

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Diverzity management

Peter TOMÁŠIK

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Peter Tomášik

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Diversity management

Název anglicky

Diversity Management

Cíle práce

Cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit realizaci Diversity Managementu na pracovišti v českých organizacích s ohledem na zkoumané faktory diversity.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2014 – 08/2015

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2015 – 11/2015

Agregace poznatků: 12/2015 – 02/2016

Odevzdání práce na katedru: 03/2016

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Diverzita, řízení diverzity, znaky diverzity, věk, pohlaví, národnost, přínosy, výzkum, organizace

Doporučené zdroje informací

Booth, Alison L., and Jan C. van Ours. "Part-time jobs: what women want?." *Journal of Population Economics* 26.1 (2013): 263-283.

Gash, Vanessa, Antje Mertens, and Laura Romeu Gordo. "Women between part-time and full-time work: The influence of changing hours of work on happiness and life-satisfaction." (2010).

McGuire, David, and Nicola Patterson. "Diversity Training in Organizations." *Handbook of Research on Workforce Diversity in a Global Society: Technologies and Concepts* (2012): 273.

Roberge, Marie-Élène, and Rolf van Dick. "Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance?." *Human Resource Management Review* 20.4 (2010): 295-308.

Sturman, M. C.; Shao, L.; Katz, J. H.: The effect of culture on the curvilinear relationship between performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 2012, Vol. 97, No. 1, pp. 46-62.

URBANCOVÁ, Hana a Lucie VNOUČKOVÁ. Demografie obyvatelstva a její dopad na kontinuitu znalostí v organizacích v České republice. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Pardubice: University of Pardubice, Faculty of Economics and Administration, 2014, 21(30), s. 170-184. ISSN: 1211-555X.*

URBANCOVÁ, Hana a Tomáš HLAVSA. Age Management Principles in Czech Agrarian Sector. *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics. Prague: Faculty of Economics and Management, Czech University of Life Sciences Prague, 2014, 6(3), s. 93-102. ISSN: 1804-1930.*

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Diverzity management" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2016

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval paní Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost, cenné rady a ochotu v průběhu zpracování diplomové práce. Mé poděkování patří též paní PhDr. Lence Simerské, konzultantce v oblasti gender/diverzity, za odborné školení v problematice rovných příležitosti mužů a žen, za její ochotu a vstřícnost.

Diverzity management

Diversity Management

Souhrn

Diplomová práce nazvaná „Diverzity management“ se zabývá aplikací managementu diverzity ve vybrané organizaci. Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat prvky Diverzity managementu a zhodnotit realizaci konceptu diverzity na pracovišti v českých organizacích s ohledem na zkoumané faktory diverzity. Pozornost je zaměřena na genderovou diverzitu a diverzitu věku. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsou jasně představeny základní pojmy: diverzita, Diverzity management, genderová a věková diverzita, včetně teoretického rozboru problematiky Diverzity managementu. Analytická část diplomové práce se zabývá zkoumanými faktory genderu a věku Diverzity managementu v organizaci XY. Postupně je v této části práce charakterizován profil organizace, její organizační struktura a zhodnocen současný stav konceptu diverzity. Vzhledem ke skutečnosti, že XY ještě nevstoupila do realizace konceptu Diverzity managementu, jsou v závěru práce navržena vhodná doporučení pro tuto organizaci. Navržené doporučení vyplývají z výsledků dotazníkového šetření zaměstnanců, individuálních rozhovorů a skupinového interview s vedoucími pracovníky organizace.

Summary

Thesis called "Diversity management" deals with the application of Diversity Management in an organization. The main aim of the thesis is to identify elements of Diversity Management and evaluate the implementation of the concept of diversity workplace in the Czech organizations with regard to the factors examined diversity. Attention is focused on gender diversity and diversity of age. The thesis is divided into two parts. In the theoretical part are clearly presented the basic concepts: diversity, Diversity Management, gender and age diversity, including theoretical analysis of the issue of Diversity Management. The analytical part of the thesis deals with the factors studied gender and age Diversity Management in the organization XY. Gradually this is in part characterized by, the profile of the organization, its organizational structure and assessed the current situation of the concept of diversity. Given the fact that XY has not yet entered into the implementation of the concept of Diversity Management, in conclusion suggested appropriate recommendations for this organization. The proposed recommendations arising from the results of the survey of employees, individual interviews and group interviews with leading the organization.

Klíčová slova: diverzita, diverzity management, globalizace, konkurenční výhoda, politika rovných příležitostí, věková struktura zaměstnanců, genderová diverzita, věková diverzita, kulturní/etnická diverzita, audit diverzity, společensky odpovědná organizace

Keywords: diversity, diversity management, globalization, competitive advantage, equal opportunities policy, the age structure of employees, gender diversity, age diversity, cultural / ethnic diversity, diversity audit, socially responsible organizations

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	16
3.1 Definice diverzity	16
3.1.1 Význam diverzity	17
3.1.2 Kategorizace diverzity	17
3.1.3 Přínosy diverzity	19
3.1.4 Audit diverzity	20
3.2 Diverzity management	20
3.2.1 Vznik a vývoj konceptu Diverzity managementu	21
3.2.2 Diverzity management jako konkurenční výhoda	22
3.2.3 Přístupy Diverzity managementu	22
3.2.4 Rovné příležitosti, afirmativní akce a Diverzity management	23
3.2.5 Implementace Diverzity managementu v organizacích	24
3.2.6 Přínosy Diverzity managementu	26
3.2.7 Rizika a náklady Diverzity managementu	28
3.2.8 Možné překážky aplikace Diverzity managementu v organizacích	29
3.3 Gender jako prvek diverzity	29
3.3.1 Gender kontrakt	31
3.3.2 Genderové stereotypy	32
3.3.3 Genderová segregace pracovního trhu	32
3.3.4 Návržnost investic do rovných příležitostí	34
3.3.5 Audit v oblasti rovných příležitostí	34
3.4 Právní rámec diverzity genderu v Evropské unii	35
3.4.1 Právní rámec diverzity genderu v České republice	35
3.5 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce	37
3.5.1 Postavení žen na trhu práce v České republice	38
3.5.2 Mateřská a rodičovská dovolená	39
3.5.3 Otcové na rodičovské dovolené	39
3.5.4 Podpůrné nástroje pro znevýhodněné skupiny	40
3.6 Věková diverzita v České republice	41
3.6.1 Mezigenerační spolupráce	43
3.6.2 Sladění pracovního a osobního života	44
3.6.3 Stárnoucí populace	44
3.7 Shrnutí Diverzity managementu v kapitole teoretická východiska	45
4 Analytická část	47
4.1 Profil společnosti XY	47
4.2 Společenská odpovědnost	48
4.3 Ekonomická charakteristika společnosti XY	49
4.4 Zásady společnosti XY	50
4.5 Organizační uspořádání společnosti XY v České republice	51
5 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření	53
5.1 Základní informace o respondentech	53
5.2 Vyhodnocení výsledků kvantitativního výzkumu	56

5.3 Vyhodnocení výsledků polostrukturovaných rozhovorů.....	64
5.4 Vyhodnocení výsledků skupinového interview	68
5.5 Shrnutí výsledků výzkumu Diverzity managementu společnosti XY.....	75
5.6 Návrhy a doporučení pro zlepšení Diverzity managementu.....	77
ve společnosti XY	77
6 Závěr.....	83
7 Seznam použitých zdrojů.....	85
8 Přílohy.....	I

Seznam obrázků

Obrázek 1: Čtyři dimenze diverzity	19
Obrázek 2: Zastoupení společnosti XY ve světě	48
Obrázek 3: Společenská odpovědnost.....	49
Obrázek 4: Čtyři hlavní oddělení společnosti XY	I

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání uplatnění politiky rovných příležitostí a afirmativních akcí s managementem diverzity.....	24
Tabulka 2: Počet žen na 100 mužů v ČR v letech 2004 - 2014.....	31
Tabulka 3: Obecná míra nezaměstnanosti mužů a žen v ČR v letech 2004 - 2014	31
Tabulka 4: Průměrná hrubá měsíční mzda mužů a žen v ČR.....	34
Tabulka 5: Obyvatelstvo podle pohlaví a věku 2004 - 2014 (k 31. 12).....	42
Tabulka 6: Míra zaměstnanosti starších pracovníků (55-64 let) v ČR a EU.....	42
Tabulka 7: Vybrané finanční ukazatele společnosti XY v letech 2013 - 2014.....	50
Tabulka 8: Počet zaměstnanců společnosti podle pohlaví k 31. 01. 2016.....	70
Tabulka 9: Manažerské pozice dle pohlaví k 31. 01. 2016	72
Tabulka 10: Počet zaměstnanců společnosti ve věku 50+ let.....	74

Seznam grafů

Graf 1: Respondenti podle pohlaví.....	53
Graf 2: Rodičovský status respondentů.....	54
Graf 3: Věkové kategorie respondentů.....	54
Graf 4: Ukončené vzdělání respondentů	55
Graf 5: Pracovní pozice respondentů	55
Graf 6: Vyhodnocení 1. otázky.....	56
Graf 7: Vyhodnocení 2. otázky.....	57
Graf 8: Vyhodnocení 3. otázky.....	58
Graf 9: Vyhodnocení 4. otázky.....	58
Graf 10: Vyhodnocení 5. otázky.....	59
Graf 11: Vyhodnocení 5. otázky.....	60
Graf 12: Vyhodnocení 6. otázky.....	61
Graf 13: Vyhodnocení 7. otázky.....	62
Graf 14: Vyhodnocení 9. otázky.....	63

Seznam zkratk

ČSV	Český statistický úřad
HR	Oddělení lidských zdrojů
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
SMOČR	Svaz měst a obcí České republiky

1 Úvod

Demografický vývoj populace ve světě, rovněž také v České republice, není možné zastavit nebo vrátit. Vývoj prochází různými změnami (klesající porodnost, prodlužování délky života), a proto nemůžeme očekávat, že by se trendy na pracovním trhu vracely zpět. Obě zmíněné změny jsou z hlediska diverzity hlavními aktéry vývoje situace na trhu práce. Organizace se dnes potýkají s problémem najít dobrého kandidáta na pracovní pozici, který by splňoval požadované kritéria. Jednou z možností jak eliminovat nežádoucí dopady a oživit pracovní trh je tzv. Diverzity management. Koncept managementu diverzity nabízí organizacím řadu výhod, které jim umožňují přizpůsobit se podmínkám na pracovním trhu, a stává se impulsem pro nové řízení pracovních sil. Firemní kultura se stává s konceptem managementu diverzity respektovaná a získává mnoho konkurenčních výhod.

Genderová a věková diverzita jsou stěžejní pojmy, které se ve firemních HR odděleních v poslední době často skloňují. Personalisté dnes stojí před zásadním úkolem – jak sestavit týmy, aby dobře fungovaly a rostla jejich produktivita. Každému člověku vyhovují jiné podmínky, jiné benefity, jiná role. Z tohoto důvodu HR manažeři přicházejí stále s novými nápady, jak nejlépe motivovat zaměstnance a profesně je rozvíjet v genderově a věkově pestrém pracovním prostředí (Schwarzová, 2015).

Člověk má tendenci obklopotvat se lidmi, kteří jsou mu v něčem podobní, protože si lépe rozumí. Tito lidé nám ale neumožní nahlédnout na určitou věc z jiného pohledu. Při přijímání zaměstnanců problémem zůstává, dát možnost někomu, komu je přes 50 let, nebo matkám po mateřské dovolené s tím, že mohou mít absence kvůli nemoci dítěte. Právě kvůli těmto skutečnostem by měla dostávat diverzita zelenou na úrovni HR oddělení každé organizace. Řízení diverzity se stává probíraným tématem na různých úrovních, a proto by taky mělo zasáhnout do vysokoškolského studia.

Přestože se diplomová práce v souvislosti s Diverzity managementem věnuje hlavně otázce věku a genderovým vztahům, je zřejmé, že důraz bude kladen na znevýhodněné postavení žen v organizaci. Genderové stereotypy jsou v naší mysli zakořeněny tak pevně, že překonat je dovede jenom společnost či jednotlivec otevřený novým výzvám, tolerující odlišný jazyk, kulturu, náboženství.

Implementace Diverzity managementu jako specifického nástroje managementu je v České republice málo rozšířená a neznámá. Poznatky, které ukázal výzkum, by měly přispět k tomu, aby vedoucí zaměstnanci organizace lépe pochopili důležitost Diverzity managementu, uvědomili si výhody a přínosy v souvislosti s řízením pracovních sil. Zahraniční mateřské společnosti by měly být vzorem a zdrojem podpory v plánování cílevědomé činnosti konceptu managementu diverzity.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je identifikovat prvky Diverzity managementu a zhodnotit realizaci konceptu diverzity na pracovišti v českých organizacích s ohledem na zkoumané faktory diverzity.

Dílčí cíle práce:

- 1) nastudovat a vypracovat teoretická východiska problematiky Diverzity managementu v současné literatuře,
- 2) přiblížit způsoby praktikování a využívání managementu diverzity ve vybrané organizaci na českém trhu práce. ***Promítnout tento cíl do výzkumných otázek:***
„Jak vychází zaměstnavatel vstříc svým zaměstnancům při sladování rodinného a pracovního života?“
„Jak se organizace staví k politice rovných příležitostí žen a mužů?“
„Jaké možnosti zaměstnání mají osoby ve věku 50+ let v organizaci?“
- 3) poskytnout výsledky výzkumu v oblasti Diverzity managementu v kontextu dvou vybraných dimenzí diverzity – **genderu a věku**,
- 4) na základě výsledků zhodnotit současný stav Diverzity managementu (genderu a věku), srovnat výsledky s teorií, navrhnout doporučení pro zlepšení a vyvodit závěry.

2.2 Metodika

Diplomová práce nazvaná „Diverzity management“ byla rozdělená do dvou částí – teoretické a analytické. Všechny postupy, metody a činnosti, které zahrnuje teoretická a analytická část práce, musely být použity pro řešení problému a k dosažení cíle této diplomové práce. Diplomová práce se zaměřila hlouběji na dva faktory Diverzity managementu - gender a věk. Ty byly detailně rozebrány pro nalezení možností zkoumání v analytické části a měli odpovědět základní výzkumné otázky prezentovaného výzkumu. Tvorba diplomové práce byla zahájena v dubnu 2015. Podoba diplomové práce byla průběžně konzultována s vedoucí práce.

Teoretická východiska

Základními metodami využitými pro splnění hlavního cíle bylo studium odborné literatury vztahující se k problematice managementu diverzity, politice rovných příležitostí mužů a žen, genderové a věkové diverzity atd. V textu byl kladen důraz nikoli na analýzu, ale na základní orientaci a souvislosti v problematice Diverzity managementu. Teoretická východiska poskytují informace na základě analýzy sekundárních zdrojů (studií odborné literatury, zveřejněných výzkumů a odborných článků). Ke zpracování teoretických východisek bylo celkem využito 18 zdrojů odborné literatury včetně zahraničních autorů, 3 odborné časopisy a 23 zdrojů elektronických dokumentů, ve kterých zachycovali odborníci svoje postoje, postřehy a analýzy související s oblastí Diverzity managementu. Seznam použitých literárních zdrojů je vypsán na konci diplomové práce v sedmé kapitole.

Analytická část

Analytická část byla vypracovaná s podporou primárních a sekundárních zdrojů. Základem pro sekundární údaje byly interní informace organizace, její normy a hlavně literatura uvedená v teoretických východiscích. Sběr dat probíhal napříč všemi sektory společnosti. Ta byla volena tak, aby poskytla reprezentativní výběrový soubor. Data potřebná ke zpracování analytické části diplomové práce byla průběžně získávána od listopadu roku 2015 do března roku 2016. Získané poznatky a data pomohly pojmenovat problémy a příčiny diverzity v organizaci.

První metodou sběru primárních údajů byl kvalitativní výzkum, který byl uskutečněn formou *polostrukturovaného rozhovoru*. Klíčovými aktéry byly dva vedoucí prodejen, vedoucí skladu, zástupce personálního oddělení a nákupčí extrafood. Předem byla připravená základní osnova rozhovoru (tj. tematické okruhy, několik klíčových dotazů). Respondenti jednotlivých rozhovorů byli seznámeni, jak bude rozhovor probíhat a čeho se výzkum týká. Dotazovaní byli také ujistěni, že odpovědi nebudou zveřejňovány a spojovány s konkrétními účastníky výzkumu. Pořadí otázek (viz Příloha II) nebylo neměnné, což zajistilo výzkumníkovi větší flexibilitu. Rozhovory bylo možné přizpůsobit aktuální situaci. Získané informace byly v průběhu 45 minutových rozhovorů zaznamenány formou audio záznamu a částečně přepsány. Vyhodnocení výsledků bylo obsahem kapitoly 5.3, ve které byla zhodnocená realizace Diverzity managementu ve zvolené organizaci z pohledu vedoucích zaměstnanců.

Další metodou sběru primárních údajů bylo jedno *skupinové interview* (focus group). Interview se uskutečnilo dne 11. února 2016 v logistickém centru společnosti XY. Skupinu účastníků interview tvořilo 7 zaměstnanců společnosti (provozní ředitel, ředitel logistického centra, dva specialisté z oddělení lidských zdrojů, nákupčí nonfoodu, ředitel expanze a výstavby, oblastní vedoucí). Respondenti byli telefonicky vybíráni podle určených kritérií (pohlaví, věk, pracovní zařazení). Do skupinového interview nebyli pozváni zaměstnanci a management zároveň z důvodů mocenské nerovnosti. Hovořilo se na témata (viz Příloha III) předložená výzkumníkem v časovém limitu jeden a půl hodiny. Témata se dotýkala faktorů diverzity genderu a věku. Témata byla zvolena pro danou skupinu respondentů po seznámení se s konceptem diverzity z odborné literatury a zveřejněných studií. Pět účastníků interview nemohlo tvořit reprezentativní vzorek pro generalizaci problému velké organizace. Snahou bylo získání co nejsrozumitelnějších názorů a pochopení pohledu účastníků na problém diverzity. Moderátorem skupinového interview byla paní PhDr. Lenka Simerská, konzultantka v oblasti managementu diverzity. Úkolem moderátora bylo zajistit, aby skupinová diskuse probíhala volně a plynule. Míra zasahování moderátora do průběhu debaty byla minimální. Pro zachycení skupinového interview byl pořízen audio záznam, jehož částečný přepis je obsahem kapitoly 5.4.

Kromě kvalitativního výzkumu byla v analytické části práce použita metoda *dotazníkového šetření* s využitím strukturovaného dotazníku (viz Příloha IV). K sestavení dotazníku bylo třeba shromáždit teoretické poznatky ke koncepci diverzity z části Teoretická východiska této diplomové práce. Krátký text na začátku informoval respondenty o účelu projektu, zachování anonymity a obsahoval instrukce k vyplňování dotazníku. Otázky pro respondenty byly stručné, jednoduché a časově nenáročné. Obsahem dotazníku bylo 10 otázek s cílem zjistit, jaké postoje mají zaměstnanci společnosti k problematice rovných příležitostí žen a mužů, sladování pracovního a osobního života, zaměstnávání osob ve věku 50+. Prvních pět otázek členilo respondenty z hlediska pohlaví, věkové kategorie, rodičovského statusu, ukončeného vzdělání a pracovní pozice. V dotazníku bylo 8 uzavřených otázek, 4 otázky byly polouzavřené a 2 otázky byly zcela otevřené. Pouze jedna otázka byla filtrační. Pro dotazník byl zvolen formát A4.

Výzkum se uskutečnil mezi vybranými zaměstnanci organizace XY v termínu 07. března 2016 – 12. března 2016. Před rozesláním dotazníků byl tento

dotazník konzultován s vedoucí práce. Následně proběhla na dvou osobách pilotáž dotazníku. Ta měla za cíl zjistit časovou náročnost na vyplnění všech otázek. Celkem bylo rozesláno 216 dotazníků, elektronickou poštou (e-mailem) i osobně. Respondenti byly zaměstnanci organizace XY z různých oblastí prodejen, skladů a administrativy. Dotazník odevzdalo 208 zaměstnanců (96 %), 8 dotazníků nebylo odevzdáno. Závěrečné shrnutí podstatných informací, které vyplynuli z kvantitativního výzkumu, bylo poskytnuto v analytické části diplomové práce v kapitole 5. Výsledky výzkumu byly zpracovány metodou absolutních a relativních četností. Ke grafickému zpracování byl zvolen program MS Excel, ve kterém byly vytvořeny sloupcové grafy.

Data získávaná v průběhu kvantitativního a kvalitativního výzkumu byla tříděna a uložena dle obsahu a zdrojů do jednotlivých složek. Třídění pomohlo lepší orientaci v získaných materiálech, ale také strukturování průběhu samotné diplomové práce. Volba konkrétních metod sběru dat byla přizpůsobena zkoumané organizaci (velikosti, typu, ochotě poskytnout data apod.). V průběhu realizace sběru dat bylo nezbytné dodržovat zásady etického výzkumu, mezi které patří ochrana soukromí osob podílejících se na výzkumu, transparentnost, zachování mlčenlivosti apod. **Souhlas se zpracováním dat a zaručení anonymity osob, které se zúčastnili dotazníkového šetření, individuálních rozhovorů a skupinové diskuse, bylo domluveno ve smlouvě o spolupráci mezi společností XY a studentem.** Všichni oslovení respondenti byli zaměstnanci organizace (řadoví zaměstnanci, liniový management, střední management).

3 Teoretická východiska

Image firmy, růst produktivity nebo internacionalizace firmy. Faktorem, který spolurozhoduje o úspěchu je vždy diverzita. Řešení pro řadu významných strategických výzev, před kterými dnes podniky a organizace stojí, proto nabízí management diverzity (Ihned.cz, 2008).

Diverzity management je v dnešní době neodmyslitelnou součástí strategie řízení lidských zdrojů. Úspěšní jedinci netvoří homogenní skupinu: patří k nim muži i ženy, mladí i staří, lidé různého původu, barvy pleti, náboženství, sexuální orientace. Vytváření různorodých týmů a respektování této osobní i kulturní diverzity vede k úspěchu (Diversity-management, 2015).

3.1 Definice diverzity

Pokud se podíváme do historie, tak náhled na diverzitu jako takovou procházel od sedmdesátých let dvacátého století evolučním vývojem. Zprvu se tento pojem používal zejména při odkazování na menšiny a ženy mezi zaměstnanci. Z tohoto důvodu dlouho panoval mezi manažery názor, že diverzita na pracovišti spočívá ve zvyšování podílu osob určitého pohlaví, národnosti nebo etnického původu, a že cílem diverzity je nábor a udržení vícero lidí z takzvaných „*neúměrně málo zastoupených skupin*“. Změna přístupu k menšinám v USA byla na základě nových dodatků americké ústavy z let 1974 a 1975, kdy vláda USA začala vyvíjet tlak na obchodní společnosti, aby najímaly víc členů menšin a žen, a aby jim poskytli více příležitostí k postupu ve firemní hierarchii (Mužáková, 2014, s. 19).

Do češtiny se tento termín nejčastěji překládá jako různorodost. Původní anglický pojem diverzity má ovšem širší význam: označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich potenciál (Velíšková, 2007, s. 16).

Diverzitu chápeme jako jeden ze způsobů, jak různorodost nejen respektovat, ale ji i využít. V oblasti rozvoje a využití lidských zdrojů se stává velmi důležitou a aktuální zejména po začlenění České republiky do Evropské unie (Eger, 2009, s. 9).

Rašticová (2012, s. 23) dodává, že diverzita na pracovišti vyjadřuje rozmanitost a různost lidí v týmu, pokud jde o jejich národnost, etnicitu, pohlaví, tender, vzdělání apod. Katherine Klein, profesorka managementu ve Whartonu, však upozorňuje na to, že diverzitu není možno redukovat pouze na demografické kategorie, tedy gender, rasu nebo věk. Zdůrazňuje, že je třeba brát v úvahu taktéž rozmanité postoje, dovednosti, znalosti a moc, které často hrají hlavní roli v dynamice diverzitivního týmu.

3.1.1 Význam diverzity

V civilizačně vyspělých zemích si v posledních letech začali intenzivně uvědomovat, že rozmanitost – diverzita prospívá i ve smyslu společenském. Absorbování a plné společenské začlenění občanských menšin není jenom projevem vyspělosti dané společenské struktury, ale pokud je správně aplikováno i chápáno, stává se prvkem, jenž danou společnost obohacuje. A to ve sféře kulturní, hodnotové, mezilidské, ale také i v oblasti ekonomické (Sokolovský, 2009, s. 22).

Iniciativy, které jsou zaměřeny na prosazování diverzity, se v praxi snaží kultivovat vztahy ve společnosti, zvyšovat respekt a pochopení pro vzájemné odlišnosti a potírat všechny formy skryté i otevřené diskriminace (Diversity-management, 2015).

3.1.2 Kategorizace diverzity

Diverzitu lze chápat jako různorodost či heterogenitu pracovní síly z hlediska určitých kritérií či dimenzí. Základní závěry Eger (2009, s. 12) shrnul v následujících bodech:

Vnitřní dimenze

- věk,
- etnická příslušnost,
- **gender (pohlaví)**,
- mentální a fyzické schopnosti a další charakteristiky,
- rasu,
- sexuální orientaci.

Dimenze zahrnuté mezi **vnitřní** mají velký vliv na naše pracovní uplatnění (znakem je, že jsou v podstatě samozřejmé a dobře čitelné – pozorovatelné). Lidé se často zaměřují

zejména na primární dimenze, protože jsou jednodušeji poznatelné a jsou na ně též více citliví. Hubbard (2004) dále uvádí, že primární diference jsou základní a mají důležitý dopad na ranou socializaci a stálý mocný dopad během všech stádií života člověka (Eger, 2009, s. 12).

Vnější dimenze

- komunikační styl,
- rodinný stav,
- vojenská zkušenost,
- organizační role a úroveň,
- náboženství,
- mateřský jazyk,
- geografická příslušnost,
- mzda,
- pracovní zkušenost,
- pracovní styl (Eger, 2009, s. 13).

Vnější dimenze (viz obrázek č. 1) mají důležitou roli v utváření naší hodnotové orientace, našeho očekávání a také pro vytváření našich zkušeností. V praxi jsou velmi variabilní (Eger, 2009, s. 12).

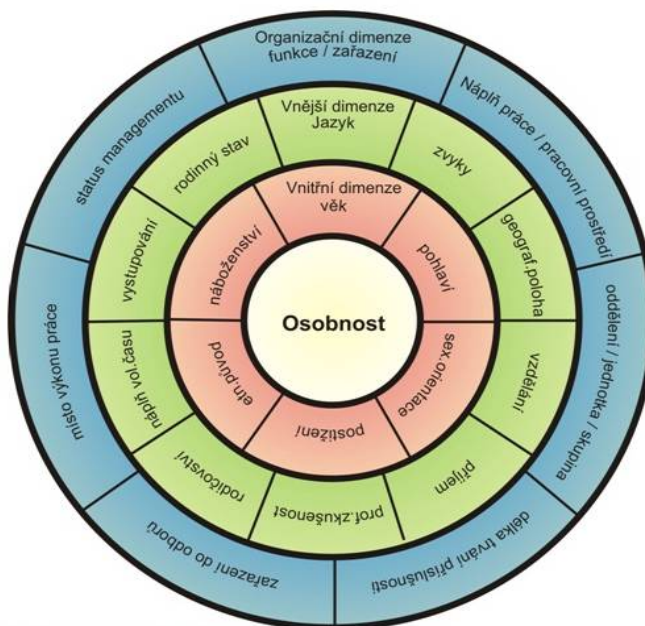
Organizační dimenze

- funkce/zařazení,
- náplně práce/pracovního prostředí,
- oddělení/jednotky/skupiny,
- délky trvání příslušnosti,
- zařazení do odborů,
- místa výkonu práce,
- statusu managementu (Sokolovský, 2009, s. 9).

Osobnostní dimenze

- jedinečnosti a nezaměnitelnosti každé individuální osobnosti (Sokolovský, 2009, s. 9).

Obrázek 1: Čtyři dimenze diverzity



Zdroj: Management Consultacy Tschare (2010, s. 6, vlastní zpracování)

3.1.3 Přínosy diverzity

Müllerová (2015) zmiňuje, že různorodí zaměstnanci a zaměstnankyně pro organizaci znamenají i různorodější zdroje zkušeností a dovedností. Diverzita ve firmě tedy znamená větší pestrost názorů, různé styly práce a řízení, znalost mnoha jazyků a kultur, a tím i širší možnosti komunikace. Obecně lze říci, že firmy, které mají diverzifikovanější pracovní sílu, vybírají z větší skupiny talentů. Tím získávají i rozmanitější znalosti a kvalifikace, což mohou využít ve svůj prospěch. V neposlední řadě je vhodné zmínit, že podpora diverzity má nezpochybnitelný význam i v kontextu dodržování základních lidských práv a v otázce podpory solidarity ve společnosti.

Křížková a kol. (2014) navázali na argumentaci a zdůrazňují **pozitiva**, která vedou k zlepšení image a dobré pověsti firmy, získání a udržení talentovaných lidí, motivaci a výkonnosti zaměstnanců, zlepšení kvalit manažerů/manažerek, zvýšení míry inovativnosti a kreativity a úsporám nákladů v důsledku snížení fluktuace a absentismu.

Autoři Křížková a kol. (2014) rovněž zmiňují **negativa**, kterými jsou příliš velká heterogenita, redukce vnitroskupinové koheze, možnost nárůstu konfliktů nedorozumění, ponižování a diskriminace.

3.1.4 Audit diverzity

Audit diverzity slouží ke zmapování situace ve firmě jako odrazového můstku pro nastartování změn. Jeho cílem je hlavně motivovat a ukazovat nová možná řešení. Je specialistou například na oblast firemní kultury, komunikace, efektivního náboru, PR, rovnosti odměňování či firemních benefitů (Matyášová, 2014, s. 9).

Abychom zjistili, jak na tom s diverzitou v naší organizaci v současné době jsme, je potřeba zanalyzovat stávající stav. Vhodným nástrojem je právě audit diverzity. Ten zmapuje přístup k diverzitě napříč celou organizací. Umožňuje zaměstnavateli objevit skryté předsudky, analyzovat charakter firemní kultury a personální politiky, pochopit potřeby zaměstnanců a zaměstnankyň. Odpovídá na palčivé otázky související s fluktuací, vzděláváním, hodnocením nebo příležitostmi ke kariéernímu růstu. To vše audit diverguje, to vše mu pomáhá v předcházení rizik (Matyášová, 2014, s. 9).

3.2 Diverzity management

Překlad pojmu diverzity je „*různorodost*“ a z tohoto překladu se dá i odvodit význam pojmu Diverzity management, který znamená „*řízení různorodosti*“. Existuje celá řada výkladů tohoto pojmu, kdy se nejčastěji používá následující krédo: „*Každý člověk je osobnost a je nutné se respektovat navzájem* (Mužáková, 2014, s. 19).“

Diverzity management definuje Rašticová (2012, s. 33) jako aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu zaměřeného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace.

Brodský, Teturová (2008) upozorňují, že řízení různorodosti neboli Diverzity management je manažerským přístupem, který zdůrazňuje různorodost na pracovišti jako jeden z indikátorů vyšší efektivity práce. Řízení rozmanitosti se proto stalo neodmyslitelnou součástí strategie řízení lidských zdrojů. Zajímavým zjištěním je, že Diverzity management přináší zaměstnavatelům konkurenční výhody založené na lepším využívání potenciálu každého jednotlivce. Praxe ukazuje, že vytváření různorodých týmů a respektování osobních a kulturních odlišností přináší společně určitě potenciální a specifické přínosy (Rašticová, 2012, s. 34).

Diverzity management (řízení různorodosti) je nedílnou součástí kvalitního řízení a rozvoje lidských zdrojů. Dlouhodobého manažerského úspěchu totiž nelze dosáhnout bez

respektu k druhým a pochopení, v čem se individuální odlišnosti doplňují při dosahování společných cílů. Úspěšní jedinci netvoří homogenní skupinu: patří k nim muži i ženy, mladí i staří, lidé různého původu, barvy pleti, náboženství, sexuální orientace atd. Společnosti, které chtějí být efektivní a dlouhodobě úspěšné, se cíleně snaží vytvářet různorodé týmy a dbají na to, aby na všech pozicích měly co nejkvalitnější zaměstnance bez ohledu na jejich osobní rozdíly. Respektování pravidel rovných pracovních příležitostí by tedy mělo být logickou strategií těch, kteří chtějí patřit na trhu k nejlepším, a nejen zákonnou či etnickou povinností (Eger, 2009, s. 11).

3.2.1 Vznik a vývoj konceptu Diverzity managementu

Diverzity management pochází z USA, kde se rozvinul v 80. letech minulého století jako reakce na problémy pracovního trhu. Od 90. let minulého století přichází do Evropy, ale v podnikové praxi EU se rozvíjí a významně aplikuje teprve v posledních letech (Eger, 2009, s. 9).

Bosničová (2012) konstatuje, že v Americe na konci 20. století bylo, jak uvádí Wrench, již jasné, že dojde k velké diverzifikaci a segmentaci populace a tedy i pracovní síly. Argumentovalo se tím, že pokud firmy nenajdou cestu, jak se této významné změně přizpůsobit, budou ztrácet na konkurenceschopnosti. **I když zatím česká společnost zdaleka není tak multikulturní, jako ta americká, přece jenom k velkým demografickým posunům dochází i tady – stačí zmínit fenomén stárnutí populace** (a s ní související a právě probíhající důchodovou reformu).

V České republice získal koncept Diverzity management stejně jako genderová problematika a problematika sociálně odpovědných podniků legislativní oporu schválením antidiskriminačního zákona v červnu 2009 zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů, antidiskriminační zákon zveřejněný dne 29. června 2009 s účinností od 1. 9. 2009 (Rašticová, 2012, s. 35).

3.2.2 Diverzity management jako konkurenční výhoda

Diversity management má vytvořit podmínky pro konkurenceschopnost, kterou management rovných příležitostí a přístupů může přinést. Firmy, které se k tomuto stylu řízení hlásí, ovšem nemají dopředu naplánováno, kolik žen či seniorů zaměstnají, spíše se snaží o odstranění překážek, které by stály v cestě začlenění různorodých skupin zaměstnanců do týmů (Kulhanová, 2009).

Machovcová (2007, s. 5) zdůrazňuje, že některé společnosti ve svých inzerátech i při dalších příležitostech rády zdůrazňují, že jsou zaměstnavatelem vyznávajícím různorodost a rovnoprávnost. Takové organizace obvykle dbají na sladování osobního a pracovního života, a kromě flexibilních a zkrácených úvazků či práce z domova nabízejí nejrůznější rodinně orientované benefity (např. jesle či školku na pracovišti, příspěvky na hlídání dětí nebo na péči o zdravotně postižené osoby).

3.2.3 Přístupy Diverzity managementu

Různé přístupy k řízení diverzity ukazují, že se nejedná o „neutrální“ koncept, ale o koncept, který koresponduje s hodnotami a kulturou dané společnosti v dané době. K řízení diverzity je proto důležité, aby bylo zakotveno v morálním a legálním klimatu včetně etiky a antidiskriminačního práva. V procesu implementace diverzity je nutné, aby kromě ekonomických argumentů byl brán zřetel také, nebo především, na argumenty sociální a morální (Maříková a kol., 2015, s. 22).

Odpovědné podnikání je obvykle postaveno na třech hlavních pilířích:

Ekonomický pilíř: Od firmy, která je společensky odpovědná, se vyžaduje, aby její podnikání bylo transparentní, aby fungovala v souladu s principy dobrého chování nebo etickými kodexy firem a zároveň vytvářela pozitivní vztahy se všemi zájmovými stranami (Kalousová a kol., 2015, s. 11).

Sociální pilíř: Odpovědná firma dbá na zdraví a bezpečnost zaměstnanců, usiluje o rozvoj lidského kapitálu, dodržuje pracovní standardy, poskytuje jistotu zaměstnání a rovné příležitosti pro ženy, muže, národnostní menšiny, handicapované a starší lidi, nezneužívá práce dětí (*a zároveň odmítá spolupráci s partnery, kteří by dětské práce zneužívali*). Zajišťuje profesní rozvoj svých zaměstnanců (např. rekvalifikaci propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění). A samozřejmě se angažuje v komunitě, kde působí (Kalousová a kol., 2015, s. 11).

Environmentální pilíř: Firma vykonává svou činnost, aby splňovala nejen ekologické standardy, ale aby chránila i přírodní zdroje, podporovala vývoj a šíření technologií ohleduplných k životnímu prostředí a prosazovala firemní politiku, která bude mít co nejmenší dopad na životní prostředí. Například používáním „*ekologicky přátelských produktů*“, které umožňují následnou recyklaci, tříděním odpadu na pracovišti apod. (Kalousová a kol., 2015, s. 11).

3.2.4 Rovné příležitosti, afirmativní akce a Diverzity management

Trnková (2006) a řada autorů (např. Hubbard, 2004, Roosevelt, 2006, Tetth, 2008) považují za důležité rozlišovat tři pojmy: politiku rovných příležitostí, afirmativní akce a management diverzity. Ačkoliv se jedná o související téma, je nutné tyto pojmy odlišit. Z historického hlediska spolu samozřejmě úzce souvisí, ale každý je založen na jiné podstatě (Eger, 2009, s. 18).

Rovné příležitosti jsou pevně zakotveny v Listině základních práv a svobod, Zákoníku práce a Zákonu o zaměstnanosti. Se vstupem do Evropské unie byly do českého práva zakomponované směrnice, které upravují rovné zacházení mezi ženami a muži např. zákaz jakékoliv diskriminace související s pohlavím, zásada stejné odměny za stejnou práci, zásada rovného přístupu k zaměstnání, služebnímu povýšení a pracovním podmínkám (Vláda ČR, 2014).

Afirmativní akce souvisí s pojmy rovné příležitosti a nediskriminace. Jejich cílem je překonat účinky předchozí diskriminace tím, že se umožní, aby diskriminovaný jednotlivec nebo skupina osob mohla soutěžit s favorizovanou skupinou za stejných podmínek, nebo, což je spornější, aby byla rovnost zajištěna přímo ("*rovný výsledek*"). Speciální opatření přijatá s tímto cílem, ať už se nazývají afirmativní akce, pozitivní akce, rovnost zaměstnanců, rozdílnost pracovních míst, maximalizace nebo vyloučení, nejsou myšlenkou novou. Poprvé byly zavedeny ve Spojených státech v 30. letech, aby vyrovnaly předchozí „*nečestné praktiky*“ praktiky užívané v zaměstnání proti odborovým organizátorům a členům, a později užité ve prospěch válečných veteránů k jejich znovuvvedení na pracovní trh (Hodges-Aeberhard, 1999).

Diverzity management neboli řízení různorodosti vychází z těchto dvou předchozích konceptů (viz tabulka č. 1). Například Velíšková (2007, s. 16) říká,

že diverzity management tvoří teoretickou i praktickou nadstavbu k rovným příležitostem. Termínem „*rovné příležitosti*“ se totiž často rozumí jen dodržování zákonem stanovených norem, které se snaží zabránit znevýhodnění některých skupin občanů (např. žen, starších lidí, zdravotně postižených osob apod.).

Základní rozdíly mezi rovnými příležitostmi, afirmativními akcemi a Diverzity managementem lze shrnout v následující tabulce:

Tabulka 1: Porovnání uplatnění politiky rovných příležitostí a afirmativních akcí s managementem diverzity

Politika rovných příležitostí/ a afirmativní akce	Management diverzity
Kvantitativní - zaměřené na demografický profil	Kvalitativní - zaměřené na připravenost okolí
Podlehlající vládnímu nařízení - předepsaná a často odmítaná	Dobrovolný - interně řízený a vítaný
Napravující - zaměřený na změnu historických vzorců diskriminace	Strategický - zaměřený na zvyšování inovativnosti a vytváření konkurenční výhody
Reaktivní - reakce na problémy	Proaktivní - řízený příležitostmi
Zvýhodnění jedinci - chráněné skupiny	Zvýhodnění jedinci - všichni
Počáteční opatření	Rozvíjející opatření
Změna organizační kultury není nutná	Změna organizační kultury je nutná

Zdroj: Eger a kol. (2009, s. 19, vlastní zpracování)

3.2.5 Implementace Diverzity managementu v organizacích

Velmi klíčovým je proces implementace Diverzity managementu, který vyvinula německá firma Synetz a publikovala ho v rámci dokumentu „*The Diversity Management Change Process*“, *implementace Diversity Managementu jde napříč strukturou strategií a kulturou firmy v následujících šesti krocích směřujících k naplnění vize firmy* (Mužáková, 2014, s. 28).

V rámci procesu implementace Diverzity managementu hraje klíčovou roli řídicí výbor pro diverzitu, který by měl být ustanoven ve firmě zejména z důvodu, aby se předešlo „zúženému pohledu“ managementu firmy při zavádění Diverzity managementu. Funkce řídicího výboru jsou zejména dohlížení, koordinace a také podpora jednotlivých aktivit souvisejících se zaváděním Diverzity managementu do vnitropodnikové praxe. Tento řídicí výbor by měl za účasti top managementu, hlavních zainteresovaných stran (stakeholders), všech zúčastněných stran a také zástupců různých

oddělení uspořádat tzv. „workshop“ pro tvorbu scénářů. Doporučuje se vypracování tří různých scénářů možného vývoje podniku v horizontu 10-20ti let s důrazem na dopady a vlivy diverzity. Hlavním cílem těchto scénářů je připravit firmu na různé varianty vývoje s tím, že by měl být vybrán jeden scénář, na který se firma zaměří (Mužáková, 2014, s. 28).

Mužáková (2014, s. 28) dále uvádí, že v dalším kroku by se firma měla zaměřit na formulaci vize a mise společnosti, a to na základě vybraného scénáře. Opět je v této fázi nutná účast top managementu a hlavních zainteresovaných a zúčastněných stran. Dalším důležitým krokem je formulace strategie firmy s ohledem na realizaci Diverzity managementu. Jakmile byla firmou formulována vize, mise a strategie, společnost by se měla vrátit k analýze své situace a to pomocí auditu diverzity.

Audit diverzity tedy pomůže firmě analyzovat stávající situaci firmy a je realizován pomocí volně strukturovaných osobních pohovorů se všemi zúčastněnými skupinami. Na základě výsledků z auditu diverzity pak zmíněný řídicí výbor prezentuje hlavní závěry ohledně současného stavu širšímu publiku (Mužáková, 2014, s. 29).

V dalším kroku by měly řídicí výbor a management firmy definovat firemní cíle související s realizací Diverzity managementu, přičemž by tyto cíle měly mít jasnou vazbu na dříve formulovanou celkovou strategii a měly by zajistit celkovou participaci všech oddělení či divizí (Mužáková, 2014, s. 29).

Posledním finálním krokem je realizace Diverzity managementu, kterou má na starosti řídicí výbor pro diverzitu. Při realizaci managementu diverzity je potřeba dodržet deset základních zásad, citují:

1. *„Abychom se vyhnuli negativní reakci zúčastněných, musí být definice diversity široká a otevřená všem. Z její definice musí být zaměstnancům jasné, že organizace přijímá všechny, a že jsou oceňovány osobité vlastnosti každého člověka.“*
2. *„Aby si organizace diversity opravdu vážila, musí zajistit, aby sama dosáhla organizační různorodosti na každé úrovni – nejenom na sekundární úrovni, ale i pokud jde o primární dimenze diversity.“*
3. *„Zavedení diversity si vyžaduje zásadní změnu všech předpokladů o organizační kultuře, a změny základních systémů a postupů podpory zákazníků a zaměstnanců.“*
4. *„Postupy pro řízení změn (Change Management) mohou být nejdůležitějším nástrojem zavádění podpory diversity, pokud jsou správně použity.“*

5. „Aby bylo zavádění principů diversity co nejrychlejší a nejúspěšnější, musí být v plánu realizace zohledněny otázky a problémy ze všech pěti segmentů diagramu „Křivka přijímání diversity“ (Diversity Adoption Curve).“
6. „Myšlení v souladu s principy diversity – právě toto odlišuje úspěšné manažery a realizátory od těch, kteří úsilí o zavedení změn pouze předstírají.“
7. „Paradigmata „Hodnota diversity“ nemůže žádná firma zavést bez vynaložení značných lidských zdrojů a času.“
8. „Pokud chceme zvládnout reakci proti zavádění změn, je nutné dále rozvíjet podporu zaměstnanců, kteří jsou na změnu připraveni, a minimalizovat zásady lidí, kteří nadále kladou změně odpor.“
9. „Je nezbytné vytvořit strategické a finanční argumenty ve prospěch politiky oceňování diversity. Nalezení správných ekonomických argumentů zvyšuje pravděpodobnost plného přijetí nových postupů.“
10. „I když výborné vzdělávání nezaručí kulturní změny v organizaci, nedostatečné školení může úsilí o zavádění podpory diversity značně poškodit (Mužáková, 2014, s. 28).“

3.2.6 Přínosy Diverzity managementu

Management diverzity na pracovišti může být v mnoha případech velmi prospěšné, proto se jednotlivé firmy v současném konkurenčním prostředí snaží touto oblastí zabývat. Efektivní program Diverzity managementu přináší společně určitými potenciálními a specifickými přínosy, a to zejména:

- zlepšení výkonu organizace,
- zamezení nedovolené diskriminace či případů obtěžování,
- zlepšení vztahů na pracovišti,
- efektivní řízení týmu, který je složen z členů pocházejících z různého prostředí,
- lepší řešení problémů v organizaci,
- zlepšení kvality služeb poskytovaných zákazníkům,
- podpora nábory kvalitní pracovní síly.

Mezi další přínosy patří např.:

- efektivnější komunikace v kulturně odlišném pracovním prostředí,
- vyšší adaptabilita organizace,

- zvládání odlišností ve verbální a neverbální komunikaci,
- předcházení konfliktům a nedorozuměním, které plynou z odlišného způsobu komunikace,
- zvládání různých stylů vyjednávání a vystupování,
- nastavení odpovídajícího motivačního systému (Singh-Point, 2004, s. 295-318).

Diverzity management zefektivňuje firemní procesy a promítá se do různých oblastí jako je marketing, obchod a služby zákazníkům. Kupříkladu banka, která má sice bezbariérový vchod přizpůsobený vozíčkářům nebo rodičům, ale jejíž bankomaty mají displeje a klávesnice tak vysoko, že na ně člověk z vozíčku nevidí nebo nedosáhne, a musí výběr hotovosti provádět za asistence cizí osoby. Nicméně pokud si daná společnost tento nedostatek uvědomí a bankomaty vozíčkářům přizpůsobí, získá tím novou skupinu zákazníků. To samé může platit u firmy, která označí své produkty Braillovým písmem a získá tím klientelu zrakově postižených zákazníků. Společnost Apple například uvedla na trh klávesnici, do které se dá myš zastrčit z obou stran a počítač pak mohou bez problémů ovládat i leváci. Takových příkladů existují desítky a všechny jsou výsledkem uvědomění si rozmanitosti společnosti, kde je potřeba znát a respektovat individuální rozdíly, které mohou přispět k rozvoji. V komerčním světě tento rozvoj znamená větší zisk (Kozáková-Děcká-Kopecká, 2007, s. 22).

Jak už bylo v tomto textu uvedeno dříve, pro aplikaci modelu Diverzity managementu mohou mít pracovní organizace tři hlavní důvody: morální, legislativní a ekonomické, které se mohou v konkrétní organizaci různě kombinovat. Diverzity management tedy nemusí být aplikován pouze podniky, ale také například veřejnoprávními a státními institucemi, případně nestátními neziskovými organizacemi. Ovšem nejvíce výzkumů a argumentů pro využití managementu diverzity pochází z prostředí soukromých nadnárodních firem, které pochopitelně zdůrazňují ekonomický a finanční přínos Diverzity managementu (Eger, 2009, s. 64).

Je-li úspěšně aplikován, může mít Diverzity management pozitivní vliv na řešení problémů, procesy rozhodování, rozvoj kreativity, inovativnosti a flexibility organizace. Nadto aplikace Diverzity managementu v organizaci atrahuje zájemce o zaměstnání nejrůznějšího profesního i osobnostního profilu a organizace tak může své zaměstnance vybírat z většího segmentu trhu pracovních sil. Pochopitelně se pak nabízí hypotéza,

že – v případě efektivního výběru, adaptace a rozvoje takových pracovníků – tito lidé dokážou lépe zvládat požadavky diverzifikované skupiny zákazníků na globalizovaném spotřebitelském trhu (Eger, 2009, s. 64).

S cíleným procesem Diverzity managementu jsou spojeny:

- **kulturní změna a zvýšení organizačního kapitálu:** zvyšování povědomí o diverzitě, nediskriminace, začleňování, respekt, snižování fluktuace a absencí; posílení spolupráce, zlepšení kvality řízení,
- **přínosy lidského kapitálu:** výběr z většího množství potenciálních pracovníků a pracovníc, talentů, schopností, kdy každý jednotlivec může naplno využívat svůj potenciál a kdy se zvyšují kompetence pracovníků a pracovníc,
- **zvýšení tržních příležitostí:** lepší přístup k trhu a zvýšení spokojenosti zákazníků a zákaznic, expanze služeb a produktů,
- zlepšení prestiže (vnějšího uznání) a image dané zaměstnavatelské organizace (Maříková a kol., 2015, s. 25).

3.2.7 Rizika a náklady Diverzity managementu

Diverzity management samozřejmě kromě výhod přináší organizacím také některá rizika a náklady. Ty se týkají zejména náročnosti zavedení programů, které podporují antidiskriminační opatření a programů změny kultury organizace. Jejich zavedení a úspěšná implementace do systému managementu a fungování organizace předpokládá rovněž získat, rozvinout a v organizaci udržet diverzifikovanou a přitom kompetentní sílu. Kromě případných finančních nákladů a času, který je potřebný k provedení změny, zmiňují autoři studie Evropské komise také problém měření v oblasti politiky diverzity. Zatímco totiž krátkodobé a eventuálně střednědobé efekty (zejména zlepšení efektivity výkonu) jsou měřitelné, respektive kvantifikovatelné, dlouhodobé efekty (např. rozvoj lidského kapitálu organizace a zlepšení její pověsti) lze kvantifikovat obtížně. To podporuje také tvrzení, že „*je obtížné izolovat specifické příčiny výstupů jako je rentabilita*“ (Eger, 2009, s. 66).“

S tím jsou pochopitelně rovněž spojeny nejrůznější typy rizik a celá řada otázek. Vzhledem k očekávání, že zavedení Diverzity managementu přinese organizaci v krátkodobém a střednědobém horizontu zlepšení její výkonnosti a v dlouhodobé perspektivě se stane motorem pozitivních změn v oblasti „*měkkého řízení*.“ Nadále

je hlavní otázkou, jakým nejlepším způsobem organizace integruje politiku diverzity do konceptu své identity a jako „*nosiče hodnot*“ (Eger, 2009, s. 66).

3.2.8 Možné překážky aplikace Diverzity managementu v organizacích

V organizacích a společnostech se můžeme setkat s určitými bariérami, které zamezují udržování rovnováhy ve struktuře síly. Mezi ty nejnámější patří:

- neohleduplnost a netolerance k odlišnostem lidí,
- předpojatost a předsudky vůči lidem pocházejícím z různého prostředí,
- nedostatek odlišných zájemců v oborech vědních, technologických, strojírenských a matematických,
- nedostatek diverzity v seniorských pozicích,
- kategorizace lidí do určitých pozic či postavení,
- získávání pracovníků ze stejných zdrojů,
- zaměření se na péči a rozvoj pouze určitých jedinců,
- provádění předvýběru zaměstnanců (Brodský-Teturová, 2008, s. 24).

S ohledem na profesionální rozvoj zaměstnanců v organizacích je důležité identifikovat vhodné tréninky a rozpoznat rozvojové potřeby všech zaměstnanců, využívat individuální rozvojové plány včetně rozvojových úkolů a dohlížet na částečnou fluktuaci působících nadřízených pracovníků (Brodský-Teturová, 2008, s. 24).

3.3 Gender jako prvek diverzity

Vzhledem k tomu, že v této části práce je kladen důraz na rovnost a zákaz diskriminace na základě pohlaví, je třeba zastavit se u pojmů „*pohlaví*“ a „*gender*“ a tyto mezi sebou odlišit (Koldinská, 2010, s. 20).

I když mnoho platných právních předpisů pracuje s pojmem „*pohlaví*“ a zakazují diskriminaci na základě pohlaví, bývá pojem „*gender*“ zcela pominut či zanedbán. Naopak teorie a do určité míry i judikatura pracují rovněž s pojmem *gender*, který je v určitém smyslu širší a v mnoha případech má i větší vypovídací hodnotu (Koldinská, 2010, s. 20).

Koldinská (2010, s. 20) dále upozorňuje, že termín „*pohlaví*“ se z právního hlediska vztahuje k biologickým, geneticky podmíněným rozdílům mezi mužem a ženou, např. týkajícím se těhotenství, kojení a obvyklým rozdílům ve fyzické síle. Ostatní rozdíly

mezi muži a ženami jsou spíše sociálního než biologického charakteru a vytváří se v těsné souvislosti s vývojem jedince.

Pojem gender odkazuje na sociální rozdíly mezi muži a ženami, které jsou výsledkem socializace, tedy výchovy v rámci určité společnosti/kultury. Tyto role nejsou určeny stejně ve všech kulturách světa a samozřejmě podléhají časové proměně. V našich podmínkách se ukazuje, že už od dětství jsou dívky a chlapci vychováni velmi odlišně, přičemž u dívek jsou podporovány vlastnosti důležité pro soukromou sféru (emocionalita, subjektivita, umění naslouchat), zatímco u chlapců se klade důraz na schopnost obstat ve sféře veřejné např. racionalita, soutěživost, průbojnost (Huňková, 2005, s. 19).

Jak uvádí Money-Cotter, *„vztahuje se gender k sociálním vlastnostem a příležitostem spojovaným s tím, zda je člověk muž či žena a ke vztahům mezi muži a ženami, chlapci a děvčaty, jakož i mezi ženami a muži navzájem. Tyto vlastnosti, příležitosti a vztahy jsou společensky konstruované a naučené během socializačního procesu. Jsou ale změnitelné, protože gender podmiňuje, co se očekává, připouští a oceňuje na ženě či muži v dané situaci (Koldinská, 2010, s. 20).“*

Pro úplnost je snad vhodné na tomto místě ještě vymezit často používaný pojem **„gender mainstreaming“**. Tento pojem se do češtiny nepřekládá, bývá ponechán v anglické verzi a v textech, jež s ním pracují, pak bývá vysvětlen. V zásadě lze říci, že se jedná o jeden z nástrojů k prosazování materiální rovnosti mezi muži a ženami (Koldinská, 2010, s. 21).

Podle jednoho z oficiálních materiálů MPSV *„Gender mainstreaming představuje integraci perspektivy rovnosti pohlaví do každé etapy procesu politiky – do její formulace, realizace, sledování a vyhodnocování – s cílem podporovat rovnost žen a mužů. Gender mainstreaming není sám o sobě cílem, ale prostředkem k dosažení rovnosti. Nezabývá se pouze ženami, ale řeší vztah mezi ženami a muži ku prospěchu obou stran. Odstranění těch nerovností mezi ženami a muži, které byly vyjmenovány, si může vyžádat zavedení zvláštních opatření navíc (Koldinská, 2010, s. 22).“*

Česká republika měla k 30. září 2015 celkem 10 546 120 obyvatel. Dle Eurostatu (2016) ukazatel počtu žen na 100 mužů ukazuje, že dlouhodobě převažuje vyšší počet obyvatel ženského pohlaví (viz tabulka č. 2). Rozdíly v početnosti nejsou zásadní, ale skutečnost, že je v České republice dlouhodobě více žen, by měl vyvolávat zájem o problematiku genderu.

Tabulka 2: Počet žen na 100 mužů v ČR v letech 2004 - 2014

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ženy/ 100 mužů	105,3	105,2	104,9	104,7	104,2	103,8	103,7	103,7	103,7	103,6	103,6

Zdroj: Eurostat (2016, vlastní zpracování)

Co se týče statistického zmapování genderové diverzity v ČR (viz tabulka č. 3), muži se zde potýkají s nezaměstnaností nejčastěji ve věku 45-49 let, což může být přisuzováno např. krizi středního věku, na rozdíl od žen, které jsou nejčastěji nezaměstnané ve věku 30-44 let. Tento fakt může být způsoben diskriminací uchazeček o práci v tomto věku, ačkoliv je tato diskriminace upravena Antidiskriminačním zákonem. Ženy také hledají práci v průměru déle než muži. Zatímco mužská část populace najde práci v rozmezí mezi šesti měsíci a jedním rokem, ženy hledají práci v průměru déle než jeden rok (Eger, 2011, s. 6).

Tabulka 3: Obecná míra nezaměstnanosti mužů a žen v ČR v letech 2004 - 2014

Obecná míra nezaměstnanosti (v %)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
muži	7,0	6,5	5,8	4,2	3,5	5,8	6,4	5,8	6,0	5,9	5,1
ženy	9,9	9,8	8,8	6,7	5,6	7,7	8,5	7,9	8,2	8,3	7,4

Zdroj: CZSO (2015, vlastní zpracování)

3.3.1 Gender kontrakt

Je soubor jasně formulovaných i pomyslných pravidel, uplatňovaných a vymáhaných v každodenním životě, která ženám a mužům přisuzují různou práci, hodnotu, odlišné povinnosti a zodpovědnosti. Tato genderová „smlouva“ je nepsanou dohodou, regulující vztahy mezi muži a ženami. V některých oblastech života může znevýhodňovat muže a v jiných zase ženy. Její projevy nabývají různých podob, od formálního vyloučení mužů nebo žen z některých sfér sociálního života až po skryté formy jejich vyloučení z některých sociálních aktivit a pozic. Termín vznikl s odkazem k novodobé přirozenoprávní teorii společenské smlouvy a na základě teorie genderových rolí, jež pojednává o jejich vzájemném vztahu působení i reprodukce (Huňková, 2005, s. 19).

3.3.2 Genderové stereotypy

V našich myslích jsou pevně zakořeněny normativní představy o rozdílné povaze žen a mužů (a o podobnosti žen mezi sebou a mužů mezi sebou) a také o jejich zcela odlišných společenských rolích. Přestože jsou tyto tzv. **genderové stereotypy** – paušálně uplatňovaná zobecňující tvrzení o mužích a ženách – stále přítomné, odporují běžné zkušenosti naznačující mnohem vyšší rozmanitost chování a vlastností žen a mužů. I tak ale mohou ovlivňovat nejen uspořádání osobního života, ale i vlastnosti pracovního trhu, dotýkají se navazujících služeb, společenských zvyklostí a promítají se i do související legislativy (Dudová-Křížková-Fischlová, 2006, s. 22).

Na trhu práce se tak výrazně uplatňují genderové stereotypy, které bez ohledu na vysokou kvalifikaci i celkovou zaměstnanost českých žen považují pracovní sféru v první řadě za mužskou doménu. Ženám je přisuzována sféra soukromá/rodinná - péče o děti a domácnost, případně i péče o nemocné či staré členy rodiny (Dudová-Křížková-Fischlová, 2006, s. 22).

Víznerová (2015, s. 3) navázala na argumentaci a konstatovala, že odmítavý postoj vůči řešení této otázky vyžaduje, aby ti, kteří v instituci zajišťují genderové aktivity, věnovali zvýšenou pozornost komunikaci, a společně s odpovědnými osobami a nejvyšším vedením se zamýšleli nad tím, kde jsou bariéry a skutečné příčiny nízkého zastoupení žen. K tomu napomůže fungování pracovní skupiny a neformální sítě osob podporujících genderovou rovnost, včetně „*ambasadorů/ambasadorek*“ z řad profesorů a profesorek či organizování seminářů a workshopů pro osoby v řídicích pozicích k tématu genderových stereotypů a „*leadershipu*“.

Bez změny postojů klíčových osob a získání znalostí a přesvědčení, proč je potřebné se této problematice věnovat, není reálné prosadit systematické změny. Pro diskuzi a další vzdělávání pracovníků a pracovníc instituce je užitečné zohledňovat výstupy výzkumných šetření, která by měla v institucích proběhnout dříve, než se pustí do prosazování konkrétních opatření a aktivit. Ty by měly být vždy přizpůsobeny přímo potřebám a prostředí dané instituce (Víznerová, 2015, s. 3).

3.3.3 Genderová segregace pracovního trhu

Trh práce je strukturován podle pohlaví tak, že dochází ke koncentraci mužů a žen do rozdílných 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*“ (Křížková-Pavlica, 2004, s. 71).

Při zkoumání genderových nerovností je přitom důležité rozlišovat mezi **horizontální segregací**, která souvisí se zastoupením mužů a žen v různých povoláních, sektorech a oborech, a **vertikální segregací**, která se vztahuje ke koncentraci mužů a žen na různých úrovních organizačních hierarchií. Složitost a setrvačnost genderové segregace je prokazována studii, které odhalily, že i v případech, kdy ženy proniknou do pro ně tradičně uzavřených struktur pracovního trhu a jsou úspěšné v mužských profesích, často dochází k tzv. resegregaci a ke konstituci mužských a ženských ghet uvnitř povolání (Křížková-Pavlica, 2004, s. 71).

Autoři Křížková a Pavlica (2004, s. 72) dále uvedli, že výrazným projevem segregace trhu práce z hlediska genderu je feminizace některých odvětví a pozic. Jako feminizované bývají označovány obory a pracovní místa, kde ženy tvoří 70 % všech pracovníků. Těmto oborům jsou postupně připsány všechny stereotypní femininní charakteristiky jako citlivost, schopnost péče o druhé, obětavost, empatie, trpělivost apod. S feminizací jdou ruku v ruce další charakteristiky postavení žen na trhu práce – nižší mzdy, nižší prestiž povolání, nižší jistota i méně zaměstnaneckých výhod.

Mary Blair-Loy (2001) uvádí, že „*navzdory pokroku v odbourávání bariér genderové rovnosti, genderové, kulturní, pracovní a rodinné modely stále zabráňují ženám prosadit se v plné míře.*“ Toto tvrzení odpovídá i průzkumu, který provedli Rafnsdóttir a Heijstra (2011) ohledně sladování pracovního a soukromého života mezi islandskými vysokoškolskými učiteli (Rašticová, 2012, s. 15).

Často se v souvislosti s genderovou tematikou hovoří o rozdílech ve mzdách (viz tabulka č. 4). Průměrná hrubá měsíční mzda činila v roce 2015 u žen 22 825 Kč a 29 846 Kč u mužů, což je rozdíl 23 %. Avšak mzdy mužů a žen lze jen těžko srovnávat, protože ženy obsazují všeobecně jiná pracovní místa než muži a jinak jim narůstá mzda s věkem oproti mužům, zejména v důsledku přerušování kariéry kvůli mateřství (Eger, 2011, s. 6).

Tabulka 4: *Průměrná hrubá měsíční mzda mužů a žen v ČR*

Průměrná hrubá měsíční mzda (v Kč)	2011	2012	2013	2014
muži	28 431	28 962	29 116	29 858
ženy	22 133	22 648	22 857	23 421

Zdroj: CZSO (2015, vlastní zpracování)

3.3.4 Návratnost investic do rovných příležitostí

K vylepšení firemních procesů, tak aby podporovaly různorodost a rovnoprávnost, nejsou ani tolik zapotřebí velké finanční investice či zvýšená administrativa, jako spíše osobní energie a snaha měnit věci k lepšímu. Je třeba počítat s tím, že myšlení lidí se neobráťí ze dne na den, a tak hodně času stojí vysvětlování přínosů zaváděných změn. Vložený čas se vrátí v podobě hladšího a kvalitnějšího fungování procesu. Rovné příležitosti nejsou jen věcí politické korektnosti, ale věcí zdravého obchodního rozumu. Organizace, které chtějí dlouhodobě dosahovat kvalitních výsledků, by jim tedy rozhodně měly věnovat pozornost (Machovcová, 2007, s. 6).

3.3.5 Audit v oblasti rovných příležitostí

Genderový audit nebo audit rovných příležitostí se orientuje na vnitřní organizační procesy z genderové perspektivy, tedy vyhodnocuje podporu rovných příležitostí žen a mužů ve firmě. Jeho cílem je zhodnotit stávající situaci, ocenit dobré praxe a nabídnout cestu ke zlepšení v problematických oblastech. Metodika auditu zahrnuje kvantitativní dotazování, analýzu dokumentů, osobní rozhovor a diskusní workshopy. V rámci auditu se zaměřujeme na několik klíčových oblastí a témat, ale po dohodě lze konkrétní oblast analyzovat do větší hloubky či vytvořit detailnější akční plán. Součástí auditu jsou také průběžné konzultace, závěrečná zpráva a akční plán. Závěrečná zpráva shrnuje zjištění auditu, na jejichž základě se pak vypracuje plán akcí a doporučení. Fakultativně je možné firmu znovu auditovat po uplynutí doby stanovené pro zavedení doporučených opatření a zhodnotit dosavadní vývoj (Rašticová, 2012, s. 108).

Přínosy auditu pro zaměstnavatele:

- stanovení objektivních cílů v oblasti rovných příležitostí žen a mužů, sladování pracovního a soukromého života a antidiskriminace v rámci firemních politik na základě externího posouzení personálních a institucionálních limitů a příležitostí;
- externí zhodnocení vnitřních procesů týkajících se řízení a rozvoje rovných příležitostí žen a mužů, sladování pracovního a soukromého života, antidiskriminace a návrh doporučení;
- získání informací od zaměstnanců a zaměstnankyň firmy, zvyšování povědomí o rovných příležitostech a sladování mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi a managementem firmy;
- získání osvědčení o absolvování auditu (Rašticová, 2012, s. 109).

3.4 Právní rámec diverzity genderu v Evropské unii

Zásadní dopad na problematiku diverzity genderu a rovných příležitostí měla legislativa Evropské unie. V roce 2000 Evropská unie přijala a zavedla dvě antidiskriminační směrnice, které byly postupně přijaty v členských státech (Koldinská, 2010, s. 240).

- Směrnice Rady 2000/43/ES ze dne 29. června 2000 zavádí zásady rovného zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ a zakazuje rasovou diskriminaci v oblasti zaměstnávání, vzdělávání, sociálního pojištění, zdravotní péče a přístupu ke zboží a službám.

- Směrnice Rady 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000, **kteřou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání** bez ohledu na náboženské přesvědčení, zdravotní postižení, věk a sexuální orientaci (Keil, 2007, s. 9).

3.4.1 Právní rámec diverzity genderu v České republice

V České republice jsou antidiskriminační legislativa a rovné příležitosti zakotveny v zákonech.

- **Listina základní práv a svobod** (č. 2/1993 sb., ze dne 16. prosince 1992) definuje, že lidé jsou svobodní a rovni v důstojnosti i právech a stát je založen na demokratických hodnotách. Listina upravuje základní lidská práva, svobody, politická

práva, práva národnostních a etnických menšin. Dále se zabývá hospodářskými, sociálními a kulturními právy, právem na soudní a jinou právní ochranu (Vláda ČR, 2014).

▪ **Antidiskriminační zákon** (č. 198/2009 sb., ze dne 1. září 2009) hovoří o rovném zacházení, o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů. Antidiskriminační zákon dále specifikuje obecný zákaz diskriminace uvedený v Listině základních práv a svobod. V souladu s předpisy EU představuje Antidiskriminační zákon komplexní právní úpravu práva na rovné zacházení. Za diskriminaci se dle Antidiskriminačního zákona považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci. Za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace (Vláda ČR, 2014).

▪ **Zákoník práce** (č. 262/2006 Sb., ze dne 21. dubna 2006) upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli; tyto vztahy jsou vztahy pracovněprávní. Zákoník práce upravuje rovněž právní vztahy kolektivní povahy, které souvisejí s výkonem závislé práce (jde také o vztahy pracovněprávní). Zapracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje též některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů. Definuje některá práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců při dodržování režimu dočasně práce neschopného pojištěnce podle zákona o nemocenském pojištění a některé sankce za jeho porušení (Vláda ČR, 2014).

▪ **Zákon o zaměstnanosti** (č. 435/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů ze dne 13. května 2004), který je v souladu s právem Evropské unie upravuje zabezpečování státní politiky zaměstnanosti, jejímž cílem je dosažení plné zaměstnanosti a ochrana proti nezaměstnanosti. V zákonu je upraveno a definováno sledování a vyhodnocování situace na trhu práce, tvorba a koordinace jednotlivých programů a opatření k zajištění priorit v oblasti zaměstnanosti, opatření na podporu a dosažení rovného zacházení s muži a ženami, s osobami bez ohledu na jejich rasový a etnický původ, s osobami se zdravotním postižením. Zákon definuje uplatňování aktivní politiky zaměstnanosti, poskytování informačních a poradenských služeb na trhu práce a podpory v nezaměstnanosti (Vláda ČR, 2014).

▪ **Zákon o mzdě** (č. 1/1992 sb., ze dne 10. prosince 1991), upravuje poskytování mzdy a odměny za pracovní pohotovost, jakož i zjišťování a používání průměrného výdělku pro pracovněprávní účely. Zákon neupravuje poskytování mzdy a odměny

za pracovní pohotovost zaměstnancům, jejichž platové poměry stanoví zvláštní právní předpis (Vláda ČR, 2014).

3.5 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce

V oblasti rovnosti žen a mužů na trhu práce a v podnikání je Česká republika hluboko pod průměrem Evropské unie. Propad míry zaměstnanosti u žen s dětmi oproti míře zaměstnanosti žen bez dětí je nejvyšší v EU (činí 41 %, průměr EU je cca 12 %). Průměrné platy žen ve srovnání s platy mužů patří k nejnižším v Evropě (průměrný rozdíl ve mzdách žen a mužů v ČR v roce 2012 činil 24,1 %, u žen ve věku 35-44 let dokonce 32 %). Poměrné zastoupení žen mezi chudými nad 65 let je v důsledku nerovného odměňování nejvyšší v Evropě a činí 87 % (Vláda ČR, 2014).

Dle Reedové státní sektor daleko více zohledňuje přirozená omezení a přednosti žen a nesnaží se je za ně trestat. Daleko méně časté jsou při výběrovém řízení otázky na plánované vdavky či těhotenství apod. Na druhé straně, co se týče kariérního postupu, platí obdobné předsudky a muži mají spíše šanci se dostat do vedoucích pozic (Kozáková-Děcká-Kopecká, 2007, s. 24).

V antidiskriminační legislativě kap. 3.4.2 se zmiňuje pojem jako diskriminace.

Pojem **diskriminace** má původ v latinském slově *discriminare*, který v překladu do češtiny znamená rozlišovat. Dle definice prof. PhDr. Rudolfa Kohoutka, CSc. se jedná o rozdílný, jiný přístup k jedné skupině nebo k celku. Nejčastěji se tento pojem používá k negativnímu rozlišování lidí na základě příslušnosti k nějaké obecné skupině bez ohledu na schopnosti konkrétního jedince (Mužáková, 2014, s. 32).

Diskriminaci rozlišujeme přímou a nepřímou. **Přímou diskriminací** se rozumí situace, v níž se s jednou osobou zachází méně příznivě než s jinou osobou ve srovnatelné situaci z důvodu jejího pohlaví. O přímou diskriminaci jde, pokud zaměstnavatel podá inzerát, že na nabízenou pracovní pozici hledá muže ve věku do 35 let, vzdělávací instituce požaduje při přijímacích zkouškách po kandidátkách ženského pohlaví splnění obtížnějších kritérií než po kandidátech mužského pohlaví, či když zaměstnavatel neumožní kariérní postup muži–zaměstnanci z důvodu využití jeho práva na rodičovskou dovolenou (Fialová, 2010, s. 18).

Zdeněk Kühn ve svých pracích vymezuje přímou diskriminaci jako „*vyčlenění jednotlivce nebo skupiny v porovnání se srovnatelnou skupinou, které je k tíži danému*

jednotlivci nebo skupině, a které není schopen s ohledem na právem stanovenou metodologii ospravedlnit.“ Vystávají zde tedy právní problémy srovnání, resp. nalezení srovnatelné skupiny, ospravedlnitelnosti, ale rovněž posouzení, zda to či ono chování jde subjektu skutečně k tíži či nikoli (Koldinská, 2010, s. 14).

Nepřímou diskriminací se rozumí znevýhodnění osob jednoho pohlaví v porovnání s osobami druhého pohlaví v důsledku zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo zvyklosti, ledaže takové ustanovení, kritérium nebo praxe jsou objektivně odůvodněny legitimním cílem a prostředky k dosažení uvedeného cíle jsou přiměřené a nezbytné (Fialová, 2010, s. 18).

V rámci nepřímé diskriminace lze v teorii najít dva základní subtypy. Může se jednat buď o situaci, kdy obecná norma působí rovně na všechny adresáty, ale je příliš široká, protože na některé adresáty působí nepřipustně přísněji či jinak nepříznivěji než na adresáty jiné (např. povinnost nosit školní uniformu bez pokrývky hlavy v etnicky smíšených společnostech). Situací druhého subtypu jsou okolnosti, kdy právní norma upravuje výjimku z obecné regulace, která ovšem dopadá nepřiměřeně na určitou skupinu lidí, např. stanovení menších zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance pracující na částečný úvazek, přičemž většinu těchto zaměstnanců tvoří ženy (Koldinská, 2010, s. 15).

3.5.1 Postavení žen na trhu práce v České republice

Podle zprávy **Global Gender Gap Report 2014** o postavení žen na trhu práce, kde se bere v úvahu například podíl žen mezi manažery a dalšími vedoucími pracovníky, průměrný plat žen a mužů či jejich odměňování za stejnou práci, je Česko na 96. příčce (The Global Gender Gap Report, 2014).

Aktuální bilance z hlediska rovného zastoupení žen a mužů ve veřejných funkcích v České republice není příliš lichotivá. Jak plyne ze zjištění *Svazu měst a obcí ČR (SMOČR)*, který se na konferenci organizačně podílel, je i z prostého pohledu na počty žen a mužů činných na úradech a v politických funkcích patrné, že ženy stále zastávají podřadné pozice (především v dílčí administrativě), naopak muži působí drtivě jako vyšší úředníci či zákonodárci. I proto se SMOČR zasazuje o systematickou organizaci a prosazování principů *Evropské charty za rovnost žen a mužů na úrovni obcí a měst* (Dobešová, 2015).

3.5.2 Mateřská a rodičovská dovolená

Velmi oblíbenou oblastí pro změny navazující na výsledky genderových auditů (viz kap. 3.3.5) je management mateřské a rodičovské dovolené. Česká republika patří v Evropské unii mezi země s nejnižší zaměstnaností matek s malými dětmi, přičemž na negativní dopady tohoto jevu upozorňuje i Národní ekonomická rada vlády. Tento jev mohou společnosti zmírňovat ve svůj prospěch. *"Progresivní společnosti si totiž dokážou spočítat, že ztráty kvalifikovaných sil a náklady na nábor a zaškolování nových zaměstnaných v dlouhodobém měřítku daleko převyšují náklady na zavádění programů pro jejich motivaci k brzkému návratu,"* říká Míla O'Sullivan, manažerka Centra ProEquality. Kvalitní management mateřské a rodičovské dovolené (MD/RD) je zároveň postaven na pozitivním vztahu k rodičovství (Hlucháčová, 2012).

3.5.3 Otcové na rodičovské dovolené

Odchod otce na rodičovskou dovolenou již zákony v České republice umožňují, nicméně postoj českých firem k této skutečnosti je nezdědka odmítavý. Zvláště v nestátních podnicích se setkáváme s případy, kdy zaměstnavatelé mužům odchod na rodičovskou dovolenou neumožnili a neformálně jim naznačili, ať s návratem na stejně dobře ohodnocenou pracovní pozici či s případným kariérním postupem v budoucnu nepočítají. Otcové bývají někdy za toto rozhodnutí vystaveni posměchu a lobbingu ze strany kolegů (Jarkovská, 2004, s. 11).

Aby mohli otcové skutečně participovat na péči o své dítě, nestačí jen formální zavedení institutu rodičovské dovolené. Jde o celkovou podporu a změnu legislativy. První změnou by měla být především speciální otcovská dovolená v období po narození dítěte, neboť matka po porodu potřebuje podporu a pomoc partnera. V této chvíli musí otec nově narozeného dítěte, který chce být se svou ženou a dítětem po porodu doma, čerpat standardní dovolenou na zotavenou. Nejvíce je rodičovská dovolená čerpána muži ve Skandinávii. V České republice tvoří otcové na rodičovské dovolené zhruba 1–3 % osob využívajících rodičovskou dovolenou (Schauerová, 2016).

3.5.4 Podpůrné nástroje pro znevýhodněné skupiny

Klíčovým prvkem předcházení nerovnostem je samozřejmě informovanost o celé problematice. Ve vztahu k pracujícím by se firmy měly snažit o co největší otevřenost a o průchodnost informačních kanálů v obou směrech. Klíčovým prvkem ve větších podnicích bývají odbory, které by se měly o dodržování zásady rovnosti významně zasazovat. Zaměstnanci a zaměstnankyně jim mohou své problémy přednést a apelovat na ně, aby získali jejich podporu (Huňkova a kol., 2005, s. 17).

Jako konkrétní metoda prosazování rovnosti se osvědčuje následující přístup v uvedených oblastech:

Rovnost při náboru zaměstnanců – ohled se bere již na prezentaci rovnosti šancí obou pohlaví v samotných nabídkách zaměstnání. Výběr by měl být určován jasnými kritérii. Při přijímacím pohovoru se zaměstnavatel vyhýbá jakýmkoli diskriminujícím otázkám (např. na rodinný stav, počet dětí, apod.), naopak se zajímá o vize, profesionální plány a zájmy uchazeček a uchazečů (Huňkova a kol., 2005, s. 17).

Rovnost odměňování a kariérního postupu – zde jsou opět důležitá jasná kritéria. Česká republika v současnosti zavádí analytickou metodu hodnocení práce, která by měla přispět k prosazení rovných mezd alespoň ve státním sektoru. Důležitý je ovšem vnímavý přístup zaměstnavatelů a personálních oddělení a snaha rozdíly mezi muži a ženami na pracovištích cíleně vyrovnávat (Huňkova a kol., 2005, s. 17).

Odstraňování stereotypního rozdělení – sem patří, jak snaha o narušení segregace pracovního trhu (tj. rozdělení na tzv. „ženské“ a „mužské“ pracovní sektory, povolání, pracovní pozice), tak podpora zaměstnavatelů vůči vyrovnání genderových rolí – podpora mužů v péči o domácnost a děti (Huňkova a kol., 2005, s. 17).

Možnosti vzdělávání – zaměstnavatelé, kteří berou zásadu rovnosti vážně, kladou veliký důraz na stejné možnosti a podporu dalšího vzdělávání pro všechny a dbají na to, aby nedocházelo k opomíjení některých pracujících skupin (ať už na základě pohlaví, časových možností, pracoviště aj.). Ve snaze vyrovnat rozdíly mezi muži a ženami a podpořit ženy k postupu na vyšší či kvalifikovanější pozice jsou pořádána speciální školení, manažerské kurzy apod. (Huňkova a kol., 2005, s. 17).

Huňková a kol. (2005, s. 18) zároveň dodávají, že dalším znevýhodněným skupinám pak bývá nabízen mentoring, individuální přístup, networking, supervize a ekonomický efekt.

3.6 Věková diverzita v České republice

Jiné aspekty diverzity než genderová a etnická nejsou zatím, bohužel, příliš vnímány. Zejména **věková diverzita** a to v kontextu dalšího vývoje na pracovním trhu se brzy stane důležitým tématem. Aktuální demografický vývoj české společnosti je podobný jako ve starých zemích EU – přibývá starších lidí a skupina lidí věku 50+ je na trhu práce často podporovanou skupinou. Diverzity management zaměřený na věkovou diverzitu by se mohl stát pro mnoho firem nástrojem pro motivaci a stabilizaci zaměstnanců (Sokolovský, 2009, s. 14).

Z výzkumu Evropské komise vyplývá, že občané České republiky vnímají velice silně věkovou diskriminaci. Česká republika dokonce patří mezi státy, kde je věková diskriminace podle občanů nejrozšířenější a tento názor se spíše umocňuje, než aby byl překonáván. Ve věkové diskriminaci se nerozlišuje mezi diskriminací mladých nebo starých, ale většinou se cítí být diskriminováni starší občané. Celkově evropská populace stárne, ale v České republice je stárnutí obyvatelstva ještě zřetelnější než v ostatních zemích EU. Občané ČR se dožívají v průměru vyššího věku a mají méně dětí než dřív. Dochází tak ke změně věkové struktury populace a je třeba přijímat potřebná opatření, jak v oblasti zaměstnanosti, péče o zdraví, sociálního zabezpečení, bydlení, tak v oblasti podnikové, např. v politice nábory zaměstnanců. Dosud zaměstnavatelé spíše podporovali brzký odchod starších pracovníků, i když tak přicházejí o vysoce kvalifikovanou a stabilizovanou pracovní sílu. Bude tedy nutné změnit přístup k této věkové skupině obyvatel. Jednou z možností, jak se postavit k této problematice, je zavedení tzv. age managementu, který se snaží odstranit věkové bariéry a podporovat věkovou diverzitu v organizaci (Eger, 2011, s. 7).

V průběhu roku 2014 se zvýšil průměrný věk obyvatel České republiky o 0,2 na 41,7 let (viz tabulka č. 5). Počet osob v produktivním věku (15-64 let) se v průběhu roku 2014 snížil o 52,6 tisíce. Šlo o šestý meziroční úbytek v řadě, během kterého se produktivní složka populace redukovala celkem o 375 tisíc na počet srovnatelný s rokem 1995. Zastoupení osob ve věku 15-64 let v populaci České republiky se od roku 2006, kdy bylo dosud nejvyšší (71,2 %), snížilo o 4 p. b. na 67,0 %. Probíhající stárnutí populace České republiky dokumentuje i časový vývoj hodnot dalších syntetických ukazatelů věkového složení (CZSO, 2015).

Tabulka 5: Obyvatelstvo podle pohlaví a věku 2004 - 2014 (k 31. 12)

Ukazatel	2004	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrný věk - celkem	39,8	40,6	40,8	41,1	41,3	41,5	41,7
- muži	38,2	39,1	39,3	39,5	39,8	40,0	40,3
- ženy	41,3	42,1	42,3	42,5	42,7	42,9	43,1
Index stáří	94,0	107,0	107,8	110,4	113,3	115,7	117,4
Index ekonomické závislosti	40,8	41,7	42,7	44,6	46,3	47,9	49,3

Zdroj: CZSO (2015, vlastní zpracování)

Průměrný věk udává aritmetický průměr věku všech občanů ČR k určitému datu. Index stáří, tedy počet obyvatel nad 65 let věku na sto dětí mladších 15 let, který plynule roste již od osmdesátých let minulého století a poprvé překonal hranici 100 v roce 2006, se v roce 2014 posunul z 115,7 na 117,4. Index ekonomické závislosti, jenž porovnává potenciálně produktivní a neproduktivní složku populace (na základě věku), vzrostl v jeho základním vyjádření na 49,3 osob ve věku 0-14 a 65+ let na 100 osob ve věku 15-64 let. Z předcházející tabulky vyplývá, že všechny tyto ukazatele ve sledovaných letech rostly (CZSO, 2015).

Statistiky Eurostatu a ČSU se kromě jiného zaměřují na specifickou skupinu, kam řadí občany ve věku 55 až 64 let (viz tabulka č. 6). Evropská unie a Česká republika si kladou za cíl dosáhnout míry zaměstnanosti starších pracovníků ve výši 55 % (CZSO, 2015).

Tabulka 6: Míra zaměstnanosti starších pracovníků (55-64 let) v ČR a EU

Míra zaměstnanosti (v %)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EU (28)	40,7	42,3	43,4	44,5	45,5	45,9	46,3	47,3	48,8	50,2	51,9
ČR	42,7	44,5	45,2	46,0	47,6	46,8	46,5	47,7	49,3	51,6	54,0

Zdroj: Eurostat (2016, vlastní zpracování)

Ukazuje se, že je důležité nepřístupovat k věkové diverzitě odděleně, ale je nutné začlenit ji do celkové strategie diverzity. Věk se totiž překrývá s oblastmi, jako je rovnost mužů a žen, zdravotní znevýhodnění, rasa, etnický původ. Plné využití pracovního potenciálu lidí ve všech fázích života je jedním z nejdůležitějších přínosů Age managementu. Uplatňování přístupu věkové diverzity v rámci procesů Age managementu

podporuje pozitivní vztah zaměstnanců k firmě. To se odráží i na kvalitě a produktivitě práce a má vliv i na omezení fluktuace zaměstnanců. Zaměstnanci se více cítí být součástí firmy a „její kultury“ a raději pro firmu pracují (Kalousová, 2015, s. 29)

3.6.1 Mezigenerační spolupráce

V rámci věkově různorodých týmů je cílem dosáhnout efektivní mezigenerační spolupráce. Nastartovat mezigenerační spolupráci lze smysluplným zapojením různých věkových skupin do společných projektů, zdůrazněním sdílených hodnot a přístupů společných většině zaměstnaných bez rozdílu věku, jako například touha po dobře vykonané práci, úspěchu, spokojenosti, sdílení firemních hodnot a vizí, zaujetí pro náplň práce (Kotková, 2014, s. 7).

O pracujících po padesátce se například často předpokládá, že mají horší jazykové nebo IT znalosti, že se nechtějí rozvíjet a nejsou otevření novým věcem, jsou častěji nemocní apod. O mladých se naopak často předpokládá přesný opak, že jsou dynamičtí, otevření, schopní učit se nové věci, výkonní. Realita je přitom velmi individuální a nemusí platit nic z výše uvedeného. Proto je potřeba tyto stereotypy reflektovat a zbavovat se jich. Aby bylo možné vytěžit z věkové diverzity maximum, je nutné zvýšit nároky na age management (Kotková, 2014, s. 8).

Hledáním systematického řešení podpory zaměstnávání starších zaměstnanců se s velkým časovým náskokem před ostatními evropskými zeměmi začalo zabývat Finsko a to již v 80. letech minulého století. Důvodem byl demografický vývoj v souvislosti s početnou generací, která se v této zemi narodila již koncem druhé světové války a tím i proměňující se věková struktura finské populace (Štorová, 2014, s. 11).

Koncepce age managementu je nejčastěji diskutována v kontextu potřeby zapojení starších pracovníků do trhu práce a často se stává součástí politiky aktivního stárnutí, je ale potřeba si uvědomit, **že age management představuje komplexní filozofii řízení podniku a přístupu k zaměstnancům/kyním, která se nevztahuje pouze k určité věkové skupině, ale usiluje o obecnou reflexi významu věku a pozice v rámci životního cyklu (spojené například se specifickými nároky na sladování soukromého a veřejného života) pro postavení jednotlivce na trhu práce** (Hasmanová-Marhánková, 2013, s. 20).

3.6.2 Slad'ování pracovního a osobního života

Dalším úhlem pohledu, který vytváří důležitý kontext, je pracovní a rodinný život, v němž se pohybují lidé všeho věku. Ve skutečnosti by se totiž opatření age managementu neměla týkat jen starších osob, ale měla by být zaměřena na zaměstnance všech věkových skupin. Stejně jako snahy o slad'ování rodinného a pracovního života, známe také pod označením „*work life balance*“ (Novotný a kol., 2015, s. 45).

Pojem slad'ování pracovního a osobního života v uplynulých letech zdomácnil i v České republice. Stále častěji je cílem zaměstnavatelů podpořit u svých zaměstnanců a zaměstnankyň pocit harmonie mezi soukromou a pracovní sférou. Ukazuje se totiž, že takový přístup může firmě či organizaci významně prospět. Různá opatření zacílená do oblasti slad'ování pracovního a soukromého života vedou ke snížení fluktuace a nárůstu efektivity práce a loajality pracujících, a tedy potenciálně i ke zvýšení ziskovosti. Stále častěji i samotní zaměstnaní neváhají svého zaměstnavatele žádat o různé úpravy pracovní doby a pracovního místa, které by jim ulehčily sladit rodinné povinnosti s těmi profesními (Novotný a kol., 2015, s. 45).

K základním způsobům, jak v rámci pracovního poměru facilitovat harmonizaci pracovního života s osobním je **flexibilizace pracovní doby**, případně **pracovního místa**.

Hlavními flexibilními formami práce jsou:

- a) pružná pracovní doba,
- b) částečné úvazky,
- c) sdílené pracovní úvazky (job-sharing),
- d) práce z domova,
- e) stlačený pracovní týden,
- f) flexibilní práce na směny (Novotný a kol., 2015, s. 47).

3.6.3 Stárnucí populace

Stárnutí populace se z demografického hlediska děje ze dvou důvodů. Tím prvním a de facto hlavním je snížená plodnost (průměrný počet dětí na ženu), která způsobuje, že se početně snižuje populační základna a ubývá počet obyvatel, takže počty starých osob se z hlediska jejich podílu v takto se vyvíjející populaci zvyšují. Toto je tzv. stárnutí

od základny věkové pyramidy. Druhým důvodem demografického stárnutí je celkové zlepšování zdravotního stavu populace, které vede k přežívání stále více osob do vysokého věku (demograficky řečeno k vyšší naději dožití), a tudíž i ke zvyšování jejich počtu (a podílu) v populaci. Toto je tzv. stárnutí od vrcholu věkové pyramidy (Štorová - Rabušicová, 2012, s. 13).

Stárnutí populace přináší mnohé výzvy, k nimž patří i postavení starších pracovníků na trhu práce. „*Nejrůznější analýzy trhu práce sugerují tezi, že starší pracovníci jsou všeobecně chápáni jako skupina, která je na trhu práce – ve srovnání s mladšími věkovými skupinami – diskriminována* (Kafková-Petrová, Rabušic, 2010).“ Přesto je tvrzení, že jsou starší pracovníci jen ohroženou skupinou, příliš zjednodušující, protože mají i nesporné komparativní výhody, především svou nastřádanou zkušenost (Štorová - Rabušicová, 2012, s. 15).

V kontextu demografického stárnutí je velmi důležitou dimenzí struktura obyvatelstva, především poměry mezi mladou složkou populace (do věku 19 let, neboť to je složka, která je víceméně ekonomicky závislá), složkou ekonomicky aktivní (ve věku 20–64 let) a složkou seniorskou (65+), tedy složkou z velké části opět ekonomicky závislou). V poslední době nabývá také na důležitosti struktura obyvatelstva seniorského (tedy ve věku 65 let a více). Pro vyspělé země je příznačné, že nejrychleji roste především složka obyvatel starších 80 let. Z poměrů těchto věkových skupin se v podstatě odvíjejí všechny úvahy o tzv. problému stárnoucí společnosti. Tedy problému týkajícího se např. ubývajících počtů pracovních sil, problematiky stárnoucí pracovní síly a s ní související předpokládané snižující se výkonnosti ekonomiky, problematiky zvyšujících se nákladů na zdravotnictví a problematiky důchodových systémů (Štorová - Rabušicová, 2012, s. 15).

3.7 Shrnutí Diverzity managementu v kapitole teoretická východiska

Diverzity management byl v tomto textu představen jako přístup podporující a efektivně využívající rozmanitost organizace, vedoucí k takové změně v organizaci a organizace, která znamená zlepšení vedení lidí s různými socio-kulturními charakteristikami. Jakkoli mohou mít organizace pro zavádění managementu diverzity různé důvody, je zřejmé, že se postupně stává nezbytností v podmínkách globalizujícího se trhu i společnosti. Zároveň je poměrně obtížné odlišit přínosy konceptu Diverzity managementu od vlivu dalších situačních faktorů z interního i externího prostředí

organizací. Rozhodující členové organizací a eventuálně vlastníci firem i dalších typů pracovních organizací tak musí brát v úvahu jak krátkodobé a střednědobé efekty Diverzity managementu, tak také podporovat očekávané dlouhodobé efekty (posílení identity organizace a přijetí dobrovolného závazku sociální odpovědnosti ve všech oblastech tohoto konceptu). Aplikace managementu diverzity se projevuje ve všech oblastech fungování organizace. Citlivost k rozmanitosti členů organizace a k hledání příležitostí jejího pozitivního využití jde napříč organizační strukturou (Eger, 2009, s. 69).

V části Teoretická východiska byl kladen důraz nikoli na analýzu, ale na základní orientaci a souvislosti v problematice Diverzity managementu. Tato část práce přibližuje současný stav chápání managementu diverzity v dostupné literatuře a zakotvení v legislativě České republiky. Vedle genderové rovnosti byla v této části otevřena témata stáří a diskriminace na základě věku. **Genderová a věková** diverzita jsou moderní pojmy, které se budou s měnící se strukturou populace skloňovat častěji.

V úvodu analytické části diplomové práce bude představena organizace XY. Následující části práce budou popisovat společenskou odpovědnost, ekonomickou charakteristiku, zásady a organizační uspořádání organizace XY v České republice.

Podle podkladů z části Teoretická východiska bude v analytické části diplomové práce pozornost zaměřena pozornost na zhodnocení realizace Diverzity managementu v organizaci XY s ohledem na zkoumané faktory diverzity **genderu** a **věku**. K bližšímu zhodnocení současného stavu managementu diverzity v organizaci budou využity metody dotazníkového šetření (viz Příloha IV), skupinového interview (viz Příloha III) a polostrukturovaných rozhovorů s manažery organizace (viz Příloha II). Na základě zjištěných výsledků z kvalitativních a kvantitativních výzkumů a teoretických poznatků, budou navržena doporučení ke zlepšení využití konceptu diverzity v organizaci.

Závěr diplomové práce bude obsahovat shrnutí základních výstupů a zhodnocení přínosů diplomové práce.

4 Analytická část

Následující kapitoly analytické části diplomové práce přibližují profil a organizační uspořádání společnosti. Diplomová práce následně analyzuje a hodnotí genderovou a věkovou diverzitu ve společnosti XY.

4.1 Profil společnosti XY

Začátky firmy XY sahají až do 30. let minulého století, kdy byl podnik ve Švábsku založen jako velkoobchod s potravinami a jiným sortimentem. Dnes patří firma XY mezi Top 10 německého trhu maloobchodních prodejen potravin a jako mezinárodní společnost je aktivní po celé Evropě. Po otevření prvních prodejen firmy XY v okolí Ludwigshafenu v 70. letech, po expanzi v rámci Německa probíhající až do pozdních 80. let a po mezinárodním angažování se od počátku 90. let, najdeme dnes prodejny téměř ve všech evropských zemích. Společnost vlastní – s velkým náskokem před všemi ostatními – největší síť diskontních prodejen potravin v Evropě. I v budoucnosti chce firma hrát důležitou roli při uplatňování se na nových trzích a stále nabízet svým zákazníkům nejlepší kvalitu za nejnižší cenu (XY, 2016).

Na český trh vstoupila společnost XY v roce 2003 a od té doby otevřela 231 prodejen, které zásobují čtyři logistická centra – v Brandýse nad Labem, Cerhovicích, Měříně a Olomouci. Nový sklad non-foodu se nachází ve středočeském Divišově. V současnosti ve společnosti XY pracuje více než 6 600 zaměstnanců v oblasti obchodu, nákupu, administrativy a expanze. Chod společnosti v tuzemsku koordinuje česká centrála sídlící v Praze 5. Na prvním místě společnosti stojí vždy zákazník. Kromě značkových výrobků naleznou zákazníci v regálech obchodů také vynikající produkty prodávané pod vlastní značkou včetně širokého výběru mléčných a chlazených výrobků, uzenin, ryb a drůbežího masa. Navíc denně nechybí čerstvé ovoce a zelenina a rozmanitý výběr pečiva. Veškerý sortiment zboží podléhá neustále přísné kontrole kvality a pouze dodavatelé, kteří tyto vysoké normy kvality splňují, mohou své zboží dodávat. Kromě potravinářského sortimentu jsou v rámci akcí nabízeny také potřeby pro domácnost, kancelář, sport, zábavu nebo kutilství. Důležitou zárukou čerstvosti je také krátká dodací cesta a okamžitá překládka zboží. Zákazníci brzy po vstupu společnosti na český trh ocenili jedinečnou filosofii a zvolili XY již čtyřikrát Obchodníkem roku (XY, 2016).

Obrázek 2: Zastoupení společnosti XY ve světě



Zdroj: XY (2016, vlastní zpracování)

4.2 Společenská odpovědnost

Ve dnech od 16. do 29. listopadu 2015 se konal již pátý ročník charitativní sbírky Srdce dětem, kterou pro Život dětem o.p.s. pořádá společnost XY. Během 14 dní se na všech prodejnách podařilo vybrat zcela rekordní částka – přes 18 miliónů korun. Společnost už tradičně přidala k vybrané částce své vlastní finanční prostředky, a tak předala obecně prospěšné společnosti Život dětem šek ve výši 20 milionů korun. Za tyto peníze v průběhu roku 2016 nakoupí Život dětem vážně nemocným a handicapovaným dětem z celé České republiky tolik potřebné zdravotní pomůcky a zaplatí ozdravné pobyty, které dětem velmi pomáhají (XY, 2016).

Společnost cítí odpovědnost za životní prostředí a tento postoj vyjadřuje konkrétními činy. Chránit životní prostředí může mnoha způsoby. Základem a samozřejmostí je pro společnost třídění a recyklace odpadů. Na všech prodejnách i ve skladech je již několik let zavedena politika třídění odpadů – papíru a plastů. V loňském roce bylo zrecyklovaných přes 14 000 tun sběrného papíru a přes 700 tun plastu. Společnost je zapojena do environmentálního projektu neziskového systému EKO –

KOM, v rámci něhož přispěla na provoz tříděného sběru v České republice. Svým příspěvkem zajistila provoz a obsluhu 8 800 barevných kontejnerů určených na tříděný odpad. Pomohla tím k celkovému snížení produkce skleníkových plynů o 28 601 tun CO₂, což odpovídá emisím CO₂ vyprodukovaným 13 443 osobními automobily střední třídy za rok jejich provozu (XY, 2016).

Obrázek 3: Společenská odpovědnost



Zdroj: XY (2016, vlastní zpracování)

4.3 Ekonomická charakteristika společnosti XY

XY je veřejná obchodní společnost, která vznikla v České republice dne 5. června 2000 a sídlí v Praze 5. Hlavním předmětem její činnosti je diskontní prodej potravin a dalšího zboží.

K 28. únoru 2015 měla společnost následující společníky:

- C E – Beteiligungs-GmbH, Neckarsulm, Spolková republika Německo (100 % na základním kapitálu a 7 481 026 hlasů při rozhodování společníků).
- XY, Praha, Česká republika (0 % na základním kapitálu a 1 hlas při rozhodování společníků).

Společnost XY vykazuje v souladu se zákonem o účetnictví hospodářský rok v období od 1. března do 28. února.

Podle dat převzatých z výročních zpráv společnosti, za obchodní rok 2014 a obchodní rok 2013 dosáhly výnosy společnosti částky 33 656 662 tis. Kč a 29 113 233 tis. Kč (viz tabulka č. 7). Výnosy společnosti z běžné činnosti představovaly především tržby z maloobchodního prodeje potravin a spotřebního zboží v České republice. Ukazatel „Poskytnuté služby“ představuje výnosy z podpory prodeje a z pronájmu nebytových prostor. Osobní náklady za sledované období představují mzdy zaměstnanců, sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a sociální náklady. Finanční výsledek tvoří především ostatní finanční výnosy (kurzové zisky) a ostatní finanční náklady (kurzové ztráty, poplatky za platby zákazníků platebními kartami a ostatní bankovní poplatky). Zisk obchodního roku 2014 a 2013 byl ve výši 2 600 000 tis. Kč a 1 727 982 tis. Kč.

Tabulka 7: Vybrané finanční ukazatele společnosti XY v letech 2013 - 2014

Ukazatel (v tis. Kč)	Roky	
	2013	2014
Tržby za prodej zboží	29 037 355	33 604 262
Poskytnuté služby	75 878	52 400
<i>Výnosy z běžné činnosti celkem</i>	29 113 233	33 656 662
Náklady na prodané zboží	21 880 030	25 088 034
Osobní náklady	1 869 695	2 033 492
Provozní výsledek hospodaření	1 904 893	2 854 201
Finanční výsledek hospodaření	-176 911	-254 201
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
VH před zdaněním	1 727 982	2 600 000

Zdroj: XY (2016, vlastní zpracování)

4.4 Zásady společnosti XY

Jako mezinárodní společnost si je vědomá svého významu a přítomnosti na veřejnosti. Respektuje rozmanitost kultur a uznává odlišnost jejich hodnot a tradic.

Vyznačuje se firemními zásadami a zásadami jednání:

- jednat tak, aby zákazník byl vždy spokojen,
- nejvýhodnější poměr ceny a hodnoty určuje naši pozici na trhu,

- svůj další růst zajišťujeme expanzí a stálým vylepšováním našich prodejen,
- jsme decentralizovaná společnost a pracujeme systematicky,
- rychlé rozhodování a jednoduché pracovní postupy zajišťují náš úspěch,
- řídíme se platnými právními předpisy a interními směrnicemi,
- ve své každodenní činnosti přebíráme ekonomickou, sociální a ekologickou odpovědnost,
- čestné jednání je pravidlem dodržovaným každým zaměstnancem ve společnosti,
- vážíme si sebe navzájem a podporujeme se,
- dohody jsou dodržovány v atmosféře důvěry,
- chvála, uznání a konstruktivní kritika vytvářejí naši každodenní pracovní atmosféru,
- obklopujeme se schopnými zaměstnanci – v každé oblasti je zajištěna zastupitelnost (XY, 2016).

Zákazník je pro společnost nejdůležitější osobou. Je středem zájmu a pracovní procesy jsou podřízeny jeho potřebám. XY nabízí zákazníkovi vždy plnou dostupnost všech produktů sortimentu a jedná přátelsky, s respektem a upřímně. Přáním a dotazům zákazníka se snaží společnost vyhovět rychle a k jeho spokojenosti (XY, 2016).

4.5 Organizační uspořádání společnosti XY v České republice

Z organizační struktury společnosti XY (viz Příloha I) je patrné, že společnost je rozdělena do 4 hlavních oblastí. Největší zastoupení v počtu zaměstnanců má oddělení provozu, protože společnost zaměstnává nejvíce lidí v prodejnách nebo v logistických centrech. Na centrále společnosti v Praze pracuje více než 240 lidí. Pracují zde zaměstnanci oddělení financí a controllingu přes IT a personální oddělení, až po velký tým nákupčích a zaměstnanců z reklamy. Kromě toho je tady oddělení výstavby, facility managementu a logistiky.

Top management společnosti tvoří skupina čtyř jednatelů různé národnosti (Česká republika, Slovenská republika, Polská republika) v čele s panem ředitelem. **Kompetence provozního ředitele** zasahují do oblasti administrativy a provozu. **Finanční ředitel** je zodpovědný za finanční, personální a účetní oddělení. Všichni zaměstnanci z oblasti financí pracují v centrále společnosti. **Oddělení expanze a výstavby** v současné době stagnuje, protože se již nestaví tolik prodejen jako v minulosti. Pozornost se soustřeďuje

na modernizaci stávajících prodejen. Do budoucna se počítá s novou výstavbou prodejen, a proto zůstávají v trvalém provozu expanzní kanceláře v rámci České republiky.

Oddělení nákupu je zodpovědné za dostatek zboží a sortimentu na prodejnách. Zaměstnanci oddělení jsou zodpovědní za foodový sortiment, non-foodový sortiment, za extra-foodové akce, za nákup potravin i spotřebního zboží, za strategii prodeje i za cenotvorbu. Tvorba a vývoj nových produktů, analýzy trhu a vyjednávání s dodavateli nejen o cenách, ale také o kvalitě a dopravě – to vše tvoří náplň jejich práce. V neposlední řadě nákupčí sledují aktuální trendy na trhu a spolupodílejí se na návrzích obalů pro produkty. Oddělení marketingu je také součástí oddělení nákupu. Důvod je ten, že jednotliví nákupčí nebo ředitel nákupu jsou přímo odpovědní za prezentaci produktů v letáku, proto jsou jim přiřazované kompetence marketingového oddělení. Několik činností, které by měly spadat do oblasti marketingu ve společnosti, vykonávají jiná oddělení (např. za navigaci prodejen odpovídá oddělení expanze, za plakáty na prodejnách odpovídá oddělení vybavení prodejně a eventy řeší zaměstnanci na personálním oddělení). Marketingové oddělení se může v plném rozsahu věnovat reklamě.

Oddělení kvality dohlíží na dodržování hygienických standardů a parametrů jakosti prodávaného zboží. Úzká spolupráce s externími laboratoři na kontrolu kvality probíhá už během výroby nových produktů. Zkoumá se jejich složení a vlastnosti. Oddělení kvality reaguje i na otázky ze zákaznické linky.

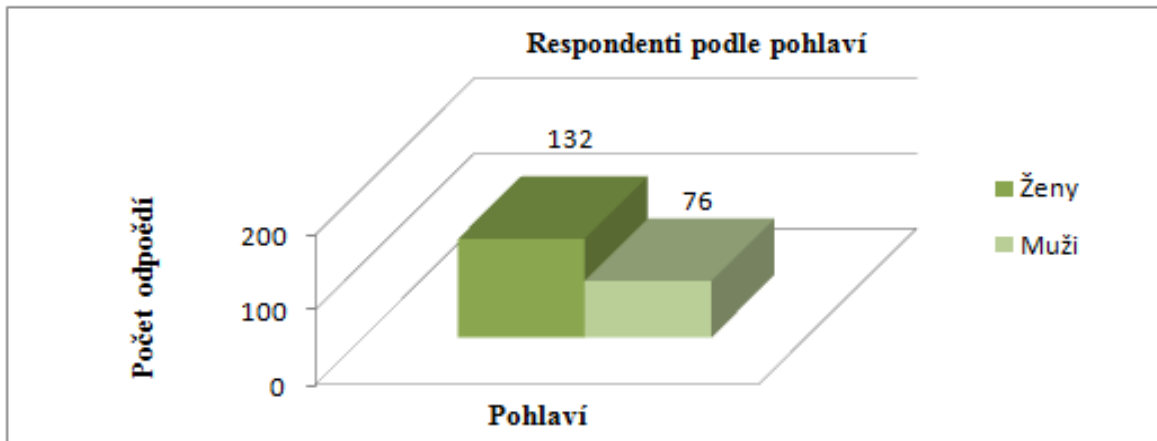
5 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

První část otázek členila respondenty společnosti XY z hlediska pohlaví, věkové kategorie, rodičovského statusu, ukončeného vzdělání a pracovní pozice (viz kapitolu 5.1).

5.1 Základní informace o respondentech

Z grafu 1 je patrné, že z celkového počtu 208 respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, bylo větší množství žen (63 %) a pouze 37 % respondentů bylo mužského pohlaví. Podíl rozdělení genderu vychází z povahy podnikatelských aktivit společnosti a s tím souvisejícími a v odvětví stále přetrvávajícími stereotypy.

Graf 1: Respondenti podle pohlaví

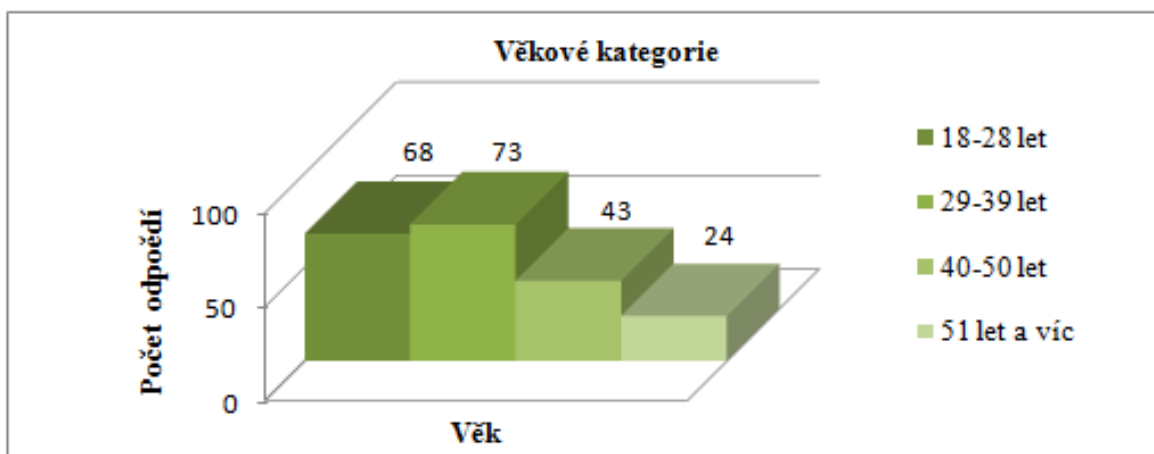


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 ukazuje, že věkovou kategorii 29–39 let tvoří více než jedna třetina respondentů (35 %). O 5 respondentů méně (32 %) patří do věkové kategorie 18–28 let. Kategorii 40–50 let tvoří 21 % respondentů. 12 % respondentů se řadí do kategorie 51 let a více.

Nízký podíl zaměstnanců společnosti a také respondentů v dotazníkovém šetření ve věku 51 let a více dokumentuje, že vývoj ve společnosti nesměřuje k stárnoucí pracovní síle a s tím souvisejícímu odlivu zaměstnanců. Vzhledem k těmto faktům může plynuleji a bez větších problémů probíhat mezigenerační spolupráce mezi nejstaršími zaměstnanci a jejich mladšími kolegy.

Graf 2: Věkové kategorie respondentů

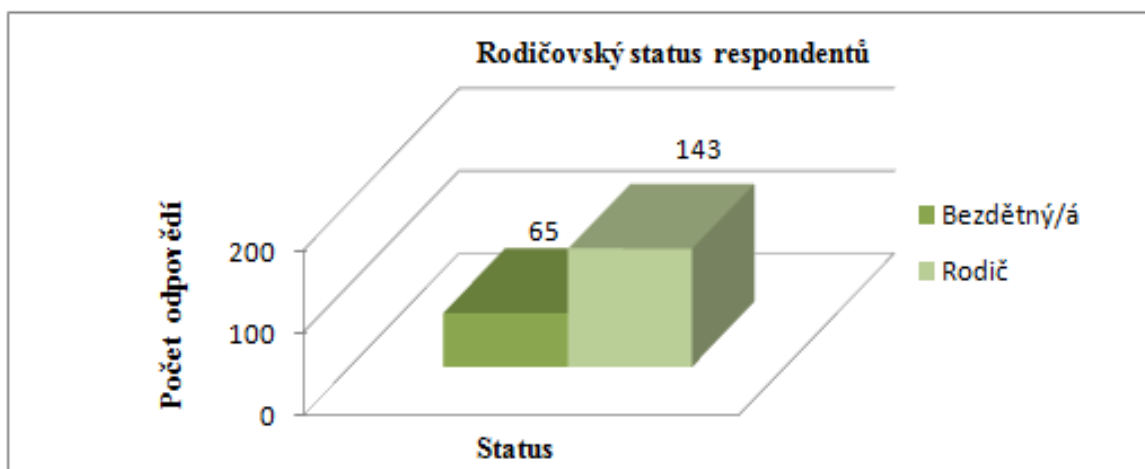


Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka směřující k rodičovskému statusu dotazovaných měla z pohledu rodičovství velký význam v souvislosti s problematikou využívání flexibilních forem práce (viz otázka č. 7) a sladování pracovního a rodinného života (viz otázka č. 8). Z výsledků lze vyvodit, že méně než jedna třetina respondentů má status bezdětný/á v procentuálním zastoupení 31 % a počtu 65. Naproti tomu 143 respondentů (69 %) se hlásí statusu rodiče.

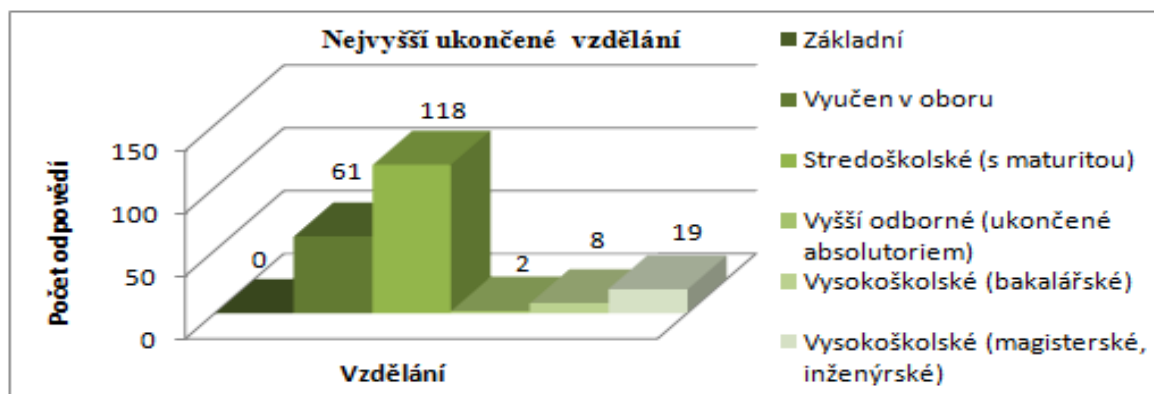
Právě rodiče mají specifické požadavky k již zmíněnému sladování práce a péče o dítě, a proto může tato skupina respondentů přesněji vyjádřit postoje k některým oblastem diverzity.

Graf 3: Rodičovský status respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Ukončené vzdělání respondentů

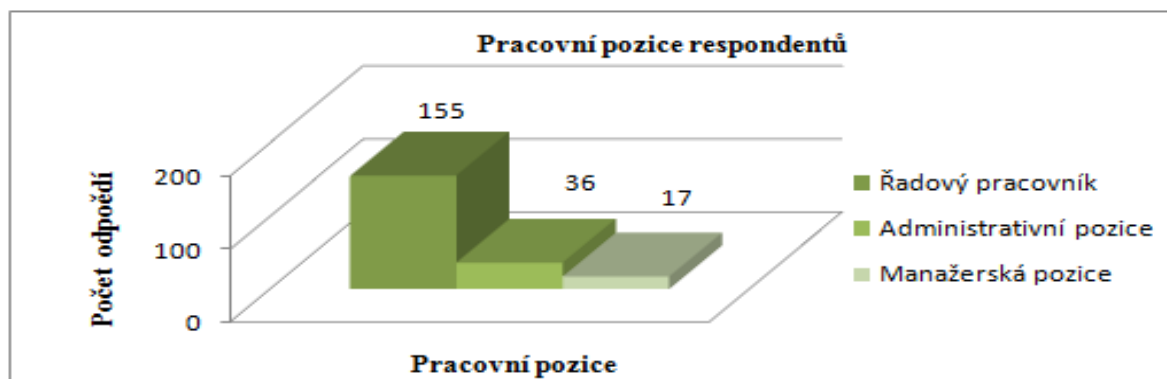


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 zobrazuje výběrový soubor nejvyššího ukončeného vzdělání. Většina (57 %) dotazovaných zaměstnanců má stredoškolské vzdělání s maturitou. 29 % respondentů uvádí, že jsou vyučeni v oboru a pouze 2 dotazovaní (1 %) uvádějí vyšší odborné vzdělání ukončené absolutoriem. Vysokoškolské vzdělání má celkem 27 dotazovaných – 19 dotazovaných (9 %) má vysokoškolské vzdělání magisterské či inženýrské a 4 % respondentů dosáhla vysokoškolského vzdělání bakalářského. Mezi respondenty nebyl nikdo pouze se základním vzděláním.

Z dotazníkového výzkumu dále vyplývá, že respondenti s vysokoškolským vzděláním jsou zařazeni na administrativní pracovní pozice a manažerské pozice. Z hlediska nejčastějšího vzdělání převažuje mezi respondenty podíl osob se stredoškolským vzděláním s maturitou, resp. vyučených v oboru (86 %). To může odrážet podmínky stejných pracovních postupů a stejné požadavky, které nevyžadují vyšší nároky na vzdělání.

Graf 5: Pracovní pozice respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

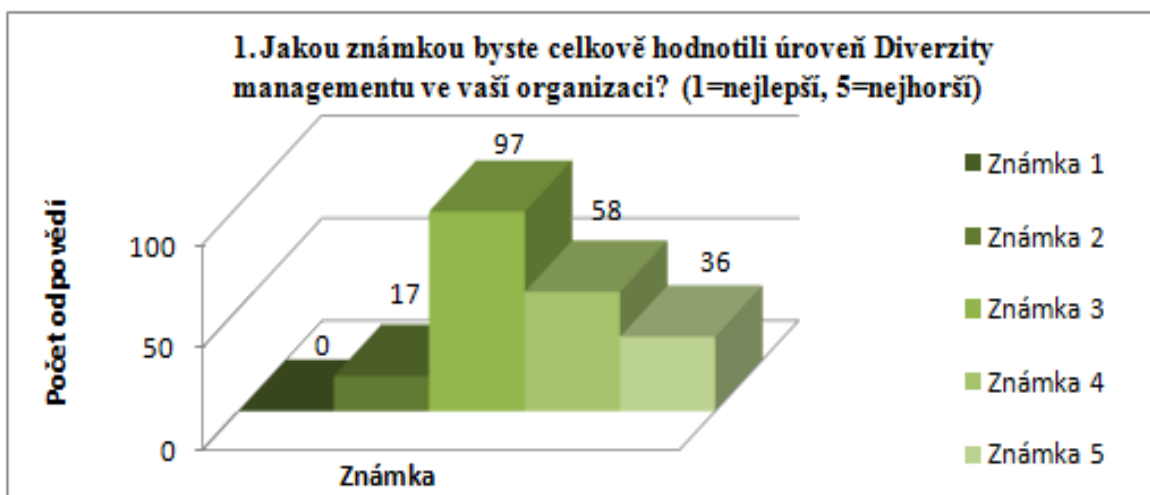
Pracovní pozice respondentů zjišťují podíl řadových zaměstnanců vůči administrativní a manažerské pracovní síle, který je zobrazený ve výše uvedeném grafu číslo 5. Na základě provedené analýzy je možné konstatovat, že v dotazovaném souboru přesně tři čtvrtiny respondentů (75 %) tvoří řadoví zaměstnanci. Obsazení pozic administrativního charakteru uvedlo 36 dotazovaných (17 %) a pouze 8 % zaměstnanců se řadí do manažerských pozic. Podíl rozložení pracovních pozic vychází z povahy podnikatelské činnosti společnosti a přibližuje poměr zaměstnanců na jednotlivých úrovních.

5.2 Vyhodnocení výsledků kvantitativního výzkumu

Navazující druhá část dotazníku (10 otázek) přibližuje zpětnou vazbu, postoje a připomínky zaměstnanců společnosti XY ke konceptu Diverzity managementu, sladování pracovního a osobního života, žen na vedoucích pozicích atd.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Graf 6: Vyhodnocení 1. otázky



Zdroj: Vlastní zpracován

Při sledování grafu číslo 6 je možné vidět, že dotazovaní hodnotí známkou od 1 do 5 úroveň Diverzity managementu ve společnosti. Nejvíce zastoupenou známkou byla 3, kterou zvolilo 47 % respondentů. 28 % označilo známkou 4 a 36 dotazovaných

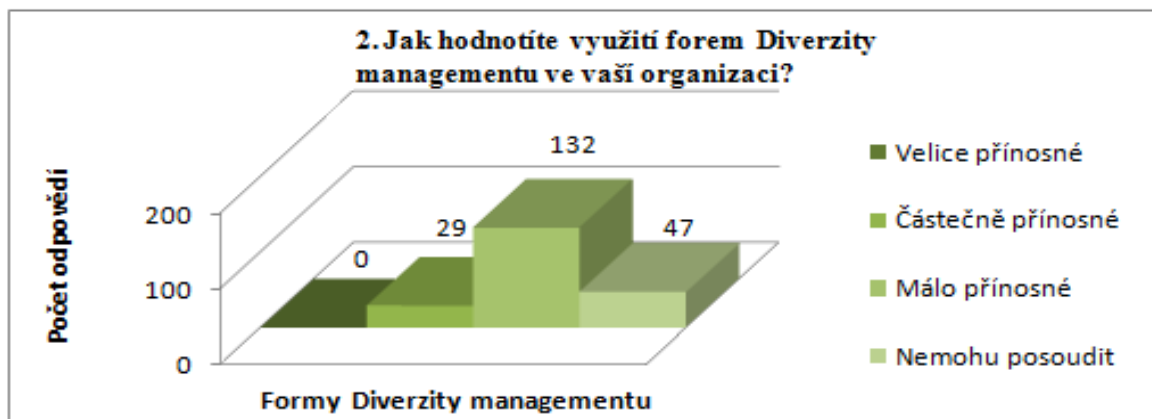
(17 %) se přiklání k známce 5. Pouze 8 % respondentů hodnotí úroveň konceptu rozmanitosti známkou 2 a nikdo z dotazovaných neoznačil odpověď známkou 1.

Z celkového hodnocení úrovně managementu diverzity je zřejmé, že respondenti tento koncept vnímají jako podprůměrný, s nepříliš velkým potenciálem v současné situaci.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Stejně jako úroveň Diverzity managementu hodnotili dotazovaní spokojenost s využíváním jednotlivých forem konceptu diverzity (viz graf č. 7). Nejvyšší procentuální zastoupení dotazovaných (63 %) vyslovilo názor, že využití forem Diverzity managementu ve společnosti je málo přínosné. 29 respondentů (14 %) hodnotí využití konceptu diverzity ve společnosti jako částečně přínosné, 23 % respondentů nedovedlo posoudit hloubku využití managementu diverzity. Nikdo z dotazovaných se nedomnívá, že by formy diverzity byly velkým přínosem pro společnost XY. Také v souvislosti s využíváním forem Diverzity managementu má podle respondentů společnost velké rezervy a prostor na zlepšování.

Graf 7: Vyhodnocení 2. otázky



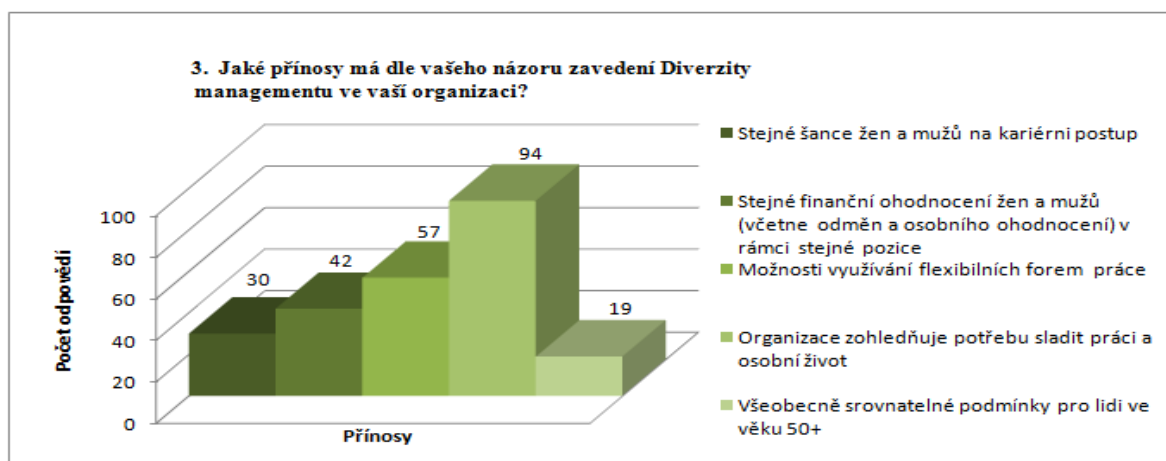
Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení dotazníkového šetření

V následující otázce vybírali dotazovaní z pěti možností a měli zaujmout stanovisko k přínosům implementace managementu diverzity. Největší přínos v zavádění managementu diverzity ve společnosti vidí dotazovaní v zohledňování potřeb sladit práci

a osobní život (45 %). Možnost využívání flexibilních forem práce označilo 27 % respondentů a 20 % respondentů vnímá přínosy ve stejném finančním ohodnocení (včetně odměn a osobního ohodnocení) v rámci stejné pozice. Tvrzení, že přínosem pro zavedení konceptu diverzity jsou stejné šance žen a mužů na kariérní postup označilo 14 % dotazovaných. 9 % vidí přínos v obecně srovnatelných podmínkách pro lidi ve věku 50+.

Graf 8: Vyhodnocení 3. otázky

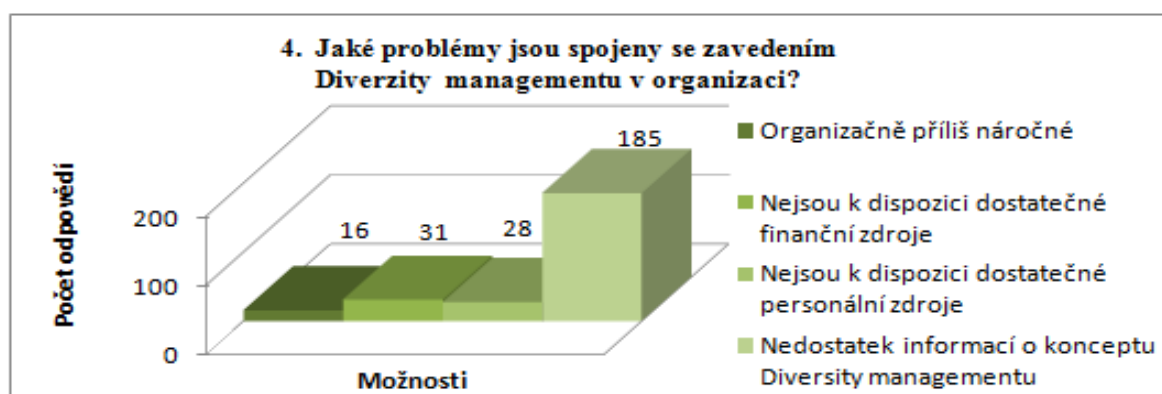


Pozn.: Respondenti zde označili libovolný počet odpovědí

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Graf 9: Vyhodnocení 4. otázky



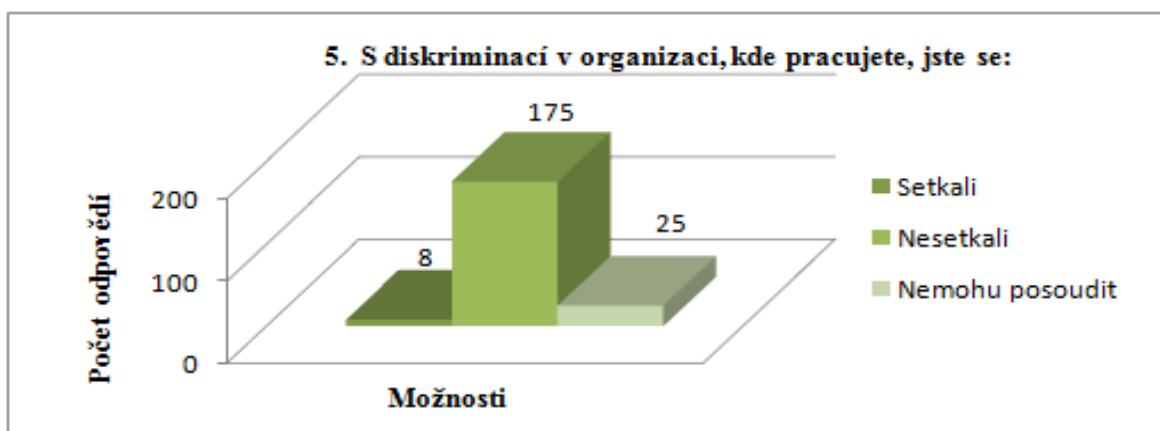
Pozn.: Respondenti zde označili libovolný počet odpovědí

Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce byli dotazovaní požádáni, aby zaujali stanovisko spojené se zavedením Diverzity managementu ve společnosti. Převážná většina (89 %) respondentů podporuje tvrzení, že v rámci organizace je nedostatek informací o konceptu rozmanitosti. 15 % respondentů si myslí, že XY nedisponuje dostatečnými finančními zdroji a 13 % dotazovaných vnímá problém v nedostatku personálu. Dále 8 % respondentů označilo za problém možnost, že zavedení je organizačně příliš náročné. Z výsledného grafu číslo 9 je možné vysledovat, že základní problém, který brání zavedení Diverzity managementu na pracovišti je jednoznačně nedostatek informací o konceptu. Respondenti vyslovili zájem být informováni o změnách a připravovaných plánech. Ze všech uvedených možností je nejdůležitější komunikace a dialog na všech úrovních společnosti při zavádění konceptu Diverzity managementu.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Graf 10: Vyhodnocení 5. otázky



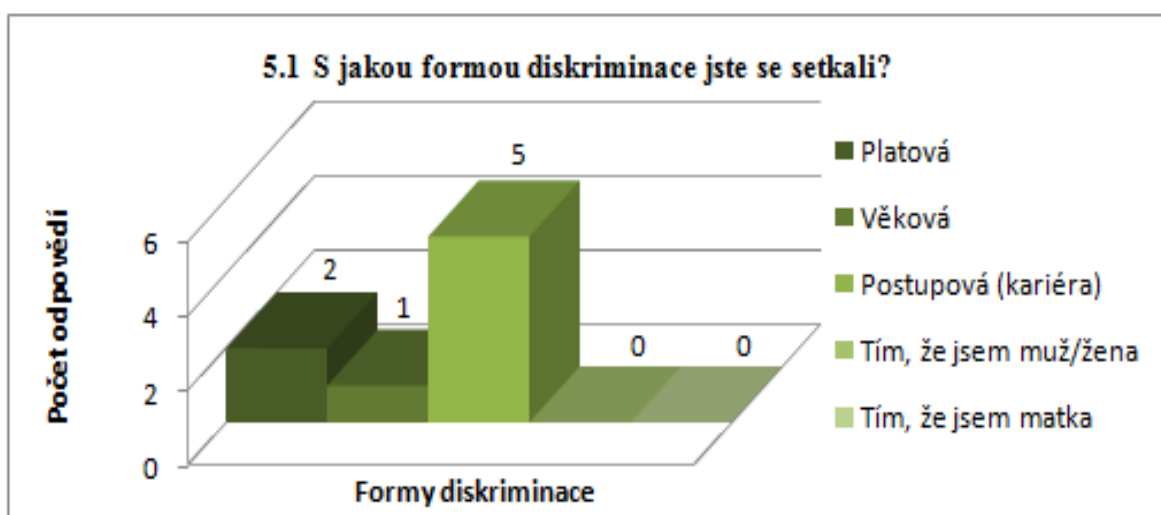
Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce číslo 5 byli respondenti požádáni o vyjádření se k možné diskriminaci na pracovišti. Jelikož je diskriminace v jakékoli podobě nepřijatelná, součástí otázky bylo také zjistit, s jakou formou diskriminace se dotazovaní setkali. 84 % dotazovaných uvedlo, že se s diskriminací na pracovišti nesetkalo. Diskriminaci v zaměstnání přiznávají pouze 4 % respondentů a 12 % nedovedlo posoudit, zda se jednalo o diskriminaci. Všichni zaměstnanci, kteří se s diskriminací na pracovišti setkali, jsou řadoví pracovníci. Nikdo ze zúčastněných nezastával administrativní nebo manažerské pozice.

Dotazovaní, kteří v předchozí otázce odpověděli, že se s diskriminací na pracovišti setkali, určili její formy (viz graf č. 11). 5 respondentů (62 %), kteří diskriminaci v zaměstnání přiznávají, se setkali s postupovou (kariéerní) formou diskriminace. 2 respondenti (25 %) upozorňují na platovou formu a 1 respondent (13 %) na věkovou formu diskriminace. Žádný z respondentů nepociťoval diskriminaci spojenou s pohlavím ani se statutem matky. Na téma diskriminace a jejích dalších forem, které nebyly součástí 5. otázky, ale se kterou se setkali na pracovišti, reagovali dotazovaní v otevřené otázce číslo 10.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Graf 11: Vyhodnocení 5. otázky



Zdroj: Vlastní zpracování

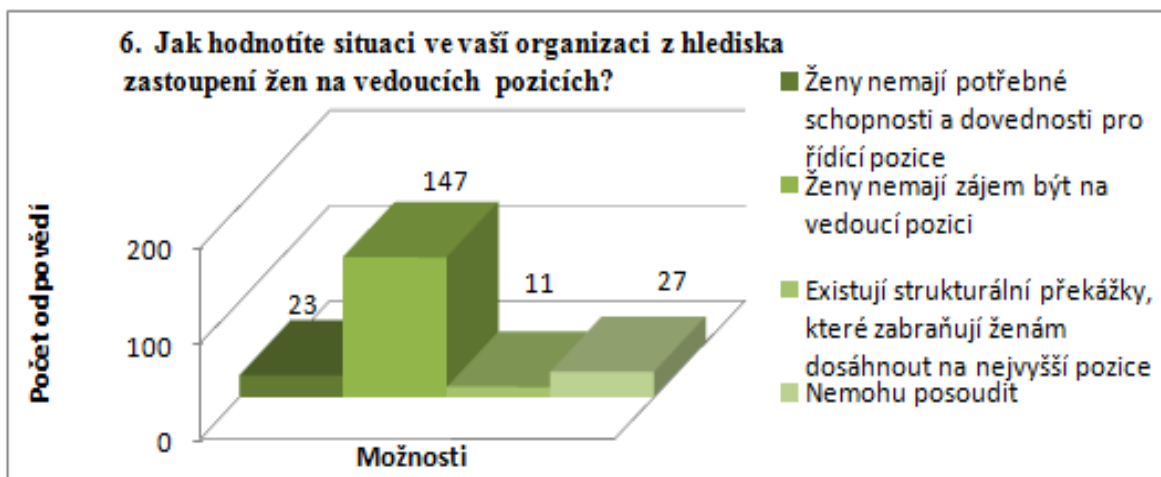
Vyhodnocení dotazníkového šetření

Informace o nízkém počtu žen na vyšších úrovních vedení vyvolává otázku, proč nejsou zaměstnankyně společnosti obsazovány na zmíněné pozice častěji. V souvislosti s touto situací byla respondentům předložena otázka ukazující na možné překážky v obsazování významnějších pracovních pozic ženským pohlavím. 71 % respondentů se domnívá, že ženy nemají zájem být na vedoucích pozicích. 11 % dotazovaných uvádí, že ženy nemají potřebné schopnosti a dovednosti pro řídicí pozice. 5 % respondentů vidí

problém v existenci strukturálních překážek zabraňujících ženám obsazovat vedoucí pozice a 13 % dotazovaných nedovedlo situaci posoudit.

Většina respondentů zastává názor, že ženy nemají zájem obsazovat prestižnější pozice, což může být výsledek přetrvávající existence rodinných stereotypů (péče o dítě a rodinu zůstává úkolem žen).

Graf 12: Vyhodnocení 6. otázky

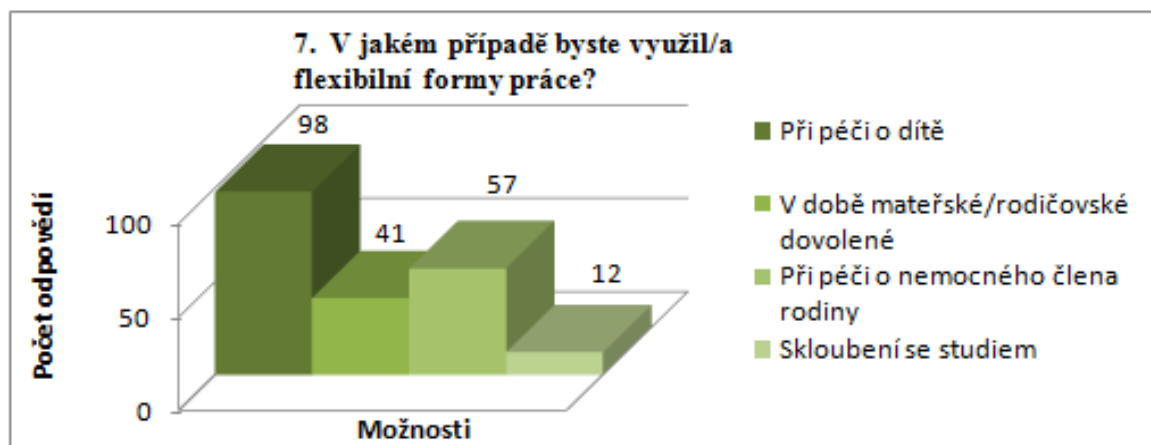


Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Mezi nástroje, které by umožnily sladit pracovní a osobní život zaměstnancům a zaměstnankyním, patří flexibilní formy práce. V otázce číslo 7 byly nabídnuty 4 možnosti, kdy by respondenti využili různé formy pracovních úvazků. Z grafu 13 je zřetelné, že necelá polovina respondentů (47 %) by využila flexibilní formy práce při péči o dítě. 27 % respondentů označilo možnost, že flexibilní formy práce by přivítali při poskytování péče o nemocného člena rodiny. V době mateřské a rodičovské dovolené by flexibilní pracovní úvazky ocenilo 20 % dotazovaných a 6 % respondentů vidí využití flexibilní formy práce při skloubení zaměstnání a studia. Zájem dotazovaných o využívání flexibilních forem práce dává jasný impuls vedení společnosti na změny pracovního rozvrhu.

Graf 13: Vyhodnocení 7. otázky



Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vyhodnocení 8. otázky

Další otázka byla věnována sladění pracovního a rodinného života. V dnešní době je toto téma ve společnosti XY velmi aktuální na úrovni řadových zaměstnanců, a proto dostali respondenti prostor vyjádřit se k této problematice prostřednictvím otevřené otázky dotazníkového šetření.

Velká většina žen pečujících o dítě považuje za problematické sladit rodinný a pracovní život. Využívání náhradního nebo neplaceného volna je záležitostí dohody mezi nadřízeným vedoucím a zaměstnancem. Pracovníci si uvědomují, že není možné si zvolit si začátek a konec pracovní doby, ale také se brání každodennímu prodlužování pracovní doby. „*Pracujeme v prostředí, ve kterém si pracovní činnosti vyžadují práci přesčas. Pokud zaměstnavatel očekává prodloužení pracovní doby každý den, bez ohledu na to, že se musíte postarat o dítě, práce se pak stává nezajímavá pro potencionální zaměstnance společnosti,*“ napsal jeden z respondentů.

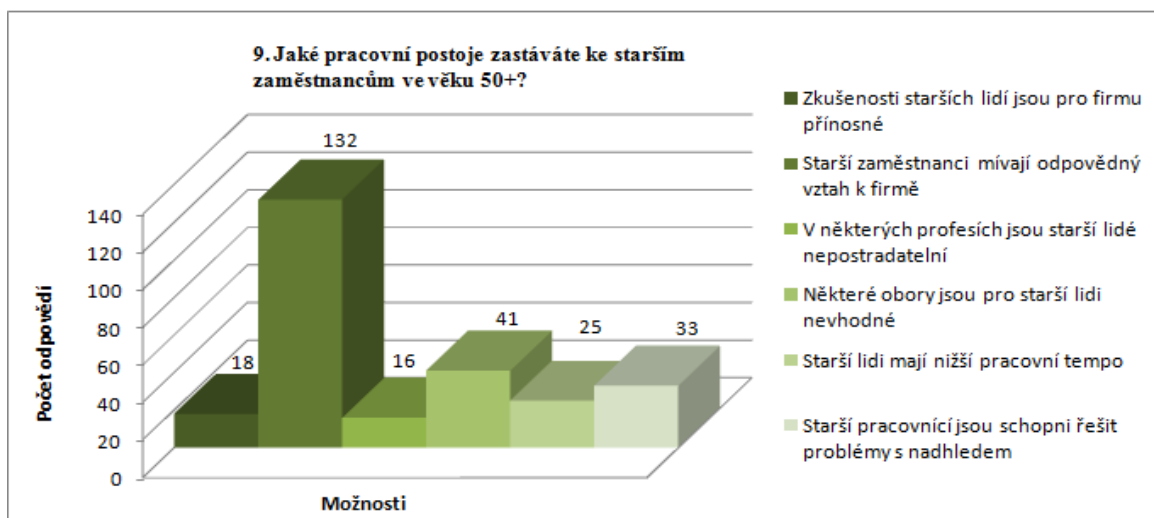
Respondenti v dotazníkovém šetření vyjadřují názor, že zástupci společnosti se odvolávají v otázkách sladování pracovního a osobního života na ekonomické ukazatele a nevlíí řešit tento problém cestou navyšování finančních prostředků směrem k pracovní síle. Dalším postřehem respondentů je skutečnost, že dobré vztahy na pracovišti se výrazně zhoršují při vysokém pracovním zatížení.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Podle výzkumu Evropské komise vyplývá, že Česká republika patří mezi státy, kde se věková diskriminace projevuje nejvíce. Podobně také stárnutí obyvatel v České republice je výraznější než v ostatních zemích EU. Na tyto skutečnosti navazuje otázka číslo 9, která zjišťuje, **jaké pracovní postoje zastávají zaměstnanci k starším kolegům ve věku 50+ let ve společnosti XY.**

64 % respondentů vnímá starší zaměstnance jako osoby, které mají odpovědný vztah ke společnosti. 20 % dotazovaných je toho názoru, že některé pracovní oblasti jsou pro starší lidi nevhodné, ale podle 16 % dotazovaných jsou na druhou stranu starší zaměstnanci schopni řešit problémy s nadhledem a větší rozvahou. Pro 12 % respondentů představují starší zaměstnanci personál, který má nižší pracovní tempo. Pozitivně se k starším kolegům staví dotazovaní (7 %), kteří vnímají jejich pracovní zkušenosti jako přínos pro společnost, a další pozitivum podle respondentů (8 %) vyplývá z nepostradatelnosti v určitých profesích.

Graf 14: Vyhodnocení 9. otázky



Pozn.: Respondenti zde označili libovolný počet odpovědí

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vyhodnocení 10. otázky

Poslední otázka dotazníkového šetření dávala respondentům prostor vyjádřit se, uvést postřehy a otevřeně reagovat na problematiku Diverzity managementu, věkovou diverzitu a otázky spojené s rovnými příležitostmi žen a mužů ve společnosti.

V reakci na otázku diskriminace a její formy (viz otázka č. 5 a 5.1) zazněla nespokojenost na adresu některých vedoucích oddělení, kteří pravidelně upřednostňují a zvýhodňují pracovníka, se kterým se znají osobně. K podobným situacím dochází také při upozorňování na drobné pracovní nedostatky a produktivitu od nadřízených k podřízeným zaměstnancům. Nedostatky jsou vytýkané subjektivně některým jednotlivcům při stejných pracovních výkonech celých skupin. Většina zaměstnanců je bez postihu. Respondenti se cítí být diskriminováni a zjednocují se v názoru, že všichni zaměstnanci by měli být posuzováni stejně bez rozdílu.

5.3 Vyhodnocení výsledků polostrukturovaných rozhovorů

Následující kapitola se zaměří na analýzu a interpretaci dat, která byla zaznamenána během polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky. Ti odpovídali na otázky uvedené v Příloze II.

Jaký je postoj managementu a zaměstnanců k diverzitě?

Diverzita je mezi zaměstnanci a manažery vnímána jako okrajová záležitost při obsazování pracovních míst a plnění úkolů na jednotlivých pracovištích. Zahraniční pracovníci jsou bráni jako samozřejmost, neexistuje žádná jazyková a kulturní bariéra. Podle vyjádření vedoucích zaměstnanců oddělení je vytváření různorodých týmů z hlediska pohlaví, věku a také dalších faktorů diverzity náročnější na řízení. Prosazování konceptu diverzity na pracovišti by kladlo vyšší nároky na manažerské schopnosti. Mladší vedoucí mohou být vystavováni tlaku jejich starších kolegů, jež mají ve svých týmech, a které musí řídit. Tradiční role se také porušují, když žena velí mužům.

„Své postoje, stížnosti a návrhy k problematice diverzity mohou oficiálně zaměstnanci a zaměstnankyně předkládat při hodnotícím pohovoru.“ Jedenkrát ročně

probíhá hodnotící pohovor mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem. Pohovoru dává formu dokument, který o závěrech informuje vedoucího útvaru a personálního ředitele.

Jaké jsou hlavní problémy v oblasti sladování pracovního a soukromého života podle managementu společnosti?

„V první řadě je třeba si uvědomit, že společnost obsazuje v každé oblasti své činnosti minimální počet zaměstnanců. V oblasti logistických center jsou některé pracovní pozice velmi specifické, takže je zde pouze minimální zastupitelnost. Konec pracovní doby skladníků ovlivňuje množství faktorů, které musíme v případě negativních vlivů eliminovat. Není tajemstvím, že tito zaměstnanci odcházejí z práce k rodinám po osmi, devíti někdy deseti odpracovaných hodinách. Výpadky zaměstnanců musíme vykrývat a tím upravovat pracovní rozvrh i ostatním kolegům. Stanovení přesného konce pracovní doby na těchto pozicích je ekonomicky náročné,“ reagoval na otázku ředitel logistického centra. Vytváření flexibilních forem práce není adekvátním řešením vzhledem k charakteru pracovních pozic na liniové úrovni.

Výše uvedené příklady přibližují problémy, které mohou nastat na straně zaměstnavatele a zaměstnanců při sladování pracovních podmínek podle představ pracovníků v organizaci XY.

Jak uplatňujete v náboru nových zaměstnanců princip rovných příležitostí žen a mužů?

V minulosti byla společnost XY prohlašována za zaměstnavatele, který předkládá uchazečům o zaměstnání dotazníky s otázkami, které mohou vést k diskriminaci. Kromě uvedení rodinného stavu, počtu a věku dětí, byly po uchazečích o zaměstnání rovněž požadovány údaje o národnosti, což ale zákon o zaměstnanosti výslovně zakazuje. Společnost u zájemců o práci zjišťovala také jméno a zaměstnavatele manžela či manželky a výši jeho/jej hrubé mzdy. Zástupci společnosti se bránili, že dotazník byl sestaven podle vzoru Evropské unie a je v souladu s antidiskriminačními zákony. Jednalo se o starší formulář, který již společnost nepoužívá.

Dnes XY formuluje inzeráty poptávající zaměstnance či zaměstnankyně tak, aby přímo oslovovaly ženy i muže, aby inzeráty uváděly mužský i ženský rod. Pokud chce

společnost obsadit pracovní místo, předem stanovuje hlavní podmínky, které musí muž či žena na pracovní pozici splňovat.

Ve výběrových řízeních společnost přihlíží na zkušenosti a schopnosti kandidáta, ne na pohlaví, rasu nebo věk. Společnost si zakládá na **férovosti v přístupu k zaměstnancům jak při náboru, tak i v průběhu zaměstnání.** „Každý zaměstnanec u nás již od začátku pracovního poměru získá pracovní smlouvu na dobu neurčitou a má také stanovený výhled na další tři roky, kde je uvedeno, o kolik korun se mu každý rok navýší mzda. Pro zaměstnance máme také připravenou paletu benefitů a bonusů, připravujeme pro ně firemní akce, nabízíme školení a další vzdělávání. I v rámci výstavby nových prodejen na zaměstnance myslíme, snažíme se pro ně vybudovat větší zázemí a příjemné odpočinkové prostory,“ doplnil zaměstnaneckou politiku společnosti obchodní ředitel.

Ukončení pracovního poměru se v průběhu rozhovorů neukázalo jako oblast, která by byla společností blíže monitorována a informace podrobně analyzovány a statisticky zpracovány. V rozhovorech zazněl názor, že společnost přednostně rozváže pracovní poměr se zaměstnanci 50+, ale další rozhovory potvrdily, že se jednalo o ničím nepodložený subjektivní dojem. Zástupci společnosti zdůraznili, že XY uplatňuje princip nediskriminačního propouštění na základě pohlaví.

Jaké zaměstnanecké benefity nabízí společnost svým zaměstnancům?

Společnost si je vědoma, že potencionální zaměstnanci přihlížejí nejen k finančnímu ohodnocení, ale zajímají se také o možnosti využití benefitů. Jejich prostřednictvím se snaží motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu a celkové spokojenosti. Proto XY nabízí zaměstnanecké benefity, které se liší v závislosti na druhu pracovního zařazení a oblasti, ve které zaměstnanec působit.

Rok 2015 patřil manažerům a manažerkám prodejen. Jejich práce je pro úspěch klíčová, proto v lednu odstartoval vzdělávací program Manažer prodeje 21. století. Společnost podpořila zaměstnance v rozšiřování kvalifikace a pomohla jim rozvíjet dovednosti v oblasti vedení a řízení zaměstnanců. Manažeři prodejen, stejně jako regionální manažeři prodeje a vedoucí zaměstnanci lidských zdrojů, nákupu, podpory prodeje, výstavby a expanze, disponují služebními automobily a nejnovějším technickým vybavením v podobě mobilních telefonů a tabletů. Vedoucím pracovníkům podpory

prodeje a nákupčím nabízí společnost benefity v podobě výuky cizích jazyků v rámci pracovní doby.

Pro všechny zaměstnance společnost nabízí širší spektrum různých firemních výhod v rámci motivačního programu Benefit:

- 2x ročně výprodej non-foodu v logistických centrech společnosti,
- dovolená nad zákonný rámec,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- firemní jubileum,
- nákupní poukázky,
- zdravotní program,
- možnosti relaxu ve wellness centru (masáže, bazén).

Kromě standardních interních výhod stojí za připomenutí benefit **firemní jubileum**. Každému zaměstnanci, jehož pracovní poměr ve společnosti XY dosáhne délky 5ti let, je projevono uznání formou slavnostní večeře s jeho přímým nadřízeným. Tato večeře je organizována vždy pro více osob dle jednotlivých regionů či oddělení. Po odpracování 10 let je udělen diplom, zaměstnanec je pozván na slavnostní večeři a obdrží také finanční odměnu ve výši poloviny své současné měsíční mzdy a stříbrný odznak společnosti.

Organizace nabízí i další možnosti zaměstnaneckých benefitů, které jsou uvedeny v kapitole 5.4 a přímo navazují na téma spojení rodinného a pracovního života.

Nabízí společnost flexibilní formy práce?

Pracovní doba zaměstnance se liší dle zařazení, profese a činí 40 hodin týdně. Pružnou pracovní dobu mohou využívat zaměstnanci centrály, vedoucí provozu, podpory prodeje a všichni zaměstnanci, kterým to povaha práce dovoluje. Tito zaměstnanci jsou povinni být na pracovišti od osmé hodiny do patnácté hodiny odpoledne. Práce z domova není výrazně využívanou formou práce.

Zaměstnanci na manuálních pozicích v logistických centrech mají 35 hodinovou týdenní pracovní dobu. Začátek pracovní doby je stanoven na 7:00 hodin a odpolední směna má začátek pracovní doby stanoven na 15:00 hodin. U těchto forem práce zaměstnavatel nenabízí částečné úvazky. Vzhledem k charakteru a specifikům některých provozů nelze využívat flexibilní formy práce.

Vedoucí oddělení mohou hledat individuální způsoby jak upravovat pracovní rozvrh zaměstnancům. Práci na zkrácený úvazek nabízí společnost zaměstnancům prodejen. Společnost v průběhu celého roku nabízí brigády a částečné úvazky hlavně na prodejnách. V období letních měsíců nabízí studentům odborné stáže v oddělení nákupu.

Jaké vzdělávací programy směřující k diverzitě nabízí společnost svým zaměstnancům?

Na liniové úrovni společnosti neexistuje žádný program se zaměřením na vzdělávání v oblasti diverzity. Na pracovišti zatím není k dispozici materiál, který by vzdělával zaměstnance v oblasti managementu diverzity. Stejně tak nemá společnost zavedeny vzdělávací programy nebo rekvalifikační programy pro rodiče, kteří se vracejí do pracovního procesu po rodičovské dovolené, či pracovní skupiny zaměstnanců ve věku 50+ let.

Ke vzdělávacím prostředkům a informacím směřujícím k managementu diverzity se častěji dostanou zaměstnanci na manažerských pozicích. Školení a workshopy zaměřené na řízení, komunikační dovednosti, motivaci zaměstnanců ukrývají mnoho prvků diverzity, které je třeba si uvědomit a zařadit je do pracovních procesů.

5.4 Vyhodnocení výsledků skupinového interview

Skupinové diskusi je přiřazována velká váha v celkovém výzkumu. Jednotlivé okruhy témat měli zjistit kritické faktory a poukázat na aktuální stav konceptu Diverzity managementu společnosti XY.

Téma: ***Teoretické pojetí Diverzity managementu ve společnosti.***

Koncept Diverzity managementu je u zaměstnanců spojen hlavně s rasou, pohlavím a zaměstnáváním zdravotně hendikepovaných lidí a způsoby jejich zařazení do pracovního kolektivu. V jedné reakci zazněla konkrétnější charakteristika diverzity, kterou vnímá respondentka jako náročnější proces řízení „*Diverzity management budu asi definovat moc obecně, ale myslím, že vychází ze snahy vytvářet skupiny lidí, zaměstnanecké týmy z mladých a starších zaměstnanců, které vyprávějí různými jazyky a osob, které mají odlišné kulturní zvyky.*“

Informovanost o detailnějších aktivitách, přístupech a možnostech využití koncepce není příliš vysoká. Společnost v etickém kodexu zakazuje diskriminaci na základě pohlaví nebo sexuální identity, věku, náboženství nebo světonázoru, rasy, etnického původu, národnostního nebo sociálního původu nebo postižení zaměstnance. Na bližší pohled, na tyto jednotlivé složky diverzity a s tím spojené rovné příležitosti, není už ze strany odpovědných zaměstnanců kladen důraz, který by prohluboval povědomí v oblasti managementu diverzity.

Téma: *Audit diverzity, genderový audit a nastavení procesů řízení diverzity ve společnosti.*

Za celou dobu působnosti XY v České republice nebyla zástupci společnosti oslovena agentura, která by provedla audit diverzity, genderový audit nebo audit věkové rozmanitosti. I když se v prostředí společnosti rozvíjí povědomí o Diverzity managementu a možných přínosech tohoto konceptu, stále chybí pevný model a komplexní strategie, která by propojila nediskriminaci, sociální začleňování a sociální spravedlnost do jedné standardizované podoby.

„Samotní manažeři společnosti by byli rádi informováni o kritických oblastech a bariérách procesů na pracovišti.“ Změnu nedostatků zjištěných auditem diverzity si manažeři spojují se zvyšujícími se náklady na pracovní procesy a pracovní sílu. Zcela přirozená by byla také změna personální politiky a změna kulturní organizace při odstraňování nedostatků, na které by audit poukazoval, reagoval zástupce lidských zdrojů.

Téma: *Počet zaměstnanců společnosti (centrála, logistická centra, prodejny).*

Společnost XY ke konci ledna roku 2016 zaměstnávala 6 648 pracovníků (viz tabulka č. 7). Podle zástupců XY jsou ve společnosti zaměstnávány převážně ženy, a to 81 % podílem. V jednotlivých divizích se však tento poměr žen a mužů liší v závislosti na tom, zda jde o oblast prodeje (prodejny), logistických center anebo administrativy.

Tabulka 8: Počet zaměstnanců společnosti podle pohlaví k 31. 01. 2016

Oblast	ženy		muži		celkový počet
	počet	podíl v %	počet	podíl v %	
Centrála společnosti	112	47	128	53	240
Logistická centra	414	57	309	43	723
Prodejny	4 861	86	824	14	5 685

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle informací, které uvedla specialistka z oddělení lidských zdrojů, manuální pozice na 230 prodejnách zastávají hlavně ženy. Ze všech zaměstnanců podniku jsou ženy zastoupené na této pozici 73 %. Oproti tomu muži pracují na manuálních pozicích v 17 %, a to hlavně na prodejnách a v logistických centrech. Nejpozději v prvním čtvrtletí roku 2017 rozšíří společnost své řady o 350 nových zaměstnanců, kterým budou nabízeny pracovní pozice na prodejnách a v logistických centrech společnosti.

Nové zaměstnance začne XY také nabírat v souvislosti s otevřením nového distribučního centra v Plzni na Borských polích. Provoz bude souviset se spuštěním nového e-shopu. Distribuční centrum bude spadat pod novou společnost XY E-Commerce Logistics, která počítá s 1200 novými pracovními místy.

Jinou formou obsazování pracovních míst je využívání agenturních zaměstnanců. Nejsilnější období obsazení pracovních míst agenturními zaměstnanci je období letních měsíců a období vánočních svátků. V současné době společnost zaměstnává kolem 160 agenturních zaměstnanců. Praxe ukazuje, že dochází k neshodám mezi kmenovými zaměstnanci a zaměstnanci, které zastupuje personální agentura. Právě zde se otevírá problematika diskriminace a stereotypu. Absence informací o heterogenních týmech nevytváří základy pro vznik přátelské atmosféry mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců.

Téma: *Koncept rovných příležitostí žen a mužů jako filozofie či hodnota společnosti.*

Důraz na genderovou diverzitu není momentálně prioritou a součástí firemní kultury. Společnost se nehlásí k pravé, vědomě řízené genderové rovnosti a téma není otevřeně diskutované s vedením. XY se nevěnuje individuální podpoře znevýhodněných skupin (ženy, rodiče, věk 50+), ale zdůrazňuje proměnu kultury pracovního prostředí jako celku, který má pozitivní vliv na všechny. Vedoucí zaměstnanci vítají přítomnost žen

v pracovním prostředí a nedůvěru vůči ženám si nepřipouští. Zástupci společnosti XY by při podpoře a plné realizaci genderové rovnosti žen a mužů předpokládali přínos v kvalitě a efektivitě procesu, společenské odpovědnosti, efektivitě personální politiky, a to ve všech oblastech provozu. Neodmyslitelnou součástí vytváření rovných příležitosti je zařazení zaměstnance z oblasti lidských zdrojů jako koordinátora řízení rozmanitosti ve společnosti.

Právě specialista, který má obecný přehled o HR procesech, musí působit jako spojka mezi řadovými zaměstnanci a vedoucími zaměstnanci, upevňovat důvěru ke konceptu rozmanitosti a promítat ji do hodnot kultury společnosti.

Téma: *Odměny zaměstnaných mužů a žen na všech pracovních pozicích společnosti.*

Odměňovací a mzdový systém je ve společnosti XY nastavený transparentně pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně na všech pracovních pozicích dle úrovně. Zaměstnanci a zaměstnankyně na manuálních pracovních pozicích mají stejný plat a odměny vztahující se na jednotlivé oblasti výkonu práce. Na řídicích pozicích všech úrovní se finanční ohodnocení odvíjí od pracovní zkušenosti, vzdělání a dalších kritérií.

„V roce 2015 se nám podařilo vytvořit 570 nových pracovních míst na nejrůznějších pozicích, za což jsme velmi rádi. Ještě větší radost však máme ze skutečnosti, že jsme již v září byli schopni výrazně navýšit mzdy u některých pozic. Konkrétně u pozice prodavač/prodavačka jsme mzdy navýšili v průměru o 8 %, u pozice skladník/skladnice o 11 %,“ citoval generálního ředitele ředitel logistického centra.

Téma: *Ženy v řídicích pozicích společnosti.*

Zatímco zaměstnanci společnosti jsou převážně ženy, vedoucí pozice naopak zastávají muži. Z hlediska genderu nemá společnost XY zastoupení ženského pohlaví ve vrcholovém vedení. Top management společnosti tvoří čtyři jednatelé bez zastoupení ženského pohlaví a generálním ředitelem je také muž. Skupinu jednatelů ve vrcholovém vedení doplňuje management také mužského pohlaví (viz tabulka č. 8).

Velký nepoměr dokumentuje 94 % zastoupení mužů a pouze 6 % zastoupení žen na vedoucích pozicích. Největší zastoupení žen na řídicích pozicích má společnost na úrovni liniového managementu. Konkrétně jsou to zaměstnankyně vedení provozu a oblasti podpory prodeje, které tvoří 10 % podíl na této úrovni řízení. Oslovení zástupci

společnosti nezmínili žádné náznaky diskriminačního chování k ženskému pohlaví při obsazování prestižnějších pracovních pozic. Z interview naopak vyplynulo, že právě ženy byly v několika případech přednostně osloveny a podpořeny při možnosti postoupit na vyšší úroveň. Ženy nemají velký zájem obsazovat vedoucí pozice. Ve společnosti neexistují strukturální překážky, které by zabraňovaly ženám dosáhnout na vyšší pracovní místa.

Společnost nedisponuje žádnými speciálně zaměřenými programy (např. talent management) na rozvoj a podporu žen s potenciálem kariérního postupu. Změna poměru žen a mužů na řídicí úrovni je možná pouze tehdy, pokud za ni převezme plnou zodpovědnost vedení společnosti.

Tabulka 9: Manažerské pozice dle pohlaví k 31. 01. 2016

Oblast	ženy		muži		celkový počet
	počet	podíl v %	počet	podíl v %	
Top management	0	0	9	100	9
Střední management	4	29	10	71	14
Liniový management	3	10	27	90	30

Zdroj: Vlastní zpracování

„Společnost XY by měla věnovat otázkám rodiny a kariéry více pozornosti, v dnešní době se tento problém netýká již pouze žen, ale i mužů,“ zdůraznil jeden z přísedících skupinového interview.

Téma: **Programy usnadňující návrat zaměstnanců/kyň po mateřské/rodičovské dovolené.**

Společnost nemá vypracovanou konkrétní strategii pro rodičovské a mateřské dovolené. Personální politika XY je pro zaměstnance na mateřské a rodičovské dovolené otevřená, ale není nějak významně aktivní. Společnost pravidelně jednou ročně kontaktuje maminky na mateřské nebo rodičovské dovolené a vede si záznamy, ze kterých je patrné, kolik rodičů se vrací zpět do zaměstnání. Ve společnosti se však velmi dobře udržují kolektivní vztahy, díky kterým mají rodiče aktuální informace o dění ve firmě. Zástupci sdílejí názor, že společnost **disponuje nízkou dostupností flexibilních forem zaměstnání pro maminky a tatínky na mateřské a rodičovské dovolené** (např. částečné úvazky). Vyplývá to z charakteru oblasti, ve které společnost podniká, a charakteru pracovních míst. Proto se zaměstnankyně vrací do zaměstnání až po třech letech péče o dítě a některé

maminky se na svou pracovní pozici již nevrátí. Důvodem je nevyhovující pracovní doba, která neumožňuje zůstat v pracovním procesu a současně se starat o dítě. Poloviční nebo částečné úvazky mohou výjimečně využívat rodiče po návratu z rodičovské dovolené zaměstnaní na prodejnách společnosti. V současnosti má společnost na mateřské nebo rodičovské dovolené 219 zaměstnankyň, což představuje 3 % skupinu ze všech zaměstnanců společnosti.

Téma: *Slad'ování rodinného a pracovního života (volnočasové aktivity pro zaměstnance a jejich rodiny).*

„Společnost nabízí svým zaměstnancům velmi omezené portfolio programů ke slad'ování rodinného a pracovního života. Jednou z možností je čerpání volna nad zákonný rámec. K navýšení počtu dnů dovolené o jeden den dochází automaticky, a to vždy se zúčtováním mzdy na začátku kalendářního roku. Každý kolektiv je nutné stmelovat, a proto je vždy v létě organizováno společné setkání. Toto setkání může mít dle dohody s přímým nadřízeným formu společného grilování nebo večere. Zaměstnanci mají možnost se tak lépe poznat i mimo pracovní prostředí a upevnit si své týmové vztahy,“ dodal provozní ředitel.

Kromě interních benefitů (viz kapitola 5.3) poskytuje společnost svým zaměstnancům výhody externích partnerských společností. Za účelem sladění rodinného a pracovního života můžou zaměstnanci využívat zvýhodněné produkty bank ČSOB, České spořitelny, pojišťoven Allianz, Kooperativa, Česká pojišťovna, mobilního operátora Vodafone a cestovní kanceláře Čedok.

Téma: *Pohled na možnosti zaměstnání osob ve věku 50+.*

Pro společnost není cílem vyhledávat pouze mladé a nejmladší pracovní síly. V rozhovorech skupinového interview zazněly názory, že zaměstnanci ve vyšším věku mají stejné možnosti uplatnění na všech pracovních pozicích jako jejich mladší kolegové a kolegyně. Problém však nastává v okamžiku, kdy pracovníci ve věku 50+ jsou zařazováni na manuální pozice do logistických center společnosti. Práce ve skladech je fyzicky velmi náročná z hlediska stanoveného výkonu a charakteru pracovního prostředí. V oddělení tzv. Mopra se teplota pohybuje v rozmezí 4–6 °C a v oddělení tzv. Tika jsou pracovníci vystavováni teplotě -29 °C. Zkušenosti potvrdily,

že 8 z 10 zaměstnanců ve věku 50+ let časem samo požádá o změnu pracovního zařazení. Ne vždy je možné těmto požadavkům ze strany zaměstnanců vyhovět, proto mnoho z nich odchází ze společnosti na vlastní žádost.

Protipólem starších zaměstnanců na manuálních pozicích v logistických centrech jsou jejich starší kolegové a kolegyně na odděleních podpory prodeje, administrativy a vedoucích pozicích. V těchto oblastech jsou zaměstnanci ve věku 50+ let vnímáni jako nositelé znalostí získaných praxí, které mohou předávat ostatním. Výhodou starších zaměstnanců je loajalita, poctivost a vděčnost, kterou projevují. Samotná práce a její udržení má pro ně větší význam než lepší finanční ohodnocení a kariérní růst.

Společnost XY dnes zaměstnává 165 pracovníků a pracovníc ve věku 50+ let ve všech oblastech své činnosti (viz tabulku č. 10). Z celkového počtu zaměstnanců tato skupina představuje 2 % pracovní síly. Největší zastoupení starších zaměstnanců má společnost v oblasti prodejn, a to v podobě ženského pohlaví (48 %). Podíl mužů ve věku 50+ let představuje 29 % pracovníků rozdělených nerovnoměrně do oblasti centrály společnosti, logistických center a prodejen.

Tabulka 10: Počet zaměstnanců společnosti ve věku 50+ let

Oblast	ženy		muži		celkový počet
	počet	podíl v %	počet	podíl v %	
Centrála společnosti	16	52	15	48	31
Logistická centra	22	46	26	54	48
Prodejny	79	92	7	8	86

Zdroj: Vlastní zpracování

Téma: *Současná kultura společnosti.*

Ředitel logistického centra konstatoval: „XY je německá společnost, která silně ovlivňuje firemní kulturu organizace v České republice. Mateřská společnost v Neckarsulmu řídí Pražskou centrálu pomocí směrnic (etický kodex, pracovní řád, mzdový předpis atd.), které stanovují procesy a pravidla. Kreativita a inovativní myšlení kolegů není omezováno limity a pracovní nasazení je skutečně vysoké.“

Neformální koncept Diverzity managementu v současné kultuře společnosti je vyjádřen pomocí hodnot, myšlenek, zásad a zodpovědnosti XY v etickém kodexu a firemních dokumentech. Společnost se sociální stránce podnikání primárně nevěnuje, důraz je kladen na zvyšování produktivity práce a vytváření zisku. V případě

nepřipravenosti a snaze implementovat koncept rozmanitosti může působit jako nežádoucí prvek v současné kultuře společnosti.

5.5 Shrnutí výsledků výzkumu Diverzity managementu společnosti XY

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že společnost XY je svými zaměstnanci a zaměstnankyněmi považována za průměrného zaměstnavatele. Ve společnosti na úrovni vedoucích zaměstnanců a v oblasti administrativy si zaměstnanci práce váží a jsou loajální vůči zaměstnavateli. Napříč oblastmi prodeje a logistických center, které jsou z větší míry zastoupeny řadovými zaměstnanci, převládá nespokojnost. Zaměstnanci projevují negativní postoje k oblasti zvyšování tlaku na výkon a velmi omezený systém benefitů.

Společnost XY ještě nevstoupila do realizace konceptu Diverzity managementu, není zpracována komplexní strategie pro rovnost žen a mužů. Genderová agenda není podle vyjádření představitelů společnosti prioritou do blízké budoucnosti. XY neposiluje kulturní hodnotu a společenskou prestiž změnou a otevřeným přístupem ke konceptu Diverzity managementu. Už dotazníkové šetření ukázalo na poměrně slabou znalost konceptu a jeho možného využití v praxi. Jedním z hlavních důvodů je slabá informovanost vedoucích zaměstnanců o možnostech využívání forem rozmanitosti v pracovní síle. Mnohdy si tito zástupci firmy ani neuvědomují, že některé činnosti, které vykonávají, mohou být označovány jako přístupy Diverzity managementu. Vedoucí zaměstnanci obecně chápou koncept rozmanitosti jako nástroj, který umožňuje sladit pracovní skupiny složené z mužů a žen, mladších a starších zaměstnanců i osob odlišných kultur. Společnosti chybí vzdělávání v oblasti rozmanitosti, diverzita není primárně prosazovaným tématem, a proto je chápána jako přirozený proces změny pracovních sil. **Praktický nástroj v podobě auditu rozmanitosti, který by řešil otázky prosazování genderové a věkové různorodosti, zcela chybí.**

Společnost nastoupila trend ukazující na přístup Diverzity managementu, kterým je **environmentální pilíř**. Ten popsala Kalousová v teoretických východiscích v kapitole 3.2.3. Přístupy Diverzity managementu a XY považuje tento přístup za silnou stránku své podnikatelské činnosti. Výstavba nových objektů společnosti se může pochlubit využíváním přírodních chladících prostředků (čpavek, oxid uhličitý), které jsou šetrné k životnímu prostředí a nepoškozují ozónovou vrstvu. Využití nejmodernějších technologií

dopomohlo k propojení chladících a topných systémů. Díky tomu se energie potřebná na chlazení výrobků vrací zpět do systému vytápění.

Častěji než o managementu diverzity hovořili zástupci společnosti o diskriminaci, rovných příležitostech při zaměstnávání pracovníků, jejich odměňování a kariéřním postupu.

Analýza ukázala, že slabou stránkou organizace je **sladování rodinného a pracovního života** na vybraných pracovních pozicích v logistických centrech. Problém se dotýká přibližně 300 zaměstnanců společnosti, se kterými tuto otázku pravděpodobně nikdo z vedení aktivně neřešil. Rezervy je vidět v možnostech intenzivnějšího využívání flexibilních forem práce pro všechny jednotky společnosti. Názory žen a mužů se ani v otázkách návratu do zaměstnání po rodičovské dovolené neliší. Rodiče starající se o dítě nemají zájem pracovat na plný úvazek dříve, než dítě dosáhne tří let.

Jako překážku pro zavádění částečných úvazků a celkových změn pracovní doby uvádějí vedoucí zaměstnanci administrativní a finanční náročnost. Z toho dále plyne problém s nedostatkem pracovních sil, neexistující zastupitelností a charakterem prací, které flexibilní formy neumožňují. Zaměstnavatel nemá možnost poskytovat výhody rodičům a jejich dětem v podobě příspěvků na hlídání dětí, příspěvků na volnočasové aktivity dětí, prázdninové pobyty nebo zajištění péče o děti v době mimoškolních aktivit.

Princip prosazování **rovných příležitostí žen a mužů** nepatří mezi priority společnosti XY. Podle zprostředkovaných informací ze strany zástupců společnosti je možné konstatovat, že ženy obsazují méně prestižní pozice s nižším finančním ohodnocením. Výzkum potvrdil existenci **genderových stereotypů** ve společnosti XY s odůvodněním, že většina zodpovědnosti při péči o rodinu a děti zůstává na ženě. **Téma odměňování mužů a žen ve společnosti se nepodařilo přiblížit, a tím poukázat na případné rozdíly v mzdovém systému společnosti.** Rozhovory s vyššími manažery dospěly také k závěru, že některé pracovní pozice v logistických centrech mohou obsazovat pouze muži, vzhledem k povaze pracovního prostředí. Zákoník práce zakazuje zaměstnávat ženy na těchto odděleních provozu. Obdobně je tomu v případě pozorování zastoupení žen a mužů na manažerských pozicích podniku, na které se vedení společnosti také systematicky nezaměřuje. Účastníci skupinového interview poukázali na to, že pro většinu žen k postupu na vyšší pozici bylo překážkou sladění pracovního

a rodinného života. Jako překážku uvádějí nároky spojené s pracovní dobou (práce přesčas, práce o víkend, práce mimo pracovní dobu).

Je potřeba zdůraznit, že **společnost vykazuje silné znaky vertikální a horizontální segregace. Existence stereotypů v XY je stále velmi pevně zakořeněná. Společnost uplatňuje princip rovných příležitostí žen a mužů v oblastech, které jí přímo ukládá zákon** tj. při náboru nových zaměstnanců, v oblasti nediskriminačního propouštění na základě genderu a v politice rovného odměňování. Nediskriminaci v přijímání pracovních sil konstatuje společnost pracovními smlouvami na dobu neurčitou pro ženy i muže bez rozdílu věku, což vytváří určitou jistotu pro všechny zaměstnance. Možné náznaky existence diskriminace se objevily mezi řadovými zaměstnanci. V dotazníkovém šetření bylo uvedeno, že ne vždy je rovnoprávnost prosazována. Známí zaměstnanci vedoucích oddělení jsou upřednostňováni a nejsou trestáni za prohřešky, na rozdíl od svých kolegů.

V otázkách možného zaměstnání mají **osoby ve věku 50+ let** stejné podmínky jako jejich mladší kolegové a kolegyně. Společnost v žádné oblasti své podnikatelské činnosti nediskriminuje starší zaměstnance při jejich zařazování do pracovního procesu. Převážná většina respondentů, která se zúčastnila dotazníkového šetření, uvedla, že nevnímají výraznější přínos při zaměstnávání starších osob na manuální pozice. Vedoucí pracovníci v rozhovorech vyslovovali jednostranný názor, že starší zaměstnanci si nabízené práce více váží a jsou k zaměstnavateli loajální. V oblasti obchodu a expanze jsou jejich několikaleté zkušenosti obrovským přínosem pro společnost, která chce růst.

5.6 Návrhy a doporučení pro zlepšení Diverzity managementu ve společnosti XY

Cílem následující části diplomové práce je navázat na kapitolu 5.5 a vhodnými návrhy a doporučeními reagovat na zlepšování a odstraňování zjištěných nedostatků v oblasti zkoumané genderové a věkové diverzity ve společnosti XY. Výzkum ukázal, že rozvoj uplatňování zásad Diverzity managementu je nezbytný, prakticky ve všech oblastech pracovních činností společnosti. Malé povědomí o přínosu managementu diverzity, předsudky, stereotypy, náznaky existence diskriminace je jen zlomek faktorů, které poukazují na potřebu implementace prvků diverzity do pracovních procesů společnosti.

Základní znalostí konceptu Diverzity managementu spojené s globálním viděním rovných příležitostí a nediskriminace musí tvořit první kroky k zavedení diverzity na pracovišti. Proces implementace musí být vědomý a plánovaný, vedoucí až k faktorům diverzity genderu a věku. Zaměstnancům společnosti musí být umožněn přístup ke všem aktuálním informacím ohledně diverzity na pracovišti. Větší míru povědomí pracovníků o konceptu Diverzity managementu by měly posílit programy vzdělávání v oblasti diverzity. Důležitou součástí managementu diverzity v organizaci XY by měla být snaha informovat o možnostech rovného zacházení mezi ženami a muži a posílení pozic žen na vedoucích postech liniového, středního i top managementu.

Doménou společnosti je přístup Diverzity managementu, nazývaný **environmentální pilíř**. Nejen tento pilíř, ale i pilíř ekonomický a sociální, by se měly stát body zájmu vedení společnosti. Hlavně sociální pilíř musí usilovat o rozvoj pracovních sil, poskytovat určitou jistotu zaměstnání a zajistit rovné příležitosti žen, mužů a starších pracovníků.

Vedení společnosti by mělo dát prostor problematice diverzity, porozumět jí a jasně si odpovědět na otázky související s tímto konceptem: a) proč jsou procesy diverzity důležité pro organizaci, b) na které oblasti sladování soukromého a pracovního života se zaměří. **Přínosy spojené s implementací managementu diverzity by měly mít pozitivní dopad na:**

- zvyšování výkonu společnosti a zlepšování pracovních procesů,
- předcházení případné diskriminace,
- jednodušší řešení problémů ve společnosti a zlepšování vztahů na pracovišti,
- efektivnější zvládnání překážek ve verbální a neverbální komunikaci,
- zlepšení pracovních vztahů,
- větší konkurenceschopnost,
- zlepšení produktivity různorodých týmů,
- větší tolerance k různorodosti zaměstnanců.

Celkový audit Diverzity managementu by odpověděl na otázky, s čím začít, a identifikoval by silné a slabé stránky personální politiky společnosti. Zaměření auditu by mělo být komplexní a mělo by pokrýt všechny skupiny zaměstnanců od řadových zaměstnanců až po nejvyšší management. Audit by neměl zapomínat ani

na zaměstnankyně a zaměstnance na mateřských a rodičovských dovolených, starší zaměstnance a také osoby v předdůchodovém věku.

Oblasti, na které by se měl audit zaměřit:

- přijímání a propouštění zaměstnanců a zaměstnankyň,
- zastoupení žen a mužů na jednotlivých pracovních pozicích,
- zastoupení žen na vedoucích pozicích,
- odměňování a kariérní postup,
- vzdělávání v oblasti diverzity,
- program mateřské a rodičovské dovolené,
- flexibilní formy práce,
- zaměstnanecké benefity.

Na základě výsledků auditu musí vedení společnosti zvolit cíle, které jsou pro společnost nejdůležitější. Plán posloupnosti v časovém sledu a zapojení všech aktérů představuje další kroky realizace konceptu diverzity. Definování jednotlivých cílů musí být obsahem programu zaměřeného na koncept Diverzity managementu.

Doporučené návrhy ke struktuře cíle programu:

- zvýšit povědomí o problematice Diverzity managementu,
- zajistit rovné příležitosti ve všech oblastech pracovních činností,
- prosazovat sladění pracovního a rodinného života,
- podpořit rodiče pečující o dítě,
- zvyšovat počet žen na vedoucích pozicích,
- snižovat rozdíly v odměňování mezi muži a ženami,
- zlepšovat týmovou spolupráci v souvislosti s genderovou a věkovou diverzitou,
- v rámci firemní kultury zvyšovat respekt ke kolegům a kolegyním.

Vedoucí zaměstnanci by měli hledat možnosti, které povedou k vytvoření flexibilních forem práce (v závislosti na provozních požadavcích) - např. zkrácený úvazek, konto pracovní doby, pružná pracovní doba. Vedení společnosti by mělo primárně reagovat na přesčasové práce, z důvodu kterých pociťují pracovníci fyzické zatížení, dělají v práci chyby a pracují méně efektivně. Další návrh pro zlepšení genderové diverzity spočívá v odstraňování **horizontální segregace** (rovnoměrnější zastoupení žen v mužských oborech a mužů v oborech ženských). Odstraňování **vertikální segregace**

by mělo spočívat ve vyrovnávání zastoupení mužů a žen na vedoucích pozicích a na nejvyšších pozicích organizační úrovně společnosti.

V dotazníkovém šetření upozornili zaměstnanci na nerovnoprávnost a porušování zásady rovného přístupu v zaměstnání. Jakýkoliv projev diskriminace na pracovišti vyžaduje okamžitou reakci, jelikož se jedná o závažnou skutečnost. Nejen platové, věkové nebo postupové diskriminaci by se měli vedoucí zaměstnanci vyhýbat, ale stejně citlivě by měli vnímat možné porušování základních práv a svobod při nerovném přístupu k zaměstnancům.

K dosažení **rovných příležitostí mezi ženami a muži** by přispěla podpora přístupu žen k rozhodovacím funkcím a povýšení spojené s pravomocemi. Manažeři odpovědní za společnost a její sociální politiku by se měli objektivně zamýšlet nad tím, kde jsou skutečné příčiny malého zastoupení žen na postech vedoucích zaměstnanců. Dalším stimulem zaměstnavatele musí být posílení žen v sociálním dialogu a zařazení podpůrných programů pro skupiny žen, které jsou nejvíce ohroženy (vzdělávací a rekvalifikační programy pro ženy).

Jedním z možných nástrojů, jak eliminovat negativní dopady v oblasti rovných příležitostí žen a mužů, a vyhýbat se diskriminačnímu jednání, je **gender mainstreaming**. Vědomé a cílené podporování rovnosti žen a mužů je tou správnou cestou k odstraňování nerovnosti. Dalšími možnými metodami Diverzity managementu jak podporovat znevýhodněné skupiny je rovnost při náboru, rovnost odměňování a kariérního postupu, odstraňování stereotypů a prosazování možnosti vzdělávat se. Účinky již zmíněné diskriminace mohou pomoci překonat **afirmativní akce** (pozitivní akce) společnosti. Diskriminovaným a znevýhodněným skupinám nebo jednotlivcům zajistí rovnou soutěž a podmínky s upřednostňovanými osobami. Začátkem pro vypracování komplexního programu rovnosti žen a mužů je důkladné zmapování současného stavu.

Vedení společnosti by mělo vyhodnotit následující aspekty:

- genderový přehled počtu zaměstnanců na horizontální a vertikální úrovni ve společnosti,
- definovat pracovní podmínky pro ženy a muže pro potřeby zařazování na pracovní pozice podle genderu,
- statistické rozdělení pracovní doby žen a mužů podle pracovních úvazků (plná, částečná, pružná pracovní doba, přesčasy, atd.),
- přehled o počtu dní žen a mužů na rodičovské dovolené, starajících se o nemocné dítě.

V oblasti sladění **práce a soukromého života** by organizace měla zlepšit integraci **zaměstnankyň a zaměstnanců na RD/MD** zpět do pracovního prostředí. Jedním z cílů, jak eliminovat negativní dopady v této oblasti, by měla být aktivní podpora při návratu rodičů z mateřské a rodičovské dovolené zpět do zaměstnání. Podpora by měla směřovat k zavádění vzdělávacích kurzů pro ženy a muže na mateřské a rodičovské dovolené. Tímto způsobem by společnost rodičům usnadnila plynulý návrat zpět do pracovního procesu. Další skupinou, na kterou by se mělo vzdělávání zaměřit, jsou zaměstnankyně ve věku 50+. Tato skupina žen je statisticky více ohrožena než muži ve stejném věku.

Ve společnosti je třeba nastartovat efektivní zavedení pracovní diverzity v provázanosti na **sladování pracovního a rodinného života**. Toto kritérium diverzity může sloužit jako vodítko pro porozumění nacházet potřeby a hodnoty při provádění věkové, genderové či jiné diverzity ve společnosti XY. Jako odrazový můstek je třeba vzít v úvahu fakt, že právě spokojení zaměstnanci a zaměstnankyně vůbec největší měrou přispívají k naplňování výzev a cílů společnosti. Klíčovým jevem podpory na sladování pracovní a rodinné oblasti je otevřená komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci o potřebách zaměstnanců a možnostech vedení společnosti. **Z výsledků výzkumu vyplynul fakt, že zaměstnancům společnosti by usnadnilo sladění pracovního a rodinného života zavedení flexibilních forem práce.**

V oblasti **věkové diverzity** se nemusí společnost obávat výrazného stárnutí svých zaměstnanců a s tím spojeného problému ubývající pracovní síly. Osoby ve věku 50+ let tvoří pouze 2 % pracovníků z celkového počtu zaměstnanců společnosti. Tato skutečnost není důvodem k panice a k potřebě okamžitého zavádění age managementu. Mezigenerační spolupráce ve společnosti je usnadněna právě tím, že neexistuje výraznější zastoupení nejstarších zaměstnanců. Negativní postoje některých zaměstnanců k jejich starším kolegům je třeba odstranit zvyšováním vzájemné úcty, podpory a respektováním se navzájem.

Nezbytným krokem je **vytvoření podnikové kultury** využívající různé formy diverzity jako konkurenční výhody při náboru zaměstnanců, jejich udržení se ve společnosti a prohlubování loajality vůči zaměstnavateli. Jak již bylo v předchozím textu naznačeno, realizace konceptu diverzity ve společnosti může mít **morální, legislativní nebo ekonomický důvod**. Kultura společnosti musí vytvářet předpoklady, které jsou sdílené zaměstnanci, definovat postoj k sobě jako společnosti a následně

ke svému okolí. Změna firemní kultury se zařazením přístupů diverzity je systematický dlouhotrvající proces. Pokud má být tento koncept efektivní a udržitelný je třeba jej začlenit do plánovaného rozvoje řízení (např. rovnost genderu jako hlavní cíl společnosti).

6 Závěr

Diverzity management představuje koncept, na kterém buduje základy nejen lidská populace, ale také podniky, využívající tento nástroj řízení jako prostředek k sjednocování lidí různého pohlaví a věku, odlišné rasy a národnosti či různého náboženského přesvědčení a kulturních zvyklostí.

Řízení diverzity by se mělo stát hlavním pilířem společenské odpovědnosti společnosti XY a součástí firemní kultury. Management diverzity by se neměl projevat jen jako nástroj, který vyřeší v budoucnu situaci s nedostatkem pracovních sil ve společnosti. Odpovědný a efektivní přístup ke konceptu rozmanitosti musí být jasným signálem k zlepšování výkonu jednotlivců a všech týmů ve společnosti XY.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo identifikovat prvky Diverzity managementu a zhodnotit realizaci konceptu diverzity na pracovišti v českých organizacích s ohledem na zkoumané faktory diverzity. Dílčími cíli práce pak bylo vypracovat teoretická východiska problematiky Diverzity managementu v současné literatuře a přiblížit způsoby praktikování a využívání Diverzity managementu ve vybrané organizaci na českém trhu práce. ***Promítnout tento cíl do výzkumných otázek:*** „*Jak vychází zaměstnavatel vstříc svým zaměstnancům při sladování rodinného a pracovního života?*“ „*Jak se organizace staví k politice rovných příležitostí žen a mužů?*“ „*Jaké možnosti zaměstnání mají osoby ve věku 50+ v organizaci?*“ Posledním dílčím cílem bylo na základě výsledků zhodnotit současný stav Diverzity managementu (genderu a věku), srovnat výsledky s teorií, navrhnout doporučení pro zlepšení a vyvodit závěry.

V kapitole teoretická východiska, byl kladen důraz nikoli na analýzu, ale na základní orientaci a souvislosti v problematice Diverzity managementu. Byly zde vysvětleny základní pojmy (diverzita, Diverzity management, politika rovných příležitostí, generová a věková diverzita). Velká část kapitoly se zaměřila hlouběji na dva faktory konceptu diverzity - **gender** a **věk**. Ty byly detailně rozebrány pro nalezení možností zkoumání v analytické části a zodpověděli základní výzkumné otázky prezentovaného výzkumu.

Pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu byla zjišťována spokojenost zaměstnanců se sladováním rodinného a pracovního života, jejich názor na politiku rovných příležitostí žen a mužů, možnosti zaměstnávání osob ve věku 50+ a celkový

současný přístup společnosti k Diverzity managementu. Výsledky ukázali, že společnost má ve zmíněných oblastech zásadní nedostatky, které je třeba průběžně minimalizovat a některé zcela odstranit. Po zhodnocení těchto výsledků a porovnání s teoretickými poznatky konceptu rozmanitosti byla společnosti doporučena strategie zavádění postupů Diverzity managementu. Konkrétně byla navržena opatření směřující ke zlepšení výchozí situace v oblasti sladování pracovního a osobního života zaměstnanců, rovných příležitostí žen a mužů a zaměstnávání osob starších 50 let.

Pokud se společnost XY rozhodne začít prosazovat nový přístup a změny v otázkách diverzity, nevyhne se pravděpodobně nezájmu, lhostejnosti, někdy až odporu. Pro úspěch při dosahování strategických cílů je důležité odstraňovat individuální překážky, podporovat jednotlivce, změnit hodnoty a kulturu pracovního prostředí, stejně jako nastavení nových procesů, pravidel a pracovních podmínek.

Oblast Diverzity managementu ve zvolené společnosti byla zmapována a byla zhodnocena realizace konceptu diverzity. Také byly formulovány doporučení a návrhy, které by při realizaci pomohly vyřešit zkoumané problémy. Tyto návrhy na řešení problému se mohou zdát obecné, ale právě hloubkový **audit Diverzity managementu ve společnosti by měl detailně zmapovat jednotlivé oblasti pracovního prostředí**. Vypracování auditu může sloužit jako výzva pro vedení společnosti při řešení zásadních otázek např. v genderové a věkové diverzitě. Právě kapitolu mzdového odměňování a rovného výdělků mezi ženami a muži, která je součástí genderové diverzity, se nepodařilo otevřít a blíže zhodnotit.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné dokumenty

BRODSKÝ, Zdeněk - TETUROVÁ, Vendula. *Diversity management současný trend řízení. Scientific papers of the University of Pardubice*, 2008, 29.1: 23.

DUDOVÁ, Radka - KŘÍŽKOVÁ, Alena - FISCHLOVÁ, Drahomíra. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. 1. vydání. Praha: VÚPSV, 2006. ISBN 80-87007-32-8.

EGER, Ludvík a kol. *Diversity Management*. 1. vydání. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80-87306-03-1.

FIALOVÁ, Eva a kol. *Rovnost a diskriminace v praxi*. 1. vydání. Praha: Gender Studies, 2010. ISBN 978-80-86520-30-8.

HUŇKOVÁ, Markéta a kol. *Rovné příležitosti žen a mužů v zaměstnání*. 1. vydání. Brno: Nesehnutí, 2005. ISBN 80-903228-1-6.

KALOUSOVÁ, Pavlína a kol. *Age management: Jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. 1. vydání. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015. ISBN 978-80-260-8019-0.

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

KOZÁKOVÁ, Marta – DĚČKÁ, Eliška – KOPECKÁ, Marie. *Zaostřeno na rovné příležitosti v praxi*. 1. vydání. Praha: Open Society, 2007. ISBN 978-80-87110-06-5.

KŘÍŽKOVÁ, Alena – PAVLICA, Karel. *Management generových vztahů*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-117-8.

MACHOVCOVÁ, Kateřina. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže: sborník textů*. 1. vydání. Praha: Gender Studies, 2007. ISBN 80-86520-14-5.

MAŘÍKOVÁ, Hana a kol. *Diverzita v praxi*. 1. vydání. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2015. ISBN 978-80-7330-266-5.

MATYÁŠOVÁ, Jana, *Diversity management v praxi*. 1. vydání. Liberec: Centrum Kašpar, 2014. ISBN 978-80-905552-4-2.

MUŽÁKOVÁ, Karina. *Diversity Management*. 1. vydání. Ostrava: Key Publishing, 2014. ISBN 978-80-7418-229-7.

NOVOTNÝ, Petr a kol. *Age management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat*. 1. vydání. Plzeň: Grafia, 2015. ISBN 978-80-904531-7-3.

RAŠTICOVÁ, Martina. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. 1. vydání. Brno: CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

SINGH, Val. - POINT, Sébastien. *Strategic responses by European companies to the diversity challenge: An online comparison*. *Long Range Planning*, 2004, 37.4: 295-318.

ŠTOROVÁ, Ilona – RABUŠICOVÁ, Milada. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*. 1. vydání. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.

VELÍŠKOVÁ, Hana. *Diversity management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. 1. vydání. Praha: Graspo CZ, 2007. ISBN 978-80-903990-0-6.

Odborné časopisy

EGER, Ludvík a kol. *Trendy v podnikání – vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU*. Plzeň: Publisher, 2011, ISSN 1805-0603.

IHNED: *Diverzita-motor globální konkurence*. Praha: Economia, 2008, ISSN 1213-7693.

VÍZNEROVÁ, Hana. *Gendr a věda*. Praha: Národní kontaktní centrum – ženy a věda IV., projekt Sociologického ústavu AV ČR, 2015, ISSN 1801-7339.

Elektronické dokumenty

CZSO. *Vývoj obyvatelstva České republiky – 2014*. [online]. 2015 [cit. 2015-07-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-obyvatelstva-ceske-republiky-2014>>.

CZSO. *Evropská data (ESDS)*. [online]. 2015 [cit. 2015-07-19]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/czso/evropska_data_esds>.

BOSNIČOVÁ, Nina. *Management diverzity a jeho relevance pro české firmy*. [online]. 2012 [cit. 2015-07-25]. Dostupné z WWW: <<http://zpravodaj.feminismus.cz/cz/clanek/management-diverzity-a-jeho-relevance-pro-ceske-firmy>>.

DIVERSITY MANAGEMENT. *Diversity Management*. [online]. 2015 [cit. 2015-07-19]. Dostupné z WWW: <<http://diversity-management.cz/index.php>>.

DOBEŠOVÁ, Mirka. *Rovné příležitosti na úrovni obecních a městských samospráv*. [online]. 2015 [cit. 2015-06-17]. Dostupné z WWW: <[http:// profairplay.cz/rovne-prilezitosti-na-urovni-obecnich-a-mestskych-samosprav-v-cr-spise-sci-fi/](http://profairplay.cz/rovne-prilezitosti-na-urovni-obecnich-a-mestskych-samosprav-v-cr-spise-sci-fi/)>.

GLOBAL GENDER GAP REPORT: *World Economic Forum*. [online]. 2014 [cit. 2015-06-17]. Dostupné z WWW: <<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/economies/#economy=CZE>>.

HASMANOVÁ-MARHÁNKOVÁ, Jaroslava. *Situace osob ve věku 45+ na trhu práce*. [online]. 2013 [cit. 16-01-01]. Dostupné z WWW:<http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/pruzkum_45plus_trh_prace_fin.pdf>.

HLUCHÁŇOVÁ, Zuzana. *Genderový audit je příležitost rozvíjet firmu i zaměstnané*. [online]. 2012 [cit. 2015-06-19]. Dostupné z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-54882610-genderovy-audit-je-prilezitost-rozvijet-firmu-i-zamestnane>>.

HODGES-AEBERHARD, Jane. *Ženy, gender a práce*. [online]. 1999 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z WWW: http://mpsv.cz/files/clanky/1397/afirmativni_akce.pdf>.

JARKOVSKÁ, Lucie. *Gender Management*. [online]. 2004 [cit. 2015-06-20]. Dostupné z WWW: <http://management.gendernora.cz/Publikace/Gender_management-Vybrane_texty.pdf>.

KEIL, Mario a kol. *Diversity Management-Vzdělávací manuál*. [online]. 2007 [cit. 2015-06-22]. Dostupné z WWW: <[http:// idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf](http://idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf)>.

KOTKOVÁ, Anna. *Mezigenerační solidarita na trhu práce*. [online]. 2014 [cit. 16-01-26]. Dostupné z WWW:<[http:// coworking-usti.cz/Prilohy/45-55194ded6698e.pdf](http://coworking-usti.cz/Prilohy/45-55194ded6698e.pdf)>.

KŘÍŽKOVÁ, Alena a kol. *O rozmanitosti a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti*. [online]. 2014 [cit. 2015-06-28]. Dostupné z WWW: <<http://docplayer.cz/4612216-O-rozmanitosti-a-sladovani-pracovniho-a-soukromeho-zivota-na-pracovisti-s-mpsv-a-linet-spol-s-r-o.html>>.

KULHANOVÁ, Markéta. *Diversity management není nesrozumitelným zaklínadlem, ale součástí firemní kultury*. [online]. 2009 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z WWW:<http://finance.idnes.cz/diversity-management-neni-nesrozumitelnym-zaklínadlem-ale-soucasti-firemni-kultury-g4n-/podnikani.aspx?c=A090113_150600_zamestnani_hru>.

MANAGEMENT CONSULTANCY TSCHARE. *Manuál pro řízení diverzity a řízení problematiky znevýhodněných osob*. [online]. 2010 [cit. 2015-09-11]. Dostupné z WWW:<http://diverzitaproozp.cz/kv/Dim_DaM_manual>.

MÜLLEROVÁ, Petra. *Diverzita na pracovišti a její výhody*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-17]. Dostupné z WWW:<<http://profairplay.cz/diverzita-na-pracovisti-a-jeji-vyhody/>>.

SCHAUEROVÁ, Pavla. *Muž na rodičovské dovolené*. [online]. 2016 [cit. 16-02-11]. Dostupné z WWW:<<http://diversity-management.cz/aktuality.php?id=178>>.

SCHWARZOVÁ, Soňa. *Diverzita na pracovišti je nejen ta generová*. [online]. 2015 [cit. 2015-08-25]. Dostupné z WWW: <<http://hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-id-148672/diverzita-na-pracovisti-je-nejen-ta-genderova-id-2485732>>.

SOKOLOVSKÝ, T. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management* [online], 2009 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z WWW: <<http://diverzitaproozp.cz>>.

ŠTEIGROVÁ, Leona. *Diversity management*. [online]. 2015 [cit. 15-04-15]. Dostupné z WWW:<<http://diversity-management.cz>>.

ŠTOROVÁ, Ilona. *Age management pro zaměstnavatele*. [online]. 2014 [cit. 16-01-12]. Dostupné z WWW:<http://agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age_management.pdf>.

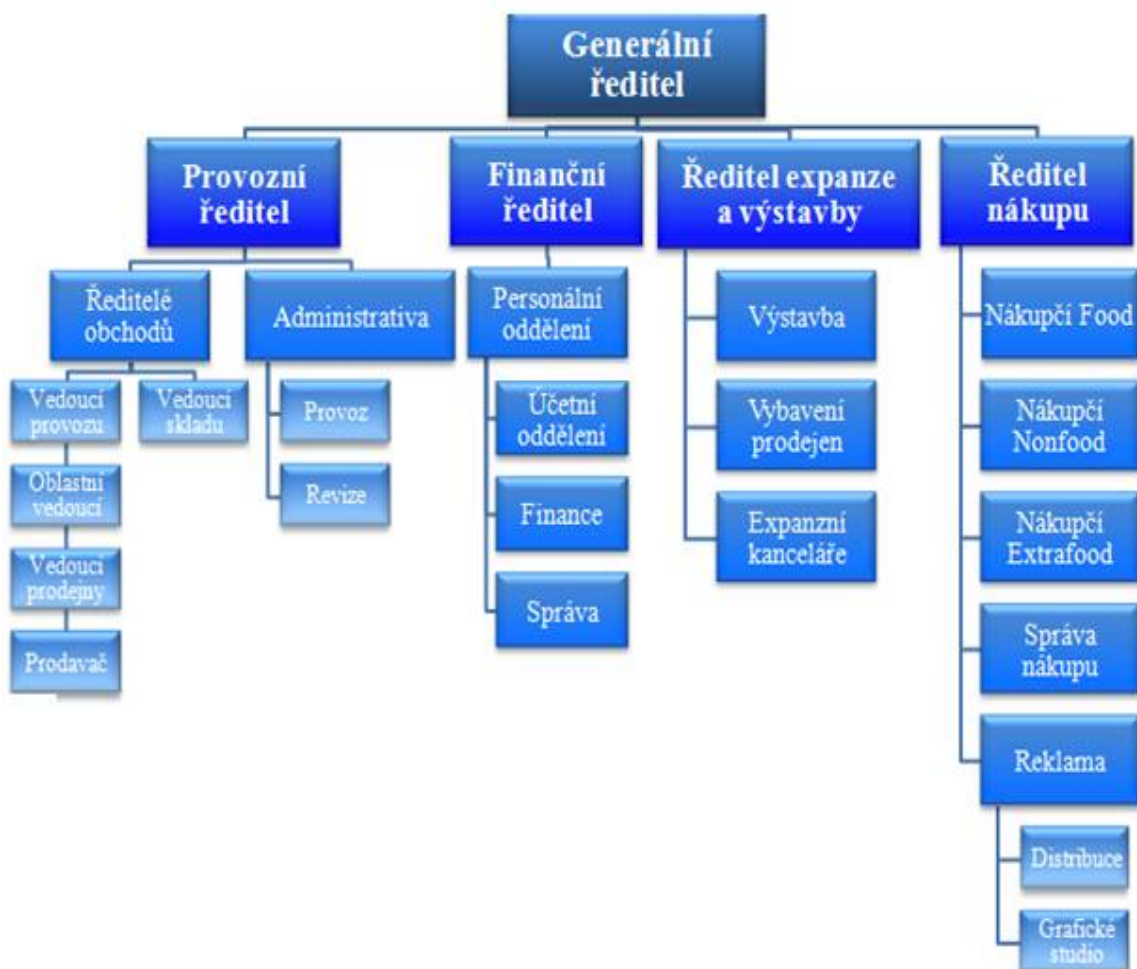
VLÁDA ČR, *Šestá periodická zpráva o plnění Úmluvy OSN o odstranění všech forem diskriminace žen (CEDAW)*. [online]. 2014 [cit. 16-01-26]. Dostupné z WWW:<<http://vlada.cz/cz/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/dokumenty/sesta-periodicka-zprava-o-plneni-umluvy-osn-o-odstraneni-vsech-forem-diskriminace-zen-cedaw-126938/>>.

VLÁDA ČR, *Vládní strategie pro rovnost žen a mužů v České republice na léta 2014-2020*. [online]. 2014 [cit. 16-01-26]. Dostupné z WWW:<<http://vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf>>.

8 Přílohy

Příloha I: Organizační a řídicí struktura společnosti XY

Obrázek 4: Čtyři hlavní oddělení společnosti XY



Zdroj: XY (2016, vlastní zpracování)

Příloha II: Okruhy otázek určené pro polostrukturovaný rozhovor

1. Jaký je postoj managementu a zaměstnanců k diverzitě?
2. Jaké jsou hlavní problémy v oblasti sladování pracovního a soukromého života podle managementu společnosti?
3. Jak uplatňujete v náboru nových zaměstnanců princip rovných příležitostí žen a mužů?
4. Jaké zaměstnanecké benefity nabízí společnost svým zaměstnancům?
5. Nabízí společnost flexibilní formy práce?
6. Jaké vzdělávací programy směřující k diverzitě společnost nabízí svým zaměstnancům?

Příloha III: Témata otázek určené pro skupinové interview

1. Teoretické pojetí Diverzity managementu ve společnosti.
2. Audit diverzity, genderový audit a nastavení procesů řízení diverzity ve společnosti.
3. Počet zaměstnanců společnosti (centrála, logistická centra, prodejny).
4. Koncept rovných příležitostí žen a mužů jako filozofie či hodnota společnosti.
5. Odměny zaměstnaných mužů a žen na všech pracovních pozicích společnosti.
6. Ženy v řídicích pozicích společnosti.
7. Programy usnadňující návrat zaměstnanců/kyň po mateřské/rodičovské dovolené.
8. Sladování rodinného a pracovního života (volnočasové aktivity pro zaměstnance a jejich rodiny).
9. Pohled na možnosti zaměstnání osob ve věku 50+ let.
10. Současná kultura společnosti.

Příloha IV: Dotazník

Dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové,
chtěl bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou použity pro zpracování diplomové práce na téma „Diverzity management“. Otázky v dotazníku jsou zaměřeny na podmínky při zaměstnávání mužů a žen ve společnosti Lidl v.o.s. z hlediska pohlaví a věku.

Pokyny k vyplnění

U každé otázky označte křížkem možnost, která nejvíce vystihuje Váš názor. U otevřených otázek prosím o stručný popis Vašeho názoru na daný problém. Veškeré odpovědi budou anonymní, budou použity pouze ke zpracování diplomové práce a získaná data nebudou poskytnuta třetím osobám. Za Vaši ochotu a čas, který věnujete vyplňování dotazníku, předem děkuji. Následující definice Vám pomůže nastínit danou problematiku.

Diverzity management označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní *všem lidem*, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál.

Peter Tomášik

Student Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze

1. Jaké je vaše pohlaví?

žena

muž

2. Věková kategorie?

- 18 – 28 let
- 29 – 39 let
- 40 – 50 let
- 51 let a více

3. Váš rodičovský status je?

- bezdětný/á
- rodič

4. Nejvyšší ukončené vzdělání?

- základní
- vyučen v oboru
- středoškolské (s maturitou)
- vyšší odborné (ukončené absolutoriemi)
- vysokoškolské (bakalářské)
- vysokoškolské (magisterské, inženýrské)

5. Na jaké pracovní pozici pracujete?

- řadový pracovník
- administrativní pozice
- manažerská pozice

1. Jakou známkou byste celkově ohodnotili úroveň Diverzity managementu ve Vaší organizaci? (1=nejlepší; 5=nejhorší)

- 1 2 3 4 5

2. Jak hodnotíte využití forem Diverzity managementu ve Vaší organizaci?

- velice přínosné

- částečně přínosné
- málo přínosné
- nemohu posoudit

3. Jaké přínosy má dle Vašeho názoru zavedení Diverzity managementu v organizaci? (možno více odpovědí)

- stejné šance žen a mužů na kariérní postup
- stejné finanční ohodnocení žen a mužů (včetně odměn a osobního ohodnocení) v rámci stejné pozice
- možnosti využívání flexibilních forem práce
- organizace zohledňuje potřebu sladit práci a osobní život
- všeobecně srovnatelné podmínky pro lidi ve věku 50+

Jiné cíle:

4. Jaké problémy jsou spojeny se zavedením Diverzity managementu v organizaci? (možno více odpovědí)

- organizačně příliš náročné
- nejsou k dispozici dostatečné finanční zdroje
- nejsou k dispozici dostatečné personální zdroje
- nedostatek informací o konceptu Diverzity managementu

Jiné cíle:

5. S diskriminací v organizaci, kde pracujete, jste se:

- setkali
- nesetkali
- nemohu posoudit

Pokud ANO s jakou formou diskriminace:

- platová
- věková
- postupová (kariéra)
- tím, že jsem muž/žena
- tím, že jsem matka

6. Jak hodnotíte situaci ve Vaší organizaci z hlediska zastoupení žen na vedoucích pozicích?

- ženy nemají potřebné schopnosti a dovednosti pro řídicí pozice
- ženy nemají zájem být na vedoucí pozici
- existují strukturální překážky, které zabraňují ženám dosáhnout na nejvyšší pozice
- nemohu posoudit

7. V jakém případě byste využil/a flexibilní formy práce?

- při péči o dítě
- v době mateřské/rodičovské dovolené
- při péči o nemocného člena rodiny
- skloubení se studiem

Jiné cíle:

8. Jakým způsobem Vám zaměstnavatel umožňuje sladění pracovního a rodinného života (např. pružná pracovní doba, finanční podpora pro péči o dítě, volné dny vyhrazené na péči o dítě).

**9. Jaké pracovní postoje zastáváte ke starším zaměstnancům ve věku 50+?
(možno více odpovědí)**

- zkušenosti starších lidí jsou pro firmu přínosem
- starší zaměstnanci mívají odpovědný vztah k firmě
- v některých profesích jsou starší lidé nepostradatelní
- některé obory jsou pro starší lidi nevhodné
- starší lidé mají nižší pracovní tempo
- starší pracovníci jsou schopni řešit problémy s nadhledem

Jiné cíle:

10. Máte další postřehy k Diverzity managementu, věkové diverzitě, k vytváření a podpoře rovných příležitostí pro muže a ženy ve vaší organizaci?

Děkuji Vám za čas vyplnění tohoto dotazníku!