

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2017

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jitka Hauerová

**Personální management a Gender jako jeden z trendů ve
Škoda a. a. s.**

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce: Mgr. et Ing. Daniel Toth, Dr.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015-2017

DIPLOMA THESIS

Jitka Hauerová

Personnel management and Gender as one of the trend in

Škoda a. a. s.

Prague 2017

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Mgr. et Ing. Daniel Toth, Dr.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Děkuji Mgr. et Ing. Danielu Tothovi, Dr. Za odborné vedení diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá personálním managementem z pohledu genderové problematiky. Popisuje úkoly řízení lidských zdrojů a problematiku personálních činností a jejich nové trendy. Zaznamenává problematiku genderu, genderových rolí, genderové socializace a genderové identity, popisuje genderovou problematiku z pohledu České republiky a Evropské unie. Teoretické poznatky jsou využity v praktické části práce ve formě dotazníkového šetření se ženami zaměstnanými v organizaci, ke které je práce vztážena. Na závěr je vyhodnocen současný stav a úroveň přístupu personálního managementu firmy k problematice hodnocení, motivace a rovných příležitostí zaměstnanců z pohledu zvolených nových trendů personalistiky a z hlediska genderové problematiky.

Klíčová slova

Gender, genderová role, genderová socializace, personální management, personální řízení, řízení lidských zdrojů, trh práce, výběr a řízení talentů, zaměstnanost, zaměstnatelnost.

Annotation

The thesis deals with personnel management from the perspective of gender issues. It describes the tasks of human resource management issues and personnel activities and new trends. Records gender issues, gender roles, gender socialization and describes gender issues from the perspective of the Czech Republic and the European Union. Theoretical knowledge is applied in practical part in the form of structured interviews with employees of the organization related to the thesis. In conclusion, thesis evaluates the current situation and the attitude level of the companies personnel management on the issue of evaluation of motivation and equal opportunities for employees in terms of selected new trends in human resources and in terms of gender issues.

Keywords

Employability, employment, gender, gender role, gender socialization, human resources management, labor market, personnel management, personnel management, selection and talent management.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT.....	11
1.1 Historický vývoj personální práce a vedení lidí	14
1.2 Současné úlohy a cíle oblasti řízení lidských zdrojů	17
1.3 Nové trendy strategického personálního řízení	24
1.4 Výběr a řízení talentů v organizaci	26
1.5 Programy 50 + a dlouhodobé zaměstnávání	28
1.6 Odměňování výkonu, zaměstnanecké výhody a benefity.....	29
1.7 Benchmarking genderových vztahů.....	31
2 GENDER	33
2.1 Teoretická problematika gender	33
2.2 Historický vývoj a vznik genderových studií	35
2.3 Genderová socializace a genderová role.....	37
2.4 Gender na trhu práce.....	40
2.4.1 Segregace trhu práce	42
2.4.2 Zaměstnanost a mzdové ohodnocení mužů a žen	43
2.5 Gender v EU	45
PRAKTICKÁ ČÁST	47
3 METODIKA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	47
4 ŠKODA AUTO A.S.....	49
4.1 Organizační struktura ŠKODA auto a. s.	50
4.2 Struktura personálu ve ŠKODA AUTO a. s. – zastoupení žen ve struktuře organizace	53
4.3 Spolupráce ŠKODA Auto a. s. s odborovou organizací.....	60
4.4 Programy pro zaměstnance ve škoda auto a. s.....	61
5 VLASTNÍ PRŮZKUM.....	62
5.1 Cíl výzkumného šetření	62
5.2 Sestavení okruhů témat a otázek pro výzkumné šetření	63
5.3 Výsledky vlastního šetření.....	65

5.4	Zhodnocení výsledků.....	78
5.5	Doporučení.....	81
ZÁVĚR		83
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		85
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....		89
SEZNAM PŘÍLOH.....		91

ÚVOD

Pozitivní výsledky každé organizace jsou ovlivněny řadou faktorů. Jedním ze základních faktorů se jeví kvalitní řízení lidských zdrojů, jehož nedílnou součástí je personální marketing a vůbec veškeré personální činnosti. Řízení lidských zdrojů, či personální práce se od svých počátků vyvinulo a nabylo na důležitosti. Stalo se nezbytností pro úspěšný chod a prosperitu každé organizace. V posledních letech je tato oblast začala zaměřována i genderovou problematikou, která je často diskutovaným politickým i sociálním tématem.

Genderová problematika se zaměřuje na postavení žen na trhu práce, která je spojena s rovnými příležitostmi pro muže a ženy. Pojem gender je diskutován s ohledem na nezastupitelnou roli ženy ve společnosti a odkazuje na sociální a kulturní rozdíly mezi muži a ženami. Rozvoj této problematiky ve společnosti je závislý na její vyspělosti a na vývoji, kterým společnost prošla.

Téma diplomové práce je „Personální management a Gender jako jeden z trendů ve Škoda auto a. s.“ Toto téma jsem si zvolila proto, že se jedná o velice atraktivního zaměstnavatele na trhu práce, který byl i několikrát oceněn jako zaměstnavatel roku. Dalším z důvodů je i to, že jsem sama zaměstnancem této organizace.

Cílem diplomové práce je teoretické vymezení pojmů personálního managementu a pojmů genderové problematiky. Dále budou v práci popsány pojmy nových trendů personální práce a zaměření v řízení lidských zdrojů, kterými se bude zabývat i průzkum týkající se diplomové práce. Dalším cílem je seznámení s organizací, která bude předmětem šetření genderových otázek z pohledu personálních činností. Výstupem této práce bude zhodnocení přístupu k otázce genderu a rovných příležitostí mužů a žen v organizaci.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a praktickou. Teoretická část je sestavena ze dvou kapitol. První kapitola řeší problematiku personálního managementu a je rozdělena do podkapitol, které se zaměřují na popsání personálního managementu, jeho vývoji, na jeho hlavní činnosti a vymezuje nové trendy v této oblasti. Druhá kapitola je věnována genderové problematice. Je zde popsán historický vývoj genderové

problematiky, jsou zde vysvětleny pojmy jako genderová identita a genderová roje. Další podkapitoly genderové problematiky se zaměřují na trh práce, genderovou segregaci trhu práce, popisují zaměstnanost a mzdové ohodnocení mužů a žen. Rovněž je zde popsána i problematika genderu z pohledu České republiky a Evropské unie.

Praktická část je rozdělena do několika podkapitol. První kapitola praktické části seznamuje s organizací Škoda auto a. s.. Důležitým je pro tuto diplomovou práci popis organizační struktury firmy ŠKODA auto a. s., a jako další postup šetření bude zaznamenána i struktura útvaru řízení lidských zdrojů s jejich hlavními činnostmi a kompetencemi. V druhé kapitole jsou popisovány některé problematiky z pohledu genderu v této organizaci. Jedná se o mzdové ohodnocení, profesní růst a přístup k dalšímu vzdělání. Další část bude pojednávat o odborové činnosti, která v personální oblasti této organizace hraje významnou roli. Následující část bude věnována metodologi samotného dotazníkového šetření, kde budou specifikovány cíle a techniky tohoto šetření, sestavení otázek pro dotazníkové šetření a doplňující otázky pro respondentky k vyplněným dotazníkům. V závěru této části diplomové části diplomové části dojde k vyhodnocení dat z dotazníkového šetření v samostatných přehledech, a prezentování výsledků šetření dané problematiky. Na samotný závěr budou na základě vyhodnocených výsledků sepsány návrhy a doporučení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Záměrem této kapitoly je vymezit účel a základní pojmy personálního managementu jako speciální organizační administrativy zaměřené na personál organizací, vysvětlení současné pokročilé koncepce k lidskému faktoru v rámci organizací, který je často nazýván řízení lidských zdrojů.

Personální management, ač je svým názvem personalistice blízký, se od ní nepatrně liší. Personalistika je užší pojem a obsahuje tradiční personální činnosti, opatření a praktiky zaměřené na vnitřní činnosti organizace, kdežto personální management se zaměřuje na modernější a otevřenější pojetí, z kterých čerpá. Představuje soustavné organizační úsilí, které se zaměřuje na vytváření příznivých podmínek uplatňování, využívání a rozvoje personálu. Úlohou personálního managementu je tedy personální strategie, která je ruku v ruce spjata s tím, čeho chce organizace dosáhnout, a tak obstát v tvrdé a nesmlouvavé konkurenci na trhu a zároveň zajistit co nejlepší výsledek pro své akcionáře, zákazníky i zaměstnance.

Koubkova definice personální práce a její úlohy v organizaci je následující:

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“
(Koubek, 2010., s. 13)

Caldwell hovoří o snaze spojit často nesourodé spektrum politik s tradičním pojetím personálního řízení do jednoho strategicky koordinovaného či integrovaného souboru procesů a politik, které zajistí zlepšení celkového výkonu organizace.

Teorie personálního managementu je založena na základě toho, že zaměstnanci organizací jsou v první řadě lidmi s individuálními potřebami, a nemělo by být s nimi zacházeno jen jako se zdroji anebo se zbožím.

Personální management by měl být hlavní součástí filosofie organizací, protože každá společnost je založena na lidském faktoru, a zaměstnance potřebuje k plnění svých cílů. Jednou z nejčastěji užívaných definicí personálního managementu a řízení lidských zdrojů, je definice Michaela Armstronga, který disponuje osobními zkušenostmi s prací personalisty.

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako „*Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“.

V roce 2004 definoval Raymond Caldwell 12 základních cílů řízení lidských zdrojů na základě svého výzkumu. Jeho průzkum byl založen na základě dotazníků, které rozeslal zaměstnancům a HR manažerům. Náhodně vybraným 350 firmám z celkového počtu 500 velkých firem ve Velké Británii rozeslal dotazníky. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit oblasti důležitosti politiky řízení lidských zdrojů a v jejich důsledku i pokrok v implementaci HRM. Na základě výsledků průzkumu, které celkově naznačují rozdělení mezi hodnocením nejvýznamnějších politických cílů v HRM a oblastech, ve kterých bylo dosaženo hlavního nebo podstatného pokroku, definoval 12 základních cílů, které je důležité rozvíjet, aby probíhalo efektivní řízení lidských zdrojů:

1. Řízení lidí jako bohatství, které má fundamentální význam pro vytváření konkurenční výhody organizace.
2. Propojování politik v oblasti řízení lidských zdrojů s politikami podnikání a podnikovou strategií.
3. Vytváření maximálního vzájemného souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů.
4. Vytváření plošší a flexibilnější organizace schopné rychleji reagovat na změny.
5. Podporování týmové práce a spolupráce mezi organizačními jednotkami organizace.

6. Vytváření důsledné filozofie upřednostňování zákazníka, a to v celé organizaci.
7. Podpora a posilování pravomocí pracovníků k tomu, aby sami řídili svůj rozvoj a své vzdělávání.
8. Vytváření strategií odměňování tak, aby podporovaly kulturu orientovanou na výkon.
9. Zlepšování zapojení pracovníků pomocí lepší vnitropodnikové komunikace.
10. Budování větší oddanosti pracovníků organizaci.
11. Zvyšování odpovědnosti liniových manažerů za politiku lidských zdrojů.
12. Vytváření takové role manažerů, aby se z nich stali skuteční facilitátoři, usnadňovatelé práce a pracovního života pracovníků.

1.1 Historický vývoj personální práce a vedení lidí

V předešlé části teoretického vymezení diplomové práce jsem se věnovala popsání toho, co je podstatou pojmu personální management, či řízení lidských zdrojů. Důležité pro pochopení celého kontextu výše popsané problematiky je ale i to, že personální management se vyvinul v čase na základě celé řady faktorů, které ovlivňovaly personální práci a řízení organizací. Není možné tedy vynechat historický vývoj personální práce, který vedl k současnému stavu a umožňuje tak pochopit současné trendy v řízení lidských zdrojů napříč celé organizace.

Oblast personálního řízení, jak uvádí Kociánová, se v organizacích měnila, jak dle svého označení, tak hlavně v souvislosti se sociálními a ekonomickými podmínkami konkrétního historického období a kultury. Říká, že důležitým aspektem celkového vývoje personálního řízení až do současnosti je skutečnost, že se personální řízení v mnoha svých oblastech vyvíjelo značně rozdílně v jednotlivých organizacích, v závislosti na specifických podmínkách vně i uvnitř organizací.

Vývoj zájmu o lidskou složku organizací je v literatuře vymežován třemi rámcovými etapami, a jak hovoří Mateiciuc, prošel těmito etapami, kdy hranice mezi nimi nejsou přesně vymezeny:

Etapa takzvané „personální práce“, u některých autorů, jako třeba Kociánová, je nazývána personální administrativou.

Etapa personalistiky a personálního řízení.

Etapa řízení lidských zdrojů.

„Zájem o lidskou složku organizací se zvyšoval s růstem a koncentrací průmyslu, se zintenzivňování výroby s postupem průmyslové revoluce, s vzrůstajícím konkurenčním prostředím a s demografickými a sociokulturními změnami společnosti“. (Kaňáková, Čopíková, Mateiciuc 2007, s. 87)

Armstrong označuje za první průkopníky „personalistů“ pracovníky z období 1. světové války, kteří pečovali o zaměstnance v muničních továrnách. Zajišťovali lékařskou péči, řešily i problémy s ubytováním, a starali se i o zlepšení pracovních podmínek. Zde se tedy již hovoří o rozvoji personalistiky.

Dříve zmiňovaní autoři začleňují personální práci do vývojových etap. Jednotlivé vývojové fáze jsou charakteristické v určitém časovém období, a každá z těchto fází přináší nové poznatky, nové metody a techniky v oblasti personalistiky.

Koubek popisuje jednotlivé etapy vývoje personální práce následujícím způsobem. Historicky nejstarší pojetí personální práce, jak uvádí Koubek, chápalo personální práci jako službu. Toto pojetí, jak dále uvádí, přisuzovalo personální práci pouze pasivní roli a později se začalo užívat označení „personální administrativa“.

Personální administrativa (správa) zajišťuje administrativní práce a administrativní procedury, které jsou spojeny se zaměstnáváním lidí, pořizováním různých dokumentů, s uchováváním a aktualizací těchto dokumentů a veškerých informací týkajících se zaměstnanců a souvisejících s jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace.

Již před druhou světovou válkou se začíná prosazovat odlišné pojetí personální práce s dynamičtějšími a progresivnějšími metodami v podnicích orientovaných na expanzi a na eliminaci konkurence. Zde se začala prosazovat aktivnější role personální práce, která je označována jako „personální řízení“.

Personální řízení se dle Koubka ukázalo jako cesta hledání a využívání konkurenčních výhod ve smyslu pečlivě vybraného, zformovaného, organizovaného a motivovaného kolektivu organizace. Vznikají personální útvary nového typu, kde se formovala personální politika organizace a rozvíjely se zde personální práce, které se profesionalizovaly a staly se záležitostí specialistů. Přesto, že se jedná o značný pokrok, zůstala personální práce zaměřena výhradně na interní problematiku při zaměstnávání lidí a na správné hospodaření s pracovní silou organizace, kde nebyl kladen velký důraz na dlouhodobý, strategický cíl řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci.

Nejnovější koncepcí personální práce, která se začala formovat ve vyspělých zahraničních organizacích kolem 50. a 60. let, je koncepce personální práce nazývaná „řízení lidských zdrojů“.

Řízení lidských zdrojů se stává jednou ze základních složek řízení organizace a jednou z nejdůležitějších úloh všech manažerů organizace. Řízení lidských zdrojů dovršuje vývoj personální práce od administrativní činnosti až po skutečně řídicí činnost. Je charakterizován strategickým přístupem k personální práci a všem personálním činnostem tím, že se orientuje i na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, a že personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů, ale že se stává součástí práce všech vedoucích pracovníků.

Armstrong uvádí vývoj personálního řízení v šesti etapách. První etapu popisuje jako péči o pracovníky, datuje ji do počátků 20. století a spojuje ji se sociálními zařízeními pro zaměstnance a zlepšováním pracovního prostředí. Druhou fází představuje jako personální administrativu, typickou pro 30. léta 20. století, vyznačující se vytvářením koncepcí, vyhledáváním pracovníků a jejich dalším rozvojem. Třetí etapu personálního řízení rozděluje do dvou fází:

1. Fáze rozvoje, která spadá do 40. – 50. let 20. století.

2. Fáze dospělosti, která je charakteristická pro 60. -70. léta 20. století a využívá různých metod a technik z oblasti psychologie a sociologie. O personalistiku se v těchto etapách již starají personální specialisté. Jako další uvádí Armstrong na konci 20. století etapu, pro kterou rovněž užívá stejně jako Koubek a další autoři termín řízení lidských zdrojů. Tuto etapu opět dělí do několika fází. První fáze probíhá dle Armstronga v 80. letech 20. století, druhá závěrečná fáze řízení lidských zdrojů je typická pro 90. léta 20. století. Oba autoři vychází ze stejného základu, kdy podobně popisují jednotlivé vývojové fáze.

Personální práce, jak je vidět z výše uvedených informací, prošla během relativně krátkého období velice dynamickým vývojem. Neustálý vývoj personální práce je neodmyslitelně spjatý s uvědomováním si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, s uvědoměním, že lidé představují největší bohatství organizace, a že jejich řízení

rozhoduje o tom, zda organizace uspěje, či nikoliv, ve stále se měnících tržních podmínkách.

Se soustavně měnícím se prostředím a tržními podmínkami, je bezpodmínečně nutné stále dopředu předvídat budoucí potřeby zaměstnanců, zajišťovat jejich motivaci, umožňovat a zajišťovat pracovníkům jejich další rozvoj a prohlubování znalostí a podněcovat jejich soustavný profesní rozvoj. Všechny tyto kroky souvisí s neustálou činností personální práce, kterým bude věnována samostatná kapitola, kde budou popsány úkoly personální práce.

1.2 Současné úlohy a cíle oblasti řízení lidských zdrojů

Jak jsem již uvedla v předešlé kapitole diplomové práce, je úlohou personálního managementu zajišťovat veškeré potřeby zaměstnanců pro úspěšný chod organizace a pro její neustálý rozvoj v měnících se podmínkách ekonomiky, konkurence a vůbec v měnící se celé společnosti.

Mezi nejdůležitější cíle strategie řízení lidských zdrojů patří vytváření programů, které mají pomáhat zlepšovat celkovou výkonnost a efektivitu organizace. Důležitou zásadou řízení lidského kapitálu je získávat pro organizaci kvalifikované zaměstnance, kteří budou motivováni k nejlepším výkonům, budou dosahovat nejlepších výsledků a ztotožní se s firemní kulturou.

„Moderní tzv. řízení lidských zdrojů (ŘLZ) vychází z respektu k nezaměnitelným schopnostem, vědomostem a dovednostem každého člověka a o cílevědomou snahu tento potenciál co nejefektivněji využít v zájmu organizace i jedince samého –uspokojování jeho přirozených potřeb, očekávání a aspirací.“ (Barták, 2011, s. 9)

Důležitou roli v celém procesu řízení lidských zdrojů hraje personální útvar, jehož podstata spočívá především v zainteresovanosti ve všech procesech, které v organizaci

probíhají, a v organizaci je přirovnáván k poskytovateli služeb vůči svým interním zákazníkům.

Postupně byla vypracována řada přístupů a metod týkajících se výběru, výcviku, vedení, pracovní adaptace, aktivizace, efektivního zaměstnávání a rozvoje personálu, a i vytváření příznivých podmínek pro práci v organizacích. Některé postupy a metody byly časem překonány a upustilo se od nich, jiné zase našly dlouhodobé uplatnění v manažerské a podnikatelské praxi a jsou dodnes užívány a dále rozvíjeny.

Šikýř uvádí, že se personalistika v pojetí řízení lidských zdrojů vyznačuje:

- Uplatňováním strategického přístupu, kdy personalistika směřuje k dosažení strategických cílů organizace, je tedy prováděna v souladu se strategií organizace.
- Respektováním vnějších podmínek tak, že je personalistika prováděna s ohledem na měnící se politické, ekonomické, právní, sociální, kulturní, technické, technologické, demografické, přírodní a jiné podmínky života lidí a činností organizace.
- Zapojováním vedoucích zaměstnanců a tím personalistika přestává být výhradně záležitostí specializovaných personalistů a stává se nedílnou součástí každodenní práce vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení organizace. Každý, kdo se v organizaci podílí na řízení lidí a vede jiné lidi, musí zvládat řadu personálních činností.

Základním úkolem řízení lidských zdrojů v obecném pojetí je takové, že má napomáhat a sloužit k tomu, aby organizace byla výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval.

Koubek vymezuje hlavní úkoly řízení lidských zdrojů následovně:

1. Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů s počtem tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci, čímž má na mysli usilovat o zařazení správného člověka na správné místo. V současné době se mnohdy přechází k určité modifikaci, kdy je snaha nalézat pro člověka správnou náplň práce, správné úkoly, aby se optimálně využívaly jeho schopnosti.
2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci, s čímž souvisí optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností a kvalifikace pracovníků.
3. Formování výkonných týmů, volení efektivního stylu vedení lidí a budování zdravých mezilidských vztahů v organizaci.

4. Dalším úkolem je personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, čímž má na mysli rozvoj jejich pracovních schopností, rozvoj osobnosti pracovníků, jejich sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry a s tím související uspokojení z vykonané práce. Zároveň tím dochází ke ztotožňování individuálních zájmů se zájmy organizace a uspokojování materiálních a nemateriálních potřeb pracovníků. Zde klade důraz na to, že je nezbytné vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a kvality pracovního prostředí.
5. Důležitým úkolem řízení lidských zdrojů je dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí, lidských práv, a zároveň vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Na základě těchto hlavních úkolů řízení lidských zdrojů je v odborné literatuře uváděn různý počet a různé pojetí personálních činností. Koubek popisuje personální činnosti jako služby a funkce následovně. „*Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřují k jejich plnění a jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace*“. (Koubek, 2010, s. 29)

Dále uvádí, že je velmi důležité, aby si všichni vedoucí pracovníci osvojili znalosti a dovednosti, nezbytné pro plnění úkolů personální práce. Úlohy vedoucích pracovníků v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů představuje dle následujících skupin úkolů:

Personální strategie a personální řízení – v tyto oblasti by měli spolupracovat a mělo by jim být nasloucháno s ohledem na reálnost personální strategie.

„*Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle personální oblasti (provázané s ostatními cíli organizace), které mají napomoci dosažení cílů organizace. Personální strategie organizace vytváří ve své oblasti předpoklady k realizaci podnikové strategie*“. (Kociánová, 2010, s. 15)

Vytváření a analýza pracovních míst – jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů informací pro potřebu analýzy, protože dobře znají jejich povahu a požadavky na pracovní místa a spoluvytvářejí pracovní úkoly.

Barták říká, že analýza pracovních míst poskytuje plastický obraz práce na daném pracovním místě, a tím vytváří základ pro formulaci požadavků na zaměstnance, který by měl na daném pracovním místě pracovat.

Personální plánování – vedoucí pracovníci musí mít schopnost odhadnout na základě přidělených úkolů perspektivní potřebu pracovníků a odhadovat i pokrytí těchto úkolů z vnitřních zdrojů.

Šikýř (2012, s. 60) říká, že *„plánování zaměstnanců (personální plánování, plánování lidských zdrojů) zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a plánování personálního rozvoje zaměstnanců za účelem dosahování strategických cílů organizace a uspokojování specifických potřeb zaměstnanců“*.

Získávání pracovníků – iniciátory získávání pracovníků jsou právě vedoucí pracovníci, kdy jako první definují potřebu získávání. Zároveň určují, jaký pracovník by měl být získán a jaké požadavky na něj budou kladeny.

Koubek definuje získávání pracovníků jako *„činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizacích), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností“*. (Koubek, 210, s. 126)

Výběr pracovníků – vedoucí pracovníci a přímí nadřízení mají rozhodující roli ve výběru pracovníků. Personalisté a ostatní účastníci výběru pracovníků poskytují servis a doporučení.

Kociánová definuje jako hlavní úkol výběru pracovníků zajištění dostatečného množství informací, které umožní předvídat chování uchazeče na daném místě, úroveň pracovního výkonu, a jak se bude uchazeč schopen přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace.

Přijímání a orientace pracovníků - vedoucí pracovníci a přímí nadřízení by se měli zúčastňovat přijímacích procedur a vyjednávání o pracovní smlouvě. Důležitou roli hrají v uvádění nového pracovníka na pracoviště a v jeho následném zapracování a začlenění do pracovního kolektivu.

Barták stanovuje pro přijímání nových pracovníků následující úkoly:

- péče o optimalizaci nástupních podmínek v souvislosti s adaptací nového pracovníka,
- zabezpečení a realizace všech procedur, které s nástupem nového pracovníka souvisí (pracovní smlouva, platový výměr, jmenovací dekret, zařazení do personální evidence, přihlášení k sociálnímu a zdravotnímu pojištění),
- seznámení s firmou, jejím vedením, pracovištěm,
- seznámení se základní firemní legislativou a pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požárními směrnicemi a dalšími nezbytnými informacemi,
- projednání podmínek, předpokladů a možností rozvoje nového pracovníka, příprava na jeho adaptační proces.

Hodnocení pracovníků – aby bylo hodnocení efektivní, spolupodílejí se přímí nadřízení a vedoucí pracovníci na přípravě hodnocení, vedou hodnotící rozhovory, formulují závěry hodnocení a definují cíle pro další pracovní výkon.

„Hodnocení zaměstnanců je nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů“. (Šikýř, 2012, s. 115)

Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků – v dobře řízených organizacích vedoucí pracovníci navrhují spolupracovníky k povýšení, převedení na jinou práci či přeřazení na nižší pozici. Navrhují propuštění konkrétních pracovníků z organizačních či jiných důvodů, vyjednávají s pracovníky o odchodu do důchodu, či setrvání v organizaci.

Koubek (2010, s. 235) definuje rozmíst'ování pracovníků jako *„kvantitativní, kvalitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy*

s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celooorganizačního pracovního výkonu“.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků – vedoucí pracovníci a přímí nadřízení identifikují potřebu vzdělávání u svých podřízených a podílí se na vzdělávání na pracovišti při výkonu práce. Podílí se rovněž na vypracování plánu individuálního rozvoje každého pracovníka a spoluvytváří podmínky pro plnění těchto plánů.

Tureckiová říká, že výhody systematického přístupu k podnikovému vzdělávání jsou zřejmé. Říká, že jde především o možnost získat konkurenční výhody prostřednictvím zaměstnanců a o podporu všech manažerských procesů ve firmě.

Odměňování pracovníků – vedoucí pracovníci se podílí na systému odměňování a plní tím i funkci motivační a stimulační při hodnocení práce.

„Komplexní a objektivní hodnocení (nikoli jednorázové, ale cyklicky se opakující, umožňující odlišit podstatné od nahodilého) představuje solidní základ pro systémy odměňování“. (Barták, 2011, s. 83)

Pracovní vztahy – vedoucí pracovníci mají dominantní úlohu při vytváření zdravých pracovních vztahů (zaměstnaneckých, meziskupinových, mezilidských, vztahů k veřejnosti) a důležitou roli hrají v prevenci a řešení konfliktů na pracovišti.

Koubek člení vztahy, které vznikají při práci v organizacích následovně:

- Vztahy mezi pracovníkem (zaměstnancem) a zaměstnavatelem.
- Vztahy mezi pracovníkem (zaměstnancem) a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla odbory nebo komorami pracovníků (zaměstnanců).
- Vztahy mezi odbory, nebo jinými sdruženími pracovníků (zaměstnanců), a zaměstnavatelem, popřípadě vedením organizace, či sdruženími zaměstnavatelů, což jsou kolektivní pracovní vztahy.
- Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.
- Vztahy k zákazníkům a veřejnosti.
- Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci.
- Vztahy mezi spolupracovníky.

Péče o pracovníky – vedoucí pracovníci nesou odpovědnost za dodržování pravidel, norem, a za kontrolu na svém úseku (bezpečnost práce, ochrana zdraví, pracovní prostředí, pracovní doba, pracovní režim).

„Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o zaměstnance, jejich pracovní podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Zahrnuje povinnou péči (vyplývá z pracovně právních předpisů), smluvní péči (vyplývá z kolektivních, pracovních a jiných smluv) a dobrovolnou péči (vyplývá z personální politiky). Specifickou oblastí povinné, smluvní i dobrovolné péče o zaměstnance je problematika pracovní doby a doby odpočinku, pracovního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci“. (Šikýř, 2012, s. 187)

Personální informační systém – vedoucí pracovníci jsou zdrojem informací pro personální informační systém a zároveň jsou nejčastější uživatelé těchto informačních systémů.

„Personální evidence představuje souhrn personálních údajů, které zaměstnavatel potřebuje k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci“. (Šikýř, 2012, s. 190)

Jak jsem již zmiňovala dříve, je personalistika a řízení lidských zdrojů jednou z velmi důležitých oborů v oblasti prosperity organizací, k plnění jejich vytýčených cílů a k dosažení vysoké konkurenceschopnosti v období rychle se měnících podmínek.

Personální práce stejně jako všechny oblasti organizací podléhá neustálému vývoji, a tak přichází s mnoha novými a účinnými metodami, které přispívají k vyššímu výkonu organizace, vyššímu uspokojení zaměstnanců a k lepším pracovním podmínkám při výkonu práce.

1.3 Nové trendy strategického personálního řízení

Vzhledem k měnícím se podmínkám a k trendům současné doby je tato podkapitola věnována novým a moderním metodám personální práce, kdy se pozice personálních útvarů v organizacích stává strategicky nezbytnou pro udržení a rozvoj organizace. Narůstající význam personální práce, kdy jsou personální útvary zdrojem komunikačních výhod a nositeli změn v oblasti řízení lidských zdrojů, zajišťuje neodmyslitelně pevnou pozici personálních útvarů při strategickém řízení organizací. Personální útvary by se tedy měly neustále podílet na strategických rozhodnutích organizací a dosahovat upevňování svého postavení stálým zlepšováním a vývojem.

Jednou z metod, která upevňuje pozici personálních útvarů v organizacích je úsilí o dobrou zaměstnavatelskou pověst. Jedná se o koncepční činnost bezproblémového utváření personálu, o které lze hovořit jako o personálním marketingu. Koubek definuje personální marketing jako nástroj formování personálu organizace nejen z pohledu získávání zaměstnanců, ale také z hlediska stabilizace zaměstnanců v organizaci.

“Personální marketing představuje použití marketingového přístupu k personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace”. (Koubek, 2012, s. 160)

Personální marketing tedy vytváří pozitivní obraz organizace pro vnitřní i vnější zákazníky a postihuje aktivity, které vytvářejí dobrou pověst zaměstnavatele a má za úkol pozitivní prezentaci organizace na trhu práce.

V následující části diplomové práce bude pojednáváno o nových trendech v oblasti řízení lidských zdrojů, které jsou propojeny s personálními útvary a s personálními činnostmi. Především se zaměřím na nové trendy v oblasti řízení lidských zdrojů, kterých se dotýká problematika tématu diplomové práce o kterých bude pojednáváno a budou vyhodnocovány v praktické části této diplomové práce. Jedná se o oblasti, které se zabývají řízením talentů v organizaci, problematika učící se organizace, dlouhodobé

zaměstnávání a program 50+, odměňování, zaměstnanecké výhody a benefity a benchmarking.

V literatuře jsou mnohdy uváděny organizace jako “živé systémy” se schopností učit se, vyvíjet a obnovovat se. Tyto systémy se tedy učí a dále zdokonalují, čímž přecházejí do stadia učící se organizace. Barták (2011, s. 109) učící se organizaci rozumí takovou společností, “v níž lidé mohou systematicky rozvíjet svoji schopnost tvořivého myšlení a jednání jako jednotlivci i členové týmů, v nichž se společně učí a učí se učit”.

Základ pro rozvoj učící se organizace položil americký vědec v oblasti managementu v roce 1990 Peter Senge. V knize Pátá disciplína uvádí Senge schopnost učit se rychleji než konkurence, jako jedinou konkurenční výhodu. Definoval zde i pět disciplín učící se organizace:

- Systémové myšlení
- Osobní mistrovství, umění zvládnout problémy
- Modely chápání souvislostí, mentální modely
- Umění vytvářet sdílenou vizi budoucnosti
- Skupinové, týmové učení

Pro úspěch organizace je učení velmi důležitým faktorem, není však jediným cílem. Je nezbytné, aby byl každý jednotlivec organizace schopen své znalosti a dovednosti v organizaci uplatnit. Učení organizace je tedy nezbytně založeno na učení jednotlivců a jejich sdílení svých znalostí a dovedností s ostatními členy firmy. Strategie firmy musí být systémově spojena se systémově utvářenými podmínkami a utvářením firemní kultury, která učení podporuje a vytváří atmosféru podporující učení a příležitosti osobního rozvoje pro každého.

Nemalou důležitost pro sdílení strategie a veškerých informací mají informační systémy používané v organizaci. Tyto komunikační systémy procházejí napříč celé organizace a slouží ke sdílení informací a zkušeností, zefektivňují strategii organizace a poskytují i důležité zpětné informace.

Učící se organizace znamená, že všichni sdílejí veškeré informace o důležitých aspektech a mají možnost podílet se na řešení úkolů a přispívat tak k neustálému rozvoji firmy. Neustále se rozvíjející systém učení zahrnuje utváření organizačních, komunikačních,

motivačních a jiných struktur umožňujících reagovat na momentální potřeby zaměstnanců i zákazníků. Dynamický systém, který se neustále přizpůsobuje potřebám a získávání informací o vnějším prostředí, což je nezbytnou podmínkou flexibility, utváří atmosféru pro učení a změny s možností učit se a pracovat na svém odborném a osobním růstu pro každého jedince.

Pro organizaci se stává nezbytností využívání talent svých zaměstnanců. Úlohou manažerů je odhalovat potenciál zaměstnanců k určitým činnostem a dosazovat je na vhodné pozice, kde budou pro organizaci přínosem. Takovýto zaměstnanec, pokud je správně motivován, provádí činnost, která ho zajímá a rozumí ji, pracuje s větším nasazením a přispívá tak k plnění cílů organizace. Nejeefektivnější politika vzdělávání v organizaci vychází ze systematického vzdělávání pracovníků, které je plánované, dobře zacílené a organizované. Vyspělé organizace vidí jako své nejvýznamější zdroje ve způsobilých zaměstnancích a investují do rozvoje a vzdělávání pracovníků.

1.4 Výběr a řízení talentů v organizaci

Potenciál každého je v něčem jiném, každý jedinec může být v něčem schopnější než ostatní. Je tedy důležité, aby zaměstnavatel tyto vlohy u svých zaměstnanců odhalil a rozvíjel je k prospěchu organizace. Tyto schopnosti je možno rozvíjet pomocí plánování osobního rozvoje pracovníků.

„Plánování osobního rozvoje pracovníků provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a jejich manažerů.“ (Armstrong, 2007, s. 471)

Armstrong dále definuje možné fáze plánování rozvoje:

1. Analyzování současného stavu a určení potřeby rozvoje.
2. Stanovení cílů rozvoje (zlepšování pracovního výkonu na současné pracovní pozici, zlepšení nebo získání dovedností, rozšíření znalostí, přechod nebo vzestup v rámci organizace).
3. Přípravení plánů akcí a kroků – postupný plán činností k rozvoji (dle cíle vzdělávání, rozvojové aktivity).
4. Realizace naplánovaných aktivit a kroků.

Koubek (2010, s. 119) říká, že *„plánování rozvoje pracovníků organizace úzce souvisí s plánováním vzdělávání, plánováním rozmístování, plánováním odměňování i plánováním penzionování a propouštění pracovníků a pochopitelným východiskem pro ně je hodnocení pracovníků v nejširším slova smyslu (výsledky práce, pracovní a sociální chování, úroveň znalostí a dovedností, rozvojový potenciál, osobnostní charakteristiky aj.)“*.

Osobní rozvoj zaměstnance rovněž úzce souvisí s plánováním pracovní kariéry a prací s talenty.

Plánování kariéry, jak konstatuje Armstrong, používá všechny informace o požadavcích organizace, o hodnocení pracovního výkonu a potenciálu a o plánech následnictví v manažerských funkcích. Hovoří o tom, že toto vše transformuje do podoby individuálních programů rozvoje kariéry a do obecných systémů rozvoje manažerů, do konzultování o kariéře a mentoringu. Kociánová hodnotí plánování kariéry, jako pozitivní vliv na zvyšování motivace pracovníků, na jejich pracovní výkonnost a zajištění stabilizace žádoucích lidí.

Někteří odborníci ale upozorňují, že by se řízení talentů neažlo vztahovat pouze k výjimečným jedincům ve vrcholových funkcích, ale na talenty ve všech úrovních řízení, k čemuž je možné využívat plánování následnictví.

1.5 Programy 50 + a dlouhodobé zaměstnávání

Současný demografický vývoj, kdy lidská populace stárne, se projevuje v nedostatku kvalitních mladých pracovních sil. Neustále se zvyšující věková hranice zaměstnanců pro odchod do starobních důchodů má za následek nevyhnutelné snížení pracovního výkonu. Jsou profese, které ani není možné s úbytkem fyzických sil vykonávat. Toto snížení pracovního výkonu je i v důsledku zdravotních problémů, které se s přibývajícím věkem zvyšují. Lidé nad padesát jsou ale nedílnou součástí pracovního trhu a v budoucnu budou patřit mezi klíčové zaměstnance.

Tisková zpráva Úřadu práce ČR z roku 2014 uvádí, že zatímco na konci roku 2000 tvořili lidé nad 50 let 16,2 % z celkového počtu uchazečů o zaměstnání, o sedm let později to už bylo 30,6 %. Tato skupina klientů Úřadu práce České republiky, patří mezi ty, které jsou nejvíce ohroženy dlouhodobou nezaměstnaností a Úřad práce jim věnuje zvýšenou péči. Úřad práce České republiky podporuje programy zaměstnávání lidí nad 50 let a měsíční příspěvek pro zaměstnavatele, který přijme uchazeče ve věku nad 55 let může činit až 24 tisíc.

Všechny výše uvedené informace vedou k tomu, aby se organizace zaměřily na programy dlouhodobého zaměstnávání, které se soustředí na následující cíle. Jedním z cílů je udržet zaměstnance v produktivním pracovním poměru a tím zajistit i jeho potřebnou výkonnost a zaměstnatelnost. Dalším cílem je v nemalé míře důležité udržení firemních kompetencí, kdy je potřeba zachovat si kompetentní zaměstnance v klíčových oblastech firmy a zároveň zachování společenské odpovědnosti organizace. V neposlední řadě je i cílem organizací nalézat řešení pro pracovníky se změněnými pracovními schopnostmi.

V České republice se touto tematikou 50+ zabývalo několik projektů. Jeden z projektů, který se nazýval Třetí kariéra, se zaměřoval na celoživotní vzdělávání, které by pomáhalo zvyšovat lidem na padesát let možnost pracovního uplatnění. Na základě výzkumu byly vypracovány rozvojové programy. Jeden byl určen personálním manažerům a zaměstnancům. Zaměřoval se na lepší spolupráci a na co nejlepší využití potenciálu zaměstnanců 50+. Další byl zaměřen přímo na motivaci zaměstnanců ke zvyšování kvalifikace, rozšiřování a zvyšování odbornosti a na vyšší flexibilitu těchto zaměstnanců.

Příkladem dalších projektů zaměřených na tuto tematiku jsou různé regionální projekty jako je třeba projekt z Ústecka – V padesáti nekončíme, program z Jihomoravského kraje – Aktivní padesátka, nebo Zlínský program – Zkušenosti jsou výhodou.

Existuje mnoho projektů a programů, které podporují zapojování starších osob do pracovního procesu a snaží se řešit problematiku zaměstnání lidí 50+. Stále častější začleňování firem do různých projektů a programů na podporu dlouhodobého zaměstnávání a do programů 50+ lze chápat jako východisko současné demografické situace a zároveň jako vytváření dobrých pracovních vztahů i odpovědnosti organizací, což je rovněž součástí kompetencí personálních útvarů.

1.6 Odměňování výkonu, zaměstnanecké výhody a benefity

Odměňování za vykonanou práci, zaměstnanecké výhody či benefity patří mezi zásadní nástroje personální politiky organizací. Odměna za vykonanou práci je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců, kterými organizace a vedoucí pracovníci disponují.

„Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat pracovníky za jejich práci i za to, že jsou pracovníky této organizace. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podmíněných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o vzdělání a rozvoj pracovníka, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci“. (Koubek, 2007, s. 284)

Některé organizace začínají přecházet k odměňování, kde je jedna ze složek mzdy vázána na výsledky celé společnosti, a i samotného pracovníka. Je zde kladen důraz na zvyšování efektivity a zároveň na snižování nákladů. Zvyšování zájmu o výkonové odměňování pracovníků je nedílnou součástí vedoucích pracovníků. Přináší řadu zlepšení

v organizacích, třeba ve formě zlepšovací návrhů, inovací i v samotném přístupu pracovníka k vykonávané práci a ve zlepšení týmové práce. Zavádění výkonového odměňování je ale podmíněno systémem přesného a spravedlivého hodnocení pracovního výkonu, který je nějakým způsobem měřitelný. Musí být tedy stanovena kritéria tohoto hodnocení, aby toto hodnocení přinášelo výsledky v podobě zvýšení pracovní morálky, zlepšení hospodářské situace firmy a nedocházelo ke konfliktům mezi zaměstnanci, nebo jednotlivými úseky firmy.

Jednou z dalších složek odměn jsou zaměstnanecké výhody či benefity, které nejsou stanoveny zákonem. Jsou to odměny poskytované organizací navíc ve formě rozmanitých prožitků, služeb, sociální péče nebo zboží, které zaměstnanec dostává třeba za zvýhodněnou cenu či zdarma. Tyto výhody jsou poskytovány zaměstnavatelem ke mzdě za vykonanou práci a nemají bezprostřední vliv na výkon zaměstnance. Ovlivňují ale pozitivní postoje zaměstnanců k organizaci a zvyšují pocity sounáležitosti, a oddanosti k organizaci.

Zaměstnanecké výhody mají různé podoby. Jednou z nejzásadnějších zaměstnaneckých výhod je podpora penzijního systému, kdy zaměstnavatel přispívá zaměstnancům do systému penzijního pojištění. Dalšími možnými formami jsou třeba zajištění pojištění nemocenské, úrazové nebo životní pro zaměstnance i pro celou rodinu. Využívána bývá často i určitá finanční výpomoc ve formě individuálních zvýhodněných půjček při řešení bytových otázek, nebo při řešení obtížných životních situacích. Zaměstnavatel může rovněž poskytovat slevy na zboží nebo služby produkované podnikem. Mezi další možnosti patří podpora rekondičních pobytů, podpora péče o děti, poskytování rekreačních zařízení, různá poradenství a jiné možné výhody.

Některé zaměstnanecké výhody jsou zaměstnavatelem poskytovány plošně, ale protože v preferencích zaměstnanců existují rozdíly, nabízejí některé organizace i volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků. Zde si může zaměstnanec vybrat takové výhody či soubory zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něj v momentální situaci nejzajímavější a nejvýhodnější.

Při poskytování zaměstnaneckých výhod a benefitů hrají důležitou roli odbory (pokud je v podniku odborová organizovanost), které vytvářejí při kolektivním jednání tlak na

poskytování zaměstnaneckých výhod. Tyto zaměstnanecké výhody a benefity bývají často, kromě jiných zásadních otázek, předmětem kolektivních smluv.

1.7 Benchmarking genderových vztahů

Benchmarking se stal důležitým nástrojem zlepšování výkonnosti a jeho základní myšlenky byly v 80. letech charakterizovány jako nalézání organizace, která je v dané činnosti nejlepší, jako analýza příčin, které vedly k dosažení těchto nejlepších výsledků, vytvoření plánů pro zlepšení vlastní činnosti a výkonnosti, implementace těchto plánů a monitorování a vyhodnocování výsledků.

Autorský tým „Metodiky externího benchmarkingu genderových vztahů“ specifikuje benchmarking jako porovnávání procesů, produktů nebo služeb nějakého subjektu s procesy, produkty nebo službami jiných subjektů. V kontextu diplomové práce se tedy jedná o význam v porovnání a hodnocení, které se týká personálních procesů zaměřených na rovné příležitosti mužů a žen, což znamená stejné zacházení, stejné podmínky uplatnit se v organizaci a dosáhnout svých práv bez ohledu na pohlaví.

Benchmarking je tedy jedním z nástrojů pro mapování, porovnávání a vyhodnocování fungování firemní politiky z genderového pohledu. Jeho cílem je genderově korektní nastavení personálních procesů ve firmě na základě porovnání zkušeností.

Benchmarking genderových vztahů lze provádět vlastními silami, nebo externě. Každá forma, jak je uváděno v literatuře, má své výhody a nevýhody.

Benchmarking prováděný vlastními silami – vlastním aditním týmem

Výhody:

- znalost fungování interních procesů a firemní kultury
- minimální finanční náročnost
- operativnost realizace i získávání výsledků

- znalost (ne)spokojenosti zaměstnaných při realizaci politiky rovných příležitostí
- Nevýhody:
- nedostatek objektivního pohledu zvenčí, určitá „firemní zaslepenost“
 - předpoklad omezení při realizaci navrhovaných opatření
 - nedostatek podkladů pro možnost srovnání

Benchmarkingn prováděný externím auditem

- Výhody:
- nezávislý pohled na fungování procesů zvenčí
 - objektivnější zhodnocení možností a omezení při realizaci navrhovaných opatření
 - větší důvěra ze strany zaměstnaných, neobávají se otevřeně podávat informace a komentáře
 - příklady dobré praxe od jiných srovnatelných subjektů i zahraniční zkušenosti
- Nevýhody:
- větší časová náročnost daná studiem interních dokumentů, poznáváním interních procesů, sladčováním termínů pro realizaci některých metod
 - finanční náklady spojené s realizací auditu
 - možnost nedostatečné součinnosti při komunikaci mezi auditním týmem a auditovanou společností.

Benchmarkingu genderových vztahů je věnována kapitola v praktické části diplomové práce.

2 GENDER

2.1 Teoretická problematika gender

Jedním z pohledů personálního managementu je rovněž zaměření na genderovou problematiku v personální práci organizací. Pro správné pochopení této problematiky je důležité správné vymezení pojmů gender a popsání vývoje zaměřeného na postavení žen a mužů ve společnosti. Následující kapitoly jsou také zaměřeny na popis genderových teorií, na jejich hlavní rysy, které považují za významné pro teoretickou část práce.

V této kapitole se budu věnovat vymezení pojmu gender z různých pohledů a z hlediska historického vývoje. Jednou z důležitých faktorů genderové problematiky je i zakotvení této problematiky v zákoně, o které bude rovněž pojednáváno.

„Gender je anglický výraz, pro který neexistuje v češtině ekvivalentní vyjádření. Do češtiny se překládá zjednodušeně jako pohlaví. Přitom se jedná o úplný opak jeho významu. Vyjadřuje soubor vlastností, zájmů, chování, které jsou v určité společnosti a v určitém období očekávány od mužů a žen. Označuje tedy to, co s biologickým pohlavím nemá nic společného“. (Hadjsalah, Benešová, Brůnová, Býmová, Sulovská, 2005, s. 5)

„Z biologického hlediska se lidé rodí jako muži nebo ženy. Ve většině dotazníků kromě věku a vzdělání naleznete i kolonku charakterizující pohlaví. Sociology ale nezajímá fyzický rozdíl mezi mužem a ženou, nýbrž jejich odlišné sociální chování, které s jejich pohlavím souvisí. Existuje tedy cosi jako mužská a ženská role, tj. očekávání, které má společnost od mužů a žen.“ (Jandourek, 2003. S. 109)

Dále Jandourek hovoří o tom, že gender označuje sociální aspekty pohlaví, nikoli biologické a pokud jde o sociální chování, lidé se jako muži a ženy nerodí, nýbrž že se musí do jisté míry jako muži a ženy naučit jednat.

Jiní autoři, třeba Valdřová hovoří o genderu jako pojmu, který v anglickém jazyce představuje rod. Popisuje gender jako problematiku, která vyjadřuje především sociální, kulturní či psychologické rozdíly mezi muži a ženami. Opakem je pak pohlaví, které determinuje rozdíly z biologického hlediska. Často tedy dochází k záměně těchto výrazů, jelikož se mnozí domnívají, že mají stejný význam. V oblasti genderu se používá výraz maskulinní pro rod mužský a feminní pro rod ženský. V současné době nás pojem gender odkazuje především na problematiku postavení žen v pracovním prostředí, spojenou s rovnými příležitostmi.

Slovník cizích slov uvádí gender jako pojem, který odkazuje na sociální rozdíly mezi muži a ženami, které jsou sociálně a kulturně podmíněné, konstruované. Což znamená, že se mohou v čase měnit a odlišují se v rámci jedné kultury, ale i mezi kulturami. Slovník dále uvádí, že závaznost těchto rozdílů není přirozeným ani neměnným stavem, nýbrž dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami.

Renzetti říká: „*lidské pohlaví jako biologická danost (být mužem či ženou) tu slouží jako základ, na němž lidé konstruují společenskou kategorii zvanou gender (maskulinitu či femininitu). Přitom je možné, že právě vás jako jedince vystihuje jen málo ze společensky definovaných charakteristik vašeho genderu. Důležitější však je, že předpoklady vztahující se ke genderu lidé obecně přijímají za platné či správné, a že na nich zakládají svůj rozdílný – někdy vysloveně protikladný – přístup k osobám mužského a ženského pohlaví*“ . (Renzetti, 2005, s. 20)

2.2 Historický vývoj a vznik genderových studií

Vývoj genderové problematiky v historii je neodmyslitelně spojen s pojmem feminismus. Genderové teorie svou povahou vycházejí z feministických hnutí, jejich počátek se objevuje společně se začátkem feministického hnutí, jež se začínala prosazovat po druhé polovině 19. století v USA a následně pak i v Evropě.

Křížová a Pavlica hovoří o tom, že v obecnější rovině se jedná o hnutí bojující za práva žen. Počátky tohoto boje datují v Evropě již do 17. století. Píší, že v tomto období se jednalo především o orientaci na volební právo žen, a že po úspěchu v této rovině se hnutí ve 20. století zaměřilo na prosazování rovných příležitostí mužů a žen.

Začátky používání samostatného pojmu gender datují na přelom 60. a 70. let 20. století.

Benešová uvádí: *“Dosavadní literatura k výzkumu ženské problematiky v 19. a 20. století došla na základě rozboru a vyhodnocení pramenů k závěru, že vrcholem ženské společenské aktivity byl přelom 19. a 20. století. Skutečností je, že ženy usilovně bojovaly za přiznání občanských práv a získání svého místa ve společnosti a veřejném životě do začátku 20. století“*. (Benešová, 2001, s. 290)

Renzetti dělí sociální pohledy na gender následujícím způsobem:

Strukturální funkcionalismus

Strukturální funkcionalisté ve své analýze genderu vycházejí ze základní skutečnosti, že ženy a muži se tělesně liší. Základem jsou pro ně skutečnosti, že muži jsou větší a silnější a ženy rodí děti a kojí je.

Feminismus

První vlnu feminizmu popisuje jako sociální hnutí vedoucí k zajištění volebního práva, ale i k prosazování celé řady politických a sociálních reforem v oblastech jako je zdravotnictví, zrušení otroctví a v neposlední řadě i v rozvoji školství.

Druhou vlnu, kterou datuje na počátek 60. let dle Renzettiho odstartovalo vydání knihy Betty Friedman o nespokojenosti vzdělaných žen uzavřených v domácnostech.

V českém prostředí se pojem gender začal dostávat do popředí až po pádu komunismu, ale předcházela mu silná ženská aktivita. České ženy spolupracovaly v mezinárodních organizacích a podílely se na společných úkolech v liberálně orientovaných i katolických sdruženích.

„Pod vlivem ženského hnutí došlo postupem času k řadě sociálně právních a sociálně ekonomických úprav, došlo rovněž ke změně způsobu chování a vnímání muže a ženy ve věci jejího zapojení do veřejného života. Při procesu hledání vlastní identity byli ženám nápomocni podporou a obranou jejich zájmů i někteří muži. Tato skutečnost byla pro české prostředí typická. Ženy chtěly s muži spolupracovat, ne proti nim bojovat či je jakkoli omezovat. Pouze chtěly mít, při společné práci, tytéž možnosti.“ (Burešová, 2001, s. 294)

To dokazuje i Citace z práce profesora T. G. Masaryka, kterou uvádí Burešová ve své knize, která se stala součástí Washingtonské deklarace z 18. 10. 1918. „Žena budiž na roveň postavena muži kulturně, právně a politicky.“

V mnoha zemích se začaly vytvářet koncepce genderového mainstreamingu, které obsahovaly strategie a metody, jak úspěšně integrovat postupy k dosažení rovnosti mužů a žen v různých oblastech života.

Kolibová se těmito postupy zabývá ve své publikaci Sociální problémy z aspektu tender a popisuje koncepci, která se poprvé objevila na mezinárodní úrovni při pořádání 3. Světové konference o ženách v Nairobi. Konference byla pořádána Organizací spojených národů v roce 1985 jako prostředek související s integrací ženských hodnot. Následně byla koncepce, jak píše Kolibová upravena a zakotvena do „Akční platformy“, která představovala začátek současného pojetí. Hlavní náplní „Akční platformy“ bylo zmapování konkrétních problémových oblastí a k nim byla přiřazena příslušná opatření. Dokument také obsahoval analýzu současné situace v postavení žen na mezinárodní úrovni. Tato platforma požadovala pravidelné statistiky od zúčastněných států a , tím odstartovala snahu států o větší iniciativu.

První náznaky snahy o zlepšení postavení ženského pohlaví souvisejí s již zmiňovanou Akční platformou. Česká vláda se právě na základě přijatých mezinárodních závazků,

začala věnovat otázce rovných příležitostí intenzivněji než dříve. Kolibová uvádí, že touto problematikou se již od roku 1998 zabývala Rada vlády pro lidská práva a později v roce 2002 byla sestavena Stálá komise Poslanecké sněmovny pro rodinu a rovné příležitosti. Zároveň také upozorňuje, že i přes veškeré již zmíněné aktivity se stále objevují stereotypní názory týkající se úlohy ženy ve společnosti.

„Stále tedy ve společnosti přetrvává již několik století zakotvený kult ženy v domácnosti a muže jako živitele rodiny.“ (Valdrová, 2004)

2.3 Genderová socializace a genderová role

Vlivem socializace lidského jedince dochází k postupnému vrůstání do společnosti prostřednictvím předávaných a vstřebávaných hodnot a norem. Jedinec získává zkušenosti a formuje se podle sociální struktury a vzorců chování, podle kterých je předem posuzováno jeho postavení ve společnosti, na trhu práce i v zaměstnání a je determinován na základě pohlaví.

Na budoucí život každého člověka má vliv mnoho okolností a faktorů. To, jak se bude odvíjet životní dráha jedince je odvislé na tom, ve které části světa a do jaké společnosti se narodí.

Genderová socializace

Socializace je proces, kterým se člověk začleňuje do společnosti a jeho prostřednictvím si osvojuje společenské hodnoty a normy. Důležitou roli v tomto postupném procesu hraje prostředí, do kterého se dítě narodí, a které výrazně ovlivňuje jeho genderovou identitu.

„Člověk se celý život mění a vrůstá do různých rolí a situací, a to ať už na základě vědomého působení okolí na jedince – výchovou – nebo na základě vlastního pozorování a hodnocení situací.“ (Buriánek, 2005, s. 70)

Děti považují své rodiče za vzor a v mnohých směrech se snaží rodiče napodobovat. Již od narození vnímají děti úlohy obou rodičů, kteří komunikují svá genderová očekávání odměnami či tresty, tedy roli muže a ženy. Na základě pohlaví je tedy jedinec vychováván a je tedy ve výsledku ovlivněn nejen biologickými faktory, ale také faktory sociálními.

Genderová role

Slovník cizích slov uvádí genderové role jako soubor určitých pravidel, které předepisují určité typy chování pouze ženám a jiné pouze mužům. Například většina společnosti považuje za správné, když žena zůstane na mateřské dovolené s dítětem a muž chodí do zaměstnání a pokud to je v některých rodinách naopak, je to již vnímáno jako nesprávné.

V současné době je situace již trochu jiná. Tato problematika je dokonce upravena zákonem, kdy došlo ke změně pojmenování mateřské dovolené na rodičovskou, i přesto není angažování muže v tomto období považováno za běžné a normální.

Ve společnosti jsou tedy od osoby na základě jejího genderu předpokládány určité předem dané role. Přezto, že každý jedinec hraje dle situace roli nezávislou na genderu, je zde předpoklad, že existují určité mužské genderové role a předem nastavené ženské genderové role. V důsledku toho se od žen a mužů očekává odlišné chování a jednání v momentech různých situací.

„Tyto role nejsou stejné ve všech společnostech světa, dokonce nejsou stejné ani v jednotlivých vrstvách jedné společnosti, a během vývoje společnosti dochází k jejich proměnám. Vybočení z těchto pravidel bývá chápáno problematicky a jako odklon od normy.“ (Šnýdrová, 2006, s. 12)

Genderová role je pouze jednou z mnoha dalších sociálních rolí, ale mnohdy dochází k vnímání genderových rolí jako přirozených – biologicky, nebo historicky potvrzených, a tedy i mylně správných. Tento nevědomý přístup přispívá ke vzniku a zakořenění dalších genderových stereotypů.

„Gender vyjadřuje myšlenku, že pokud jde o sociální chování, lidé se jako muži a ženy nerodí, ale musí se – přinejmenším do značné míry – naučit jako muži a ženy jednat. Existuje totiž řada vzorců chování, které jsou ve společnosti považovány za typicky mužské, nebo ženské.“ (Jandourek, 2003, s. 110)

Genderová identita

Důležitou roli z pohledu vývoje jedince a jeho začlenění ve společnosti hraje i genderová identita. Genderová identita je spjatá s genderovou rolí a je součástí našeho Já. Tato identita je jedinečná, souvisí s vnitřním prožíváním jedince kdežto genderová role zahrnuje i vnější projevy.

„Je vyjádřením skutečnosti, že vše, co jedinec říká, dělá a prožívá, souvisí s tím, zda jeho sociální status má mužskou či ženskou determinaci. Genderovou identitu tvoří genderové atributy, které jedinec prožívá jako jemu vlastní“ (Janošová, 2008, s. 42)

Jedná se tedy o osobní zkušenosti s mužskou či ženskou existencí, kdy si jsou obě tyto identity rovny.

V literatuře se často hovoří o genderové identitě jako o pojmu, který označuje osobní zkušenost člověka s mužskou nebo ženskou existencí. Píše se o ní jako o vyjádření skutečnosti, co osoba (muž či žena) dělá, říká, jak prožívá, a že souvisí s tím, zda její sociální status má mužskou či ženskou determinaci, zda je manifestován ve znamení muže či ženy. Rovněž je poukazováno nato, že genderová identita zahrnuje jak sociální, tak zákonnou (legální) identifikaci a že genderová identita a genderové role pak tvoří rub a líc stejné mince.

Genderové stereotypy

Další souvislostí s výše uvedenými charakteristikami genderových výrazů je pojem genderové stereotypy, který plní svým významem důležitou roli z pohledu mužských a ženských rolí v rámci socializace jedince.

Český statistický ústav uvádí mezi vysvětlujícími pojmy na svých internetových stránkách pojem Genderové stereotypy jako zjednodušující a zaujaté předpoklady týkající se vlastností, názorů a rolí žen a mužů ve společnosti, v zaměstnání a rodině. O mužích je zde uváděno, že se například stereotypně předpokládá, že nikdy nepláčou, jsou nepořádní, agresivní a soutěživí. Ženám je zde naopak paušálně přisuzována citlivost, empatie, pořádkumilovnost a poddajnost. Dále je zde uváděno, že zevšeobecňování mužských a ženských vlastností může často vést k diskriminaci těch, kdo svým chováním

vybočují z daného stereotypu třeba například, tlak na chlapce a muže, kteří mají zájem o tzv. ženské aktivity či péči o dítě a naopak.

Takto popsané genderové stereotypy lze vyjádřit i jako tradiční představy o typicky ženských a mužských vlastnostech, rolích a pozicích mužů a žen ve společnosti. Některé z těchto tradičních představ byly již překonány a jejich význam byl oslaben z hlediska společenského uplatnění. Jiné zůstaly pevně zakotveny, především ty, které souvisí s biologickými rozdíly mezi muži a ženami.

„Genderové stereotypy založené na komplementaritě mužských a ženských rolí jsou rozhodujícím činitelem nerovností v práci i rodině. Chceme-li je postupně odstraňovat a překonávat, musíme se snažit nejen o zpochybnování jejich objektivního či racionálního základu, ale také o reálné změny v oblasti dělby práce podle pohlaví. Zatím co ve sféře rodiny může v tomto směru mnohé „zařídít“ výchova, v oblasti práce je potřebná podpora a vstřícné kroky ze strany zaměstnavatelských organizací“. (Křížková, Pavlica, 2004. s. 77)

2.4 Gender na trhu práce

Místo, kde se střetává poptávka po práci s nabídkou práce, je trh práce a je neodmyslitelnou součástí ekonomiky.

Stát a řada jeho institucí ovlivňuje trh práce pomocí systému pracovně právní legislativy, jako třeba stanovení minimální mzdy, mzdovou regulací, ale třeba důchodovým zabezpečením a určením věku odchodu do důchodu. Dále trh práce ovlivňuje i délkou povinného školního vzdělání, délkou pracovní doby a dalšími zákonem stanovenými podmínkami.

Na trhu práce se pohybuje pracovní síla, která je hendikepována určitými rozdíly fyzické a psychické vybavenosti, věku někdy i rasové a etnické příslušnosti.

V prostředí pracovního trhu práce patří mezi nejvíce znevýhodňovanými a nejčastěji ohroženými nezaměstnaností lidé ve starším věku, mladiství a ženy. Jedním z častých problémů na trhu práce je u těchto lidí znevýhodňování při výběru a odměňování.

Česká republika garantuje rovnost všech občanů již „Listinou základních práv a svobod“, která byla dne 16. prosince 1992 vyhlášena usnesením předsednictva České národní rady součástí ústavního pořádku České republiky. Hlava první – Obecná ustanovení, v článku 3 říká, že základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.

„Trh práce představuje sektor, ve kterém se nerovné podmínky projevují významným způsobem, a ženy v tomto směru představují diskriminační skupinu. Celá naše společnost je uspořádána podle mužských hledisek, takže i ty projekty a praktiky, které se zdají být genderově neutrální, se při bližším zkoumání ukážou jako androcentrické.“ (Šnýdrová, 2006, s. 16)

Vzdělanost žen v současné době stoupá a nevyhnutelnost dvou příjmů v rodině, nebo mnohdy i závislost na příjmu ženy je pro velké množství rodin existenčně důležité. I přesto se ale mnoho žen střetává u zaměstnavatelů s předpokládáním jejich budoucího mateřství či nezbytnou péčí o rodinu.

Od roku 2001 bylo na základě Zákoníku práce mužům umožněno zůstat na rodičovské dovolené místo žen a počty mužů využívajících tuto možnost se v poslední době zvyšují.

Je mnoho problémů, se kterými se ženy na českém trhu práce potýkají. Jedná se třeba o tzv. segregaci trhu práce, značně náročný a složitý návrat do zaměstnání po rodičovské dovolené a obtížné sladění pracovního a rodinného života. Všechny tyto problémy mají i velký vliv na nerovnost mezd žena a mužů.

2.4.1 Segregace trhu práce

Segregace trhu vyjadřuje dělbu placené práce na základě genderu, nebo jinak řečeno, v jaké míře jsou muži a ženy koncentrováni v jednotlivých zaměstnáních s převládáním jednoho či druhého pohlaví.

„Trh práce je strukturován podle pohlaví tak, že dochází ke koncentraci mužů a žen do různých sektorů, povolání či pracovních míst. Specifická koncentrace žen do určitých oborů (školství, zdravotnictví, služby) a nižších pozic a mužů do oborů jiných (průmysl, zemědělství) a na pracovní místa s vyššími kompetencemi a řídicí odpovědností, je označována jako „genderová segregace““. (Křížová, Pavlica, 2004, s. 71)

Křížová a Pavlica hovoří o tom, že kořeny rozdělení žen a mužů do různých oborů a pozic, tedy segregace trhu práce podle pohlaví, sahají do období rané výchovy v rodině. Dále říkají, že tlak na volbu genderově vhodného pracovního oboru či profese pak provází oficiální výuku a vzdělávání na všech stupních.

Křížová a Svoboda rozlišuje segregaci sektorů a segregaci zaměstnání a jako nejznámější uvádějí rozdělení na horizontální a vertikální segregaci. Segregace horizontální poukazuje na zastoupení mužů a žen v různých oborech, kdy jsou ženy obvykle zaměstnávány v takzvaných měkkých oborech, jimiž jsou například humanitární obory a častěji se vyskytují v neziskových sektorech. Segregace vertikální se zase oproti tomu věnuje kariéernímu postupu žen, a to především povýšení do manažerských pozic.

Výrazným projevem segregace pracovního trhu je tedy z hlediska genderu feminizace některých odvětví a pozic, s čímž je spojeno i další postavení žen na trhu práce, a to jsou nižší mzdy, nižší prestiž povolání, nižší jistota i méně zaměstnaneckých výhod.

Šnýdrová ve své knize *Manažerka a stres* říká: *„Přestože ženy zaujímají stejně významné místo ve společnosti jako muži, je jim prisuzován odlišný sociální status. Ženy obsazují pozice hlavně v oblasti nižších a středních vrstev, muži se většinou prosazují do pozic s nejvyšším sociálním statusem.“* (Šnýdrová, 2006. s. 38)

Dále pak Šnýdrová hovoří o tom, že v současné době přibývá žen, orientujících se na kariéru, ale přesto zatím tyto ženy dosahují úspěchu spíše ojediněle, nedaří se to u celých vzdělanostních či profesních skupin.

2.4.2 Zaměstnanost a mzdové ohodnocení mužů a žen

Zaměstnanost a mzdové ohodnocení mužů a žen je jednou ze základní otázek týkajících se genderové problematiky.

„Mnoho zaměstnavatelů ekonomů a tvůrců veřejných politik si je vědomo toho, že „ženská práce“ téměř vždy vynáší méně než „mužská práce“, tvrdí ale, že důvod, proč jsou v určitých zaměstnáních silně zastoupeny ženy, je to, že do nich ženy vstupují ve velkém počtu dobrovolně. Jejich argument je postaven na premise, že se ženy primárně věnují rodině a domovu, a proto si vybírají nenáročná zaměstnání, která vyžadují malé investice do vzdělání a dovednosti, neboť se chtějí více věnovat domácím pracím. Jinými slovy, že ženy se rozhodují investovat do zaměstnání mimo domov méně než muži, a proto za to dostávají méně než muži.“ (Renzetti, 2005, s. 299)

Toto tvrzení je z pohledu zaměstnanosti žen značně zavádějící a je otázkou, do jaké míry je tato volba méně placené práce dobrovolná, a do jaké míry je nutností, aby žena měla alespoň nějakou práci a přispívala tak do rodinného rozpočtu.

Petr Gola na serveru Fin Expert v článku „V Česku jsou vysoké mzdové rozdíly mezi muži a ženami.“ Píše, že Česko je jednou z pěti zemí EU, kde jsou rozdíly ve výši mezd mezi ženami a muži nejvyšší. Ženy vydělávají v průměru o pětinu méně než muži. Pozastavuje se nad tím, že i přesto, že vyspělé země světa kladou důraz na rovné příležitosti, tak přetrvávají i nadále v sociálně vyspělé Evropě značně výrazné mzdové rozdíly mezi muži a ženami. Rozdíly mezi muži a ženami v účasti na trhu práce, zaměstnanosti, výdělcích a pracovním postupu nadále v Evropských zemích zůstávají. Míra zaměstnanosti a činnosti je mnohem vyšší u mužů než u žen.

Poskytování různé mzdy za shodnou práci u stejného zaměstnavatele v České republice zakazuje zákon.

Zákon o mzdě 1/1991Sb., § 4 a, odstavec 1 „Podmínky pro poskytování mzdy musí být stejné pro muže a ženy. Zaměstnancům, kteří vykonávají stejnou práci, nebo stejné hodnoty, přísluší stejná mzda. Stejnou prací nebo prací stejné hodnoty se rozumí práce stejné, nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která je vykonávána ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejných nebo srovnatelných schopnostech a pracovní způsobilosti zaměstnance a při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce, a to v pracovním poměru ke stejnému zaměstnavateli“ (Pleskotová a kol., 2005, s. 18).

Zkoumání výše průměrných výdělků se rovněž věnoval Český statistický úřad. Takzvaný gender pay gap zaznamenává mzdové rozdíly mezi muži a ženami, který je vypočítáván jako relativní rozdíl mediánu mezd mužů a žen. Takto získaný rozdíl je dále vztažen k mediánu mezd mužů a žen a je dále vyjádřen procentuálně. Z uvedených výzkumů vyplývá, že rozdíly mezi výší mezd mužů a žen jsou stále velmi patrné.

V publikaci „Rovné šance jako konkurenční výhoda“ je uváděno, že některé prováděné výzkumy ukázaly zhoršující se rozdíl v příjmech mužů a žen se zvyšujícím se vzděláním a zastávanou pozicí. Dále je zde uváděno, že podobná praxe nemá žádné logické opodstatnění, a že k porušování zákonů a nerovnoprávnostem přitom dochází i ve firmách, které deklarují, že k jejich základním principům patří etický postoj k rovným příležitostem.

2.5 Gender v EU

Déle, než padesát let je princip rovnoprávnosti mezi muži a ženami v oblasti zaměstnání a sociálních otázek zahrnut v evropském právu.

Česká republika se hlásí jako členská země Evropské unie k principům lidských práv a rovných příležitostí. Každý člověk ve společnosti má mít rovnocenné možnosti a podmínky pro svou realizaci a uplatnění. Má být hodnocený spravedlivě dle individuality své osobnosti bez ohledu na pozitivní nebo negativní předsudky. Principy rovnocennosti v přístupech k zaměstnání a spravedlivého ohodnocení za vykonávanou práci jsou podpořeny řadou zákonů na úrovni Evropské unie, tak i v rámci legislativního systému České republiky.

Publikace „Metodika externího benchmarkingu genderových vztahů aneb frčíme na genderu?“ uvádí následující legislativu pro rovné zacházení v oblasti zaměstnání v České republice:

- *Listiny základních práv a svobod (č. 2/1993 Sb.) – čl. 3*
- *Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)*
- *Zákoník práce (§ 16 a § 17)*
- *Zákon o zaměstnanosti (§ 4)*
- *Zákon o vojácích z povolání (§ 2 odst. 3–6)*
- *Služební zákon (§ 80 zákona) (účinnost 1.1.2012)*
- *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (§ 77)*
- *Zákon o platu (§ 3 odst. 3)*

Dle Šnýdrové měly tři základní dokumenty primárního práva zásadní význam při vzniku Evropského hospodářského společenství a poté i Evropské unie a touto otázkou se rovněž zabývaly.

První je smlouva o založení EHS z roku 1957. Problematikou rovnosti žen a mužů se zabývá článek 141 této smlouvy. „*Jedná se o principy stejné odměny za práci stejné hodnoty, rovnoprávného zacházení s muži a ženami v oblasti přístupu k pracovním*

místům, včetně pracovního postupu, dále v oblasti odborného vzdělávání, pracovních podmínek a sociálního zabezpečení a zaměstnaneckého sociálního zabezpečení.
(Šnýdrová, 2006, s. 95)

Druhým dokumentem je Smlouva o EU přijatá roku 1992.

Třetím dokumentem je Amsterodamská smlouva přijatá v roce 1997. Tato smlouva, jak uvádí Šnýdrová se rovným příležitostí věnuje v několika člancích a ukládá povinnost podporovat rovnoprávnost mužů a žen a v článku 3 i nařizuje odstraňování nerovného postavení.

Evropská unie si uvědomuje existenci genderových nerovností a snaží se v řadě oblastí princip rovnosti v rámci všech členských zemí prosazovat. Prostřednictvím směrnic jsou ukládány členským zemím povinnosti prosazovat rovnost příležitostí v oblastech odměňování, v zacházení s muži a ženami při přístupu k ekonomickým aktivitám a odbornému vzdělání i v oblasti pracovních podmínek. Evropskou unií je prosazováno stejné nastavení pracovních podmínek pro ženy a muže se zohledněním výhod pro ženy v období těhotenství a období po porodu z důvodu jejich biologické jedinečnosti.

Od roku 1996 platí pro všechny členské země povinnost publikovat výroční zprávy o monitorování vývoje politiky rovných příležitostí.

Česká republika je povinna v rámci sjednocování evropské a české legislativy vytvořit formálně právní i faktické předpoklady k provádění politiky rovných příležitostí na základě evropských principů. Je tedy vázána mezinárodními závazky a nevytváří legislativu v této oblasti samostatně.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 METODIKA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

V této kapitole budou popsány metodologická východiska výzkumného šetření. Součástí bude popsání metod, které byly použity pro získávání informací, popis postupu sběru dat a analýza získaných informací a dat.

Pro sestavení praktické části této diplomové práce byly zvoleny dvě metody průzkumu. Jednou z nich byla analýza organizační struktury a činností oblasti řízení lidských zdrojů ve firmě ŠKODA auto a. s., statistických dat zaměstnanců, analýza spolupráce společnosti s odborovou organizací. Jako druhá metoda byl zvolen kvantitativní a kvalitativní průzkum.

Na základě stanovených cílů práce, bylo provedeno šetření, které bylo zaměřeno na postavení žen ve firmě ŠKODA Auto a.s., a na jejich nahlížení na problematiku rovných šancí mezi muži a ženami. Průzkum se uskutečnil prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník byl osobně předán zaměstnankyním různých oblastí firmy. Součástí šetření byl i kvalitativní výzkum, který probíhal v rámci interview formou polostrukturovaných otázek se ženami pracujícími ve společnosti. Na základě dotazníků a rozhovorů byla provedena analýza dat a jejich vyhodnocení, které bude podrobně popsáno.

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno celkem 135 respondentek. Z toho 75 žen pracuje ve ŠKODA Auto a. s. jako technickohospodářský zaměstnanec, 30 pracujících žen v dělnických profesích zabezpečujících obslužné práce jako operátor logistiky – skladnice, 20 pracujících přímo ve výrobě jako výrobní dělnice a 10 zaměstnankyň na pozici nižšího managementu (mistr, koordinátor).

Očekávaná návratnost dotazníků byla 75 %. Sestavený dotazník obsahoval celkem 12 otázek, z toho 10 otázek uzavřených a 2 otevřené otázky. První část dotazníku se týkala

identifikace respondentky. Zbývá část je zaměřena na samotné postavení žen ve firmě jejich ohodnocení a zkušenosti s tímto jevem.

Dotazník je součástí práce a je přiložen v příloze č. 1. Nazpět bylo obdrženo 107 vyplněných dotazníků, návratnost tedy činila 79 %. Očekávaná návratnost 75 % dotazníků byla splněna. Pro dokreslení údajů byly některým respondentkám při odevzdávání vyplněných dotazníků položeny v rozhovoru doplňující otázky. Rozhovorů se účastnilo 6 žen, 3 z ekonomického sektoru a tři z oblasti výroby. Rozhovory proběhly odděleně, mezi čtyřma očima, vždy mimo prostory firmy.

4 ŠKODA AUTO A.S.

ŠKODA auto a. s. náleží v současnosti k nejvýznamnějším společnostem působícím v České republice a je rovněž největším výrobcem automobilů na domácím trhu. Počátky této organizace sahají až do roku 1895, kdy byla založena strojním zámečnickem, Václavem Laurinem, a knihkupcem, Václavem Klementem a zaměřovala se původně na výrobu kol a motocyklů. Zahájení výroby automobilů je datováno do roku 1905. Od roku 1991 je součástí mezinárodního koncernu VW.

Hlavní sídlo společnosti ŠKODA auto a. s. je spolu s hlavním výrobním závodem v Mladé Boleslavi, ale zároveň má ještě v České republice další dva výrobní závody, a to v Kvasinách a ve Vrchlabí. Tato organizace je jednou z nejvýznamnějších firem, které podporují českou ekonomiku.

Společnost ŠKODA auto a. s. je nejen světově významnou společností z hlediska automobilového průmyslu, ale je rovněž významným zaměstnavatelem desítek tisíc lidí po celém světě. Mladoboleslavská automobilka se dle průzkumů CZECH TOP 100 každoročně zařazuje na nejvyšší příčky v hodnocení nejvýznamnějších firem v České republice. Vysokých hodnocení dosahuje i jako zaměstnavatel a jako nejoobdivovanější firma v hodnocení finančních analytiků, manažerů zastávajících významné posty v jiných společnostech i dalších ekonomických odborníků.

Hlavními kritérii společnosti je kvalita výroby, odpovědnost vůči životnímu prostředí a budování dlouhodobé hodnoty firmy. Důležitými faktory jsou pro firmu i vztahy vůči společnosti a schopnost přilákat, rozvíjet i udržet talentované a kvalitní zaměstnance.

Mezi cíle společnosti patří profesní zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, kdy své zaměstnance aktivně vysílá v rámci rozvíjení této kvalifikace do zahraničí. Zároveň se snaží zvyšovat podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, a s jazykovou vybaveností. Své perspektivní zaměstnance vysílá do závodů v Číně, v Rusku, Indii, Německu i do dalších zemí po celém světě.

4.1 Organizační struktura ŠKODA auto a. s.

Ve ŠKODA auto a.s. existuje organizační struktura oblastí s přesně definovanými poravomocemi a zodpovědností. Tyto oblasti jsou členěny dále do různých odborných oblastí a oblastí výroby.

Oblasti dle organizační struktury:

G – Předseda představenstva

F – Finance a IT

V – Prodej a marketing

P – Výroba a logistika

E – Technický vývoj

S – Řízení lidských zdrojů

B – Nákup

Z hlediska diplomové práce je nejdůležitější oblastí oblast S – Řízení lidských zdrojů. Tato oblast je dále členěna dle zodpovědností a kompetencí ve společnosti ŠKODA auto a. s. následovně.

Oblast S – Řízení lidských zdrojů

Oblast řízení lidských zdrojů je strategickým partnerem pro dosahování cílů společnosti. Cílem této oblasti je: získat, rozvíjet a udržet motivované zaměstnance. Poskytuje následující služby:

- plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců
- péče o zaměstnance, a to od vedení personální administrativy až po poradenství zaměstnancům a podporu manažerů při vedení týmů
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- rozvoj hodnotících a mzdových systémů
- sociální služby pro zaměstnance a programy podpory zdraví
- podpora inovací a zlepšovatelství
- komunikace se zaměstnanci
- ochrana a bezpečnost závodu.

Útvar SP – Plánování lidských zdrojů

Tento útvar se zabývá tvorbou mzdových systémů, hodnocení a evidencí pracovních činností všech tarifních i mimotarifních zaměstnanců. Probíhá zde plánování personálu a personálních nákladů. Věnují se zde pracovně právnímu poradenství a aplikaci zákonů a pracovněprávních předpisů do vnitropodnikových předpisů a směrnic. Dále se zde zabývají realizací nových personálních projektů a systémem zlepšovatelství.

Útvar ST – Komplexní péče o MGMT, Employer Branding

Útvar ST je kontaktním a komunikačním centrem pro vedoucí a zaměstnance společnosti ŠKODA auto a. s..

Náplní práce je: péče o management, péče o české zaměstnance v zahraničí, péče o zahraniční zaměstnance ve ŠKODA auto a.s., nábor a personální marketing.

Útvar SB – Operativní HR péče

Tento útvar je rovněž určen jako komunikační a kontaktní centrum pro vedoucí a zaměstnance společnosti. HR business partneři plní funkci poradců a partnerů pro manažery a zaměstnance ve všech otázkách týkajících se oblastí lidských zdrojů. Tito HR Business partneři jsou rozděleni dle oblastí organizační struktury a jejich hlavní náplní je starat se o tarifní zaměstnance.

Útvar SP - ŠKODA Akademie

ŠKODA Akademie je zodpovědná za personální rozvoj zaměstnanců společnosti ŠKODA auto a. s., za rozvoj odborných a nadodborných kompetencí všech zaměstnanců. Za účelem tohoto rozvoje se podílejí zaměstnanci útvaru ŠKODA Akademie na tvorbě personální péče – rozvojových konceptů a nástrojů s ohledem na strategii firmy. K dalším důležitým činnostem tohoto útvaru patří rovněž odborné vzdělávání učňů a rozvoj talentů. Vedle standardní nabídky vzdělávacích akcí se podílejí na přípravě a organizování akcí šitých na míru pro jednotlivé odborné oblasti.

Hlavní činnosti útvaru ŠKODA Akademie:

- odborné vzdělávání a příprava žáků na SOUs
- Rozvoj technických kompetencí
- Rozvoj nadodborných kompetencí
- Diagnostické instrumenty (Assessment a Development Center)

- Nová média a odborná příprava
- Jazykové kurzy
- Kurzy pro zvyšování a prohlubování kvalifikace

Útvar SG – Ochrana zdraví

Firemní zdravotnictví má status poskytovatele zdravotních služeb. Má sídlo v závodě v Poliklinice ŠKODA. Pro všechny zaměstnance společnosti zajišťuje pracovnělékařské služby.

Náplň pracovních činností:

- Posuzování zdravotní způsobilosti k práci a dohled na pracovní podmínky
- První pomoc – poskytování předlékařské první pomoci při úrazech a při náhlém zhoršení zdravotního stavu
- Ergonomie a fyziologie práce – posuzování technologických postupů při práci a jejich vliv na zdraví zaměstnance, měření pracovních podmínek v oblasti ergonomie a ergodiagnostika.

Útvar SR – Vnější vztahy

Tento útvar jedná za podpory odborných útvarů s veřejnými institucemi České republiky a Evropské unie. Hájí zájmy ŠKODA auto a.s. a koncernu VW na mezinárodní úrovni.

Mezi jeho hlavní pracovní náplň patří:

- Vztahy s veřejnými institucemi
- Veřejná podpora – Státní dotace, investiční pobídky, projekty Evropské unie
- Rozvoj veřejné infrastruktury
- Společenská odpovědnost firem

4.2 Struktura personálu ve ŠKODA AUTO a. s. – zastoupení žen ve struktuře organizace

Pro účely diplomové práce je důležitý přehled celkového personálu ve ŠKODA AUTO a. s.. Za tímto účelem byl kontaktován personální útvar této organizace, který se příslušnou tematikou sledování a plánování personálu zabývá i z pohledu genderové problematiky. Útvarem personalistiky byla poskytnuta data o celkovém stavu personálu a data o zastoupení žen v jednotlivých oblastech organizační struktury této organizace. Dále byly podány informace o sledování struktury zaměstnanců formou genderového benchmarkingu a udělen souhlas s uveřejněním poskytnutých dat.

V této kapitole jsou na základě poskytnutých dat zpracovány přehledy zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a. s. do tabulek a následně jsou údaje zpracovány do grafického znázornění. K tabulkám a grafickému znázornění je vždy podán podrobnější popis.

Tabulka 1: Personál ve ŠKODA AUTO a. s. – zastoupení žen

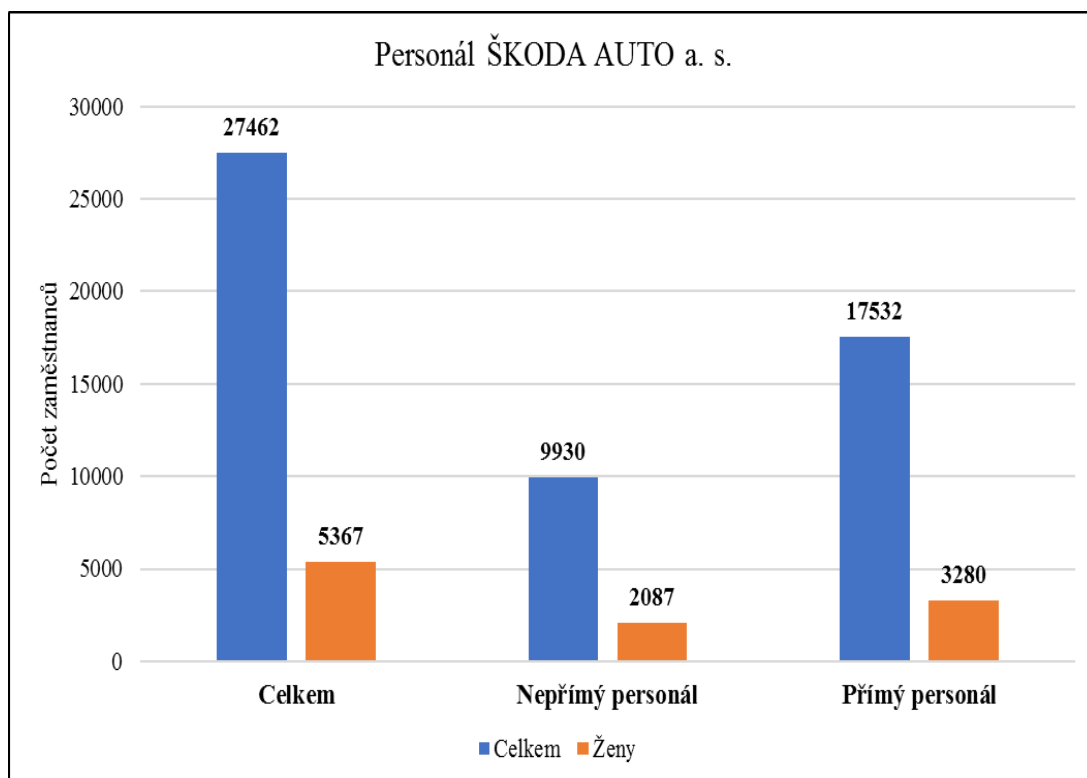
ŽENY VE ŠKODA AUTO a. s.							
		31.12.2015			31.12.2016		
		Celkem	Ženy	% žen	Celkem	Ženy	% žen
Personál	Celkem	24567	4805	19,6	27462	5367	19,5
	Nepřímý personál	9636	2027	21,0	9930	2087	21,0
	Přímý personál	14931	2778	18,6	17532	3280	18,7
Personál dle oblastí organizační struktury	Oblast G	1188	181	15,2	1395	217	15,6
	Oblast F	813	362	44,5	818	358	43,8
	Oblast V	1112	396	35,6	1183	438	37,0
	Oblast P	18916	3320	17,6	21503	3805	17,7
	Oblast E	1659	204	12,3	1647	188	11,4
	Oblast S	653	245	37,5	682	258	37,8
	Oblast B	217	95	43,8	231	102	44,2
	Ostatní	9	2	22,2	3	1	33,3

Zdroj: personální útvar ŠKODA AUTO a. s., 2017

Tabulka uvádí celkový počet zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a. s. a zastoupení žen, zpracovaný k datu 31. 12. 2015 a k 31. 12. 2016. Z celkového počtu zaměstnanců je vyčíslen počet žen zaměstnaných v této organizaci a zpracování tohoto zastoupení

v procentech s rozdělením na přímý a nepřímý personál. Jsou zde zaneseny celkové počty zaměstnanců dle jednotlivých oblastí organizační struktury této firmy, zpracované k výše uvedeným datům, a počty žen v jednotlivých oblastech s vyjádřením v procentech jejich zastoupení z celkových počtů zaměstnanců těchto jednotlivých oblastí dle organizační struktury ŠKODA AUTO a. s..

Graf 1: Personál ve ŠKODA AUTO a. s. – zastoupení žen v přímé a nepřímé oblasti k datu 31. 12. 2016

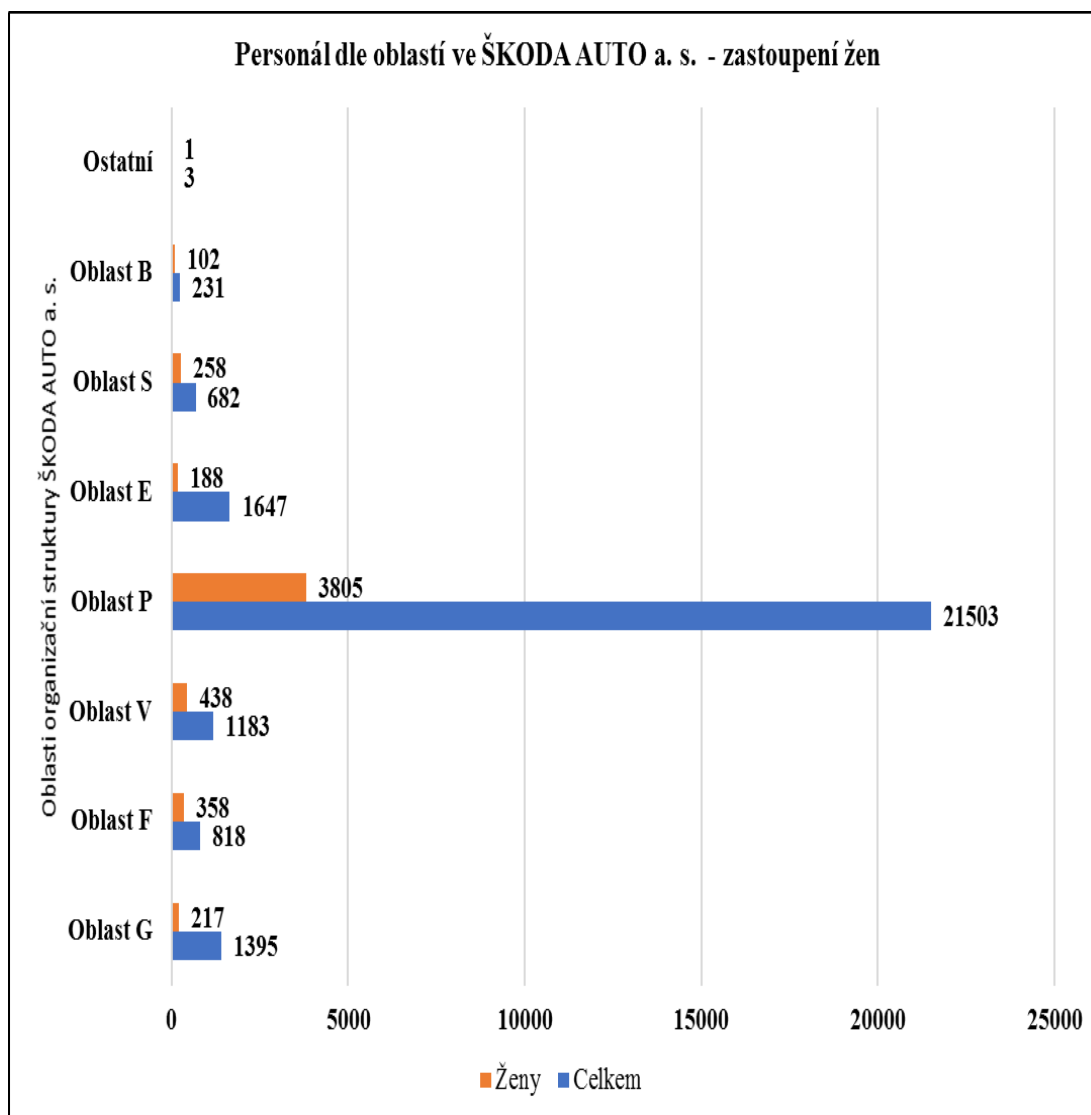


Zdroj: personální útvar ŠKODA AUTO a. s., 2017

Grafické znázornění ukazuje zastoupení žen v celkovém počtu zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a. s. k 31. 12. 2016 a zastoupení žen v přímé a nepřímé oblasti k příslušnému datu. Jak je patrné, z grafického znázornění tvoří ženy zaměstnané ve ŠKODA AUTO a.s. malou část z celkového počtu zaměstnanců. Zastoupení žen z celkového personálu ve ŠKODA AUTO a. s. je jen 19,5 %. Procento zastoupení žen se proti předešlému roku nijak znatelně nezměnilo, kleslo o 0,01 %. V oblasti nepřímého personálu počtem 2087 tvoří ženy 21 % stejně jako v roce 2015. V oblasti přímého personálu této firmy jsou ženy

k datu 31. 12. 2016 zastoupeny počtem 3280 což znázorňuje 18,7 % z celkového počtu přímého personálu a jená se 0,01 % více než k 31. 12. 2015.

Graf 2: Personál ve ŠKODA AUTO a. s. – zastoupení žen dle oblastí organizační struktury ve ŠKODA AUTO a. s. k 31. 12. 2016



Zdroj: personální útvar ŠKODA AUTO a. s., 2017

Tento graf znázorňuje personál ve ŠKODA AUTO a. s. rozdělený dle jednotlivých oblastí organizační struktury v této firmě s přihlédnutím k počtům pracovních pozic zastoupených v oblastech ženami. Nejvíce žen bylo zaměstnáno k datu 31. 12. 2016 v oblasti P (Výroba a logistika) v počtu 3805, ale z celkového počtu personálu oblastí výroby se jedná o 17,7 %. Nejvyšší procento zastoupení mají ženy s počtem 102 v oblasti

B (Nákup) a činí 44,2 % z 231 zaměstnanců. Dalším oblastí s vyšším zastoupením žen je oblast F (Finance a IT) počet žen zde činil k datu 31. 12. 2016 z počtu 818 zaměstnanců 43,8 %. Následuje oblast S (Řízení lidských zdrojů) s 37,8 % žen, oblast V (Prodej a marketing) s 37,0 % zastopení žen, oblast G se zastoupením žen 15,6 %. Nejmenší zastoupení žen je v útvaru E (Technický rozvoj), kde bylo k výše uvedenému datu zaměstnáno 188 žen z počtu 1647, a tento počet činil 11,4 % zaměstnanců této oblasti.

Další důležitou úlohou personálního útvaru ve ŠKODA AUTO a. s. je tematika řízení talentů a práce s talenty. Na základě rozpoznání potenciálu jednotlivých lidí jsou tito zaměstnanci navrhováni do programu pro řízení talentů. Vybraní zaměstnanci procházejí celou řadou vzdělávacích aktivit a po splnění kritérií jsou zařazováni mezi kádrové rezervy, a i povoláváni do managementu firmy.

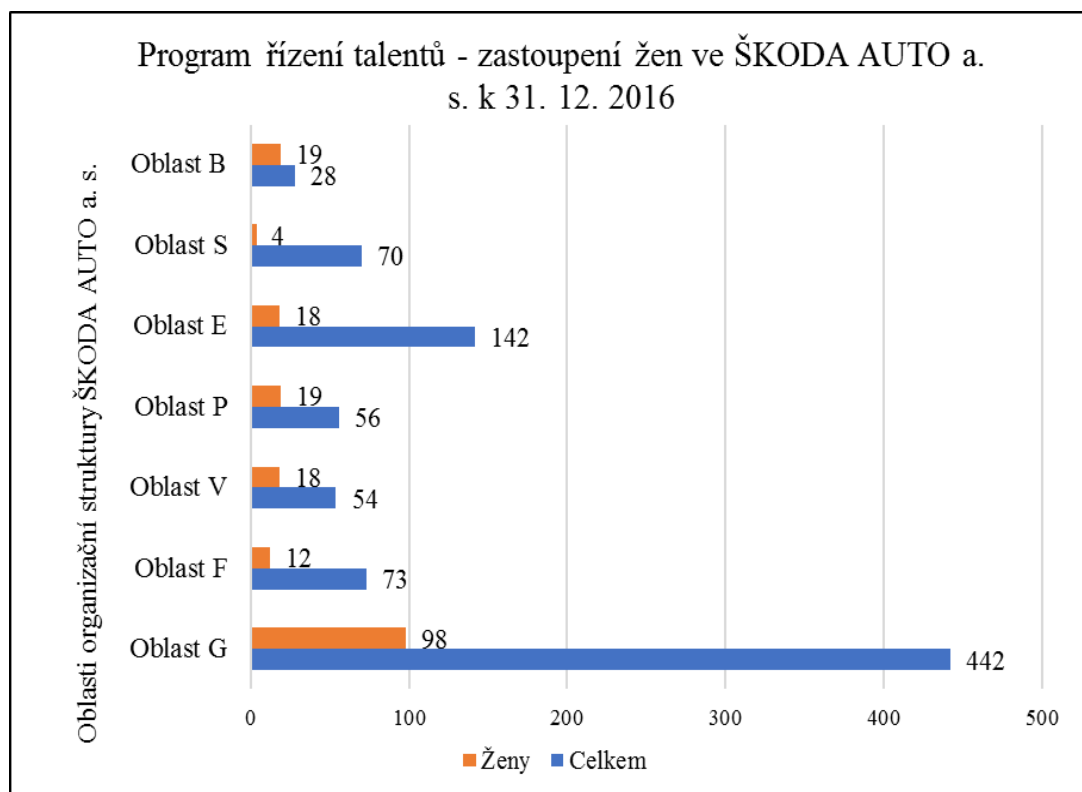
Tabulka 2: Program řízení talentů ve ŠKODA AUTO a. s. – zastoupení žen

Řízení talentů ve ŠKODA AUTO a. s.							
		31.12.2015			31.12.2016		
		Celkem	Ženy	% žen	Celkem	Ženy	% žen
Zaměstnanci v programu řízení talentů	Oblast G	438	79	18,0%	442	98	22,2%
	Oblast F	67	13	19,4%	73	12	16,4%
	Oblast V	65	25	38,5%	54	18	33,3%
	Oblast P	52	15	28,8%	56	19	33,9%
	Oblast E	145	22	15,2%	142	18	12,7%
	Oblast S	76	4	5,3%	70	4	5,7%
	Oblast B	20	13	65,0%	28	19	67,9%

Zdroj: personální útvar ŠKODA AUTO a. s., 2017

V tabulce „Řízení talentů ve ŠKODA AUTO a. s. – zastoupení žen“ jsou zpracována data z programu práce s talenty personálního útvaru ŠKODA AUTO a. s.. Data jsou vyhodnocena k 31.12. 2015 a k 31. 12. 2016 dle oblastí organizační struktury firmy s přihlédnutím k zastoupení žen v těchto programech osobního rozvoje zaměstnanců. Dalšími daty v tabulce jsou procenta podílu žen začleněných do těchto programů řízení talentů v organizaci.

Graf 3: Program řízení talentů ve ŠKODA AUTO a. s. – zastoupení žen dle oblastí organizační struktury ve ŠKODA AUTO a. s. k 31. 12. 2016



Zdroj: personální útvar ŠKODA AUTO a. s., 2017

Graf č. 3 znázorňuje počet žen zahrnutých do programů práce s talenty k datu 31.12. 2016 dle jednotlivých oblastí organizační struktury ŠKODA AUTO a. s.. Nejvyšší procento zařazených žen do programů osobního rozvoje bylo k výše uvedenému datu v oblasti B (Nákup) 67,9 % z celkových 29 zařazených zaměstnanců této oblasti. Další oblastí se zastoupením žen v těchto programech je oblast P (Výroba a logistika) s 33,9 % žen z celkového počtu zařazených zaměstnanců z této oblasti. Z oblasti V (prodej a marketing) počet žen zařazených do programů tvořilo 33,3 % z 54 zaměstnanců oblasti P. V oblasti G počet žen zařazených do programů tvořilo 22,2 % z celkových 442 zaměstnanců vybraných z oblasti G. Oblast F (Finance a IT) je v programech zastoupeno 12 ženami z celkových 73 zaměstnanců této oblasti a tvoří 16,7 %. Následuje oblast E (Technický vývoj) s 12,7 % žen z počtu 142 zaměstnanců vybraných z této oblasti. Nejvyšší procento žen zastoupených v programech osobního rozvoje a řízení talentů je v oblasti S (Řízení lidských zdrojů), ze 70 zaměstnanců to byly 4 ženy a tvořily 5,7 %.

Další oblastí z pohledu genderové problematiky, na kterou se personální útvar firmy ŠKODA AUTO a. s. zaměřuje, je podrobné sledování zastoupení žen v managementu organizace.

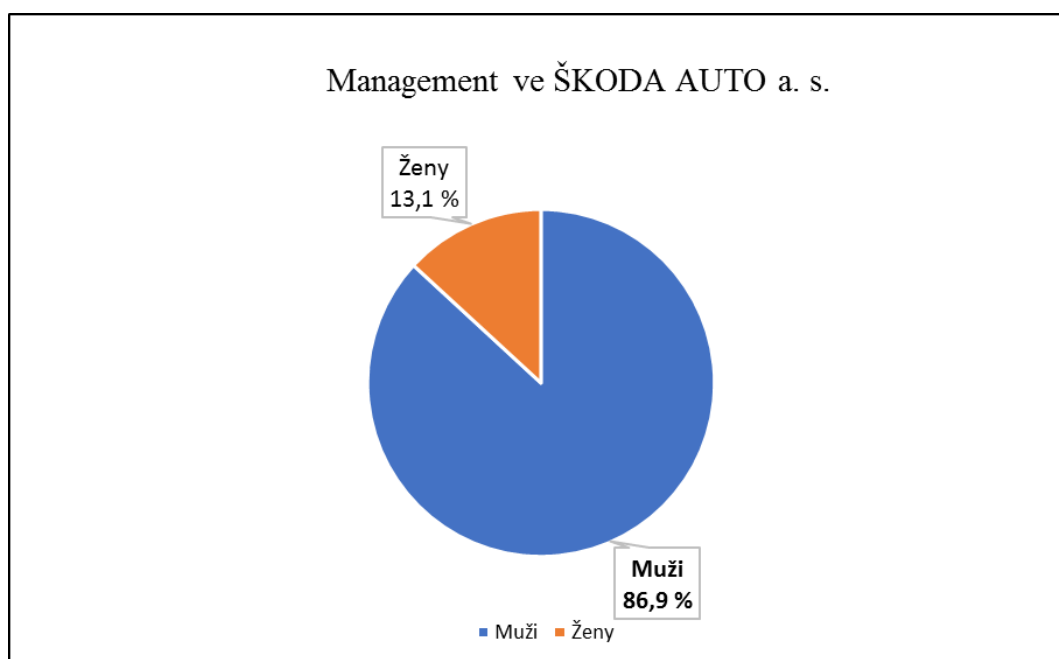
Tabulka 3: Zastoupení žen v managementu firmy ŠKODA AUTO a. s.

Zastoupení žen v managementu ŠKODA AUTO a. s.						
	31.12.2015			31.12.2016		
	Celkem	Ženy	% žen	Celkem	Ženy	% žen
Management	559	68	12,2	578	76	13,1

Zdroj: personální útvar ŠKODA AUTO a. s., 2017

Tabulka obsahuje data poskytnutá personálním útvarem firmy ŠKODA AUTO a.s., která vyjadřují zastoupení žen v managementu organizace k datu 31. 12. 2015 a k datu 31. 12. 2016.

Graf 4: Znázornění zastoupení žen v managementu firmy ŠKODA AUTO a. s. k datu 31. 12. 2016



Zdroj: personální útvar ŠKODA AUTO a. s., 2017

Graf znázorňuje zastoupení žen v managementu firmy ŠKODA AUTO a. s., kde ženy k datu 31. 12. 2016 tvořily 13,1 % z celkového počtu zaměstnanců v managementu. Celkový počet pracovníků managementu byl k výše uvedenému datu 578 a žen bylo 76.

Počet žen v managementu stoupl proti datům k 31. 12. 2015 o 8 a rozdíl v procentech byl nárůst o 0,9 %.

Jak bylo uvedeno v úvodu této podkapitoly, je ve ŠKODA AUTO a. s. prováděn personálním útvarům genderový benchmarking v rámci koncernu VW. Výstupy slouží pro přípravu různých programů personalistiky zaměřené na zlepšení postavení žen ve ŠKODA AUTO a. s.. Mezi programy prováděné personálním útvarům v rámci uváděné problematiky jsou speciální zdravotní programy pro ženy, semináře a workshopy pro ženy vracející se z mateřské či rodičovské dovolené, podpora formou různých benefitů pro rodiče a v nemalé míře se programy zaměřují i na rozvoj a podporu dalšího vzdělání žen v organizaci.

4.3 Spolupráce ŠKODA Auto a. s. s odborovou organizací

Důležitou úlohu v personálních procesech ve ŠKODA AUTO a. s. hraje spolupráce s odborovou organizací. Odborová organizace působící ve ŠKODA AUTO a. s. je organizace ODBORY KOVO MB. Je organizací zaměstnanců a zaměstnanců integrovaných společností ve ŠA, také agenturních zaměstnanců pracujících v této společnosti. Sídlo odborové organizace je v Mladé Boleslavi, třída Václava Klementa 869/II, 293 06 Mladá Boleslav.

Každý rok odbory uzavírají se zaměstnavatelem svých členů kolektivní smlouvu. Obsahem této kolektivní smlouvy je určení individuálních a právních vztahů mezi Odbory KOVO MB zastupujícími zaměstnance a mezi zaměstnavatelem. Rovněž odbory garantují svým členům maximální ochranu jejich pracovních míst a pracovní podmínky. Součástí kolektivního vyjednávání je i vyjednávání sociálních výhod jako jsou půjčky na stavbu či rekonstrukci bydlení, příspěvky na tuzemské i zahraniční rekreace, příspěvky na dětské letní a zimní tábory, příspěvky na stravování, zdravotní programy pro zaměstnance, seniorský program a vyjednávání podmínek ochrany osob se zdravotním omezením.

ODBORY KOVO MB se rovněž podílí na pravidlech oceňování zaměstnanců, kdy je odměňování zaměstnance sestaveno ze složek tarifní mzdy, osobního hodnocení, podnikového bonusu a dalších složek jako je odměna za pracovní pohotovost, odměňování zaměstnanců pracujících v týmové organizaci práce a z dalších příplatků.

Odbory ve ŠKODA AUTO a. s. řeší mnoho pracovně právních záležitostí svých členů. Zabývají se rovněž postavením žen zaměstnaných v této firmě.

Týdeník odborové organizace KOVO ŠKODA AUTO a. s. se v jednom článku zabývá postavením žen vracejících se po rodičovské dovolené. *„Ženy to ve firmě ŠKODA nemají snadné, musí oddřít stejně těžkou práci jako muži, ač na to mnohdy nejsou tak stavěné, musí často snášet narážky, a především po práci jim doma začíná druhá směna v péči o rodinu. Odbory KOVO ve firmě Škoda dlouhá léta usilují o rovné postavení žen, které jsou díky tomu v tomto podniku oceňovány v rámci tarifů stejnou mzdou jako muži. Firma ŠKODA také veřejně deklaruje, jak jsou pro ni ženy důležité, jak jim vychází vstříc a jak o ně pečuje. Skutečnost, bohužel, tak zářná není. Příkladem je situace žen, jež se vrací po*

mateřské, respektive po rodičovské dovolené do zaměstnání“. (Týdeník odborové organizace KOVO ŠKODA AUTO a. s., Potupa pro zaměstnankyně po rodičovské., MK ČR E 10406)

4.4 Programy pro zaměstnance ve škoda auto a. s.

Na základě kolektivního vyjednávání nabízí firma ŠKODA AUTO společně s odborovou organizací různé zdravotní programy. Jedním z nich jsou rekondiční pobyty pro zaměstnance s možností pracovního volna s náhradou mzdy pro vytypované skupiny zaměstnanců. Vytipované skupiny zaměstnanců mohou dle kolektivní smlouvy čerpat náhradní volno s náhradou mzdy v délce pěti pracovních dnů, které je vázáno na týdenní nebo čtrnácti denní rekondiční pobyt s příspěvkem ze sociálních výdajů.

Skupiny vytipovaných zaměstnanců jsou:

Senioři ŠKODA AUTO (zaměstnanci v pracovním poměru 30 a více let).

Ženy THZ z noční práce, které odpracovaly 300 a více hodin v noci.

Ženy pracující v kategorii výrobní dělník a režijní dělník, které jsou v pracovním poměru jeden rok a déle.

Zaměstnanci se zdravotním postižením (OZP – osoby zdravotně postižené).

Zaměstnanci doporučení lékařem pracovnělékařských služeb.

Muži kategorie výrobní dělník ve věku 50 a více let z oblasti výroby.

Pro zaměstnance jsou k dispozici i další programy pro zlepšení a udržení zdraví. Mezi tyto programy patří programy rehabilitace pro zaměstnance zdarma, prevence a kompenzace jednostranné zátěže, programy relaxačních metod, cvičení v bazénu a vodoléčba, kondiční cvičení i škola zad.

5 VLASTNÍ PRŮZKUM

Předmětem vlastního šetření bylo zjištění názorů žen zaměstnanných ve firmě ŠKODA AUTO a. s. na problematiku genderu v této organizaci. Na způsob mzdového ohodnocování žen, možnost dalšího rozvoje a vdělání, a na to, zda mají ženy stejné příležitosti jako muži.

Pro šetření byly stanoveny cíle průzkumu a zvolena metodika formou dotazníkového šetření. Při sestavování otázek pro doazník byl brán zřetel na otázky mzdového ohodnocení žen ve firmě ŠKODA AUTO a. s., na možnost dalšího zdělání a na skloubení rodinného života s možností realizace v zaměstnání s ohledem na oblast, kde jsou ženy zaměstnány, na věk a jejich vzdělání. Zvláštní zřetel byl pak brán na výběr respondentek.

5.1 Cíl výzkumného šetření

Na začátku každého výzkumu je důležité stanovit nejprve cíle tohoto výzkumu. V teoretické části je popisována metodika personální práce odborných zdrojů a je v ní vymezena teoretická problematika genderu. Jak již bylo zmíněno, cílem této práce je zhodnocení přístupu k otázce genderu a rovných příležitostí mužů a žen v organizaci ŠKODA AUTO a.s.

Pro šetření byly stanoveny dílčí cíle:

- Zjistit názor žen na rovné postavení mužů a žen ve společnosti.
- Zjistit názor na mzdové ohodnocování mužů a žen ve společnosti.
- Zjistit názor žen na možnost dalšího rozvoje a vzdělávání ve společnosti ŠKODA AUTO a.s..
- Zjistit, zda ženy využívají benefity nabízené zaměstnancům firmou ŠKODA AUTO a. s, a jaké.

- Zjistit, zda ženy zaměstnané ve ŠKODA AUTO a. s. pociťují nějakou formu diskriminace z pohledu genderu.
- Zjistit, zda organizace ŠKODA AUTO a. s., v níž ženy působí, sleduje zastoupení mužského a ženského pohlaví.

5.2 Sestavení okruhů témat a otázek pro výzkumné šetření

Sestavení otázek pro zjištění výše stanovených popsaných záměrů bylo důležité sestavení okruhů otázek, které budou v závěru vyhodnocovány.

Prvním okruhem pro dotazníkové šetření je sestavení otázek všeobecného charakteru jako je věk respondentek, jejich nejvyšší dosažené vzdělání, rodinné podmínky a počet vychovávaných dětí.

Druhý předem stanovený okruh otázek je zaměřen na zjištění pracovního zařazení žen účastnicích se dotazníkového šetření dle oblastí a zastávaných pozic.

Další okruh je věnován na získání informací o názorech žen na mzdové ohodnocení mužů a žen v organizaci, na využívání možnosti dalšího vzdělání a osobního rozvoje.

Čtvrtý okruh otázek je věnován využití různých zaměstnaneckých benefitů nabízených firmou.

Poslední okruh otázek se zaměřuje na zjištění, zda se respondentky setkaly s nějakou formou diskriminace v zaměstnání a zda mají znalosti o metodách personální politiky zaměřené na ženy.

Sestavení otázek pro dotazníkové šetření:

- 1) Věková kategorie – bude rozdělena do třech kategorií, protože věk respondentek má vliv na využívání dalšího vzdělávání, pracovního zařazení a na další aspekty genderové problematiky.
- 2) Dosažené vzdělání – má vliv na další osobní rozvoj.

- 3) Rodinný stav a rodinné zázemí – má vliv na možnost dalšího vzdělávání a využívání zaměstnaneckých benefitů.
- 4) Počet dětí – tento aspekt má u žen vliv na možnost dalšího vzdělávání a využívání zaměstnaneckých benefitů.
- 5) Oblast zaměstnání respondentek – má vliv na využívání možnosti a druhu či způsobu dalšího vzdělávání a osobního rozvoje.
- 6) Pracovní zařazení – technickohospodářský pracovník má jiný pohled na vzdělávání než pracovník zařazený jako dělník.
- 7) Vnímání rozdílů mezi mzdovým ohodnocením žen a mužů.
- 8) Využívání metod a druhů vzdělávání a osobního rozvoje.
- 9) Využívání benefitů poskytovaných zaměstnavatelem.
- 10) Osobní zkušenost s diskriminací žen v zaměstnání.
- 11) Znalost metod personální politiky firmy zaměřených na ženy.

5.3 Výsledky vlastního šetření

V této podkapitole vlastního šetření jsou vyhodnoceny a porovnány jednotlivé odpovědi na z dotazníkového šetření. V dotazníku, vytvořeném pro výzkumné šetření, byly položeny uzavřené i otevřené otázky. U některých otázek uzavřených bylo použito k doplnění i otázek otevřených. Vyhodnocení otázek z dotazníkového šetření bylo zpracováno do tabulek a podrobně popsáno v textu. Některé údaje jsou rovněž zpracovány do grafického znázornění. Jednotlivé grafy jsou koncipovány dle vyhodnocovaných skupin otázek a oblastí zaměstnání respondentek.

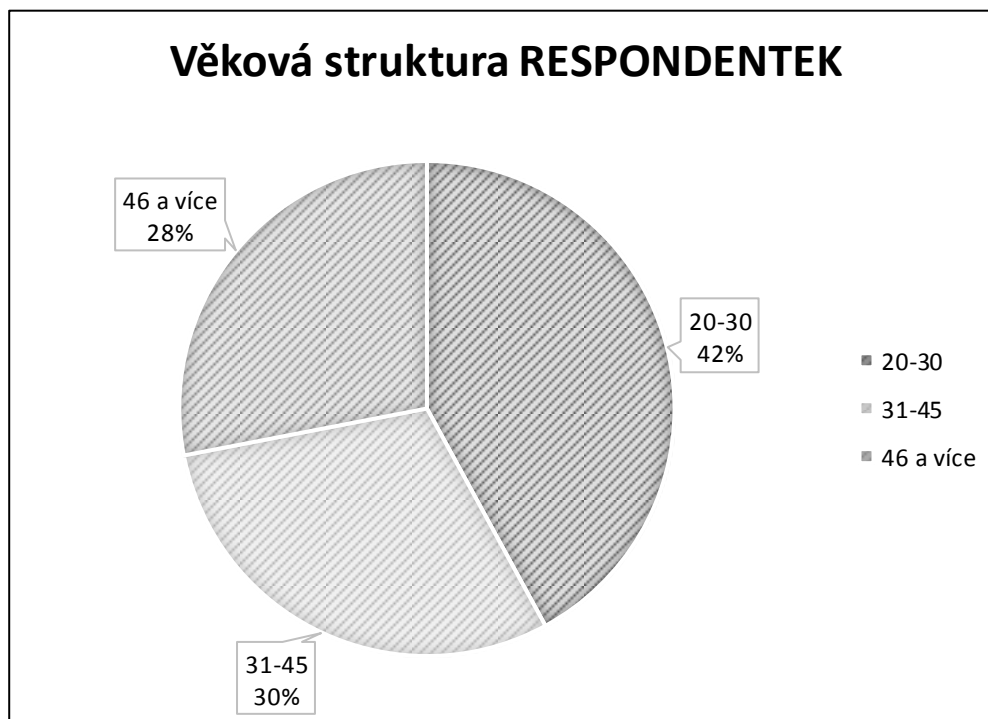
Tabulka 4: Základní parametry získaného souboru

	Počty respondentů - obecné údaje		
Celkový počet respondentek		107	100%
Věková kategorie žen	20-30	45	42%
	31-45	32	30%
	46 a více	30	28%
Dosažené vzdělání žen	střední - výuční list	34	32%
	střední s maturitou	47	42%
	vysokoškolské	26	24%
Rodinný stav žen	svobodná	28	26%
	vdaná	62	58%
	rozvedená	17	16%
Počet vychovávaných dětí	0	33	
	1	29	
	2-3	41	
	4 a více	4	

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

V této tabulce jsou zpracovány základní parametry respondentek, které se zúčastnily dotazníkového šetření. Jedná se zaměstnankyně firmy ŠKODA AUTO a. s.. Tyto základní parametry jsou velmi důležité pro subjektivní chápání genderových otázek jednotlivých respondentek. Respondentky vnímají přístupy nových personálních trendů odlišně dle jednotlivých věkových skupin, vzdělání a rodinného zázemí.

Graf 5: Věková struktura respondentek

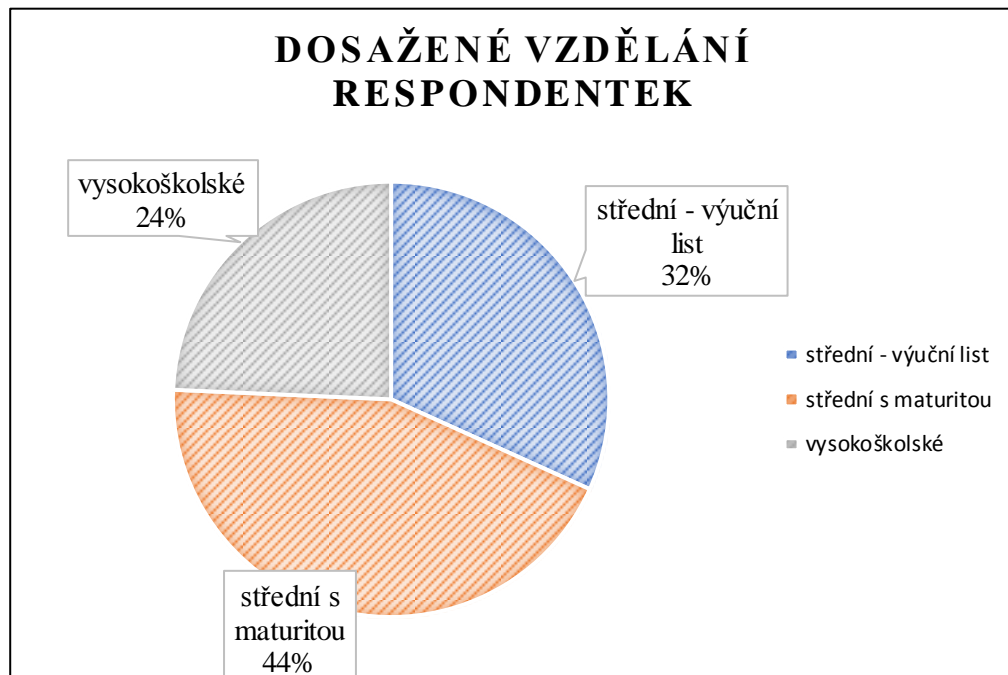


Zdroj: autorka práce 2017 (vlastní šetření)

Věková struktura respondentek byla v dotazníkovém šetření rozdělena do třech kategorií. Z vyhodnocovaných dotazníků vyplývá, že se dotazníkového šetření zúčastnilo 42 % žen z nejmladší kategorie 20 – 30 let, 30 % žen střední kategorie 31 – 45 let a 28 % žen z nejstarší kategorie 46 let a více.

Následující grafické znázornění ukazuje procentuální zastoupení respondentek dle dosaženého vzdělání. Středoškolského vzdělání s výučním listem dosáhlo 34 respondentek, což činí 32 % z celkového počtu respondentek. Středoškolské vzdělání s maturitou je zastoupeno ve zkoumaném vzorku respondentek 47 ženami což je 44 % z celkového počtu. Vysokoškolské vzdělání z celkového počtu respondentek má 26 žen a jedná se o 24 %.

Graf 6: Dosažené vzdělání respondentek



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Níže uvedená tabulka obsahuje další získaná data výsledků dotazníkového šetření, která vyjadřují strukturu zaměstnání respondentek dle oblatí a dle jejich pracovního zařazení na pozici pracovního místa ve firmě ŠKODA AUTO a. s. Faktory zaznamenané v této tabulce mají další vliv na vnímání postavení žen v organizaci, na oceňování práce žen a možnosti využívání dalšího rozvoje. Tato struktura ovlivňuje i pohled na personální práci a vnímání práce žen ve firmě.

Data jsou vyhodnocována dle oblastí struktury firmy ŠKODA AUTO a. s., jedná se o oblat G – předseda představenstva, F – Finance a IT, V – prodej a marketing, P – výroba a logistika, E – Technický vývoj, S – Řízení lidských zdrojů, B – Nákup. Dalším parametrem tabulky jsou data o pracovním zařazení respondentek do THZ či jako výrobní či režijní dělník. U respondentek zařazených jako technicko hospodářský zaměstnanec je dále doplňující pozice referenta, specialisty, odborného koordinátora a koordinátora SMT.

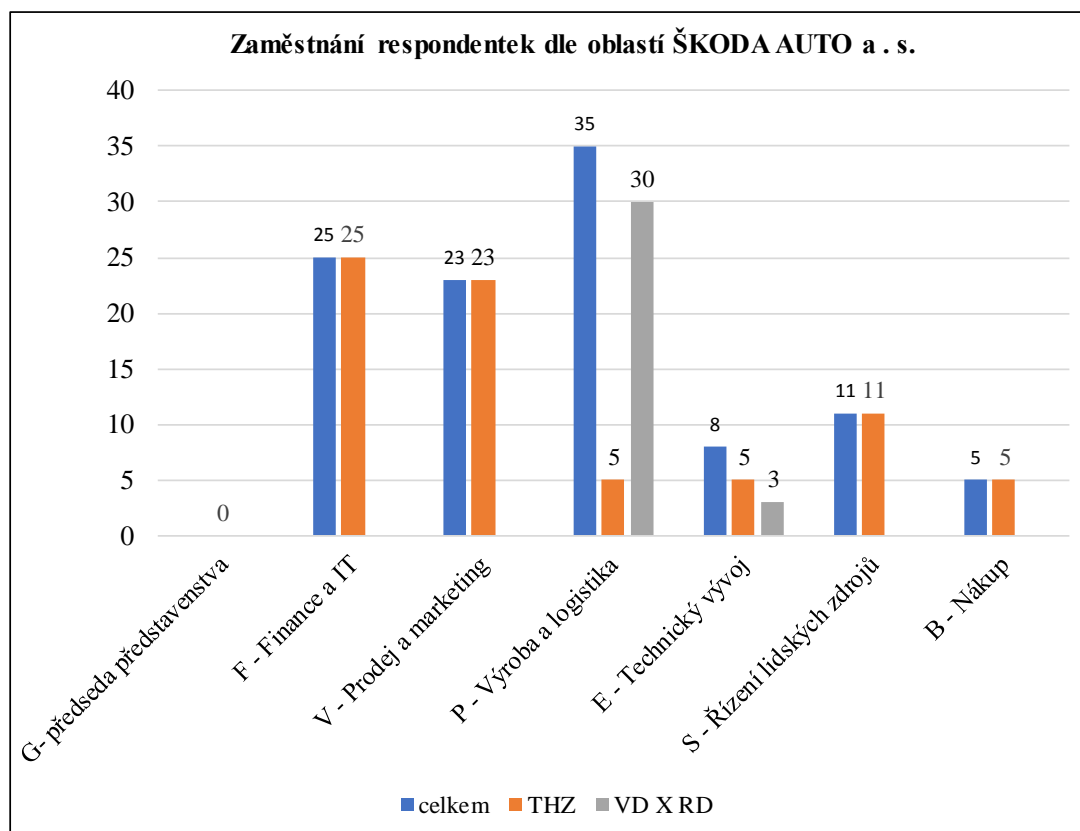
Tabulka 5: Struktura zaměstnání respondentek ve ŠKODA AUTO a. s.

Celkový počet respondentek	Struktura zaměstnání žen				
		celkem	100%	THZ	VD X RD
Oblast zaměstnání ve ŠKODA AUTO	G - předseda představenstva	0	0%	0	0
	F - Finance a IT	25	23%	25	0
	V - Prodej a marketing	23	22%	23	0
	P - Výroba a logistika	35	33%	5	30
	E - Technický vývoj	8	7%	5	3
	S - Řízení lidských zdrojů	11	10%	11	0
	B - Nákup	5	5%	5	0
Pozice zaměstnání u THZ	Celkem	74			
	referent	36			
	specialista	27			
	odborný koordinátor	4			
	koordinátor SMT	5			

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka obsahuje data vyhodnocená z dotazníkového šetření, která se týkají otázek číslo 5. a 6. Jedná se o otázky zaměřené na zaměstnání respondentek, jejich zařazení do kategorie THZ (technickohospodářský zaměstnanec), či VD X RD (výrobní nebo režijní dělník). U respondentek zařazených do kategorie THZ je dále vyhodnocována podotázka o zastávané pozici (referent, specialista odborný koordinátor, koordinátor SMT). Data jsou zpracována i z pohledu zařazení respondentky dle oblasti organizační struktury (oblast G - předseda představenstva, do které spadá i oblast kvality a podnikové revize, oblast F – finance a IT, V – prodej a marketing, P – výroba a logistika, E – technický vývoj, S – řízení lidských zdrojů, B – nákup a rozvoj dodavatelů).

Graf 7: Zaměstnání respondentek dle oblastí ŠKODA AUTO a. s.

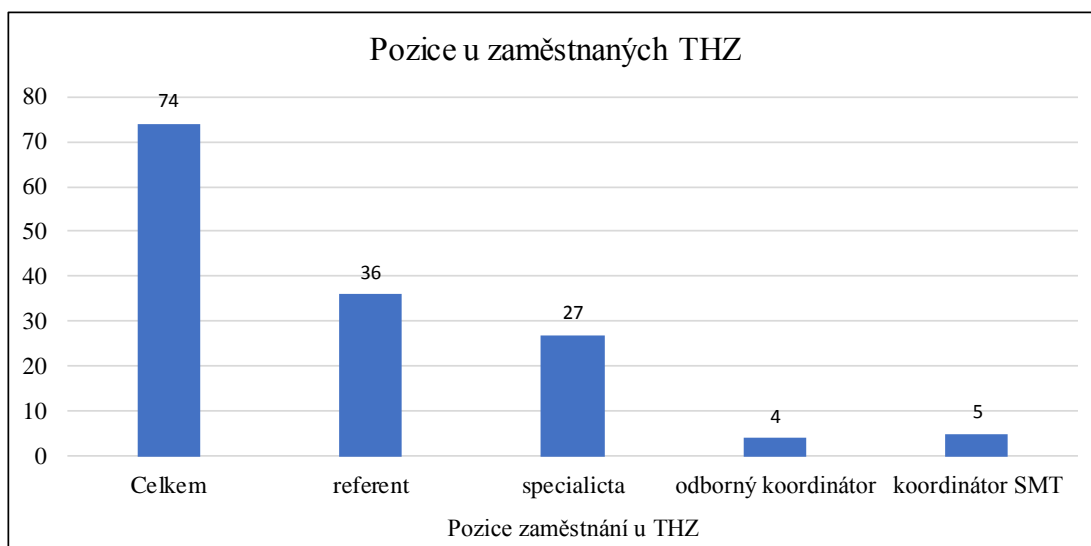


Zdroj: autorka práce 2017 (vlastní šetření)

Grafické znázornění představuje zařazení respondentek do oblastí organizační struktury firmy ŠKODA AUTO a. s. a je zde znázorněno, kolik ze zúčastněných respondentek pracuje jako technickohospodářský pracovník nebo jako výrobní či režijní dělník. Z oblasti F - Finance a IT se dotazníkového šetření zúčastnilo 25 respondentek. V oblasti V – Prodej a marketing pracuje 23 respondentek. Nejvyšší počet respondentek, které se dotazníkového šetření zúčastnily je z oblasti P – Výroba a logistika, která je zastoupena celkem 35 ženami, z toho 30 žen pracuje jako výrobní či režijní dělník a 5 respondentek pracuje jako technickohospodářský zaměstnanec. Z oblasti E – Technický rozvoj se zúčastnilo šetření 8 respondentek, kdy 3 ženy pracují jako výrobní či režijní dělník a 5 respondentek pracuje jako technickohospodářský zaměstnanec. Respondentek zaměstnaných v oblasti S – Řízení lidských zdrojů se dotazníkového šetření zúčastnilo 11

a všechny pracují v kategorii THZ. Oblast B – Nákup je zastoupena pěti respondentkami pracujícími jako technickohospodářský zaměstnanec.

Graf 8: Zastávané pozice respondentek zaměstnaných jako THZ



Zdroj: autorka práce 2017 (vlastní šetření)

Graf zobrazuje grafické znázornění zastávaných pozic respondentek, které se účastnily dotazníkového šetření a jsou zařazeny do kategorie technickohospodářského zaměstnance. Celkem 74 respondentek z celkového počtu pracuje v kategorii technickohospodářského zaměstnance. Z toho 36 žen pracuje jako referent, 27 je jich zaměstnáno jako specialista, 4 respondentky zastávají pozici odborného koordinátora a 5 jich pracuje jako koordinátor SMT (smluvní mimotarifní zaměstnanec).

Tabulka 6: Rozdíl v mzdovém ohodnocení mužů a žen ve ŠKODA AUTO a. s.

	Organizační struktura	Počet respondentek	Rozdíly mzdového ohodnocení	
			ANO	NE
Oblast zaměstnání ve ŠKODA	G- předseda představenstva	0	-	-
	F - Finance a IT	25	0	25
	V - Prodej a marketing	23	0	23
	P - Výroba a logistika	35	0	35
	E - Technický vývoj	8	0	8
	S - Řízení lidských zdrojů	11	0	11
	B - Nákup	5	0	5

Zdroj: autorka práce 2017 (vlastní šetření)

Tato tabulka obsahuje data z dotazníkového šetření k otázce číslo 7, která se zabývá vnímání rozdílů v mzdovém ohodnocení mužů a žen ve firmě ŠKODA AUTO a. s.. Všechny respondentky, bez ohledu na oblast, ve které pracují, bez ohledu na dosažené vzdělání i respondentky z různých pracovních pozic uvedly, že nepocítují žádné rozdíly mezi mzdovým ohodnocením mužů a žen.

Tabulka 7: Využívání vzdělávání a osobního rozvoje respondentek

Organizační struktura		Využívání vzdělání a dalšího rozvoje				
		ANO		NE		
	Celkem	Celkem	Věková struktura			
				90	17	
		107	90	-	84 %	16 %
Oblast zaměstnání ve ŠKODA AUTO a. s.	F - Finance a IT	25	22	20-30	11	2
				31-45	6	1
				46 a více	5	
	V - Prodej a marketing	23	21	20-30	12	1
				31-45	6	
				46 a více	3	1
	P - Výroba a logistika	35	28	20-30	13	1
				31-45	5	3
				46 a více	10	3
	E - Technický vývoj	8	6	20-30		1
				31-45	2	1
				46 a více	4	
	S - Řízení lidských zdrojů	11	9	20-30	2	
				31-45	4	2
				46 a více	3	
	B - Nákup	5	4	20-30	2	
				31-45	1	1
				46 a více	1	

Zdroj: autorka práce 2017 (vlastní šetření)

V tabulce jsou zaznamenána data o využívání dalšího vzdělávání a osobního rozvoje respondentek vztahující se k otázce číslo 8. Tabulka je rozdělena dle zařazení respondentek do oblastí firmy. Z celkového počtu žen, které se dotazníkového šetření zúčastnily, jich 84 % možnosti dalšího vzdělání využívá. Jen 17 žen, což je 16 % z celkového počtu 107, možnost dalšího vzdělání nemá, nebo ji nevyužívá.

Některým respondentkám, které této možnosti nevyužívají, byla položena doplňující otázka, proč této možnosti nevyužívají. Tři z takto dotazovaných uvedly, že jim využívání nebylo umožněno, čtyři uvedly, že nemají zájem. Dalších pět odpovědělo na dotaz, že by mohly využít možnosti, což je u nich podmíněno účastí na vzdělání jedině mimo pracovní dobu ale na to nemají čas, z důvodů rodinných povinností.

Tabulka 8: Využívání vzdělávání a osobního rozvoje respondentek dle zastávané pozice

Využívání vzdělávání ve ŠKODA AUTO a. s.		celkem	ANO	%	NE	%
Pozice zaměstnání u THZ	Celkem	107	90	84	17	16
	referent	37	31	29	7	7
	specialista	28	26	24	3	3
	odborný koordinátor	4	4	4	0	0
	koordinátor SMT	5	5	5	0	0
VD x RD	Výrobní x režijní dělník	33	24	22	7	7

Zdroj: autorka práce 2017 (vlastní šetření)

Tabulka vyhodnocuje data využívání vzdělání respondentek dle zastávané pozice. Dle podaných vysvětlení respondentek, je možnost vzdělávání ve ŠKODA AUTO a. s. různá. Je odlišná podle pracovního zařazení a zastávané pracovní pozice. Z tabulky je patrné, že většina respondentek možnosti dalšího rozvoje a vzdělání využívá. Každá žena, která zastává pozici odborného koordinátora, nebo koordinátora SMT se účastní nějaké formy vzdělávání a osobního rozvoje.

Tabulka 9: Využívané formy vzdělávání a osobního rozvoje respondentkami

Využívání vzdělávání ve ŠKODA AUTO a. s.	
Jazykové kurzy	35
Počítačové kurzy	45
E - learningové kurzy	62
Rozšíření řidičského oprávnění	16
Kurzy dle odbornosti	25
Financování doplnění vysokoškolského vzdělání	5

Zdroj: autorka práce 2017 (vlastní šetření)

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se respondentky účastní nějaké formy dalšího rozvoje a vzdělávání. Ve výše uvedené tabulce je zaznamenáno vyhodnocení odpovědí

respondentek na doplňující a otevřenou otázku číslo 8. Z dat v tabulce je patrné, že některé ženy využívají více forem či druhů vzdělávání a osobního rozvoje, které umožňuje firma ŠKODA AUTO a. s. svým zaměstnancům.

Firma ŠKODA AUTO a. s. je firmou mezinárodní, a proto je zde kladen velký důraz na jazykovou vybavenost. 35 respondentek navštěvuje nějakou formu jakzykového kurzu, pro zlepšení jazykové vybavenosti.

Rovněž jsou v této firmě u zaměstnanců THZ kaldevy vysoké nároky na počítačovou gramotnost, nutno umět pracovat s různými systémy používané v organizaci. Z toho důvodu je umožněno zaměstnancům procházet různými počítačovými kurzy od Excelových kurzů různých úrovní až po odborná školení sloužící ke zkvalitnění práce s využívanými systémy. Těchto školení či kurzů na počítačové a systémové znalosti se ze 107 respondentek účastnilo 45 respondentek.

Ve ŠKODA AUTO a. s. je mnoho kurzů a školení možno absolvovat i formou E – learningového kurzu. Pro některé skupiny zaměstnanců jsou dokonce i některé tyto kurzy a školení povinné. Těchto E – learningových školení či kurzů využívá či někdy využilo 62 respondentek.

Důležitou roli vzdělávání u lidí zaměstnaných jako výroční či režijní dělník je i doplnění řidičského oprávnění. Ve skladech materiálu a při zásobování výroby se používají vysokozdvizné vozíky a pro některé je třeba absolvovat speciální školení či rozšíření řidičského oprávnění. Těchto školení či absolvování kurzu na rozšíření řidičského oprávnění se účastnilo 16 respondentek.

Nějakého kurzu zaměřeného dle odbornosti navštívilo 25 respondentek. Jednalo se o kurzy od týmové spolupráce, zvládání stresu, řízení spolupracovníků, až po kurzy specifické pro určitou skupinu zaměstnanců, třeba z oblasti finančnictví, z daňové oblasti či účetnictví.

Ve firmě Škoda AUTO a. s. je i program, který nabízí možnost u vytypovaných zaměstnanců z některých oblastí, financování doplnění vysokoškolského vzdělání. Tento program využilo, či využívá 5 respondentek účastnících se dotazníkového šetření.

Tabulka 10: Využívání benefitů pro zaměstnance firmy ŠKODA AUTO a. s.
respondentkami

Věková kategorie	Druhy benefitů	Využití
20-30	Příspěvek na stravování	45
	Rekreace	19
	Dětské tábory	2
	Rekondiční pobyty	2
	Zvýhodněný nákup vozu	5
	Pronájem vozu	12
	Jiné	4
31-45	Příspěvek na stravování	29
	Rekreace	10
	Dětské tábory	12
	Rekondiční pobyty	5
	Zvýhodněný nákup vozu	8
	Pronájem vozu	13
	Jiné	3
46 a více	Příspěvek na stravování	28
	Rekreace	15
	Dětské tábory	6
	Rekondiční pobyty	21
	Zvýhodněný nákup vozu	2
	Pronájem vozu	8
	Jiné	4

Zdroj: autorka práce 2017 (vlastní šetření)

ŠKODA AUTO a. s. poskytuje svým zaměstnancům řadu zajímavých benefitů. Nejběžnější formy poskytování benefitů zaměstnanců v této organizaci byly předmětem otázky číslo 9. jedná se o benefity, které jsou i předmětem každoročního kolektivního vyjednávání. Jedná se o výši příspěvku na stravování, o podmínky pronájmů nových vozů, které firma vyrábí a o poskytnutí slevy na pořízení nového vozu. Dalšími příspěvky jsou příspěvky na rekreace, na dětské tábory či poskytování volna ne rekondiční pobyty.

Tyto benefity jsou hojně využívány respondentkami, které se účastnily dotazníkového šetření. Z tabulky číslo 10 je patrné, že na využívání benefitů má vliv i věková kategorie žen.

Nejvíce využíván je příspěvek na stravování, jen pět žen z celkového počtu 107 tuto možnost nevyužívá. Další hojně využívanou formou benefitů je příspěvek na dovolenou. Firma poskytuje příspěvek i na nezaopatřené děti, proto je pro rodiny s malými dětmi využívat rekreace, poskytované smluvními cestovními agenturami, které poskytují tuzemské i zahraniční rekreace, výhodné.

Benefity formou rekondičních pobytů využívají nejvíce ženy z věkové kategorie 46 a více. Pro tento benefit jsou ve ŠKODA AUTO a. s. stanoveny podmínky, o kterých bylo zmiňováno již v předešlých částech diplomové práce.

Mezi benefity, které respondentky uváděly a v tabulce byly zařazeny pod ostatní patří různé zdravotní programy jako třeba podniková rehabilitace, cvičení.

Tabulka 11: Diskriminace žen v zaměstnání

Oblast zaměstnání	Počet respondentek	Diskriminace v zaměstnání	
		ANO	NE
F - Finance a IT	25	2	23
V - Prodej a marketing	23	1	22
P - Výroba a logistika	35	6	29
E - Technický vývoj	8	0	8
S - Řízení lidských zdrojů	11	0	11
B - Nákup	5	1	4

Zdroj: autorka práce 2017 (vlastní šetření)

Tabulka obsahuje data vyhodnocená z odpovědí na otázku číslo 10, kterou bylo zjišťováno, zda se ženy zaměstnané ve ŠKODA AUTO a. s. setkaly s nějakou formou diskriminací žen v této organizaci. S diskriminací žen se v této organizaci nestkalo 97 respondentek. 10 respondentek uvedlo, že se s nějakou formou diskriminace žen ve firmě setkalo. Diskriminaci pocítovalo 5 žen po návratu z mateřské či rodičovské dovolené tím, že těžko sháněly pozici, kde by je v organizaci přijaly. Nutno je ale dodat, že byly zařazeny do „Pool“ programu, kde mohly vykonávat pomocné práce, dokud nebyly zařazeny na pevnou pracovní pozici. Tři ženy uvedly, že měly potíže s tím, že jim nebyl umožněn postup z důvodu věku. Vedoucí je nechtěl zařadit na náročnější pozici z toho důvodu, že jsou mladé a určitě během roku či dvou odejdou na mateřskou dovolenou. Jedna respondentka zase uvedla jako důvod svojí diskriminace vysoký věk a jedna neuvedla žádný důvod.

Tabulka 12: Diskriminace respondentek ve firmě ŠKODA AUTO a. s. dle věkové kategorie

Věková kategorie	Počet respondentek	Diskriminace v zaměstnání	
		ANO	NE
20-30	45	5	40
31-45	32	3	29
46 a více	30	2	28

Zdroj: autorka práce 2017 (vlastní šetření)

Tabulka obsahuje data týkající se odpovědí respondentek na otázku diskriminace žen ve ŠKODA AUTO a. s., vyhodnocenou z pohledu věkové kategorie respondentek. Z šetření vyplynulo, že diskriminaci žen nejvíce pocítoují ženy mladší, které ještě nemají děti, nebo se vrací z mateřské či rodičovské dovolené.

Na poslední otázku dotazníkového šetření, zda respondentky znají některé personální metody či programy zaměřené na ženy, odpovídaly respondentky následovně:

„Firma jistě provádí šetření, co se týče zaměstnání žen ve firmě a snaží se jim práci nějak usnadnit.“

„Zaměřuje se na ženy a pomáhá jim usnadnit práci. Někde v třísměnných provozech umožňuje ženám pracovat jen na dvě směny.“

„Pořádá pro ženy různé zdravotní programy.“

„Poskytuje ženám, pečujícím o dítě do 12 let jeden den volna za půl roku na domácnost.“

„V seniorském programu mají ženy nárok na jeden týden volna na rekondiční pobyty.“

„V rámci ergonomie provádí firma měření prověřování pracovních operací prováděných ženami a snaží se práci ženám usnadnit.“

„Ženy z noční práce mají nárok na rekondiční programy.“

5.4 Zhodnocení výsledků

V této kapitole praktické části diplomové práce dochází ke konečnému zhodnocení personální práce a porovnání s výsledky dotazníkového šetření. Teoretickou částí práce je popisována genderová problematika, problematika personální práce a jsou zde popisovány některé trendy moderního personálního managementu. Informace pro teoretickou část jsou čerpány z odborných knižních a internetových zdrojů.

Diplomová práce se dále zabývá personální problematikou ve firmě ŠKODA AUTO a. s. a využíváním moderních nástrojů personalistiky v této organizaci. Pro dobrou orientaci v problematice organizace ŠKODA AUTO a. s. je zde krátké seznámení s touto

organizací. Následně je popsána základní organizační struktura této firmy a je zde podrobně rozebrána organizační struktura samotného personálního útvaru s popisem základních činností jednotlivých odbělení. Personální útvary této organizace velice úzce spolupracují s odborovou organizací a výsledkem toho je každoroční kolektivní vyjednávání. Zaměstnanci mají v této firmě v odborové organizaci velice kvalitního zástupce. Spolupráce oblasti řízení lidských zdrojů a odborové organizace je na vysoké úrovni.

Sledování genderové otázky je také jedna z problematik, které je v této firmě věnována pozornost. Výsledkem toho jsou programy a benefity zaměřené na ženy zaměstnané ve ŠKODA AUTO a. s.. Personální útvary ve firmě ŠKODA AUTO a.s. se intenzivně věnují problematice genderu. Probíhá zde sledování různých pohledů na otázku žen ve firmě. Firmou je vyhodnocováno procentuální zastoupení žen v celkovém počtu zaměstnanců, jsou vytvářeny přehledy zastoupení žen v oblastech organizační struktury, zastoupení žen v managementu firmy i účast žen v programu řízení talentů. V personálním útvaru rovněž probíhají procesy genderového benchmarkingu. Genderový benchmarking probíhá v rámci ŠKODA AUTO a.s., a dochází k porovnávání s ostatními koncernovými společnostmi.

Vlastní dotazníkové šetření prověřilo postavení žen v organizaci ŠKODA AUTO a. s., jejich začlenění do procesu dalšího vzdělávání, jejich postoj k mzdovému ohodnocení mužů a žen v této organizaci, a zda ženy v zaměstnání pociťují nějakou formu diskriminace z pohledu genderu. Dále dotazníkové šetření prověřilo, zda benefity nabízené touto firmou, jsou i zajímavé z pohledu žen, dle různých věrových skupin a pracovního zařazení. Dalším vyhodnocovaným faktorem je i znalost žen zaměstnaných v této firmě o personálních programech a činnostech zaměřených na otázku žen pracujících v různých oblastech této organizace.

V rámci zhodnocení je nutné poznamenat, že práce ve firmě ŠKODA AUTO a. s. je velice náročná, klade na ženy vysoké nároky a je pro ně náročné skloubit rodinný život s životem profesním. To dokazuje především to, že procento zastoupení žen v této organizaci není nijak vysoké, k 31. 12. 2016 činilo toto zastoupení 19, 5 % z celkového počtu zaměstnanců.

Zhodnocení splnění dílčích cílů

Pro praktickou část byly stanoveny dílčí cíle, které měly být splněny zpracováním výsledků dotazníkového šetření.

Jedním z cílů bylo zjistit, zda ve firmě ŠKODA AUTO a. s. mají rovné postavení muži a ženy. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že ženy mají ve ŠKODA AUTO a. s. stejné možnosti jako muži, mohou se dále rozvíjet, a možnost dále se rozvíjet a vzdělávat využívají, pokud o to mají samy zájem a dovoluje jim to jejich pracovní zařazení a osobní možnosti.

Dalším dílčím cílem bylo zjistit názor žen zaměstnaných ve ŠKODA AUTO a. s. na mzdové ohodnocení mužů a žen ve této společnosti ŠKODA AUTO a. s.. Výsledky ukazují, že ženy neshledávají rozdíl ve mzdovém ohodnocení mužů a žen. Mzdové ohodnocení ve ŠKODA AUTO a.s. probíhá dle pevně stanovených tarifních tříd. Pro každou pozici je stanovene přesné rozpětí tarifních tříd a dle vykonávaných pracovních činností je zaměstnanec zařazen i do tarifní skupiny mzdového ohodnocení.

Cílem bylo rovněž zjistit, zda mají ženy, zaměstnané ve ŠKODA AUTO a. s., stejnou možnost dalšího vzdělávání a osobního rozvoje jako muži. Z výsledků dotazníkového šetření jasně vyplývá, že ženy mají stejnou možnost. Nutnost dalšího rozvoje je u některých pozic dokonce nezbytností, ať je na pozici žena nebo muž. Personální útvary firmy se na tuto problematiku rovněž zaměřují a údaje o začleňování žen do programu řízení talentů jsou sledovány.

Benefity ve ŠKODA AUTO a. s. ženy hodnotí pozitivně a jsou respondentkami využívány. Některé benefity jsou zaměřeny přímo na ženy určitých kategorií, jako je třeba poskytnutí volna na rekondiční pobyty pro ženy v seniorském programu, nebo ženám z třísměnných provozů. Dále ženy pozitivně hodnotí příspěvky na dětské tábory a rekreace i pro nezaopatřené děti.

V rámci dotazníkového šetření byl stanoven rovněž cíl, zjistit, zda ženy zaměstnané ve ŠKODA AUTO a. s. se v zaměstnání setkaly či setkávají s nějakou formou diskriminace z genderového pohledu. Bylo zjištěno, že některé respondentky se s tímto jevem setkaly. Jedná se především o ženy mladší kategorie. Důvodem byly obavy z jejich možného

odchodu na mateřskou dovolenou, nebo péče o malé děti. S problémem diskriminace se setkaly i ženy z nejstarší věkové kategorie, kdy jim nebyl umožněn profesní postup z důvodu vyššího věku i přes jejich nepochybně velké zkušenosti a znalosti.

Posledním dílčím cíle bylo zjistit, zda organizace ŠKODA AUTO a. s. sleduje zastoupení žen zaměstnaných v této organizaci. Respondentky uváděly že tato firma sleduje stavy personálu a vyhodnocuje i počty žen. Zároveň uváděly i různé příklady, které jsou ženám při výkonu povolání umožněny.

Z výše uvedeného vyplývá, že dílčí cíle stanovené pro dotazníkové šetření byly splněny vyhodnocením získaných dat z vyplněných dotazníků, z poskytnutých informací personálního útvaru firmy ŠKODA AUTO a. s., z vyhodnocení doplňujících otázek položených některým respondentkám.

5.5 Doporučení

Jak bylo v této diplomové práci uvedeno, firma ŠKODA AUTO a. s. má pevně zakotvenu silnou personální oblast ve své organizační struktuře. Personální útvary této organizace využívají nových trendů personální práce jako jsou programy na uplatnění starších zaměstnanců, a provádí plánování personálu i s ohledem na zastoupení žen v této organizaci. Je zde zajištěno spravedlivé mzdové oceňování mužů a žen, a ženy mají stejné možnosti jako muži v dalším vzdělávání a osobním rozvoji. Rovněž se v této firmě pracuje s talenty a využívá se zde programu budování následnictví, kde jsou ženy také zařazovány a jejich počty jsou sledovány. Personálními útvary ŠKODA AUTO a. s. je prováděn genderový benchmarking na úrovni jednotlivých oblastí i v rámci celého koncernu WV.

ŠKODA AUTO a. s. se řadí mezi atraktivní zaměstnavatele, ale jak je patrné zastoupení žen v této organizaci je relativně nízké. Proto doporučením této diplomové práce je

zefektivnění personální práce zaměřené na ženy takovými programy a činnostmi, které by byly lépe zacíleny na ženy dle věkových kategorií. Dalším doporučením je zlepšení programů personální politiky zaměřené na ženy vracející se po mateřské dovolené. V rámci doporučení je nutné poznamenat, že práce ve firmě ŠKODA AUTO a. s. je velice náročná, klade na ženy vysoké nároky. Proto je důležité, aby se firma na práci žen zaměřila důsledněji, a snažila se jim práci usnadnit, a tím se pro ně stala zaměstnavatelem ještě atraktivnějším, což by vedlo k vyššímu zastoupení žen v této firmě.

ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se zaměřila na úlohu personálních útvarů, personálního marketingu a vůbec všeobecnou důležitost personální práce, která je důležitá pro úspěšnost každé organizace. Dále se práce zabývá problematikou genderu, postavení žen ve společnosti, vztažené k personální politice firem. Zaměřila jsem se také na využívání nových trendů a forem personálního managementu z pohledu rovnoprávného postavení mužů a žen v zaměstnání.

Cílem diplomové práce bylo navržení zlepšení či zefektivnění genderové politiky firmy ŠKODA AUTO a. s., s přihlédnutím k teoretickým východiskům personálního managementu a využití nových trendů personální práce a řízení lidských zdrojů. Dílčím cílem byla deskripce pojmů personálního managementu, řízení lidských zdrojů, činností personálních útvarů a nových trendů personálního managementu. Dalším cílem bylo popsání genderové problematiky jak z hlediska historického vývoje, tak i deskripce současnosti této problematiky, která je v posledních letech často diskutována.

První kapitola této práce je věnována personálnímu managementu, který neodmyslitelně s postavením žen v zaměstnání souvisí. Byly zde vymezeny hlavní činnosti a představeny některé nové trendy využívané v této oblasti v posledních letech. V druhé kapitole jsem se zaměřila na genderovou problematiku. V této kapitole byly popsány pojmy, které jsou nutné pro správné pochopení souvislostí s tematikou genderu a postavením žen v zaměstnání. Jednalo se o deskripci historického vývoje genderu, popsání pojmů jako je genderová sociaslizace a genderová role. Byla zde charakterizována problematika genderu na trhu práce, zaměstnanost a mzdové ohodnocení mužů a žen, a dále jsem se zaměřila i na vymezení těchto témat v zákonech České republiky i z hlediska přístupu Evropské unie.

Další část diplomové práce byla věnována deskripci a komparaci problematiky personálního managementu a genderu ve firmě ŠKODA AUTO a. s.. Pro správné hodnocení bylo nutné jednoduché představení této organizace, popsání organizační struktury a struktury personální oblasti s vymezením činností jednotlivých útvarů. Dále

byla v této části diplomové práce vyhodnocena data poskytnutá personálním útvarem. Data obsahují informace o struktuře personálu ve ŠKODA AUTO a. s. se zaměřením na počty zaměstnaných žen. Poskytnuté údaje obsahovaly informace o ženách zařazených do programu práce s talenty, a tyto informace zde byly rovněž vyhodnoceny a graficky znázorněny. Jsou zde popsány i informace o prováděném genderovém benchmarkingu na podnikové i celokonzernové úrovni.

Na personální management má veliký vliv ve ŠKODA AUTO a. s. odborová organizace, ve které mají zaměstnanci velimi dobrého zástupce, a proto je jedna podkapitola praktické části věnována i činnosti odborové organizace a její spolupráci s personálním útvarem a vůbec s managementem firmy. V rámci průzkumů a nových trendů personální politiky jsou ve ŠKODA AUTO a. s. zaměstnancům nabízeny různé programy, které byly rovněž do této části zahrnuty a popsány.

Poslední část diplomové práce je zaměřena na samostatné výzkumné kvantitativní a kvalitativní šetření, které probíhalo formou dotazníkového šetření a doplňujících otázek. Pro toto šetření byly stanoveny dílčí cíle, dle kterých byly následně sestaveny otázky pro dotazníkové šetření, o nichž bylo v této části pojednáváno. Dále jsou v jedné z podkapitol poslední části prezentovány výsledky dotazníkového šetření a výsledky doplňujících otázek. Výsledky byly zpracovány do samostatných přehledů a některé byly i graficky znázorněny. V závěru této poslední části diplomové práce byly výsledky vyhodnoceny dle jednotlivých předem stanovených dílčích cílů. Z vyhodnocení výsledků vyplývá, že ženy zaměstnané ve ŠKODA AUTO a. s. nepocítují nijak velkou diskriminaci, nepocítují rozdíly v postavení žena a muž v mzdovém ohodnocení, mají stejnou možnost vzdělávání a dalšího osobního rozvoje. Výsledky ale rovněž ukázaly, že některé věkové skupiny žen zaměstnaných ve ŠKODA AUTO a. s. se s určitou formou diskriminace z genderového pohledu setkaly. Na základě vyhodnocených výsledků byla navržena doporučení pro zefektivnění personální politiky a personálního managementu z pohledu genderové problematiky zaměřené na různé věkové kategorie. Protože je pro ženy práce v některých oblastech velice náročná, zaměřením se na různé věkové a profesní kategorie žen, docílit ulehčení práce a dosažení vyšší atraktivity práce pro ženy v této organizaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

APPELTOVÁ, M. a kol. *Ženy a česká společnost: Hodnocení implementace Pekingské akční platformy na národní a mezinárodní úrovni*. 1. vyd. Praha: Otevřená společnost, 2010. ISBN 978-80-87110-19-5.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Personální řízení – současnost a trendy*. Praha: UJAK. 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BUREŠOVÁ, J. *Proměny společenského postavení českých žen v první polovině 20. století*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001. ISBN 80-244-0248-3.

BURIÁNEK, J. *Interkulturní vzdělávání*. Praha: Člověk v tísni, 2002. ISBN 80-7106-614-1.

BURIÁNEK, J. *Sociologie*. Praha: Fortuna. 2008. ISBN 987-80-7373-028-4.

HADJSALAH, D. B., BENEŠOVÁ, J., BRŮNOVÁ, A., BÝMOVÁ, M., SULOVSÁ, I. *Metodika externího benchmarkingu genderových vztahů aneb frčíme na genderu*. Liberec: Centrum Kašpar, ISBN 978-80-906059-0-9.

JANOŠOVÁ, P. *Dívčí a chlapecká identita – vývoj a úskalí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2284-9.

JANOUREK, J. *Úvod do sociologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-749-3.

KALIBOVÁ, K., KEPRTOVÁ, J., KUBÁTOVÁ, P., ŘEZÁČ, M., SYROVÝ, P., VALDROVÁ, J., *Interkulturní vzdělávání II*. Praha: Člověk v tísni, o.p.s., 2005. ISBN 80-903510-5-0.

KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J. BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J.A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Managent press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLDINSKÁ, K., *Gender a sociální právo: Rovnost mezi muži a ženami v sociálně právních souvislostech*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-343-1.

KOLIBOVÁ, H., *Sociální problémy z aspektu gender*. Opava: Slezská univerzita, 2012. ISBN 978-80-7248-748-6.

KŘÍŽOVÁ, A., PAVLICA, K., *Management generových vztahů: Postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-117-8.

PLESKOTOVÁ, K. a kol. *Průvodce na cestě k rovnosti mužů a žen*. 2. vyd. Brno: Nesehnutí Brno, 2005. ISBN 80-903228-7-5.

RENZETTI, C. M., *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0525-2.

SENGE, P. M. *Pátá disciplína*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠNÝDROVÁ, I., *Manažerka a stres*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-1272-5.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VÁGNEROVÁ, M., *Vývojová psychologie I: Dětství a dospívání*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0956-8

VALDROVÁ, J., *ABC Feminismu*. Brno: Nesehnutí, 2004. ISBN 80-903228-3-2.

VALDROVÁ, J. *Gender a společnost*. Ústí nad Labem: universita Jana Evangelisty Purkyně, 2006. ISBN 80-7044-808-3.

VELÍŠKOVÁ, H., *Rovné šance jako konkurenční výhoda*. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů a Gender Studies, o.p.s., 2007. ISBN 978-80-86520-19-3.

KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J. BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J.A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

CALDWELL, R. *Rhetoric, facts and self-fulfilling prophecies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM*. *Industrial Relations Journal* 35:3. Blackwell publishing, 2004. ISSN 0019-8692.

Seznam použitých internetových zdrojů

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Odkazy a další zdroje dat a informací z oblasti genderu*. [online]. [2017-01-05]. Dostupný z: https://www.czso.cz/csu/gender/gender_odkazy_odkazy_na_dalsi_zdroje_dat_a_informaci_z_oblasti_genderu

GOLA, P. *V Česku jsou vysoké rozdíly mezi muži a ženami*. [online]. 6.2.2014 [2017-01-10]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/v-cesku-jsou-vysoke-mzdove-rozdily-mezimuzi-a-zenami>

MATEICIUS, A., *Personální management (pro krizové manažery)* [online]. 2011. [cit. 2016-12-10]. Dostupný z: <http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Personalni-management/Personalni-management.pdf>.

POSLANECÁ SNĚMOVNA PARLAMENTU ČESKÉ REPUBLIKY. *Listina základních práv a svobod.* [online]. [cit. 2016-11-31]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Průměrný výdělek českých žen je o téměř šest a půl tisíce korun nižší oproti mužům.* [online]. 8.3.2016 [cit. 2016-12-07].

Ostatní zdroje

Interní zdroje společnosti ŠKODA AUTO a. s. z personálního oddělení.

Týdeník odborové organizace KOVO ŠKODA AUTO a. s. - Škodovácký odborář. Mladá Boleslav: OO KOVO, 2016, č. 30. E 10406.

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1 : Personál ve ŠKODA AUTO a. s. – zastoupení žen.....	53
Tabulka 2 : Program řízení talentů ve ŠKODA AUTO a. s. – zastoupení žen.....	56
Tabulka 3 : Zastoupení žen v managementu firmy ŠKODA AUTO a. s. k 31. 12. 2016.....	58
Tabulka 4 : Základní parametry získaného souboru	65
Tabulka 5 : Struktura zaměstnání respondentek ve ŠKODA AUTO a. s.....	68
Tabulka 6 : Rozdíly mzdového ohodnocení mužů a žen ve ŠKODA AUTO a. s...	71
Tabulka 7 : Využívání vzdělání a osobního rozvoje respondentkami	72
Tabulka 8 : Využívání vzdělání a osobního rozvoje respondentkami dle zastávané pozice	73
Tabulka 9 : Využívané formy vzdělání a osobního rozvoje	73
Tabulka 10 : Využívání benefitů pro zaměstnance ve firmě ŠKODA AUTO a. s. respondentkami	75
Tabulka 11 : Diskriminace žen v zaměstnání	76
Tabulka 12 : Diskriminace respondentek ve firmě ŠKODA AUTO a. s. dle věkové kategorie	77

Seznam grafů

Graf 1 : Personál ve ŠKODA AUTO a. s. v přímé a nepřímé oblasti k 31. 12. 2016.....	54
Graf 2 : Personál ŠKODA AUTO a. s. – zastoupení žen dle oblastí organizační struktury ve ŠKODA AUTO a. s. k 31. 12. 2016.....	55
Graf 3 : Program řízení talentů ve ŠKODA AUTO a. s. – zastoupení žen dle organizační struktury ŠKODA AUTO a. s. k 31. 12. 2016.....	57
Graf 4 : Znázornění zastoupení žen v managementu firmy ŠKODA AUTO a. s. k 31. 12. 2016	58
Graf 5 : Věková struktura respondentek.....	66
Graf 6 : Dosažené vzdělání respondentek.....	67
Graf 7 : Zaměstnání respondentek dle oblastí firmy ŠKODA AUTO a. s.	69
Graf 8 : Zastávané pozice respondentek zaměstnaných jako THZ.....	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
----------------------------------	----------

Příloha A - Dotazník

Dotazník

Gender ve ŠKODA AUTO a. s.

Dotazník slouží pouze pro účely diplomové práce a je anonymní.

1) Věková kategorie:	<input type="text" value="20 – 30"/>	<input type="text" value="31 – 45"/>	<input type="text" value="46 a více"/>				
2) Dosažené vzdělání:	<input type="text" value="střední - výuční list"/>	<input type="text" value="střední s maturitou"/>	<input type="text" value="vysokoškolské"/>				
3) Rodinný stav	<input type="text" value="svobodná"/>	<input type="text" value="vdaná"/>	<input type="text" value="rozvedená"/>				
4) Počet dětí	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2 - 3"/>	<input type="text" value="4 a více"/>			
5) Ve které oblasti ŠKODA AUTO pracujete?	<input type="text" value="G"/>	<input type="text" value="F"/>	<input type="text" value="V"/>	<input type="text" value="P"/>	<input type="text" value="E"/>	<input type="text" value="S"/>	<input type="text" value="B"/>
6) Jaké je vaše pracovní zařazení?	<input type="text" value="THZ"/>	<input type="text" value="VD X RD"/>					
Na jaké pozici?	<input type="text" value="referent"/> <input type="text" value="specialista"/> <input type="text" value="odborný koordinátor"/> <input type="text" value="koordinátor SMT"/>						
7) Vnímáte rozdíly v mzdovém ohodnocení žen a mužů ve ŠKODA AUTO a. s. ?	<input type="text" value="ANO"/>	<input type="text" value="NE"/>					
8) Využíváte nějaké metody vdělávání a rozvoje ve ŠKODA AUTO a. s.?	<input type="text" value="ANO"/>	<input type="text" value="NE"/>					
Jaké?	<hr/> <hr/>						
9) Využíváte některých benefitů pro zaměstnance ŠKODA AUTO?	<input type="text" value="ANO"/>	<input type="text" value="NE"/>					
	<input type="text" value="rekreace"/> <input type="text" value="dětské tábory"/> <input type="text" value="rekondiční pobyty"/> <input type="text" value="příspěvek na stravování"/> <input type="text" value="zvýhodněný nákup vozu"/> <input type="text" value="pronájem vozu"/> <input type="text" value="jiné"/>						
10) Setkala jste se v zaměstnání s diskriminací?	<input type="text" value="ANO"/>	<input type="text" value="NE"/>					
11) Víte o nějaké metodě personální politiky ve ŠKODA AUTO a. s. zaměřené speciálně pro ženy?	<hr/> <hr/>						

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jitka Hauerová

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Personální management a gender jako jeden z trendů ve Škoda a. a. s.

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 75

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 28

Počet ostatních zdrojů: 2

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: Mgr. et Ing Daniel TOTH, Dr.