	2020
Podíl žen (%)	19,5	19,7	20,3	20,4	20,3

Zdroj: (ŠKODA AUTO, 2021b)

S rozvojem elektromobility a digitalizace se stává ŠKODA AUTO čím dál více technologickou společností. Automobilka si uvědomuje, že v budoucnu bude potřebovat odborníky a odbornice na informační technologie a další specializované obory. Společnost chce podporovat vzdělání v této oblasti zejména u žen. ŠKODA AUTO je generálním partnerem neziskové organizace Czechitas (ŠKODA AUTO, 2021a). Cílem této organizace je vzdělávat ženy a mládež v oboru informačních technologií a pomoci jim s odpovídajícím uplatněním. Společnost ve spolupráci s Czechitas nabízí mimo jiné i individualizované kurzy pro zaměstnankyně na mateřské či rodičovské dovolené. Odborné kurzy a workshopy z oblasti IT jsou vytvořeny v souladu s rozvojovými plány společnosti a probíhají prezenčně v Mladé Boleslavi i online.

V roce 2020 činilo zastoupení žen v managementu firmy 13,9 %, bylo tedy pod úrovní celkového podílu žen v kmenovém personálu společnosti (ŠKODA AUTO, 2020b). Pro konec roku 2025 si automobilka nastavila cíl podílu žen v managementu 20,0 %. Tomuto cíli se snaží jít naproti různými programy na podporu žen v managementu i mimo něj. V souvislosti s tím se firma primárně zaměřuje na zaměstnankyně v procesu rozvoje do managementu, tedy kandidátky do managementu. Z iniciativy samotných manažerek vznikl konzultační program pro talentky Woman to Woman. V rámci programu mohou talentky využít systematické podpory a konzultace se zkušenou manažerkou. Role manažerky spočívá například v podpoře v obtížných situacích během cesty do managementu, pomoci se zlepšováním pracovních či manažerských dovedností nebo vyvažováním nároků práce a rodiny. Vybrané talentky z každé oblasti mají také možnost využít mentoringu seniorního manažera či manažerky nebo přímo členů představenstva.

Program Themenpatenschaften je cílený na podporu žen v celé společnosti ŠKODA AUTO. V rámci tohoto projektu je každý člen představenstva firmy patronem určitého tématu a podporuje projektový tým vedený manažerkou (ŠKODA AUTO,

2019). Jedním z podařených projektů je například specifický konzultační program k podpoře talentek, kterým pomůže s maximalizací potenciálu, osobním rozvojem, ale i volbou budoucí karierní cesty. Mezi další projekty se řadí také bezpečná parkovací místa v parkovacím domě v Česaně (hlavní pracoviště technického vývoje). Tento koncept spočívá v umístění bezpečných parkovacích míst určených ženám v blízkosti východů a s dostatečným osvětlením (ŠKODA AUTO, 2020b).

V oblasti technického vývoje, kde pracuje poměrově nejméně žen v celé společnosti, vznikl v roce 2020 pilot programu pro vytváření pracovního prostředí s vyváženými mužskými a ženskými principy. Cílem programu je začlenit ženské principy do týmové spolupráce, posílit odolnost týmů a také zvýšit atraktivitu práce v technickém vývoji pro ženy. Během 4 workshopů, kterých se účastní 6 mužů a 6 žen, se zaměstnanci dozví o integraci principů do týmové práce a jednání mimo tradiční principy. Zároveň by mělo dojít k efektu sněhové koule, tedy samovolného připojování dalších příznivců myšlenky. Firma chce v budoucnu tento program rozšířit i do dalších oblastí ve ŠKODA AUTO.

V roce 2021 společnost spustila náborovou kampaň zaměřenou na ženy (ŠKODA Kariéra, 2021a). Profese jsou na karierních stránkách firmy nově označovány jak v mužském, tak ženském rodě. Navíc u každého inzerátu je v závorce naznačeno, že je pozice vhodná pro muže i ženy „(M/Ž)“.

2.7 ŠKODA Family

Ve ŠKODA AUTO bylo ke konci roku 2020 na mateřské nebo rodičovské dovolené necelých 1100 zaměstnanců a přes 99 % tvořily ženy (ŠKODA AUTO, 2020b). Firma si toto nezanedbatelné číslo uvědomuje a rodičům se snaží vyjít vstříc v mnoha ohledech, např. pomocí umožnění přístupu k informacím během MD/RD a usnadnění jejich návratu do práce.

Zaměstnanci na MD/RD mají přístup na zaměstnanecký portál ŠKODA Space (firemní intranet) i z domova, nemusí být tedy připojeni přes firemní zařízení. Zde je rodičům věnována celá informační sekce. Zaměstnancům jsou zde poskytnuty informace ohledně nezbytných procesů před odchodem na MD/RD, v jeho průběhu a po návratu. Dále zde naleznou informace o možných flexibilních formách práce během MD/RD – firma nabízí těmto zaměstnancům možnost sdílení pracovního

místa⁹, mobilní práce¹⁰, ale i práci formou dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. Tato sekce obsahuje také informace o benefitech pro rodiče, odkazy na informační videa a elektronický dokument Průvodce mateřskou a rodičovskou dovolenou.

ŠKODA AUTO nabízí v rámci podpory rodin s dětmi svým zaměstnancům různé benefity nad rámec běžných benefitů. Jedná se například o příspěvek při narození dítěte, pracovní volno s náhradou mzdy při narození dítěte manželce/družce zaměstnance, příspěvek na jesle nebo poskytování pracovního volna s náhradou mzdy na péči o dítě do 12 let věku. Zaměstnanci mohou i během MD/RD čerpat ostatní benefity poskytované firmou. Rodičům je také nadále umožněno vzdělávat se prostřednictvím e-learningových¹¹ výukových programů, formou videí ve firemní mediatéce nebo využít kurzů cizího jazyka za zvýhodněnou cenu.

Společnost pravidelně pořádá informační webináře určené speciálně pro rodiče vracející se z MD/RD s názvem Vítejte zpátky na palubě. V rámci těchto webinářů jsou zváni zástupci různých oblastí firmy. Rodiče jsou informováni o aktuálním dění ve firmě, ale i o tom, co se událo po dobu jejich nepřítomnosti. Rovněž jsou jim představeny nejnovější benefity pro rodiče, možnosti vzdělávání nebo péče o zdraví nabízené firmou. Diváci mohou během vysílání také zasílat své dotazy, které jsou poté během webináře zodpovězeny. Cílová skupina zaměstnanců je na tyto webináře zvána pomocí e-mailových pozvánek a mohou tyto webináře sledovat živě nebo si je prohlédnout zpětně v mediatéce. Cílem webinářů je co nejvíce ulehčit návrat rodičů zpět do práce.

Jednou ročně společnost pořádá setkání ŠKODA Family. Jedná se o neformální setkání s rodiči na MD/RD ve ŠKODA Muzeu v Mladé Boleslavi. Cílem tohoto setkání je poskytnout aktuální informace relevantní pro rodiny a nabídnout zaměstnancům příležitost k neformálnímu setkání včetně dětského koutku.

Automobilka pro své zaměstnance vytvořila také Průvodce mateřskou a rodičovskou dovolenou. Jedná se o 35stránkovou praktickou příručku, která pomáhá s orientací ve velkém množství témat souvisejících s mateřskou nebo

⁹ Pracovní pozice, která je sdílena dvěma úvazky na kratší pracovní dobu, angl. job sharing.

¹⁰ Zaměstnanec může příležitostně nebo ve stanovených dnech, po předchozím souhlasu nadřízeného, pracovat mimo pracoviště zaměstnavatele.

¹¹ Proces vzdělávání využívající informačních a komunikačních technologií.

rodičovskou dovolenou a prací. Průvodce je určen nejen zaměstnancům, kteří odchází nebo již jsou na MD/RD, ale i přímým nadřízeným nebo všem útvarům, které s rodiči pracují. Příručka pokrývá období od odchodu na MD/RD až po návrat zpět do práce. Zaměstnanci v průvodci naleznou pracovní informace zabývající se legislativou, obdobím těhotenství, mateřskou a rodičovskou dovolenou, benefity pro rodiče na MD/RD, vzdělávacími možnostmi pro rodiče a návratem zpět do práce včetně práce během MD/RD. Příručka také obsahuje důležité odkazy na komunikační kanály společnosti, aby rodiče zůstali informováni o aktuálním dění. Průvodce mateřskou a rodičovskou dovolenou je pravidelně aktualizován a je zaměstnancům k dispozici online na zaměstnaneckém portálu ŠKODA Space, kde si ho mohou stáhnout, ale i v tištěné verzi na personálním oddělení.

2.8 Rozmanitost myšlení a ŠKODA Academy

Jedním z cílů automobilky v oblasti podpory rozmanitosti myšlení je porozumění zaměstnanců, proč je diverzita důležitá a jaký má pro firmu přínos. Tohoto cíle chce dosáhnout přeměnou firemní kultury, podporou komunit a edukací svých zaměstnanců o významu a přínosech diverzity a o tom, co mohou sami pro toto téma udělat.

Práce s firemní kulturou spadá do kompetencí ŠKODA Academy. ŠKODA Academy je zodpovědná za personální rozvoj zaměstnanců společnosti. Patří sem rozvoj odborných i nadodborných kompetencí formou personálně-rozvojových konceptů a nástrojů s ohledem na strategii Volkswagen Group Academy. Téma diverzity je součástí všech aktivit ŠKODA Academy od firemní kultury až po povinné kvalifikace.

Již v rámci úvodního školení jsou nově nastupující zaměstnanci seznámeni s tím, jak k diverzitě firma přistupuje a jak s ní pracuje. Dále je téma diverzity a inkluze nedílnou součástí rozvojových programů na vedoucí pozice a dalších manažerských či rozvojových programů. Spojením firemní kultury a diverzity byl například Open Talk zaměřený na IV. Zásadu koncernu Volkswagen Group „Diverzita je součástí našeho života“ s cílem posílit otevření komunikace s nejvyšším managementem. Tento Open Talk probíhal, vzhledem k pandemické situaci, prostřednictvím živého vysílání a diskutovali v něm zástupci představenstva firmy společně s vybranými členy managementu. Open Talk byl zaměřen na různorodé aspekty profesní rozmanitosti, generační a národnostní rozdíly,

jazykovou vybavenost nebo na postavení žen a mužů ve ŠKODA AUTO. Diváci měli během vysílání možnost pokládat dotazy prostřednictvím online aplikace.

Role Model Program 2.0 nabízí nadřízeným, formou katalogu s návrhy aktivit, inspiraci ke zlepšení atmosféry a týmové spolupráce. Mezi aktivity se řadí například Kulturní snídaně, Zarezervujte si svého šéfa nebo Happy meetings. Aktivity se zaměřují i na otevřenost mysli vůči názorům ostatních a vedou ke zlepšení důvěryhodnosti, poctivosti a způsobů spolupráce týmů.

Společnost je aktivní i v budování diverzitní komunity ve firmě i mimo ni. Jedná se o pravidelná setkání formou snídaní, besed či kulatých stolů týmů i útvarů. Automobilka spolupracuje také s vysokými školami a pořádá přednášky k tématu diverzity.

Změna myšlení/transformace týmu je také součástí Strategie 2030 a programu orientovaného na budoucnost NEXT LEVEL ŠKODA. Cílem projektu je stát se odvážnějšími, rozmanitějšími, odolnějšími a v případě organizace i agilnějšími.

2.9 Tréninky Diversity Wins @ Volkswagen

Iniciativa Diversity Wins @ Volkswagen zajišťuje, aby byla diverzita a inkluze uvedena do praxe ve všech značkách skupiny Volkswagen Group (Volkswagen, 2021). Jedná se o povinný program zvyšující povědomí o diverzitě určený přímým nadřízeným na všech úrovních vedení. Cílem je odhalení nových perspektiv a kompetencí v týmech, stejně tak jako podpora efektivní a inovativní spolupráce. Zajištění těchto cílů chce program dosáhnout za pomoci interaktivních tréninků a společného rozvoje opatření motivujících k inkluzivnímu chování v každodenním řízení.

ŠKODA AUTO v rámci této iniciativy vytvořila dva, na sebe navazující, tréninky – jeden interaktivní a druhý formou e-learningového školení. Cílová skupina pro absolvování tréninků zahrnuje všechny přímé nadřízené (od mistrů až po členy představenstva).

Na podzim roku 2020 firma zahájila sérii interaktivních tréninků s názvem Podpora rozmanitosti a práce s předsudky pro lepší fungování týmu, které probíhaly jak prezenční formou, tak, vzhledem k pandemické situaci spojené s nákazou COVID-19, i online prostřednictvím platformy ZOOM. V obou případech se firmě povedlo

zachovat interaktivitu školení a formy se od sebe lišily pouze v tom, zda byli účastníci přítomni fyzicky, či virtuálně. Trénink byl primárně zaměřen na význam a hodnotu rozmanitých týmů, pochopení fungování předsudků a seznámení se s metodou tzv. nudge managementu¹². Teoretické informace byly doplněny o rady a tipy pro aplikování nabytých znalostí v rámci vedení vlastních týmů. Absolventi tréninku, ale i ostatní zaměstnanci mají trvale možnost stáhnout si přehled nevědomých předsudků nebo nástrojů a tipů pro lepší fungování týmu na zaměstnaneckém portálu ŠKODA Space. Tento trénink neměl význam pouze pro cílovou skupinu, ale také pro vedení firmy. V rámci tréninků se účastníci shodli na nejčastějších předsudcích, které ve firmě vnímají a výsledky byly publikovány na ŠKODA Space, v zaměstnaneckých novinách a také ve Výroční zprávě diverzity 2020 (ŠKODA AUTO, 2020b).

Navazující e-learningové školení nese název Nevědomé předsudky 2. Jedná se o zopakování a rozšíření témat probíraných v první části tréninku, doplněné o testové otázky. Školení je rozděleno na 6 základních částí:

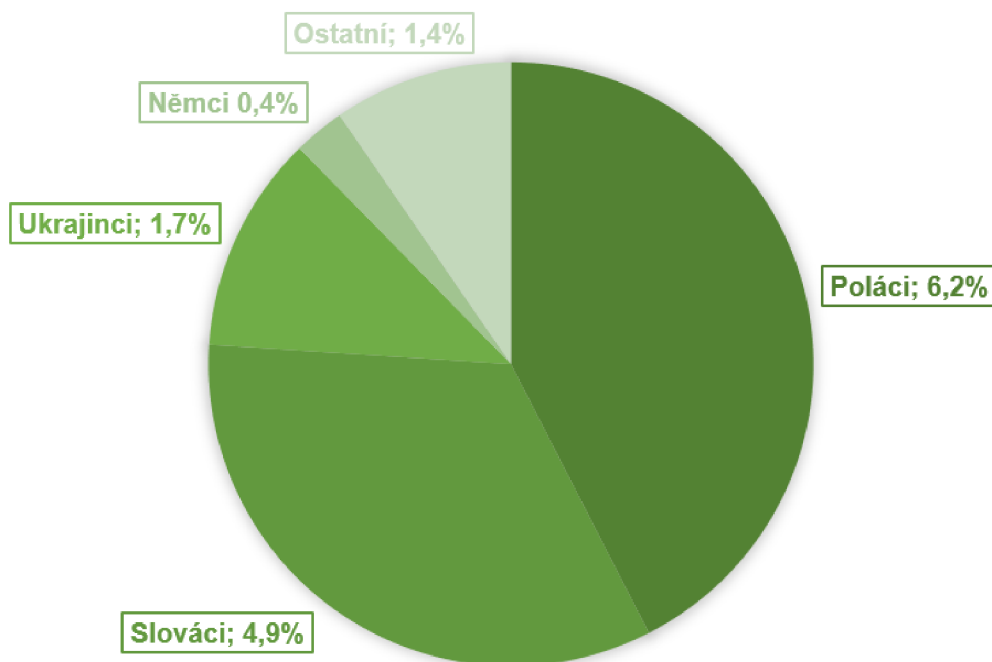
- rozmanitost (diverzita) a začlenění (inkluze),
- nevědomé předsudky,
- metoda nudge management,
- psychologická bezpečnost,
- vaše role v podpoře rozmanitosti,
- shrnutí.

Specifickým tématem je i psychologická bezpečnost. Zaměření na chování, které povede k eliminaci tzv. kultury strachu, a naopak podpoře kultury chyby a učení se. Automobilka za tréninky s nevědomými předsudky získala speciální cenu poroty v soutěži TOP Odpovědná firma v diverzitě pořádanou Byznysem pro společnost (ŠKODA AUTO, 2021c).

¹² Metodika zabývající se řešením podvědomé zaujatosti tzv. poštouchnutím správným směrem, tedy z vlastního rozhodnutí bez nutnosti něco přikazovat.

2.10 Internacionalizace

Automobilka operuje na více než 100 trzích po celém světě a její zákazníci tedy tvoří velice rozmanitou skupinu. ŠKODA AUTO si uvědomuje, že pokud chce identifikovat a uspokojit potřeby svých zákazníků, je zapotřebí rozmanitých týmů. Ve firmě pracují lidé z více než 50 zemí světa a v roce 2020 tvořili cizinci 14,6 % kmenového personálu na různých pozicích (viz Obr. 3). V rámci koncernové spolupráce je ŠKODA AUTO přímo zodpovědná za regiony Indie, Severní Afrika, Rusko a dceřiné firmy na Slovensku a v Německu.



Zdroj: (ŠKODA AUTO, 2021b)

Obr. 3 Podíl cizích státních příslušníků v kmenovém personálu ŠKODA AUTO

Internacionalizace je pravidelně sledována v rámci Diversity Indexu hned na několika úrovních managementu stejně jako například zastoupení žen. ŠKODA AUTO do internacionalizace managementu nezapočítává pouze cizince, ale také české manažery s tří a více letou zahraniční zkušeností v rámci koncernu Volkswagen Group. Automobilka přikládá zahraničním zkušenostem svých zaměstnanců čím dál větší význam. Proto jsou například mezinárodní rotace v rámci firmy i koncernu podstatnou součástí sbírání interkulturních zkušeností při cestě do managementu. S mezinárodními rotacemi je spojena také péče o vyjíždějící i přijíždějící zaměstnance a s tím spojený systém patronů, tedy kolegů,

kteří pomáhají cizincům s orientací v novém prostředí. Zaměstnanci společnosti mají také možnost podílet se na mezinárodních projektech s kolegy z celého koncernu Volkswagen Group.

Součástí aktivit na podporu mezinárodní spolupráce ve firmě jsou kurzy, webináře a e-learningy nabízené v prezenční i online formě útvarem ŠKODA Academy. Programy jsou určeny jak zaměstnancům vydávajícím se pracovat do zahraničí, tak cizincům, kteří přichází pracovat do ŠKODA AUTO v České republice. Cílem vzdělávání je pomoci zaměstnancům seznámit se s danou kulturou, zvyklostmi nebo chováním a předejít konfliktům vyplývajícím z interkulturních rozdílů. Kurzy pomohou zaměstnancům zlepšit si komunikaci a spolupráci se zahraničními kolegy, ale i při adaptaci v českém prostředí. Kurzy jsou většinou jednodenní a účastníci se mohou dozvědět zajímavé informace o Rusku, Německu, Indii, Číně nebo České republice. ŠKODA Academy nabízí také speciální kurzy zaměřené na přípravu na dlouhodobé zahraniční pracovní vyslání do zahraničí. V případě potřeby je možné vytvořit kurzy i na jiné destinace jako například Španělsko, Izrael či Mexiko. Všichni zaměstnanci mohou také využít širokého spektra jazykových kurzů zdarma.

2.11 Mezigenerační spolupráce

ŠKODA AUTO je věkově velice rozmanitá společnost, a proto se snaží o co největší podporu mezigenerační spolupráce. Aktivity automobilky v této oblasti se zaměřují zejména na mladou generaci budoucích nebo čerstvých zaměstnanců a zaměstnanců blížících se důchodovému věku nebo dlouholetých zaměstnanců firmy v důchodu.

U mladých absolventů je kladen důraz na jejich integraci do již fungujících týmů. Žáci Středního odborného učiliště ŠKODA AUTO absolvují v automobilce svoji povinnou praxi v rámci studia. Tito žáci se také mohou zúčastnit projektu AZUBI Car (studentské auto). Pod vedením svých učitelů a zaměstnanců z technického vývoje a výroby žáci vypracují koncept nového vozu dle jejich návrhu a výsledkem je plně funkční a originální vůz. Firma nabízí také vysokoškolské stáže určené pro české i zahraniční studenty. Studenti se v rámci stáže stávají součástí týmů a mohou se podílet na různých projektech. Vysokoškoláci mají zároveň možnost konzultovat své bakalářské či diplomové práce s experty z řad zaměstnanců a také přihlásit svou práci psanou ve ŠKODA AUTO do soutěže o nejlepší závěrečnou práci Cena

Laurina a Klementa (ŠKODA Kariéra, 2021b). Stážisté mohou být jejich vedoucími nominováni do Student Talent Poolu. Pokud uspějí ve výběrovém řízení a stanou se jeho členy, mají možnost se například účastnit setkání s vrcholovými manažery a členy představenstva firmy. Na své disertační práci mohou ve společnosti pracovat studenti doktorandského studia, kteří zde mohou připravovat svůj výzkum a využít tak špičkově technicky vybaveného zázemí.

Program seniority ŠKODA AUTO je určen zaměstnancům, kteří nepřetržitě pracovali ve firmě alespoň 30 let. Zaměstnanci programu mohou využívat mnoha benefitů nabízených zejména v oblasti zdraví. Zaměstnanci automobilky mají také možnost využívat některé zaměstnanecké benefity i po odchodu do důchodu.

S ohledem na trend stárnoucí populace v Evropě i v ČR se představenstvo společnosti jednou ročně zabývá demografií zaměstnanců ŠKODA AUTO a přijímá strategická rozhodnutí.

2.12 Trainee program

Pro čerstvé absolventy vysokých škol nabízí automobilka Trainee program (ŠKODA Kariéra, 2021c). Jedná se o roční program, během kterého Trainees¹³ vystřídají několik oddělení pod vedením zkušeného mentora. Trainees mají v rámci programu možnost pracovat na různých projektech zahrnujících i zahraniční spolupráci, a dále jim firma nabízí řadu vzdělávacích workshopů, exkurzí, jazykových kurzů, setkání s manažery a dalších aktivit. Firma nabízí dva druhy Trainee programu – Business Trainee a Tech-Trainee.

Business Trainee program je určený pro absolventy ekonomických zaměření s pracovní nebo studijní zahraniční zkušeností. Business Trainees pracují na projektech s mezinárodním přesahem a v rámci programu také absolvují zahraniční stáž. Mezinárodní Trainees se mimo jiné věnují i tématu adaptace cizinců na českou a firemní kulturu. Tech-Trainee program je určen pro absolventy technických zaměření, kteří se chtějí v budoucnu věnovat elektromobilitě. Během programu prochází několik technických oddělení od vývoje až po kontrolu kvality.

Cílem obou programů je to, aby si Trainees prošli více oddělení, nasbírali kontakty, a nakonec si vybrali obor, kterému by se v budoucnu chtěli věnovat. Program není

¹³ Označení členů Trainee programu.

výhodný pouze pro jeho účastníky, ale zároveň pro automobilku, které nabízí možnost interakce s mladou generací zaměstnanců, a to jak z Česka, tak ze zahraničí.

2.13 Podpora LGBT+ zaměstnanců

Podpora LGBT+ lidí je ve ŠKODA AUTO nedílnou součástí práce s diverzitou a inkluzí. Jedním ze základních opatření jsou narovnané benefity v kolektivní smlouvě společnosti. Rodinným příslušníkem se pro dané účely rozumí také partner/partnerka nebo registrovaný partner/partnerka. Dále se jedná například o stejné podmínky poskytnutí volna jak na svatbu, tak na uzavření registrovaného partnerství.

V roce 2021 podepsali nejvyšší představitelé firmy Memorandum 2017+ o připojení ŠKODA AUTO k Pride Business Forum (ŠKODA Storyboard, 2021). Cílem iniciativy Pride Business Forum je podpora zaměstnavatelů v zavádění principů LGBT+ diverzity, ale i férového přístupu k zaměstnancům bez ohledu na sexuální orientaci nebo genderovou identitu (Pride Business Forum, 2021). Podpisem Memoranda 2017+ se společnost zavázala vytvářet bezpečné prostředí, umožnit čerpání stejných výhod nebo sladit soukromý a pracovní život bez ohledu na sexuální orientaci a genderovou identitu. Dále se podpisem hlásí k zavádění pravidel řízení lidských zdrojů podporujících LGBT+ diverzitu, aktivní komunikaci tématu LGBT+ diverzity a inkluze napříč firmou, ale i mezi dalšími zaměstnavateli.

Automobilka má svoji vlastní zaměstnaneckou skupinu ŠKODA Proud. Skupina vznikla z iniciativy zaměstnanců a je plně podporovaná vedením společnosti. Ke ŠKODA Proud se může připojit kterýkoliv zaměstnanec firmy, primárně je však určena zaměstnancům identifikujícím se jako LGBT+ a spojencům/podporovatelům (angl. allies). Mezi cíle skupiny patří podpora a reprezentace LGBT+ zaměstnanců, pořádání volnočasových aktivit a networkingových akcí a zároveň aktivní utváření diverzitní sítě v rámci firmy. Součástí aktivit pořádaných skupinou ŠKODA Proud jsou například pravidelná i nepravidelná neformální setkání členů skupiny, vzdělávací akce spojené s tématy LGBT+, diverzity a inkluze (přednášky, workshopy, diskuze s hosty), speciální akce k různým příležitostem (festival Prague Pride, mezinárodní dny) či účast na firemních aktivitách v oblasti diverzity a inkluze.

Skupina zároveň spolupracuje s ostatními LGBT+ zaměstnaneckými skupinami v koncernu Volkswagen Group.

Společnost je v této oblasti aktivní i v externí komunikaci na sociálních sítích. CEO společnosti například sdílel příspěvek k Mezinárodnímu dni proti homofobii, bifobii a transfobii 2021. Ve svém příspěvku na profesní sociální síti LinkedIn uznal hodnotu přínosu LGBT+ zaměstnanců ŠKODA AUTO a vyzdvihl vytváření pozitivního pracovního prostředí, kde se všichni mohou cítit bezpečně a dosáhnout maximálního potenciálu. Dále v příspěvku zdůraznil stejnou roli diversity a inkluze jako například finančních či prodejních cílů. ŠKODA AUTO se také se svým příspěvkem na síti LinkedIn přidala k dalším českým organizacím v rámci kampaně #ZaRuce. Kampaň vznikla v reakci na napadení gay páru držícího se za ruce v centru Prahy. Cílem této kampaně bylo upozornit na násilí a strach stejnopohlavních párů projevovat lásku na veřejnosti a zároveň vyjádřit podporu LGBT+ zaměstnancům, klientům a partnerům.

2.14 Chráněné/profilové centrum

Chráněné/profilové centrum patří mezi základní pilíře sociální politiky společnosti ŠKODA AUTO. Vznik tohoto projektu byl již v roce 2001 podnícen sociální odpovědností firmy a zároveň snahou o systémové řešení situace skupin zaměstnanců, kteří nemohou vykonávat svoji dosavadní činnost. Jedná se o projekt nad rámcem zákona, který vznikl ve spolupráci se sociálním partnerem společnosti Odbory KOVO. Chráněná/profilová pracoviště a místa lze nalézt napříč závody ŠKODA AUTO v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí a počet zaměstnanců umístěných v centru se každoročně zvyšuje (viz Tab. 2). Za chráněné/profilové centrum získala firma také ocenění, například 3. místo Ceny personalistů za nejlepší HR projekt roku 2018 (ŠKODA AUTO, 2018).

Do chráněného/profilového centra jsou zařazováni zaměstnanci se zdravotními nebo sociálními omezeními, která jim dočasně znemožňují vykonávat práci na jejich aktuálním pracovišti. Jedná se o matky samoživitelky a otce samoživitele, gravidní zaměstnankyně, zaměstnance po prodělaném vážném onemocnění a další. Cílem je reintegrace¹⁴ zaměstnanců za uplatnění a využití všech dostupných nástrojů. V rámci individuálních rozvojových plánů je zaměstnancům umožněn kvalifikační

¹⁴ Opětovné umístění zaměstnanců na stálé pracovní pozice.

rozvoj, kdy je zajištěn vhodný program k získání nové nebo rozšíření stávající kvalifikace. Zaměstnancům je umožněno využití vzdělávacích programů či normativních a jazykových kurzů. Zaměstnanci se zdravotním omezením pak mohou využít zpracování individuálních plánů pracovní rehabilitace v rámci pracovně lékařských služeb, dále služeb ergodiagnostiky a také zdravotních, rehabilitačních nebo rekondičních pobytů. Na každého zaměstnance v chráněném/profilovém centru je nahlíženo individuálně a individuálně jsou tvořeny také rozvojové a zdravotní programy dle potřeb daného zaměstnance.

Činnosti, které zaměstnanci v chráněném/profilovém centru vykonávají se dělí na výrobní a nevýrobní. Mezi výrobní činnosti patří například jednoduché kompletace, úpravy dílů, popřípadě jejich přebalování. Mezi nevýrobní činnosti se řadí například distribuce tiskových materiálů.

Tab. 2 Počet zaměstnanců v chráněných dílnách ŠKODA AUTO

	2016	2017	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců	324	354	358	394	426

Zdroj: (ŠKODA AUTO, 2021b)

2.15 Podpora zdraví, psychické odolnosti a work-life balance

Společnost se snaží o co největší spokojenost svých zaměstnanců, a to jak po psychické stránce, tak i fyzické. Podpora zdraví zaměstnanců se projevuje hned na několika úrovních od prevence až po samotné řešení následků.

Prevencí před poškozením zdraví zaměstnanců z práce se zabývá ve ŠKODA AUTO Ergonomie a fyziologie práce. Hlavními cíli jsou vytváření nových a vylepšení stávajících pracovišť dle zásad ergonomie¹⁵, rozšíření znalostí z této oblasti, ale hlavně podporou zdraví a prevencí zdravotních rizik na pracovišti.

Firma svým zaměstnancům nabízí rehabilitační a preventivní cvičební programy. Tyto programy jsou k dispozici v jednotlivých výrobních závodech. Nabídka programů je rozmanitá a jedná se například o cvičení pro zaměstnance 50+ nebo

¹⁵ Interdisciplinární vědní obor, který se zabývá vztahem mezi člověkem, technickými prostředky a pracovním prostředím s cílem tento vztah optimalizovat ve prospěch člověka.

gravidní zaměstnankyně, cvičení zaměřená na záda a stabilizaci páteře, ale také rehabilitace v podobě podvodní masáže nebo perličkové koupele.

Vybrané skupiny zaměstnanců mají možnost využít rekondičních pobytů z nabídky ŠKODA AUTO. Jsou to například zaměstnanci z programu seniority ŠKODA AUTO, zaměstnanci se zdravotním postižením, výrobní a režijní dělnice nebo ženy THZ, které odpracovaly určitý počet hodin noční práce.

Pro všechny zaměstnance je dostupná firemní poliklinika a nabídka různých programů zdravotní péče a prevence. Zaměstnanci mohou také využít bezplatných psychologických konzultací v oblasti prevence a zvládnání stresu a řešení náročných osobních i pracovních situací – preventivní program Na duši záleží.

V rámci péče o zaměstnance firma podporuje i vyváženost jejich osobního života a času věnovaného práci neboli work-life balance. Do této oblasti se řadí zejména flexibilní formy práce (ŠKODA AUTO, 2021b). ŠKODA AUTO nabízí svým zaměstnancům zkrácené pracovní úvazky nebo využití mobilní práce (obdoba home office), kdy je umožněno zaměstnancům vykonávat práci mimo jejich pracoviště. Další formou je sdílení pracovních míst, které umožňuje obsazení jednoho pracovního místa více zaměstnanci.

2.16 Komunikace diverzity

ŠKODA AUTO od roku 2020 pravidelně vydává Výroční zprávu diverzity. V tomto dokumentu čtenáři naleznou souhrn toho, co se ve firmě kolem diverzity v předešlém roce událo. Ve výroční zprávě nechybí úvodní slovo CEO společnosti, ale i dalších zaměstnanců zodpovědných za aktivity v oblasti diverzity a inkluze. Dokument vysvětluje základní strategii řízení diverzity a inkluze ve společnosti a věnuje se primárně aktivitám v rámci definovaných dimenzí diverzity ve firmě. Zpráva je doplněna o statistiky týkající se poměru žen či cizinců v přímé a nepřímé oblasti a v managementu, rozdělení zaměstnanců dle věkových kategorií, ale například i statistiky zaměstnanců na mateřské a rodičovské dovolené. Výroční zprávy diverzity vydává společnost v českém a anglickém jazyce a jsou dostupné online. Aktuální vydání je vždy dostupné také v tištěné verzi.

Diverzita ve ŠKODA AUTO má i svou vlastní informační sekci na zaměstnaneckém portálu ŠKODA Space. Tato sekce je pravidelně aktualizována a zaměstnanci v ní naleznou základní informace o strategii diverzity ve společnosti, užitečné odkazy na

různá videa, ale i proběhlé konference a webináře. Návštěvníci naleznou v sekci také odkazy na české i zahraniční studie vztahující se k problematice diverzity a inkluze na pracovišti. Na stránkách jsou dále uvedeny informace o školeních společně s dokumenty ke stažení. Sekce diverzity je mimo českého jazyka dostupná také v angličtině.

Externí komunikace aktivit spojených s diverzitou ve firmě zahrnuje tiskové zprávy, účast zástupců automobilky na konferencích, kulatých stolech či soutěžích zaměstnavatelů. Diverzita a inkluze je také součástí Zprávy o trvale udržitelném rozvoji, kterou společnost vydává jednou za dva roky. Vybraná témata a aktivity jsou často publikována v zaměstnaneckých novinách ŠKODA Mobil a na firemních účtech na sociálních sítích.

3 Návrhy opatření ke zdokonalení stavu ve společnosti

Poslední kapitola bakalářské práce je věnována výzkumu, na základě kterého jsou autorem navržena opatření ke zdokonalení stavu ve vybrané organizaci. Hlavním obsahem kapitoly jsou metodologie a výsledky výzkumu, a dále návrhy opatření ke zdokonalení stavu ve ŠKODA AUTO.

3.1 Metodologie

Následující podkapitola se zabývá metodologií sběru a analýzy dat, která byla použita pro získání informací vedoucích k návrhu opatření ke zdokonalení aktuálního stavu diversity managementu ve vybraném podniku. V této podkapitole je přiblíženo, jak probíhal výzkum a co bylo jeho cílem.

3.1.1 Výzkumný cíl

Dosud byly v bakalářské práci položeny teoretické základy diversity managementu a představen přehled aktivit společnosti ŠKODA AUTO v oblasti diversity managementu. Cílem následující kapitoly je návrh opatření ke zdokonalení stavu ve zmíněném podniku. Autor tímto primárně odpovídá na otázky: jakým způsobem upravit aktuální opatření a aktivity, a která nová opatření a aktivity by mohla společnost zavést.

3.1.2 Výzkumná metoda a sběr dat

Autor zvolil, stejně jako v předchozí kapitole, kvalitativní metodu výzkumu vzhledem k již zmiňované specifičnosti tématu. Sběr dat následně probíhal formou polostrukturovaného hloubkového rozhovoru s expertem. Polostrukturovaný rozhovor se vyznačuje jasně formulovaným cílem, alespoň základní osnovou a poměrně značnou přizpůsobitelností procesu získávání informací (Hendl, 2016). V průběhu rozhovoru využil autor také sondážních otázek, jejichž účelem je prohloubení odpovědí dotazovaného. Respondentem provedeného rozhovoru byl expert ze ŠKODA AUTO. Respondent byl vybrán na základě jeho znalosti jak společnosti ŠKODA AUTO, tak problematiky diversity managementu a jeho aplikace ve zmiňované automobilce.

Rozhovor s respondentem proběhl v říjnu 2021 prostřednictvím osobního rozhovoru, který trval přibližně 45 minut. Respondent byl informován o tom, že

rozhovor bude sloužit pro potřeby zpracování bakalářské práce. Respondent zároveň souhlasil s nahráváním rozhovoru diktafonem a následným zpracováním odpovědí.

Struktura otázek se věnovala několika hlavním okruhům: respondentově hodnocení aktuální situace diversity managementu ve ŠKODA AUTO; návrhům úprav aktuálních opatření; možné inspiraci koncernovými, ale i světovými trendy; návrhu nových opatření; možným omezením ve snaze upravit či aplikovat opatření a aktivity nové a posledním bodem bylo hodnocení firemní komunikace diversity managementu. Základní struktura otázek byla respondentovi poskytnuta předem, aby měl možnost si své odpovědi na rozhovor připravit.

3.1.3 Analýza dat

Rozhovor s respondentem byl přepsán do textové podoby a data byla analyzována metodou tematické analýzy za pomoci otevřeného kódování. Cílem otevřeného kódování je tematické rozkrývání textu, tedy odhalit v datech určitá témata (Hendl, 2016). Seznam kódů je uveden v příloze 1. Přepis rozhovoru není součástí bakalářské práce. V plném znění byl však poskytnut vedoucí i oponentovi práce.

3.2 Výsledky výzkumu

Následující podkapitola shrnuje výsledky a nejdůležitější poznatky vycházející z provedeného rozhovoru s respondentem. Některé z poznatků jsou navíc doplněny konkrétními citacemi respondenta. Výsledky jsou rozděleny do podkapitol, které vycházejí ze struktury rozhovoru.

3.2.1 Hodnocení současného stavu diversity managementu ve ŠKODA AUTO a možné změny

Na úvod rozhovoru byl respondent dotázán ohledně hodnocení současného stavu diversity managementu ve ŠKODA AUTO. Respondent zdůraznil dlouhodobé angažování automobilky v této oblasti, kdy ale ne vždy byly aktivity prezentovány jako součást diversity managementu, ale například jako CSR, rozvoj regionu či odborová činnost. Respondent dále zmínil, že se firma pohybuje správným směrem ve vztahu k rozvoji diversity managementu a zároveň uznal rezervy, které, vzhledem k významu společnosti na českém trhu, firma stále v této oblasti má.

„V současné chvíli je Škodovka na správné trajektorii. To znamená, že má strategii diverzity, má i diverzitní cíle ve strategii celofiremní a rozvíjíme tady hodně projektů, a ještě spoustu dalších můžeme. Ale určitě ještě nejsme tam, kde bychom naplnili svůj potenciál...“

Respondent také upozornil na kontext vzniku Strategie diverzity ve ŠKODA AUTO. Tedy rozdíl mezi dobou, kdy vznikla a současností, a to i v souvislosti s celofiremní strategií, která se od té doby změnila (Strategie 2025 vs. NEXT LEVEL ŠKODA Strategie 2030). Zmínil také očekávání současných i potenciálních zaměstnanců, která se za tu dobu změnila. Respondent dále poukázal na společenský kontext, ze kterého částečně Strategie diverzity vychází a témata, která v české společnosti aktuálně rezonují (např. podpora rodičů, flexibilita práce, mezinárodní pracovní síla či mezigenerační spolupráce).

Respondent se vyjádřil také k aplikaci možných změn vůči současnému stavu. Upozornil na fakt, že pět základních a poměrně abstraktních dimenzí Strategie diverzity již nestačí a je potřeba je rozpracovat a rozšířit. Některé programy sice patří do Strategie diverzity, ale samotná strategie nereflektuje jejich existenci. Jedná se například o programy duševního zdraví, trainee a stážistické programy nebo podpora LGBT+ zaměstnanců.

„Jako za mě nejmarkantnější, co tam prostě chybí u nás ve Strategii diverzity, jako dimenze, je podpora LGBT+ zaměstnanců a celkově nějaká osvěta spojená s životem LGBT+ lidí.“

Respondent dále navrhl rozdělení strategie na vertikální (rodiče, ženy, věk atd.) a horizontální (komunikace diverzity, flexibilita práce, práce s předsudky atd.) témata. K rozvoji aktivit, které již firma aplikuje, dodal respondent nutnost firmy a jejich zástupců být většími role modely v rámci ČR. Tedy být více vokální v souvislosti s aktivitami nebo členstvím v různých organizacích podporujících diverzitu a ovlivňovat tím české prostředí.

„To znamená nejenom dělat spoustu věcí, co už děláme, ale i to komunikovat a více prezentovat. (...) A nemělo by to komunikovat pouze HR, měl by to komunikovat i šéf výroby, šéf vývoje, lidé, kteří prostě, v uvozovkách, nemají nic společného s diverzitou.“

Respondent zmínil také měření diverzity ve firmě. Diversity Index, který se skládá ze zastoupení žen v managementu a internacionalizace, označil za nedostačující a doplnil by ho například o systém měření lidských pocitů, který by odrážel každodenní realitu pracovního života zaměstnanců. Co se týče tématu žen a rovnosti šancí, respondent ho označil jako téma prioritní nejen pro ŠKODA AUTO, ale i pro celý koncern Volkswagen Group. U těchto témat zdůraznil to, že zde musí dojít k zapojení všech týmů napříč firmou, a že nelze dosáhnout cílů, dokud bude toto téma propagováno pouze ze strany HR. U tématu podpory rodičů respondent vyzvihl, že Česká republika má jednu z nedelších rodičovských v Evropě, a tedy důležitost flexibility práce, kdy lze propojit osobní život rodičů s tím pracovním. Co se týče práce s předsudky, respondent by upřednostnil kontinuální práci nad jednorázovými tréninky. Za klíčovou označil spolupráci s vysokými školami a důležitost učení se jeden od druhého, ať už se jedná o učení mezilidské nebo mezi organizacemi. Respondent uznal, že v rámci tématu internacionalizace je firma naprosto pozadu a nepřipravena čelit jazykové a kulturní rozmanitosti. Mezigenerační spolupráce dle respondenta postrádá strategii age managementu a také větší zaměření na všechny generace pracovní síly na trhu.

„Vysloveně, podívat se na age management a silver economy, a taky se podívat na další generace, protože nám na pracovní trh přichází generace Z, a tím vlastně i ukázat tu naši flexibilitu, protože tu tady nemáme.“

V reakci na proběhlý průzkum Universum respondent také zmínil problém očekávání studentů a následné reality, kdy studenti berou diverzitu jako něco automatického. Avšak realita ve firmách je často jiná a čerství absolventi mohou být velice překvapeni po nástupu do nového zaměstnání. Tady je proto důležité zapojení studentů v rámci stážistických a doktorandských programů, aby i firma měla zpětnou vazbu od budoucí pracovní síly.

3.2.2 Inspirace světovými a koncernovými trendy

U otázky týkající se trendů v oblasti diversity managementu u ostatních značek koncernu Volkswagen Group označil respondent za nejmarkantnější rozdíl veřejnou podporu LGBT+ tématu (například účast zástupců značek, zejména těch německých, na Pride, ale i duhová auta nebo trička, a nakonec i tiskové zprávy

informující o událostech). Respondent upozornil na jistou obavu ŠKODA AUTO z toho, že se jako firma nezalíbí všem.

„U nás je určitě velký strach, to je to přešlapování na místě častokrát, že nedokážeme uspokojit všechny. (...) My se častokrát bojíme udělat nepopulární rozhodnutí...“

S tímto je spojený i poměrně neutrální marketing značky ŠKODA AUTO. I v tomto by se automobilka mohla inspirovat u ostatních značek z koncernu. Být živější, hravější a barevnější, a to nejen v marketingu produktu a značky, ale i HR. Dále respondent uvedl dobrý příklad německých značek v rámci flexibility práce a job sharingu. Vytváření zaměstnaneckých skupin je také trend, ke kterému se ŠKODA AUTO snaží více přiblížit. Zaměstnanecké skupiny, dle respondenta, podporují zaměstnaneckou angažovanost, propojování, interreagování a s tím spojené benefity. Vhodné by dle něj bylo také zohlednit podílení se na fungování zaměstnaneckých skupin ve finančním ohodnocení zaměstnanců.

U inspirace na globální úrovni zmínil respondent hned několik trendů. Jako první zmínil respondent otevírání společenských témat i uvnitř firmy, abychom ukázali, že jsou pro firmu stejně důležitá jako pro společnost celkově. Respondent dále zmínil důležitost minimálních požadavků na diverzitu u dodavatelů, stejně jako tomu je například u požadavků na udržitelnost atd.

3.2.3 Doporučení nových opatření a aktivit

Respondent byl také v rámci rozhovoru dotázán, které nová opatření a aktivity by měla firma v budoucnu zařadit. Mimo již zmiňovaných bodů doplnil respondent zdůraznění diverzity při onboardingu. Například zvýšení informovanosti v oblasti nevhodného chování, se kterým se mohou zaměstnanci setkat osobně nebo v pozici svědka takového chování vůči ostatním.

„Onboarding by měl být lépe zvládnutý a měl by zahrnovat i věci typu, co dělat, když vás někdo tady obtěžuje nebo jak se chovat, když máte pocit, že se někdo nevhodně vyjadřuje atd.“

Dalším stěžejním tématem pro rozvoj diverzity a inkluze je dle respondenta datová analytika. Nutnost transparentně komunikovat obrovské množství dat, které je firmě k dispozici. Potřebu transparentnosti zmínil respondent i u procesů (např. jakým

způsobem kariéerně růst či jakým způsobem odejít na MR/RD) a rovnosti platů. Obě tato opatření by dále mohla vést k větší rovnosti šancí. Dále také zmínil důležitost job rotací, a to i například mimo firmu, kde by se mohli zaměstnanci naučit novým věcem, které by dále mohli přinést zpět společně s návratem po určité době. Jako poslední zmínil respondent návratnost investic (angl. return on investment) vztahenou k diverzitě.

„Opravdu dokázat měřit diverzitu, nejen pomocí KPIs, které si vytvoříme, ale dokázat to kvantifikovat na základě finančních výsledků, případně jiných kritérií, ale to je dlouhodobá věc.“

3.2.4 Možná omezení při implementaci změn

Za základní omezení v rozvoji diversity managementu označil respondent nás samotné. Ať už se jedná o to, jací jsme jako osobnosti, náš postoj k diverzitě a inkluzi nebo také o to, jak rychle jsme schopni reagovat na změny.

„Omezení číslo jedna jsme my lidi. Všichni máme nějaké předsudky, všichni jsme někde vyrostli, takže pro rozvoj diverzity a inkluze jsme největší omezení my lidi. My sami sobě jsme častokrát největší překážkou.“

Dalším problémem jsou finance, jelikož finanční podpora diverzity ve ŠKODA AUTO má obrovský potenciál k navýšení. Proto je nutné rozvíjet diverzitu ve firmě i skrze jiné útvary, které na to finanční prostředky mohou vynaložit. Respondent dále dodal, že historie ukázala, že když přijde krize, tak financování aktivit typu diverzity a inkluze je jedním z prvních, které je radikálně sníženo.

Ne jako omezení, ale spíše vzpruhu uvedl respondent legislativu, která například v Německu diverzitu a inkluzi podporuje, a to někdy i prostřednictvím nařízených kvót. Podobně jako legislativu vnímá respondent i koncern Volkswagen Group, který by mohl direktivně nařídit některá opatření. To však vidí respondent jako ne příliš pravděpodobné vzhledem ke kulturním odlišnostem v rámci jednotlivých regionů po celém světě, kde operují značky patřící do koncernu.

3.2.5 Komunikace diversity managementu

Poslední otázka se týkala hodnocení komunikace diverzity. Respondent uvedl, že si nemyslí, že ŠKODA AUTO komunikuje, a to jak externě, tak interně, diverzitu dostatečně. Zmínil, že interní komunikace diverzity v rámci tak velké firmy jako je

ŠKODA AUTO by potřebovala zaměstnance, který by měl na starost pouze tuto činnost. Zde se vrátil k důležitosti role modelů, kdy by komunikace diverzity byla přirozenou součástí komunikace vedoucích napříč firmou a dosah by byl mnohem větší. Komunitu diverzity sice firma má, ale zatím to nestačí.

„Spousta těch věcí je potom neviditelná a lidi to nevidí. Taky se může stát, že lidi mají pocit, že se nic neděje, že se nic nehýbe, ale opak je pravdou, ta práce je prostě někdy pomalá akorát a není vidět právě kvůli komunikaci.“

V externí komunikaci dle respondenta firma také zaostává. Dobrým příkladem je ale nové vedení, zvláště například CEO a členka představenstva za HR, kteří se k diverzitě veřejně vyjadřují a podporují ji, což je velice inspirativní, ale je potřeba takové chování rozšířit. Respondent také dodal, že automobilka začíná až nyní se zapojením komunikace diverzitních témat v rámci HR marketingu.

3.3 Návrhy opatření a aktivit

V podkapitole 3.2 byly popsány nejdůležitější poznatky z provedeného výzkumu – rozhovoru s expertem. Následující podkapitola se bude věnovat navržené opatření a aktivit na základě provedeného výzkumu. Účelem autorem navržených opatření a aktivit je zdokonalení současného stavu diversity managementu ve ŠKODA AUTO.

Základem diversity managementu ve ŠKODA AUTO je firemní strategie diverzity, která je momentálně tvořena pěti dimenzemi diverzity. Opatření a aktivity spojené s diverzitou ve firmě se od ustanovení zmíněných dimenzí poměrně vyvinuly, a proto je nutné i samotné dimenze v rámci Strategie diverzity upravit. Dimenze by měly být více konkrétní a měly by odrážet současná i plánovaná opatření v rámci diversity managementu. Automobilka by měla vytvořit vyhovující strukturu, která by byla členěna jak vertikálně (primární témata), tak horizontálně (témata procházející napříč vertikálními).

Ve spojení se strukturou dimenzí by měla vzniknout také úplně nová dimenze vztahující se k podpoře LGBT+ tématu a zaměstnanců, jelikož tyto aktivity zatím nelze patřičně přiřadit k žádné z dosud existujících dimenzí. ŠKODA AUTO zahájila aktivity na podporu LGBT+ tématu teprve v roce 2021. V této oblasti se tedy naskýtá mnoho příležitostí, kam tyto aktivity posunout, a kde se dále angažovat. Společnost by měla toto téma podporovat nejen interně, jak tomu již je, ale měla by se více zapojit i do práce s tímto tématem mimo firmu. Mohlo by jít například o firemní účast

na festivalu Prague Pride, kde by mohla automobilka a její zaměstnanci vyjádřit svou podporu. V rámci marketingu by mohla ŠKODA AUTO představit také verzi některého z modelů ŠKODA v duhové variantě, stejně jako tomu je u mnoha dalších automobilových značek, které tímto krokem pomáhají osvětě a vyjadřují podporu LGBT+ lidem. LGBT+ je nejen v české společnosti stále choulostivé téma, a proto je k němu potřeba přistupovat zodpovědně, být si vědomi výhod i nevýhod, které s sebou tyto aktivity přináší a být také připraveni na negativní reakce. Je důležité, aby firma o tomto tématu pouze nemluvila, ale také aktivně jednala. Správnou cestou může být také podpora organizací (ve formě spolupráce či sponsorshipu), které se touto problematikou již dlouho a odpovědně zabývají.

Existující dimenze mezigenerační spolupráce by měla být rozpracována na jednotlivé generace a měla by být jasně definována firemní strategie age managementu. Firma by měla brát ohled na různé potřeby a odlišná očekávání jednotlivých generací a tomu přizpůsobit také přístup k nim.

V rámci internacionalizace lze doporučit zvýšení snahy zaujmout pracovníky z cizích zemí. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.10, ve firmě tvoří cizinci pouze necelých 15 % kmenového personálu. Automobilka se pravidelně umísťuje na nejvyšších příčkách top zaměstnavatelů v Česku a měla by svou atraktivitu šířit i v zahraničí. V tomto ohledu by se měla ŠKODA AUTO zaměřit i na zahraniční univerzity, kde by se mohla prezentovat a nalákat tak absolventy z celého světa.

Oblast, kterou velmi posunula situace s epidemií COVID-19, je flexibilita práce. Právě tato oblast je zásadní pro skloubení osobního a pracovního života zejména pro zaměstnance na rodičovské dovolené. Sdílená pracovní místa, práce formou dohod nebo mobilní práce jsou nyní již poměrně rozšířené, avšak například mobilní práce často závisí na nadřizovém. Automobilka by se měla snažit vytvořit jednotná a transparentní pravidla, která by zaměstnancům ulehčila skloubení osobního života s tím pracovním. Dalším doporučením v rámci skloubení pracovního a osobního života, zejména rodičům malých dětí, je vytvoření firemní školky nebo tzv. junior taxi (zajištění bezpečné přepravy dětí zaměstnanců z a do školky/školy či na koučky).

Kontinuální práce s předsudky je dalším důležitým opatřením pro rozvoj diverzity a inkluze ve firmě. ŠKODA AUTO by měla tuto problematiku zakomponovat do co nejvyššího počtu aktivit a programů. Mohlo by se jednat o aktivity zaměřené přímo

na práci s předsudky (např. debaty, přednášky, webináře) nebo toto téma zapojit i do dalších rozvojových aktivit.

Z hlediska financí by mělo vedení společnosti vyhradit vyšší prostředky na podporu diverzity. Se zvyšujícím se počtem aktivit, které automobilka v této oblasti dělá, je i finanční náročnost vyšší. S financemi je spojeno také vyčíslení návratnosti investic. Financování diversity managementu je nutné brát jako investici do budoucna a firma by měla být schopna vyčíslit přínosy diverzity na základě finančních výsledků společnosti.

V oblasti komunikace diverzity by se měla společnost zaměřit na dostatečnou komunikaci všech opatření a aktivit spojených s diverzitou ve ŠKODA AUTO. Hlavní roli v komunikaci diverzity jako takové, tedy proč je pro firmu tak důležitá, by měli hrát vedoucí útvarů napříč celou společností. Je nutné, aby si toto téma vzali za vlastní všichni, a ne pouze oddělení, které je za řízení diverzity fakticky odpovědné. Diverzita by měla doprovázet i marketingové aktivity společnosti. Firma by se měla odprostit od přílišného konzervatismu a propagovat diverzitu i v rámci marketingu produktů, značky či v rámci HR marketingu. Tedy ukázat jak navenek, tak i uvnitř firmy svůj postoj k diverzitě. Noví zaměstnanci by se měli o diverzitě ve ŠKODA AUTO dozvědět co nejdříve po nástupu do nového zaměstnání. Proto by se měla firma zaměřit na intenzivnější komunikaci diverzity v rámci onboardingu. Novým zaměstnancům by měly být představeny základní principy diverzity ve ŠKODA AUTO a měli by být seznámeni se vším, co by mohli v rámci své nadcházející práce potřebovat. Autor dále doporučuje vytvoření uceleného přehledu všech aktivit týkajících se diversity managementu ve společnosti ŠKODA AUTO a umožnění přístupu k tomuto přehledu všem zaměstnancům či umístění například na webové stránky společnosti, kde by k němu měl přístup kdokoliv včetně zákazníků a partnerů.

Diverzitu a inkluzi není vždy jednoduché měřit. Automobilka by se ale měla snažit rozšířit ukazatele, kterými diverzitu ve společnosti měří. Momentálně je diverzita měřena pomocí Diversity Indexu, který firma nastavila, aby měřil na základě zastoupení žen v managementu a internacionalizace. Tyto dva ukazatele však nereflektují diverzitu dostatečně. ŠKODA AUTO by mohla zapojit do ukazatelů například pocity zaměstnanců vzhledem k prostředí, ve kterém pracují. Mohlo by se

jednat například o jednoduchý a krátký dotazník, který by zaměstnanci vyplňovali na pravidelné bázi (měsíčně či čtvrtletně).

Firma disponuje poměrně velkým, avšak stále základním (v souladu s GDPR) množstvím dat o svých zaměstnancích (např. občanství, pohlaví, dosažené vzdělání, věk atd.). Tato data by se dala využít pro nastavení transparentního reportingu, který by mohly využívat útvary pro účelné řízení diverzity a data by jim byla dostupná kdykoliv, kdy by bylo potřeba.

Přes zaměstnanecký portál ŠKODA Space jsou zaměstnancům dostupné téměř všechny potřebné informace. Někdy může být však složité je na portálu nalézt a dále se potom rychle zorientovat například v organizačních směrnících. Společnost by se měla snažit svým zaměstnancům maximálně ulehčit přístup k informacím a zvýšit tím i transparentnost těchto informací. Zároveň by všechny informace měly být dostupné jak v češtině, tak v angličtině. S transparentností a snažším přístupem by mohly pomoci například informační stránky, kde by byly informace zestručněny s odkazy na plné znění směrnic. V tomto by mohlo dojít například i k zapojení umělé inteligence v podobě chatbota, který by dokázal rychle požadované informace nalézt.

Co se týče zaměstnaneckých skupin, tento trend se i ve ŠKODA AUTO začíná pomalu rozvíjet. Avšak zaměstnanci všechny své činnosti v rámci těchto skupin dělají nad rámec své pracovní doby. Lze doporučit, aby byla tato činnost zohledněna v ohodnocení pracovníků, a to i finančním. Přecijenom, zaměstnanci těmito aktivitami rozvíjí prostředí ve firmě a měli by za to být adekvátně odměněni. Automobilka by se mohla při vytváření skupin inspirovat u ostatních značek, kde již fungují i zaměstnanecké skupiny pro ženy, rodiče či cizince.

Posledním návrhem je stanovení minimálních požadavků spojených s diverzitou u dodavatelů ŠKODA AUTO. Je důležité, aby automobilka v této oblasti naléhala i na firmy, se kterými spolupracuje a obchoduje. Stejně tak, jako má stanovena kritéria například u udržitelnosti, tak by měla nastavit kritéria i pro podporu diverzity. Firma by se měla zajímat, zda dodavatelé splňují alespoň minimální požadavky na diverzitu (např. etický kodex, rovné příležitosti atd.).

Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala diversity managementu a jeho praktickému využití ve firemním prostředí. Cílem práce bylo přiblížit problematiku diversity managementu, zanalyzovat současný stav diversity managementu ve společnosti ŠKODA AUTO a dále poté navrhnout opatření vedoucí ke zdokonalení aktuálního stavu.

První kapitola se věnovala obecnému pohledu na diversity management. Vysvětleny byly základní pojmy, historie a vývoj či problematika hlavních oblastí diversity managementu. Na konci teoretické části byly také představeny přínosy diversity managementu doplněné o možná negativa s ním spojená.

Ve druhé kapitole, již představující praktickou část práce, byl vytvořen ucelený přehled aktivit společnosti ŠKODA AUTO v oblasti diversity managementu. K výsledkům dospěl autor využitím kvalitativního výzkumu formou zkoumání dokumentů a zúčastněného pozorování, které umožnily vytvoření komplexního přehledu o situaci ve firmě. Na základě výsledků výzkumu lze konstatovat, že se společnost ŠKODA AUTO věnuje většině témat oblasti diversity managementu a snaží se v této oblasti kontinuálně posouvat dále. Nutné je ale dodat i to, že většina témat není rozvinuta do hloubky a u některých témat chybí jasná struktura. Mimo to je důležité vzít v potaz i fakt, že řízení diverzity ve ŠKODA AUTO je poměrně mladou záležitostí, jelikož Strategie diverzity byla ve ŠKODA AUTO přijata teprve v roce 2018.

Třetí kapitola, a tedy pokračování praktické části práce, se věnovala návržení opatření a aktivit vedoucích ke zdokonalení stavu ve společnosti. Výzkumnou metodou byl kvalitativní výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru s expertem na diverzitu ze společnosti ŠKODA AUTO. Rozhovor se věnoval hodnocení aktuálního stavu diversity managementu ve ŠKODA AUTO a trendy, kterými by se mohla automobilka v budoucnu inspirovat. Rozhovor nabídl autorovi zároveň vhled do problematiky z jiného úhlu pohledu – pohled zaměstnance, který aktivně spolupracoval na rozvoji diverzity ve ŠKODA AUTO. Autor se dozvěděl, v jakém kontextu byla ŠKODA AUTO Strategie diverzity vytvářena nebo co jsou nejpálčivější problémy, které firma musí vyřešit. Na základě výsledků z rozhovoru poté autor

navrhl opatření, která by mohla společnost v budoucnu zavést s cílem zdokonalení aktuálního stavu.

Pro další výzkumy týkající se problematiky diversity managementu lze doporučit porovnání aktivit různých společností na českém trhu nebo porovnání se zahraničními organizacemi. Jelikož autor této práce i respondent rozhovoru v průběhu vytváření této práce pracovali ve ŠKODA AUTO, bylo by pro případný navazující výzkum vhodné vybrat pro dotazování osobu z oboru, avšak nezaujatou, která by mohla zcela objektivně posoudit situaci ve firmě.

V České republice, oproti zemím západní Evropy nebo Spojeným státům, zatím téma řízení diverzity není předmětem širší společenské diskuze. Globalizace, ale i další vlivy jako například detabuizace témat jako je mentální zdraví nebo sexuální orientace a genderová identita, nutí organizace k většímu zohledňování rozmanitosti pracovní síly. Pokud tedy chtějí být firmy atraktivními zaměstnavateli nejen pro budoucí generace, musí diversity managementu věnovat velkou pozornost. To platí i pro společnost ŠKODA AUTO, jejíž budoucí úspěch bude nevyhnutelně záviset i na tom, jak bude zacházet s rozmanitostí všech svých zaměstnanců.

Seznam literatury

ASHE, Stephen D. a James NAZROO. *Equality, Diversity and Racism in the Workplace: A Qualitative Analysis of the 2015 Race at Work Survey* [online]. Manchester: University of Manchester, 2015 [cit. 2021-9-11]. Dostupné z: <https://hummedia.manchester.ac.uk/institutes/code/research/raceatwork/Equality-Diversity-and-Racism-in-the-Workplace-Full-Report.pdf>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST. *Kdo jsme* [online]. Praha: Byznys pro společnost, 2016 [cit. 2021-8-3]. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/clenstvi-v-platforme-2016/>

CATALYST. *10 Big Issues Women Face at Work and What Leaders Can Do to Help* [online]. New York: Catalyst, 2017 [cit. 2021-9-10]. Dostupné z: <https://www.catalyst.org/2017/01/19/10-big-issues-women-face-at-work-and-what-leaders-can-do-to-help/>

CATALYST. *Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Workplace Issues* [online]. New York: Catalyst, 2021 [cit. 2021-9-14]. Dostupné z: <https://www.catalyst.org/research/lesbian-gay-bisexual-and-transgender-workplace-issues/>

CATALYST. *Why diversity matters* [online]. New York: Catalyst, 2012 [cit. 2021-9-23]. Dostupné z: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewiUkbHv05TzAhVDt6QKHSmnDHUQFnoECAMQAQ&url=http%3A%2F%2Fimages.huffingtonpost.com%2F2013-03-21-why_diversity_matters_catalyst.pdf&usq=AOvVaw1uJUTuDtEAGAH8UV2UrW9Z

GARDENSWARTZ, Lee a Anita ROWE. *Diverse teams at work: capitalizing on the power of diversity*. Alexandria: Society for Human Resource Management, 2003. ISBN 9781586440367.

HEGEWISCH, Ariane a Zohal BARSİ. *The Gender Wage Gap: 2019 Earnings Differences by Race and Ethnicity* [online]. Washington, D.C.: Institute for Women's Policy Research, 2020 [cit. 2021-9-10]. Dostupné z: <https://iwpr.org/iwpr->

issues/employment-and-earnings/the-gender-wage-gap-2019-earnings-differences-by-race-and-ethnicity/

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HEWLETT, Sylvia Ann, Melinda MARSHALL a Laura SHERBIN. How Diversity Can Drive Innovation. *Harvard Business Review*[online]. Massachusetts: Harvard Business Publishing, 2013 [cit. 2021-9-22]. Dostupné z: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>

HUNT, Vivian, Dennis LAYTON a Sara PRINCE. *Why diversity matters* [online]. New York: McKinsey & Company, 2015 [cit. 2021-9-23]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/why%20diversity%20matters.pdf>

HYHLÍKOVÁ, Věra. *Informační analýza dokumentu*. Praha: Ústředí vědeckých, technických a ekonomických informací, institut UVTEI, 1984. 80 s.

ISZKOWSKA, Joanna, Kamila KAWECKA, Júlia LÁZÁR, Marta MATECSA, Pavel NAWROCKI, Jurica NOVAK, Dániel RÓNA a Iva ŠTVERKOVÁ. *Closing the gender gap in Central and Eastern Europe* [online]. New York: McKinsey & Company, 2021 [cit. 2021-9-29].

JONES, Jeffrey M. *LGBT Identification Rises to 5.6 % in Latest U.S. Estimate* [online]. Washington D.C.: Gallup, 2021 [cit. 2021-9-14]. Dostupné z: <https://news.gallup.com/poll/329708/lgbt-identification-rises-latest-estimate.aspx>

KALOUSOVÁ, Pavlína, Pavel ŠTERN, Jakub ŽÁKAVEC a Miriam ZÁBRŽENSKÁ. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015. ISBN 978-80-260-8019-0.

KORN FERRY INSTITUTE. *The Inclusive Leader* [online]. Los Angeles: Korn Ferry Institute, 2016 [cit. 2021-9-20]. Dostupné z: http://www.talent2025.org/uploads/files/Korn-Ferry-Institute_TheInclusiveLeader_white-paper_.05152016pdf.pdf

MAŘÍKOVÁ, Hana, Lenka FORMÁNKOVÁ, Alena KŘÍŽKOVÁ a Marie ČERMÁKOVÁ. *Diverzita v praxi /Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti/*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2015. ISBN 978-80-7330-266-5. Dostupné také z: http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/metodika_diverzita_v_praxi_0.pdf

MAŘÍKOVÁ, Hana, Marie ČERMÁKOVÁ a Alena KŘÍŽKOVÁ. *Nebojme se diverzity! /vzdělávací manuál/*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2015. ISBN 978-80-7330-266-5. Dostupné také z: http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/nebojme_se_diverzity_web.pdf

MAŘÍKOVÁ, Hana, Marie ČERMÁKOVÁ a Lenka FORMÁNKOVÁ. *Slovník základních pojmů /diverzita a sladování pracovního a soukromého života/*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2015. ISBN 978-80-7330-278-8. Dostupné také z: http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/zakladni_slovník_pojmu_web_0.pdf

MCDONALD, Darren M. *The Evolution of 'Diversity Management' in the USA: Social Contexts, Managerial Motives and Theoretical Approaches* [online]. Tokyo: Institute of Business Research, Daito Bunka University, 2010 [cit. 2021-9-8]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/259761006_The_Evolution_of_'Diversity_Management'_in_the_USA_Social_Contexts_Managerial_Motives_and_Theoretical_Approaches

MCKINSEY&COMPANY a LEANIN.ORG. *Women in the Workplace* [online]. New York: McKinsey & Company, 2018 [cit. 2021-9-10]. Dostupné z: https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2018.pdf

MEYER, Claire. *Addressing the Six Sources of Workplace Cultural Conflicts* [online]. Alexandria: SHRM, 2020 [cit. 2021-9-11]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/addressing-the-six-sources-of-workplace-cultural-conflicts.aspx>

MOR BARAK, Michàlle E. *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. Fourth edition. Los Angeles: SAGE, 2017. ISBN 978-1-4833-86126.

PATRICK, Harold A. a Vincent R. KUMAR. *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges* [online]. Thousand Oaks: SAGE, 2012 [cit. 2021-9-3]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2158244012444615>

PRIDE BUSINESS FORUM. *O nás* [online]. Praha: Pride Business Forum, 2021 [cit. 2021-8-13]. Dostupné z: <https://www.pridebusinessforum.com/o-nas/>

PWC. *Diversity is the solution, not a problem to solve* [online]. London: PwC, 2018 [cit. 2021-9-23]. Dostupné z: <https://www.pwc.co.uk/financial-services/assets/pdf/pwc-diversity-is-the-solution.pdf>

SAXENA, Ankita. Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity. *Procedia Economics and Finance* [online]. 2014, **11**, 76-85 [cit. 2021-9-5]. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00178-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00178-6)

SHERBIN, Laura a Ripa RASHID. Diversity Doesn't Stick Without Inclusion. *Harvard Business Review* [online]. Massachusetts: Harvard Business Publishing, 2017 [cit. 2021-9-6]. Dostupné z: <https://hbr.org/2017/02/diversity-doesnt-stick-without-inclusion>

SCHNEIDER, Susan C. a Jean-Louis BARSOUX. *Managing across cultures*. 2nd ed. Harlow: Pearson Education, 2003. ISBN 0-273-64663-X.

STATISTA. *Gender pay gap of average gross hourly earnings in selected European countries in 2019* [online]. Hamburg: Statista, 2021 [cit. 2021-9-10]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1203135/gender-pay-gap-in-europe-by-country/>

ŠABATOVÁ, Anna. *Být LGBT+ v Česku* [online]. Brno: Kancelář veřejného ochránce práv, 2019 [cit. 2021-9-14]. Dostupné z: <https://www.ochrance.cz/uploads-import/DISKRIMINACE/Vyzkum/Vyzkum-LGBT.pdf>

ŠKODA AUTO. *ŠKODA AUTO podporuje vzdělávání žen a dětí v oblasti IT* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2021 [cit. 2021-8-4]. Dostupné z:

<https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2021-05-18-skoda-auto-podporuje-vzdelavani-zen-a-deti-v-oblasti-it>

ŠKODA AUTO. *ŠKODA AUTO získala Cenu personalistů za nejlepší HR projekt roku 2018* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2018 [cit. 2021-8-15]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2018-11-07-nejlepsi-hr-projekt>

ŠKODA AUTO. *ŠKODA AUTO získala cenu za podporu rozmanitosti* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2021 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2021-11-12-skoda-auto-ziskala-cenu-za-podporu-rozmanitosti>

ŠKODA AUTO. *Výroční zpráva 2020* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2020 [cit. 2021-8-5]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2021/03/210324-10-00_Vyrocní_zprava_2020.pdf

ŠKODA AUTO. *Výroční zpráva diverzity 2019* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2019 [cit. 2021-8-2]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/vyrocní-zprava-diverzity-2019-1/strana-1>

ŠKODA AUTO. *Výroční zpráva diverzity 2020* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2020 [cit. 2021-8-2]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/vyrocní-zprava-diverzity/page-1>

ŠKODA AUTO. *Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2019/20* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2021 [cit. 2021-8-6]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/_doc/bab16a96-b4dc-4898-ac9d-30af41c4ad10

ŠKODA KARIÉRA. *Seznamte se s námi na stáži* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2021 [cit. 2021-8-8]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/profese/student#vysoke-skoly>

ŠKODA KARIÉRA. *Trainee program nastartuje vaši kariéru* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2021 [cit. 2021-8-10]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/profese/pro-absolventy#business-trainee-program>

ŠKODA KARIÉRA. *Tvořte s námi obraz budoucnosti* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2021 [cit. 2021-8-4]. Dostupné z: https://www.skoda-kariera.cz/budteutoho?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=2021_08_1newsletter_zeny_cz#

ŠKODA STORYBOARD. *ŠKODA AUTO se rozsáhle angažuje v oblasti diverzity a inkluzi v každodenním životě i na pracovišti* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2021 [cit. 2021-8-12]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-se-rozsahle-angažuje-v-oblasti-diverzity-a-inkluzi-v-kazdodennim-zivote-i-na-pracovisti/>

THOMAS, R. Roosevelt. *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*. United States: Amacom, 1991. ISBN 978-0814450147.

VOLKSWAGEN. *Volkswagen Group Diversity Management* [online]. Wolfsburg: Volkswagen AG, 2021 [cit. 2021-8-7]. Dostupné z: <https://www.volkswagenag.com/en/group/diversity.html#>

WORKPLACE FAIRNESS. *Disability Discrimination* [online]. Silver Spring: Workplace Fairness, 2021 [cit. 2021-9-23]. Dostupné z: <https://www.workplacefairness.org/disability-discrimination#1>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Čtyřdimenzionální model diverzity	12
Obr. 2 Vizuál diverzity ve ŠKODA AUTO	24
Obr. 3 Podíl cizích státních příslušníků v kmenovém personálu ŠKODA AUTO ...	32

Seznam tabulek

Tab. 1 Podíl žen v kmenovém personálu ŠKODA AUTO	26
Tab. 2 Počet zaměstnanců v chráněných dílnách ŠKODA AUTO	37

Seznam příloh

Příloha 1 Seznam kódů	60
-----------------------------	----

Příloha 1 Seznam kódů

Age management strategie
Datová analytika
Flexibilita práce
Hodnocení současné situace
Hodnoty
Inspirace
Internacionalizace
Job rotace
Komunikace diverzity
LGBT+
Marketing
Měření diverzity
Mezigenerační spolupráce
Nová opatření a aktivity
Očekávání vs. realita
Omezení ve vztahu ke změnám a novým opatřením
Onboarding
Otevření nových témat ve firmě
Podpora a rozvoj žen
Podpora rodičů
Požadavky na diverzitu u dodavatelů
Práce s předsudky
Return on investment (ROI)
Role model
Rovnost šancí
Spolupráce s vysokými školami
Strategie diverzity ŠKODA AUTO
Transparentnost
Trendy v oblasti diversity managementu
Úpravy aktuálních opatření
Vertikální a horizontální témata
Zaměstnanecké skupiny
Změna očekávání
Změna pracovní síly

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Petr Spolek		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Diversity management ve firemní praxi		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	62		
POČET OBRÁZKŮ	3		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářské práce se zabývá diversity managementem a jeho praktickým využitím ve firemní praxi. Cílem práce je poskytnout vhled do problematiky diversity managementu, zanalyzovat současný stav ve ŠKODA AUTO a.s. a navrhnout opatření pro zdokonalení tohoto stavu. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, historie a vývoj či problematika hlavních oblastí diversity managementu. Přiblíženy jsou také přínosy diversity managementu a možná negativa s ním spojená. Praktická část práce je rozdělena na analýzu dosavadních aktivit společnosti ŠKODA AUTO a.s. v oblasti diversity managementu a proveden výzkum, na základě kterého jsou navržena doporučení pro zdokonalení aktuálního stavu diversity managementu ve firmě.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	diversity management, diverzita, diverzita a inkluze, řízení diverzity, řízení lidských zdrojů		

ANNOTATION

AUTHOR	Petr Spolek		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Diversity Management in Corporate Practice		
SUPERVISOR	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D, M.A.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	62		
NUMBER OF PICTURES	3		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis deals with diversity management and its practical use in corporate practice. The aim of the work is to provide an overview of the issues of diversity management, to analyze the current situation in ŠKODA AUTO a.s. and to propose measures to improve the situation. The theoretical part explains the basic concepts, history and development or issues of the main areas of diversity management. The benefits of diversity management and possible negatives associated with it are also presented. The practical part of the work is divided into an analysis of the activities of ŠKODA AUTO a.s. in the field of diversity management and conducted research, on the basis of which recommendations are proposed for improving the current state of diversity management in the company.</p>		
KEY WORDS	Diversity Management, Diversity, Diversity and Inclusion, Human Resources Management		