

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Diverzita na pracovním trhu

Ekaterina GAYDOSHIKOVA

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ekaterina Gaydoshikova

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Diverzita na pracovním trhu

Název anglicky

Diversity in the labor market

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení problematiky diverzity pracovního trhu v České republice na příkladu konkrétních organizací, zhodnocení realizaci konceptu diverzity na pracovišti na základě zvolených faktorů.

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.

Doporučený rozsah práce

50 – 60 stran

Klíčová slova

diverzita, rovné příležitosti, znaky diverzity, akceptace diverzity, implementace diverzity

Doporučené zdroje informací

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

Maříková, Hana a Čermáková, Marie. *Nebojme se diverzity!* (2015)

Maříková, Hana a kol. *Diverzita v praxi* (2015)

Rašticová, Martina. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích* (2012)

Sokolovský, Tomáš. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management*. Pracovní materiál vytvořený v rámci KA č.2 projektu „Diverzita pro OZP“, OP LZZ (2009)

Urbancová, Hana a Vnoučková, Lucie. *Dopad demografického vývoje na kontinuitu znalosti v organizacích v České republice* (2014)

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Marek Dvořák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 11. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 25. 11. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 02. 2017

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce, a že jsem uvedla veškerou použitou literaturu a další informační zdroje.

V Praze dne 30.3.2017

podpis: _____

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu Ing. Marku Dvořákovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a trpělivost, se kterou mi během vypracování diplomové práce pomáhal, a dále své rodině za podporu.

Název: Diverzita na pracovním trhu

Souhrn: Cílem diplomové práce je zhodnocení problematiky diverzity pracovního trhu v České republice na příkladu konkrétní organizace, zhodnocení realizace konceptu diverzity na pracovišti na základě zvolených faktorů. Při analýze diverzity je kladen důraz na primární a sekundární znaky diverzity: věk, pohlaví, národnost, mentální a fyzické schopnosti, rodinný stav, náboženství, pracovní zkušenost. Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsou definovány pojmy: diverzita, rovné příležitosti, primární a sekundární znaky diverzity, význam akceptace diverzity jako hodnoty. Praktická část se zabývá implementací diverzity do praxe na základě analytických metod (analýza: pracovní síly, dokumentů a výzkum postojů) a návrhu zakomponování do příslušných strategických postupů organizace.

Klíčová slova: diverzita, rovnocenné příležitosti, různorodost lidí, tolerance odlišností, zavádění diverzity

Title: Diversity in the labor market

Summary: The aim of the thesis is to evaluate the issue of diversity of the labor market in the Czech Republic on the example of specific organizations, evaluate the implementation of the concept of diversity in the workplace on the basis of selected factors. When analyzing diversity is an emphasis on primary and secondary characters of diversity: age, gender, ethnicity, mental and physical abilities, marital status, religion, work experience. The work consists of two parts, theoretical and practical. The theoretical part defines concepts: diversity, equal opportunities, primary and secondary characters of diversity, acceptance of the importance of diversity as a value. The practical part deals with the implementation of diversity into practice on the basis of the analytical methods (analysis: workforce, documents and research positions) and draft incorporation into relevant strategic processes of the organization.

Key words: diversity, equal opportunities, diversity of characters, acceptance of diversity, implementation of diversity

Obsah

Obsah	6
1 Úvod.....	7
2 Cíl práce a metodika	8
2.1 Cíl práce	8
2.2 Metodika	8
3 Přehled řešené problematiky.....	10
3.1 Terminologie	10
3.2 Diverzita.....	12
3.2.1 Demografická diverzita.....	13
3.2.2 Demografické parametry	14
3.2.3 Genderová diverzita	17
3.2.4 Věková diverzita	18
3.2.5 Etnická diverzita	18
3.2.6 Osoby se zdravotním postižením (OZP).....	19
3.3 Výhody.....	20
3.3.1 Více názorů	21
3.3.2 Velký výběr	21
3.3.3 Snížení nákladů.....	22
3.3.4 Globalizace	22
3.3.5 Stabilita	23
3.4 Nevýhody	23
3.4.1 Leadéři diverzity	23
3.4.2 Potřeby	24
3.4.3 Konflikty	25
3.4.4 Pohovory.....	26
3.4.5 Odborníci v manažerské sféře.....	26
3.4.6 Práce v týmu	26
3.5 Metody	27
3.5.1 Genderová rovnoprávnost.....	28
3.5.2 Age diversity.....	30
4 Analytická část.....	32
4.1 Konkrétní organizace	52
5 Závěr	58
6 Seznam použitých zdrojů.....	60
7 Přílohy.....	62

1 Úvod

Předložená diplomová práce se věnuje problematice diverzity na pracovním trhu v České republice i ve světě, jejím přínosům a možnostem realizace na příkladu konkrétní organizace.

Demografický vývoj v České republice koresponduje s celosvětovým trendem, kterým je rychlé stárnutí populace vlivem poklesu porodnosti a prodlužováním délky lidského života. Tento proces s sebou přináší problém s nedostatkem mladých lidí, kteří by vstupovali na pracovní trh. Nelze očekávat, že se tento trend na pracovním trhu zvrátí. Organizace a firmy mají dnes navíc problém najít na pracovní místo vhodného kandidáta, který splňuje profesní požadavky. Proto volí pro hledání nové zdroje u dosud málo využívaných skupin, kterými jsou například cizinci, starší lidé, absolventi škol bez praxe, ženy s malými dětmi, nebo osoby zdravotně postižené.

Koncept diverzity nabízí zaměstnavatelům řadu pozitivních prvků, které pomáhají přizpůsobit se novým podmínkám na pracovním trhu a získat řadu konkurenčních výhod, a to i přes skutečnost, že je zatím různorodost pracovní síly vnímána spíše negativně. Z negativního přístupu k diverzitě vznikají mnohé konflikty na pracovištích a předsudky k různým skupinám zaměstnanců – k diskriminaci, a to v jakékoliv fázi pracovněprávního vztahu. V České republice nepředpokládáme změny ani v demografickém vývoji populace ani na pracovním trhu, a proto je nutné osvojit si nové přístupy ke zvládnutí odlišnosti v organizacích a jejich pracovních kolektivech. Tento nesnadný úkol leží především před vrcholovým vedením organizací a firem. Prvním krokem je definování problému a rozhodnutí o potřebě a způsobech jeho efektivního řešení. Management diverzity neboli řízení různorodostí a rozmanitostí je nezbytným prvkem moderního řízení. Diverzita je způsob, jak obohatit personální substrát, zvýšit efektivitu práce, vede k větší toleranci osobní odlišnosti a vychovává ke vnímání rozmanitosti jako samozřejmosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je pojmenování způsobů a využití diverzity na pracovním trhu v České republice na příkladu konkrétní organizace, a zhodnocení konceptu diverzity na základě zvolených faktorů.

Vzhledem k nedostatečné informovanosti širší společnosti o problematice diverzity, tato diplomová práce poukáže na výhody, které manažerům zvýší zisky, organizaci produktivitu a jednotlivcům všeobecně usnadní a zlepší život. Zároveň je v diplomové práci vytyčen problém nedostatečné diverzity na trhu českém i světovém.

Záměrem je analýza diverzity na pracovním trhu pro vybranou organizaci a doporučení opatření v oblasti rovných příležitosti. Částečný cíl spočívá v reakci na požadavek organizace, který je spojen s využitím diverzity na pracovním trhu.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vysvětluje hlavních pojmy úzce tematicky související. Bližší pohled bude věnován nejrozšířenějším různorodostem, jako jsou demografické a genderové parametry, etnikum, věk a zdravotní omezení. U nejčastějších typů diskriminace bude poukázáno na problémy s tím související a zároveň jaká pozitiva uplatnění tato konkrétní různorodost má. Následně bude vysvětleno, v čem spočívají výhody diverzity jako takové. Opět budou rozebrány pouze ty nejrozšířenější a nejvýznamnější. Jelikož napříč výhodnosti diverzity existují i určité nevýhody, budou rozebrány i nejvýraznější nevýhody, nebo spíše faktory, na které je radno brát větší zřetel při aplikaci *diversity managementu*. Největší pozornost patří metodám, které lze aplikovat pro větší využití různorodosti v organizaci. Postupy platí pro všeobecnou diverzitu, některé se zaměřují na konkrétní typ.

Teoretická část vymezuje pojmy a problematiku pomocí rešerše odborných zdrojů, jak českých, tak i zahraničních, znázorňuje vývoj do současnosti převážně na českém, a pro srovnání i americkém pracovním trhu, na základě statistických údajů.

Praktická část se skládá z vlastního empirického šetření a statistického zpracování dat získaných výzkumem s využitím vědeckých metod analýzy, syntézy a komparace.

Základem výzkumu je dotazník, který byl rozšířen mezi organizace Ústeckého kraje, převážně však mezi příspěvkové organizace po celé České republice se stejným předmětem činnosti, jako analyzovaná firma. Na základě výzkumu provedená analýza znázorňuje úroveň informovaností veřejnosti a akutnost problematiky. Otázky dotazníkového šetření jsou postaveny tak, aby na ně mohl odpovídat manažer či majitel, ale i řadový zaměstnanec. Na základě požadavku organizace byla data průběžně získávána v období leden až březen 2017. Dotazník byl rozeslán cíleně, vrátilo se 90 vyplněných dotazníků ze 100 oslovených respondentů. Adresáti byli zvoleni tak, aby tvořili reprezentativní výběrový vzorek. U dotazníků byla zaručená anonymnost. Samotný dotazník byl vlastním zpracováním vytvořen na formulářích SURVIO, což je on-line systém na tvorbu vlastních dotazníků. Obsahem dotazníku bylo 20 otázek s cílem analyzovat informovanost a postoj zaměstnanců k diverzitě na pracovním trhu a zároveň zjištění míry uplatnění diverzity managementu a jejich informovanost o problematice.

Prvních 5 otázek je identifikačních, např. pohlaví, věk a organizace. Celkem dotazník obsahuje 18 uzavřených otázek, 1 polouzavřenou a 1 zcela otevřenou na názory. Mezi uzavřenými jsou dichotomické a trichotomické. Všechny otázky jsou výběrové, 1 je škálová.

Konkrétní analýze zvolené organizace je věnována poslední kapitola, ve které jsou rozebrána personální data a jsou navržena konkrétní opatření a doporučení.

Závěrem práce bude shrnutí metod implementace řízení diverzity a analýza hodnot získaných z dotazníkového šetření.

3 Přehled řešené problematiky

3.1 Terminologie

Diverzita

Původem z anglického jazyka pojem představuje odlišnost, rozmanitost nebo různorodost.

V ekonomické oblasti je brána v potaz prospěch z jedinečnosti lidí a různorodého celku.

„Diverzita může být dělena například z hlediska její „viditelnosti“ (na primární či sekundární) nebo některých demografických ukazatelů či z hlediska organizačního apod.“

(Maříková, 2015, s. 11)

Primární diverzitu lze popsat převážně fyzickými znaky, jako jsou národnost, věk a pohlaví.

Sekundární se projevuje na psychické úrovni, mezi které se řadí vzdělání, náboženství a styl práce. Organizační dělí jedince dle jejich pracovních návyků a očekávání, nikoliv dle demografických ukazatelů.

Řízení diverzity (diversity management)

Diversity management je proces přijetí a využití rozdílů ale i podobností, je orientovaný na potenciál organizace a strategie využívání osobních rozmanitostí. Zaobírá se řízením, které si zakládá na integraci a diverzitě. Diskutuje postup při přechodu k plnému využití různorodosti. Mění pohled firmy zevnitř.

Pojem byl dříve brán velice skepticky, v dnešní době však prožívá přeměnu na jev vítaný.

V oblasti ekonomiky poukazuje na odlišnost jedinců, kteří pracují v jedné skupině, případně firmě. Výhody diverzity spočívají převážně v rozdílných myšlenkových pochodech různých společenských skupin, které ústí ve více možností a nápadů.

Integrace

Odstraňování bariér a podpora především znevýhodňovaných osob. Začleňování umožňuje využití diverzity v plném rozsahu.

Jedná se o komplexní problematiku, která zasahuje do mnoha oblastí. Její zvláštnost spočívá v tom, že integrační proces má smysl převážně v místech výskytu pracovních aktivit – na lokální, podnikové úrovni. Proto je důležité zapojení firmy do tvorby a realizace integračních procesů.

Inkluze

Pojem pojednává o přijetí do celku. Je chápáno v širším smyslu než integrace. Představuje nejen zahrnutí do společnosti, ale i upřímné přijetí danou společností. Nezbytnou součástí je postoj členů společnosti, jelikož se jedná o dobrovolný a vstřícný akt. Je zde podstatné uvědomění, že jedinci jsou různí a že je to pozitivní fakt.

Gender

Sociální rozdíly mezi mužem a ženou. Jedná se o kulturně vytvořené odlišnosti. Nebere se v potaz biologický koncept. Pojem se začal užívat v druhé polovině 20. století převážně díky feministickému hnutí ale vytrvává dodnes a získává větší uplatnění.

Genderová rovnost

Koncept přiznávající mužům i ženám rovné příležitosti, práva a povinnosti. Pojem pojednává o ohledně rozvoje bez omezení. Často je definice překrucovaná dle zisků jednotlivců. Původní smysl spočívá ve stejných právech, dnes je často koncipován jako podpora ženám.

Genderový mainstreaming

Integrace potřeb a pozic mužů a žen a prosazování rovnosti. Jedná se o porozumění genderu v plném rozsahu. Politický koncept se snaží zjistit problémy v souvislosti s genderovou rovností.

Diskriminace

Jedná se o problém, který se musí vyřešit, aby bylo prostředí připraveno na implementaci diversity managementu. Pro zdůraznění problematiky je přiložena tabulka s počtem žalob podaných v USA na základě diskriminace rozdělené dle let. Zpracovává je institut pro rovné příležitosti v zaměstnání v USA.

Complaints by Basis Sec. 1614.704 (d)	Comparative Data (Sec. 1614.705)														2016 thru 9/30/16
	Previous Fiscal Year Data														
<i>Note: Complaints can be filed alleging multiple bases. The sum of the bases may not equal total complaints filed.</i>	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Race	19	12	13	11	7	6	24	12	13	4	9	8	6	18	15
Color	1	0	1	1	1	0	1	4	1	2	2	6	1	2	2
Religion	8	0	2	0	1	0	1	0	0	0	2	2	1	3	1
Reprisal	24	24	23	14	12	21	20	21	20	11	13	15	13	23	17
Sex	17	16	13	7	3	11	20	16	10	12	7	10	6	17	16
PDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
National Origin	6	6	4	6	3	7	4	7	9	4	3	5	4	3	7
Equal Pay Act	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	2	0	1	1
Age	9	12	8	9	7	5	12	13	9	7	7	4	5	11	12
Disability	12	8	9	5	4	22	15	11	14	7	14	18	16	25	22
Genetic Information	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	0	0	1	0	0	1	0
Non-EEO basis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	2	0	0	0

Tabulka 1: Podané žaloby v USA

Zdroj: www.eeo.gov (2016)

3.2 Diverzita

Dle Maříkové se diverzita klasifikuje na primární a sekundární. Primární neboli manifestní znaky jsou zjevné, viditelné pro okolí, mají velký vliv na pracovní uplatnění. „Přitahuje na sebe velkou pozornost a klade se na ni často důraz při její implementaci v organizačním prostředí zaměstnavatelských subjektů... například věk, gender, národnost či etnická příslušnost, mentální a fyzické schopnosti, sexuální orientace jedinců apod.“ (7, 2015, s.11).

Mezi sekundárními znaky se řadí komunikační styl, vzdělání, rodinný stav, náboženství, geografická příslušnost, pracovní zkušenosti, styl práce apod. Maříková rozděluje sekundární organizační diverzitu na:

- Pracovní (angl. *workforce diversity*) se týká problematiky zaměstnanců a všech demografických i geografických faktorů.

- Behaviorální diverzitu (angl. *behavioral diversity*), jež se váže ke stylům práce a způsobům uvažování a učení se, dále obsahuje komunikační styly, ale i postoje a očekávání pracovníků a pracovníc.
- Strukturální diverzitu (angl. *structural diversity*) týkající se především problematiky vztahů a komunikace z hlediska hierarchie.
- Obchodní diverzitu (angl. *business diversity*) pokrývající problematiku segmentace trhu, zaměření na zákazníky, diverzifikaci produktů a poskytování služeb.

Klasifikací diverzity existuje více, převážně u zahraničních autorů. Podstatné je to že s diverzitou lze pracovat v rámci organizace se zaměřením na své zaměstnance, jejich spokojenost a výkonnost, ale také ve vztahu k vnějšímu okolí firmy, ve vztahu k zákazníkům, obchodním partnerům a různým zájmovým skupinám.

Různorodost lidí a skupin může znamenat dva případy situace. Neřízené či špatně řízené skupiny lidí mezi sebou mohou vyvolávat konflikty, pracovní prostředí bude nepříjemné a zaměstnanci neustále nervózní a pod tlakem.

Pokud jsou však odlišnosti využity ku prospěchu, pracovní prostředí bude lákat i nové potenciální zaměstnance a bude se líbit i klientele, zároveň bude stoupat i produktivita organizace, jelikož veškerá energie bude soustředěna do posunu vpřed, nikoliv do konfliktů.

Pro analýzu a zkoumání diverzity pracovního trhu je nezbytné vystihnout aktuální diverzitu a její formy. Stav diverzity pracovního trhu přímo ovlivňuje možnosti k jejímu využití ve firmách. Principy různorodosti lze aplikovat nejen ve firmách, ale v libovolných společnostech.

3.2.1 Demografická diverzita

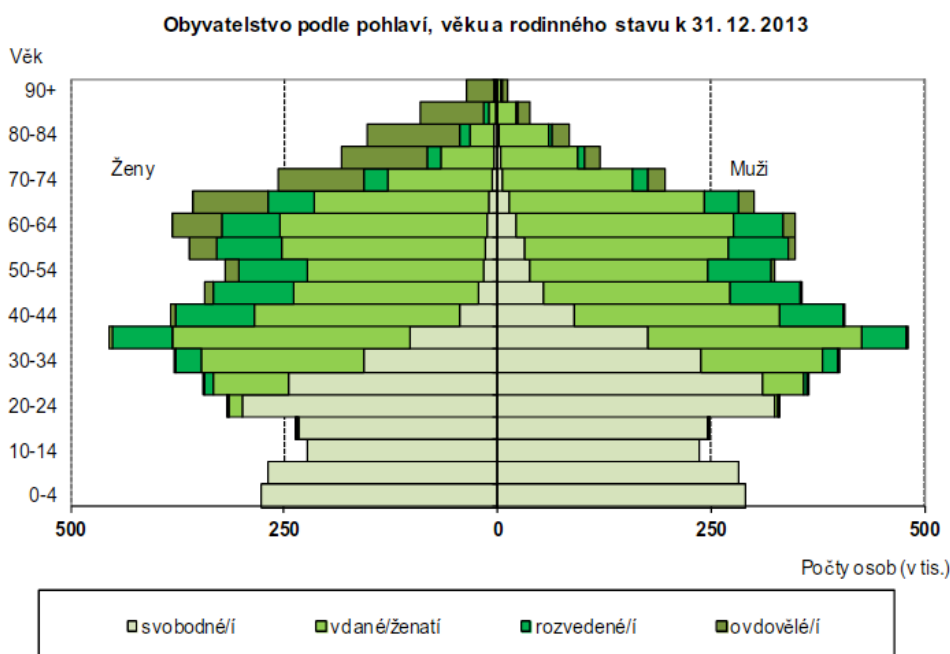
Demografické údaje se používají při analýze společnosti z důvodů statistických rozborů, ale také slouží rozdělování lidí na skupiny. Jedná se převážně o parametry jako pohlaví, věk, průměrný věk, a s tím související, ač ne zcela odlišující prvek přírůstek a úbytek a další. Pomocí demografie lze snadněji specifikovat určitý druh diverzity.

„Zahrnuje například diverzitu genderovou, věkovou, národnostní (v některých kulturách také etnickou či rasovou), patří sem i diverzita z hlediska zdravotního stavu apod.“
(Maříková, 2015).

3.2.2 Demografické parametry

Mezi nejdůležitější demografické faktory patří pohlaví, věk a přírůstek.

Složení obyvatelstva České republiky včetně jejich závazků je znázorněno na následujícím grafu. Zároveň je vidět, že žen je nepatrně více než mužů, a to především v důchodovém věku. Je také patrné, že velké procento lidí jsou vdaní nebo ženatí. Z kapitoly o výhodách *diversity managementu* bude patrné, že prosazování různorodosti na pracovišti úzce souvisí i s úvazky na zkrácený pracovní poměr a jedná se o důležitý faktor při rozhodování o výhodách a atraktivnosti pracovní pozice. Jedná se tudíž o podstatný vliv na implementaci řízení různorodosti.



Obrázek 1: Věkový stav ČR

Zdroj: www.czso.cz (2016)

Konkrétní čísla jsou uvedena v tabulce, ze které již lze rozeznat, že jedinců v důchodovém věku je více, než dětí do 15 let. Tato problematika tíží většinu podnikatelsky aktivní část světa. Stárnutí populace je skutečnost tíživá, ne však neřešitelná, už jen proto je důležité klást důraz na uplatnění všech skupin obyvatelstva včetně lidí blížících se důchodovému věku. Přesná čísla pro konkrétní roky lze vyčíst z následující tabulky.

	2012	2013	2014	2015
Složení obyvatelstva podle věkových skupin k 31. 12. (tis. osob)				
Celkem	10 516	10 512	10 538	10 554
do 14 let	1 560	1 577	1 601	1 624
15–64 let	7 188	7 109	7 057	6 998
65 a více let	1 768	1 826	1 880	1 932
Muži	5 164	5 162	5 177	5 186
do 14 let	801	809	821	833
15–64 let	3 640	3 601	3 577	3 550
65 a více let	724	752	778	803
Ženy	5 352	5 350	5 361	5 368
do 14 let	760	768	780	791
15–64 let	3 548	3 508	3 479	3 447
65 a více let	1 044	1 074	1 102	1 129

Tabulka 3: Věkový stav ČR v číslech

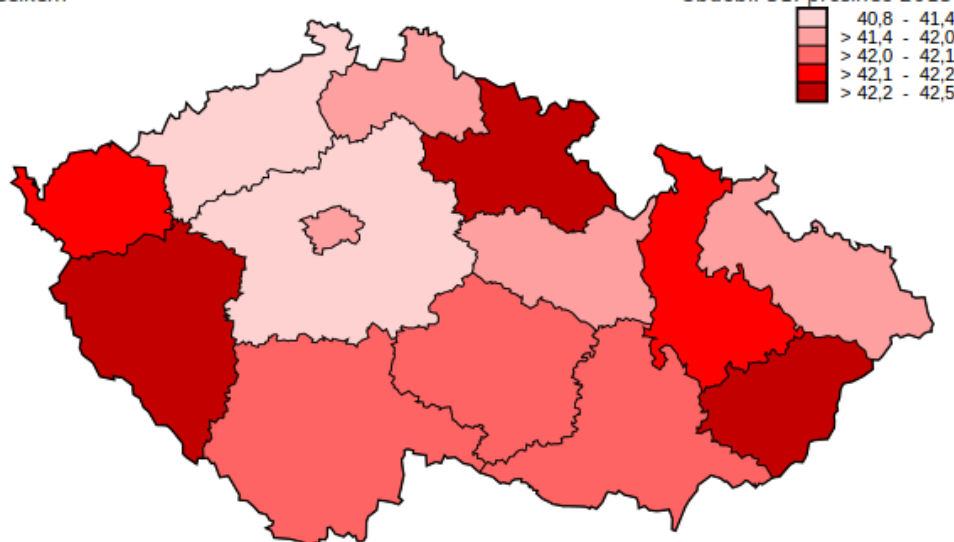
Zdroj: www.czso.cz (2016)

Porovnání jednotlivých krajů podle průměrného věku znázorněno na mapě poukazuje na největší rozdíl 1.7 roku. Změny jsou rozloženy přes celou republiku a nelze identifikovat výrazně starší regiony a důvody problému. Ty má za následek velký potenciál pro přirozenou věkovou diverzitu organizací napříč celou republikou.

Průměrný věk obyvatelstva v krajích

Celkem

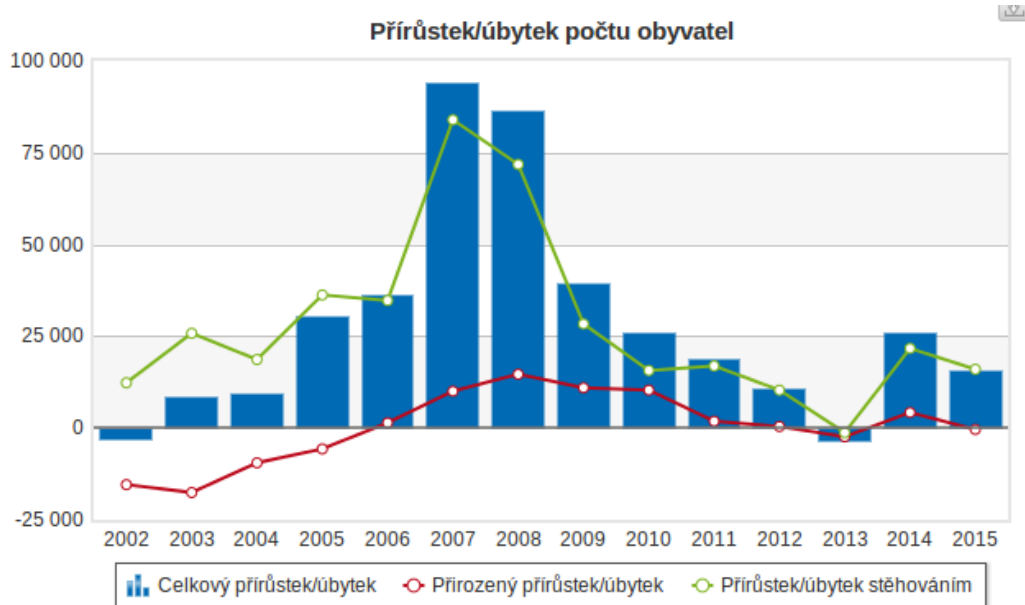
Období: 31. prosinec 2015



Obrázek 2: Průměrný věk obyvatelstva ČR

Zdroj: www.czso.cz (2016)

Se stárnutím obyvatelstva souvisí i přírůstek. Na následujícím grafu jsou křivkami znázorněny přírůstek/úbytek zapříčiněn stěhováním a přirozený přírůstek/úbytek. Výsledná hodnota je znázorněna sloupci. Úbytek byl v průběhu 13 let pouze dvakrát, což znamená, že obyvatelstva přibývá.



Obrázek 3: Přírůstek v ČR

Zdroj: www.czso.cz (2016)

3.2.3 Genderová diverzita

Rozlišování osob na základě jejich pohlaví souvisí převážně s rozdílností jejich počinání a mentálních pochodů.

Tato problematika, převážně se týkající žen, lze zařadit mezi stereotypy z minulosti. Diskriminaci žen si lze rozdělit do dvou kategorií. První kategorie pojednává o biologii a tom, kdo plodí dítě. Další jsou tradiční stereotypy neboli, kdo se následně o dítě má starat (Mathis, str. 135). Avšak s ohledem na dobu, kdy stále více žen má dominantní příjem v domácnosti, může se jednat o vdovy, svobodné ženy a matky, je nutné tuto problematiku vymýtit z pracovního trhu (Mathis, str. 18). V jednotlivých oborech jsou často vyčerpány kapacity, aniž by se na počtech podílely ženské zástupkyně. Přičemž právě nábor z jiného genderu, než je aktuálně zastoupený nejvíce, může pomoci organizaci k vzestupu. Postup tímto směrem převážnou část firem zvaží až v momentě nízké nezaměstnanosti nebo nedostatečné nabídky potenciálních zaměstnanců.

Nejvíce upozorňovaným problémem v genderové diverzitě jsou různé platy za stejnou práci. V posledních letech se tato problematika dostala mezi nejvíce diskutované záležitosti a zmírnily se rozdíly v platech. Problém ovlivňoval a stále ovlivňuje velkou část firem. Konkrétně ve Velké Británii byla v roce 2015 provedena analýza 72 000 manažerů, zjištěno bylo, že ženy získávají o 22 % menší plat (1, cit. 20.2.2017). Všeobecně je žen v manažerských pozicích podstatně méně než mužů. Připisuje se to na vinu více faktorům, mezi něž patří i spekulovaná neatraktivita vůdčích pozic pro ženy nebo problematický výkon práce při mateřství.

Setkáváme se stále i s názory, že ženy nepatří do určitého oboru, a tudíž i organizace. Ačkoliv jsou tato tvrzení značně zastaralá, stále přetrvávají v podvědomí lidstva. Bohužel tato přesvědčení mají rozsáhlejší vliv než pouze v podnikání. Obdobný problém může nastat i v obrácené scénérii.

Celosvětovou situaci také ovlivňuje genderová slepota, což je situace, při které se buď nebere v potaz, nebo se úmyslně ignoruje gender. Vznikají z toho nepřesná data a zkreslené výsledky.

3.2.4 Věková diverzita

Ve společnosti představuje věk řadu faktorů. Udává pozici ve společnosti, značí stáří a často i status. Jedná se o jeden z hlavních parametrů, které dávají vzniknout stereotypům. Prospěch věkové diverzity se liší od zbylých diverzit především prospěchem na zdraví jak mentální, tak i fyzické. Pokud se mladí lidé často setkávají se staršími spolupracovníky, je u nich prokazatelně větší šance na odložení důchodového věku včetně nemocí. Zdraví se ale zlepšuje i u starších jedinců (4, cit. 15.1.2017). Mimo jiné je kombinace zkušeného dozoru a mladých lidí s novými nápady je velice prospěšná jak pro jedince, tak i celou organizaci.

Diskriminace věková je nejčastěji vůči starším lidem. Vyskytují se případy, kdy je jim vyplácena menší výplata i přes totožnou pracovní náplň. Jindy se stává, že ani nejsou přijati pouze na základě jejich věku.

Opačným exemplářem je diskriminace vzhledem k mladým zaměstnancům, kde firmy nejsou schopné vyučít si mladou pracovní sílu. Pracovní nabídky bývají podmíněné několikaletou praxí, což je u mladých lidí takřka nereálné. Zároveň existují lidé, kteří sice nejsou starší 25 let, mají však řadu zkušeností z mládí, kdy se problematikou zabývali z vlastní iniciativy.

3.2.5 Etnická diverzita

Etnicita představuje kulturní a vzhledové odlišnosti. Mezi kulturní rozdíly patří jazyk, morální hodnoty, sociální normy a další. Jedná se o jev vznikající migrací obyvatelstva. Rozdílná etnicita má za následek dělení společnosti na majoritu (většina) a minoritu (menšina), které následně komplikuje řízení celku (firmy, státu, a dalších). Problém související s přijímáním menšin do kolektivu není vlastností všech národů, ale liší se stát od státu, ne-li člověk od člověka.

Dělení cizinců, což jsou lidé, kteří nemají české občanství, se nejvíce kategorizuje na základě státu původu. Pro začlenění cizinců do společnosti jako je například organizace, je nezbytná integrace. Integrace je přirozený jev po migraci do oblasti s jinou kulturou.

Diskriminací cizinců se uvažuje jakékoliv znevýhodnění jedince, útok na jeho osobní práva, odlišné jednání vůči jedinci s odlišnou etnicitou.

Rozdílné etnicity na pracovišti rozšiřují všeobecné znalosti zaměstnanců a učí je interagovat s lidmi, kteří jsou odlišní. Znalosti o jiné kultuře, jazyce a náboženství rozšiřují otevřenou mysl především u lidí, jenž vyrůstali v převážně homogenní kultuře.

Nezanedbatelnou výhodou je i skutečnost, že se zaměstnanci učí více jazykům a tím jsou hodnotnější pro společnost a zároveň i pro sebe samé. Jazyková různorodost na pracovišti však vyžaduje větší pozornost ze strany manažera (Mathis, str. 134). Za určitých okolností může zaměstnavatel vyžadovat použití pouze jednoho jazyka, ale musí být považovány za ospravedlňující okolnosti. Jedná se například o manipulaci s nebezpečnými látkami, marketing nebo školení.

3.2.6 Osoby se zdravotním postižením (OZP)

Mnohdy diskriminovanými lidmi jsou právě OZP, jelikož si vedoucí a manažeři neuvědomují jejich přidanou hodnotu. Lidé s nepříznivými zkušenostmi mají často větší odolnost vůči stresu, tudíž jsou mnohdy vhodnějšími kandidáty. I v případě firmy nabízející produkty může prospět pohled daného jedince, jelikož OZP zastávají v České republice 10 % obyvatelstva. Stav k 31.12.2012 byl 1 077 673 zdravotně postižených osob na 10 516 125 obyvatel (3, cit. 10.1.2017).

OZP tvoří speciální druh diverzity tím, že nejsou „homogenní skupinu, ale člení se podle specifík jednotlivých druhů a stupňů postižení“ (1, cit. 19.2.17). Na toto téma byl ředitelským týmem příjemce projektu pod vedením Tomáše Sokolovského vypracován Pracovní materiál v rámci KA č. 2 projektu „Diverzita pro OZP“, ve kterém se uvádí že „členové majoritní společnosti by měli vědět co je podstatou daného postižení a jak vzniklo, jak se k handicapovaným chovat, jak je oslovovat, jak jim nabízet pomoc, kdy jim pomoc nenabízet, na co jich zásadně neptat, jak se jich dotýkat a kde a kdy, a naopak kde a jak se jich zásadně nedotýkat, vědět základní informace o jejich kultuře, o humoru té skupiny OZP apod.“ (1, cit. 19.2.2017)

3.3 Výhody

Diversity management je relativně nový pojem, setkáme se s ním spíše v mezinárodních a nadnárodních společnostech, které úspěšně fungují i na českém trhu. U těchto organizací je různorodost pracovních týmů vytvořena jejich podstatou: zkušený manažerský tým, převážně zahraničních specialistů, nabírá pracovníky v místě působení.

Diversity management má ve skutečnosti dlouhou historii, jen charakter českého trhu, a jeho určitá izolovanost do roku 1989, způsobila, že pojem diversity a jeho význam je u nás novým trendem. Je nám již znám antidiskriminační přístup a implementujeme ho v praxi. Přechod na řízení diversity je tomu přirozeným následníkem.

Ekonomické argumenty:

- různorodost názorů
- zlepšení míry inovativnosti a kreativity
- různorodost a větší výběr na pracovním trhu
- kombinace multikulturnosti
- prohloubení trhu
- lepší konkurenceschopnost
- zvýšení tržních příležitostí
- zvýšení motivace a výkonnosti

Sociální argumenty

- zlepšuje pověst firmy a její společenskou prestiž
- sociální koheze a solidarita
- nediskriminace
- spokojenost zaměstnanců

3.3.1 Více názorů

Diverzita neboli různorodost pracovních týmu znamená i různorodost pohledů při řešení pracovních běžných a nestandardních úkolů. Různorodost pohledu se skládá z profesního hlediska, ale i osobních postojů. Kreativita a efektivita pracovních týmů je důležitou složkou konkurenceschopnosti firmy na trhu. Diverzita jako konkurenční výhoda je atraktivní pro nové zaměstnance, mezi kterými mohou být mimo jiné i odborníci, i pro nové klienty. S její značkou bude spojována známka kvalitního kolektivu. Diverzita firmy z ní dělá výjimečnou, zastává principy, které ostatní ještě ani nezvažují.

“V organizacích s diverzitou zaměstnaných vzniká prostor pro kreativitu, jsou narušeny stereotypy a rutina v organizačních procesech, komunikaci i v plnění pracovních úkolů. Diverzita se vyplácí, protože podniky, které spoléhají na různorodější talent, jsou úspěšnější. Tím že firma nebo organizace umožňuje pracovat skupinám, které byly dříve z tohoto prostředí vyloučené, se zvyšuje její kreativita i výkonnost.” (Maříková a kol., str.25)

3.3.2 Velký výběr

Dnešní pracovní trh netvoří homogenní skupinu. Mezi úspěšnými jedinci se objevují jak muži, tak i ženy, starší věkové kategorie i mladí nadšenci, lidi různých národností a náboženství, barvy pleti i sexuální orientace. Proto při správně nastavených organizačních procesech poskytuje pracovní trh větší výběr kandidátů. Příkladem lze pozorovat na situaci pracovního trhu s náborem zaměstnanců dělnických profesí. Ostrý nedostatek nutí firmy sahat k zahraničním lidským zdrojům. Praxe mimo jiné ukazuje, že profesní kvality cizinců bohatě kompenzují zvýšené náklady na začleňování a řešení jazykových a kulturních bariér. Výhody získávají obě zúčastněné strany, zahraniční pracovníci jsou spokojeni se zaměstnáním, váží si zaměstnavatele a často mívají větší kvalifikaci než domácí pracovní síla. Vzniká tak zdravá rivalita na pracovišti, snižuje se fluktuace a zvedá profesní úroveň. Snížení fluktuace zaměstnanců je důležitý ukazatel, který vypovídá o stabilitě organizace a její schopnosti plnit své cíle.

3.3.3 Snížení nákladů

Stabilní zkušený pracovní tým představuje zároveň snížení nákladů na zaškolení nových zaměstnanců. Naopak v případě potřeby zaučené nové pracovní síly, máme k dispozici zkušené lidi vyššího věku, kteří mají mnoho zkušeností k předání a zaškolení. Pokud firma vyhledává odborníka specializujícího se na určitou oblast, může nalézt u zahraničních odborníků mnohdy i kvalitnější práci za méně nákladů.

Úzce s náklady souvisí i větší zisk, které vyvolá řízení diverzity na pracovišti a následnou spokojenost zaměstnanců a jejich větší produktivitu. V případě, že na tomto principu pracuje celá firma, změny budou opravdu výrazné.

3.3.4 Globalizace

Multikulturalismus na pracovišti nabízí zajímavou kombinaci předností zástupců východních kultur a hodnot evropských nebo amerických zaměstnanců. Pro východ jsou typické vlastnosti jako ohleduplnost, skromnost a pokora, zatímco kulturu evropskou a americkou charakterizuje otevřená komunikace a prosazování vlastních názorů. Mezinárodní tým nabízí příležitost k expanzi na zahraniční trhy a tím k získání nových zákazníků. Zároveň zlepšuje prestiž a dobré jméno firmy. Celosvětový trh se globalizuje, kapitál se propojí a nemívá už žádnou národnost. Prohloubení trhu i v domácím prostředí poskytuje i příležitosti k získání nových zákazníků.

Nemusí se však jednat ani tak o globalizaci na světový trh, ale i pouhé rozšíření zákaznického spektra (Mathis, str. 134). Pokud je v organizaci zastoupená široká škála národností a rodilých mluvčích, zákazník si k firmě najde snáze cestu. Žádné překážky, ani ty jazykové, pak nebrání obchodu, který by se jinak neuskutečnil. Často jsou schopnosti více jazyků potřebné i nejen kvůli zisku. Jedná se o státní organizace jako třeba policie nebo doktoři.

3.3.5 Stabilita

Organizace nebo firma je stabilní, když splňuje dvě podmínky (Plamínek, str.98). Tvrdá podmínka je spojena s mechanismy řízení, zatímco měkká podmínka je spojena s lidmi. Dobře provedený *diversity management* má za výsledek kvalitní pracovní prostředí a spokojené zaměstnance. Když jsou lidé spokojeni, jsou více ochotni přijmout myšlenku organizace a projeví se snaha z jejich strany. Zároveň pokud pracují zaměstnanci spokojeně, nevyžadují natolik nepřetržitý dohled a manažeři se pak mohou věnovat mechanismům řízení a posouvat tak společnost ještě dále.

3.4 Nevýhody

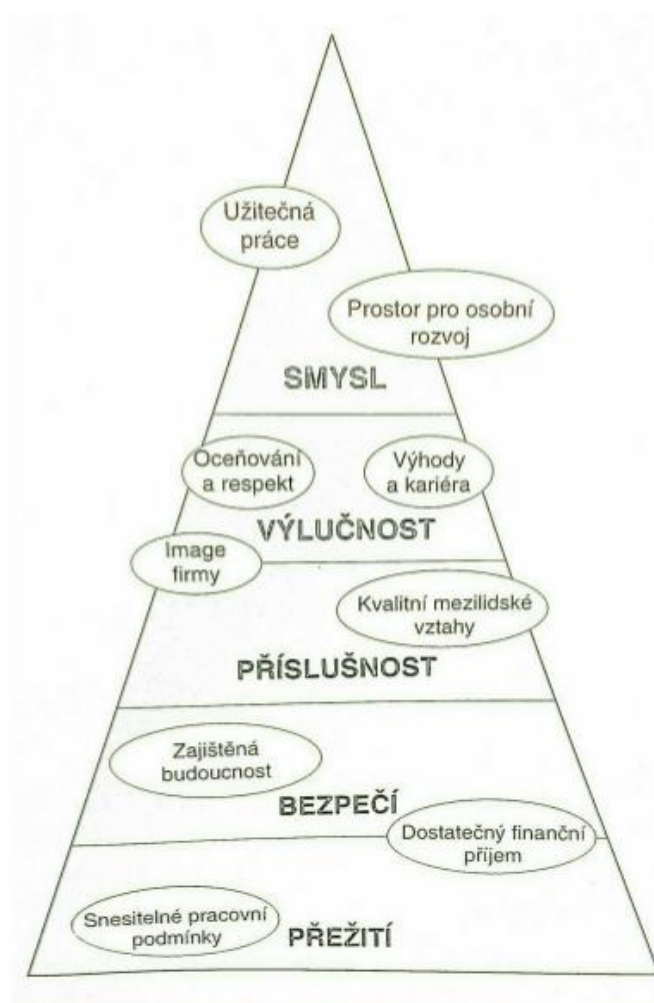
Ač je *diversity management* prospěšný pro organizace ve všech ohledech, nelze opomíjet i faktory, na kterých záleží úspěšnost této metodiky. Nejedná se však o nevýhody, které by škodily okolí či firmě, nýbrž o záležitosti, kterým je třeba věnovat větší pozornost.

3.4.1 Leadeři diverzity

Nejjistější způsob řízení diverzity je najmutí osoby (tzv. *ambasador diverzity*), která je kvalifikovaná pro řešení problémů s tím souvisejících. Tento způsob zvyšuje provozní rozpočet organizací, proto je výhodný teprve pro velké zaměstnavatele. Dle zpracovaného Manuálu pro zaměstnavatele, vzniklého během projektu, jehož autorem je Markéta Šandová „*pro aplikaci diverzity do strategie organizaci hraje klíčovou roli ambasador diverzity. Ambasador diverzity by měla být osoba, která má jasný mandát a jasnou podporu ze strany vrcholového managementu, splňuje všechny požadavky a má potřebnou nezbytnou kvalifikaci: měkké dovednosti a pracovní zkušenosti.*“

3.4.2 Potřeby

Při diverzitě lidských zdrojů je náročnější zajistit pyramidu potřeb. Hierarchii potřeb můžeme znázornit, jak již definoval psycholog Abraham Maslow, viz (9, str. 84). V případě větších firem nelze věnovat pečlivou pozornost každému jedinci, ale je důležité přizpůsobit principy tak, aby byly potřeby uspokojeny nejen pro většinu, ale i pro menšiny.



Obrázek 4: Pyramida potřeb

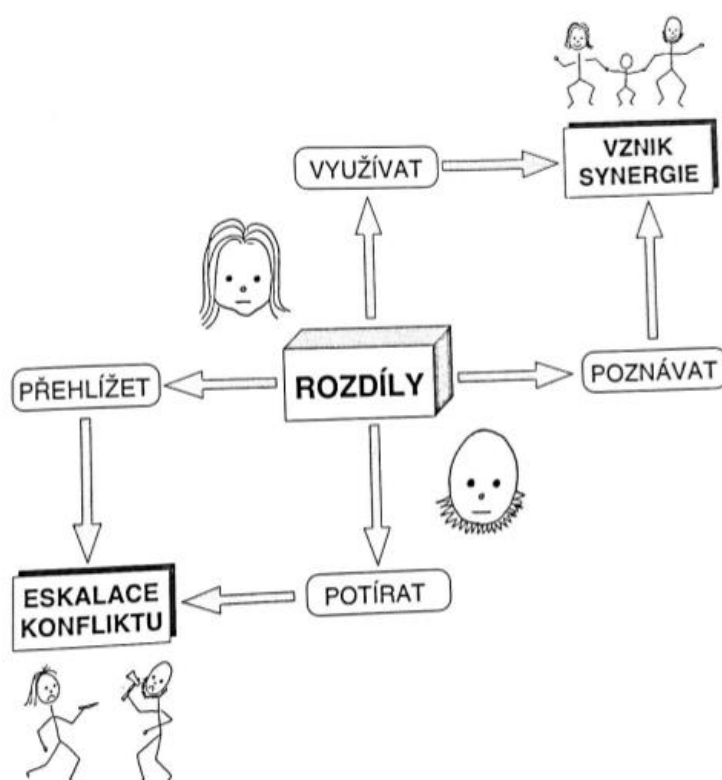
Zdroj: Plamínek, 2002, str. 84

Vidíme z obrázku, že správné řízení diverzity nám zaručí kritérium výlučnosti, přinejmenším co se týče odlišnosti. Prostředí však musí být zároveň dost přátelské, aby se zaměstnanci cítili soudržně. S tím souvisí potřeba tolerance a ochota pochopit odlišnosti kultur i jedinců. Jelikož každý nový zaměstnanec bude vybírán s konkrétním posláním,

splní se i špička pyramidy ohledně užitečnosti práce. V kombinaci s rovnými pracovním příležitostmi nic člověku nebrání ani v osobním rozvoji.

3.4.3 Konflikty

Všechny organizace a společnosti musí umět zvládat konflikty, avšak pro podnik s velmi různorodými zaměstnanci musí být tento teorem hlídán mnohem více. Nejlepší způsob, jak vyřešit konflikty, je prevence. Pokud se spolupracovníci budou respektovat a rozumět si, rapidně se sníží procento konfliktů na pracovišti. Potenciální konflikty je třeba eliminovat již na začátku. Ohleduplnost lze vybudovat i pomocí teambuildingů, kterých je v dnešní době nabízeno na trhu nespočet. Alternativou jsou i informativní přednášky či školení, kde se zaměstnanci můžou dozvědět více o jiných kulturách, náboženstvích atd. Tyto kroky vyplynou v přirozenou toleranci a zamezí dezinformacím, které by mohly vyústit v konflikt.



Obrázek 5: Interakce kolegů

Zdroj: Plamínek, 2002, str.119

3.4.4 Pohovory

Při výběru lidských zdrojů je nezbytně důležité brát v potaz vlastnosti člověka (Plamínek, str. 94). Schopnosti lze zlepšit či rozšířit vzdělávacími kurzy a školeními. Postoje se mohou ovlivnit informativními besedami. Avšak charakter člověka lze ovlivnit jen velmi těžko až vůbec. Tudíž se musí při pohovoru vzít v potaz, že povahu člověka nelze měnit a zvážit jeho přijetí do kolektivu na základě této informace.

Zároveň je při najímání cizinců pro práci ve firmě potřeba zjistit legálnost jejich pobytu a případně práce ve státě tak, aby to nebylo nikterak v konfliktu s právy jedince ani státu.

3.4.5 Odborníci v manažerské sféře

Pro vedení diverzity je důležité, aby byli nejlépe všichni zaměstnanci na takový princip připraveni. Je nezbytné, aby byli zaměstnanci ohleduplní vůči odlišným lidem. Nejdůležitější je však kompetence manažerů a personalistů. Při problémech se lze obrátit k odborníkům *diversity managementu* nebo zaměstnat lidi, kteří budou zodpovědní za dohlížení na hladký průběh řízení různorodosti.

3.4.6 Práce v týmu

Vznik týmu může být spontánní nebo i řízený, avšak zákonitosti v nich platí stejné. Musí se najít hranice mezi potřebami jednotlivce a zájmem celku, což může být obtížnější v různorodých týmech. Plné využití odlišností jedinců lze často plně využít až ve skupině. Zároveň se při zlepšení vztahů uvnitř skupiny zvýší i celková produktivita. Práce manažera spočívá ve vytváření vhodných podmínek k přirozené adaptaci týmu a přidělování úkolů či posunutí k dalším.

3.5 Metody

Všechny postupy vedoucí k *diversity managementu* lze rozřadit do nediskriminačních metod nebo afirmativních akcí. Afirmativní akce jsou různá zvýhodnění dříve diskriminovaných jedinců či skupin. Také se nazývá "pozitivní diskriminace".

Základní faktory:

- charakter společnosti
- žádaná klientela
- spolehlivost metody
- rychlost metody
- druh žádané diverzity

V roce 2013 valná většina (99 %) evropských společností byly malé a středně velké podniky. Malý a střední byznys tedy tvoří základ evropské ekonomiky. V tomto roce zaměstnávali 88,8 milionu lidí. Interkontinentální trh vyžaduje k přežití globální strategii. Způsob, kterým dokáží majitelé firem objektivně pohlédnout na situaci, a jeho míra je důležitá. Pro začátek by si vedoucí firem měli uvědomit, kdo jsou, proč diverzitu potřebují a kdo jsou jejich cílová klientela. Výstupem takových rozborů by měl být druh diverzity, a v jaké oblasti se budou zaměřovat.

Modifikaci s ohledem na diverzitu vypracoval Hubbard - "*Diversity Scorecard – vyvážený, pečlivě vybraný soubor cílů a měřítek odvozených z podnikové strategie, které jsou vázány na strategii diverzity*". Samozřejmě se v každé organizaci bude lišit dle cílů, strategie a specifikace produktů a služeb. Profil Scorecard odráží získávání, výběr a udržení zaměstnanců. To je první krok k vytvoření diverzního prostředí. V publikaci uvádí ukazatel *diversity return-on-investment* (DROI), který propojí náklady spojené s diverzitou a její výnosy. Navrhuje dodržet sedm kroků:

1. Počáteční analýza
2. Sběr a analýza dat
3. Izolace příspěvku diverzity
4. Vyjádření tohoto příspěvku v penězích

5. Propočet nákladů a přínosu diverzity
6. Výkaz dat
7. Sledování a hodnocení postupů.

Mezi další finanční měřítka, která jsou využívána ve výzkumech vlivu diverzity na výkonnost podniku, patří například klasická návratnost investic, samotné příjmy nebo náklady (Armstrong, 2017).

Při řešení otázek implementace diverzity provedli zajímavý výzkum Kumra a Manfredi ve Velké Británii. Oslovili a porovnali 285 organizací a sestavili model úspěšné implementace diverzity. Po uvědomování důležitosti diverzity bude následující krokem formování pracovního týmu, určitého řídicího výboru pro diverzitu. V těsné spolupráci s managementem organizace zpracuje postupy, určí zaměření, dopady a dlouhodobější plán. Na základě vybraného scénáře se zformuluje vize, na kterou naváže strategie. Pro přesnější analýzu je však potřeba audit diverzity. Z auditu bude zřejmý postoj vrchního managementu, organizační struktura a otevřenost vůči různorodosti. Řídicí výbor vede celý proces od začátku do konce, vyhodnocuje realizaci a implementuje výsledky.

Vzhledem k rychlým technologickým pokrokům, globalizaci, migraci, větším požadavkům na schopnosti a vzdělání a stárnutí pracovní síly ve velké části světa, podniky zjišťují, že se potřebují zaměřit na rasové, genderové a další nerovnosti, a to pomocí zaměstnání pracovníků, kteří by byli zodpovědní za řízení diverzity. Tzv. ambasadoři diverzity, někdy známí jako “manažeři diverzity” nebo pracovníci diverzity, jsou běžnou součástí organizační struktury mnoha velkých korporací (5, 2017).

3.5.1 Genderová rovnoprávnost

Doporučený postup pro implementaci genderové rovnoprávnosti spočívá v následujících krocích:

1. Kontrola dat

Nejprve je třeba analyzovat výplaty na základě genderu. Kvalitní a korektní data jsou klíčovým faktorem v analýze.

2. Roztřídění pracovní síly

Získaná data nelze plně zpracovat, aniž by byly rozděleny dle věku. Je-li ve škále mezera, je vhodné se zaměřit na potenciální důvody.

3. Spárování výplaty a sekvenčních dat

Znázornit se musí i talenty a uvážit, jestli neexistují bariéry bránící ženám v dosažení řídicích nebo jiných lepších pozic.

4. Zaznamenání vývoje

Jelikož data z jednoho roku vyjadřují pouze stav, je potřeba analyzovat průběhy v porovnání s předchozími lety a zvýraznit odlišnosti.

5. Stanovení cíle

Je důležité znát přesné cíle byznysu. Postup metody se musí porovnávat vzhledem k těmto žádaným cílům.

6. Přezkoumání nástupních platů

Muži často vysmlouvají vyšší platy, je vhodné zabránit vzniku rozdílu v nástupních platech mezi muži a ženami.

7. Transparentnost

Důkaz oddanosti ke spravedlivosti pro všechny zaměstnance a zveřejnění výplaty dříve, než se tento management uvede v platnost je vhodné zakomponovat do postupu.

8. Změna zastaralých metod

Pracovní prostředí se musí vyvíjet. Zavedení flexibilní pracovní doby, podpora partnera a dohled vedoucích jsou dobré způsoby, jak zlepšit prostředí a rozvíjet zaměstnance bez ohledu na pohlaví.

V případě nedostatku žen v organizaci lze zvážit benefity podporující rodiny s dětmi či jinak znevýhodňované jedince v případě odlišné žádané diverzity (Mathis, str. 18). V případě výhod týkajících se péče o dítě se samozřejmě vztahují i na muže.

Výčet možných benefitů:

- flexibilní pracovní doba
- zkrácený pracovní týden s delšími pracovními dny
- placená rodičovská dovolená

- podpora péče o dítě
- sdílení pracovního místa
- ošetrovné v době nemoci dítěte

3.5.2 Age diversity

Nejdůležitější aspekty pro maximální využití věkové různorodosti jsou následujících pět bodů (6, cit. 19.2.2017).

1. Dostatečná komunikace

Nejlepší podpora mezigeneračních vztahů je zlepšením komunikace. Často jsou problémy způsobené právě bariérami v komunikaci. Každá generace má mírně odlišný způsob komunikace, a to často vyústí v konflikty. Ačkoliv jsou standardy a formality důležité, příliš od obojího může jenom uškodit. Proto odlehčená komunikace podobným konfliktům může předcházet.

2. Dobré vztahy

Množství společenských akcí, na kterých si zaměstnanci utuží vztahy, napomáhá zdravému fungování organizace. Firemní večeře, obědy a zážitkové události, na které jsou pozváni všichni zaměstnanci napříč generacemi, dobrým vztahům pouze pomůžou. Lidé si většinou během pracovní doby nepromluví tak dobře, jako během těchto sdružovacích akcí. To může zamezit konfliktům, a dokonce i utvořit přátelství napříč generacemi.

3. Týmová spolupráce

Přílišné prosazování hierarchie v organizace může způsobit spoustu tísně a konfliktů, především u lidí s nižší pozicí. Proti krokem může být vytvoření týmů, ve kterých výkony zaměstnanců závisí na ostatních členech týmu. Všichni by museli být seznámeni s cílem těchto projektů a postupem, který je od nich očekáván.

4. Řešení konfliktů

Navzdory všem snahám udržet pracovní prostředí bez konfliktů, je důležité, aby manažer v případě vzniku byl schopen ho co nejlépe odhalit a nedopustit, aby se vytrhl z kontroly. Vedoucí, který je schopen odhalit pravé jádro problému a naučit zaměstnance, jak se vypořádat s konflikty samotné, pomáhá utvořit zdravé pracovní prostředí.

5. Odměňování úspěchů

Je důležité oceňovat velké i malé úspěchy. Poté zaměstnanci mají pocit užitečnosti, ocenění a jsou produktivnější. Organizaci to ani nic nemusí stát, jelikož účelu poslouží i obyčejný děkovný mail nebo vyhlášení úspěchu.

4 Analytická část

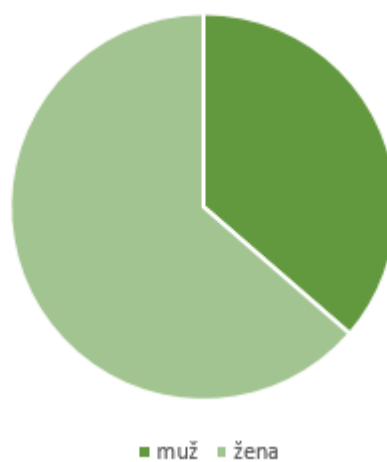
Na základě požadavku organizace bylo dotazníkové šetření provedeno v období leden až březen 2017. Mezi organizace Ústeckého kraje a příspěvkové organizace po celé České republice se stejnou tematikou, jako analyzovaná firma byly rozeslány formuláře přiložené k diplomové práci. Dotazování probíhalo prostřednictvím elektronické komunikace (internet, e-mail) na formulářích SURVIO, což je on-line systém na tvorbu vlastních dotazníků, který umožňuje otevřít dotazník v internetovém prohlížeči a sledovat výsledky on-line. Dotazník byl distribuován cíleně, odpovědělo 90 respondentů z oslovených 100. Pro dodržení etických zásad výzkumu byly při sběru dat odpovědi zcela anonymní.

Tohoto dotazníku se zúčastnilo 90 participantů, kteří nejdříve byli dotázáni na identifikační otázky ohledně jejich osoby a následně ohledně organizace, ve které pracují. Dotazník byl koncipován tak, aby obsahoval otázky na lidi, kteří mají určité rozhodovací právo ve firmě nebo státní organizaci, případně jsou majitelem, a zároveň i pro lidi, kteří jsou řádoví zaměstnanci. Dotazník je zde za účelem analýzy problematiky v rámci celé České republiky, ač se jedná o státní organizaci nebo soukromou. Obsahem dotazníku bylo 20 otázek s účelem zjistit míru informovanosti a postojů zaměstnanců k diverzitě na pracovním trhu a uplatnění diverzity managementu včetně jejich informovanosti o problematice.

1. otázka

Počet žen v České republice je mírně vyšší než počet mužů, což může být jedním z faktorů, které zapříčinily, že dotazník vyplnilo více žen. Počet žen je 57 a mužů 33. Lze však uvažovat, že ochotu vyplnit dotazník projevilo více žen, což ale nic nemění na objektivnosti dotazníku.

Jakého jste pohlaví?



Obrázek 6: Vyhodnocení 1. otázky

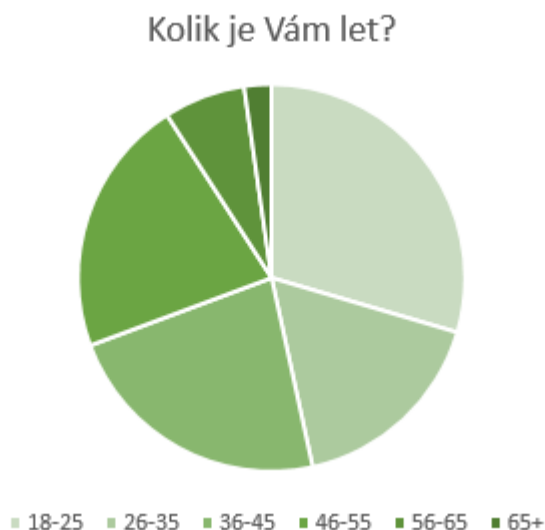
Zdroj: vlastní zpracování

2. otázka

Věkově je zastoupena nejvíce kategorie nejmladších zaměstnanců v produktivním věku 18-25. Zároveň však jsou ostatní kategorie zastoupeny dostatečně, až na lidi v důchodovém věku, kteří se shánějí poněkud složitěji.

Počet vyplnění dle věkové kategorie:

- 18-25 26
- 26-35 15
- 36-45 20
- 46-55 19
- 56-65 6
- 65+ 2



Obrázek 7: Vyhodnocení 2. otázky

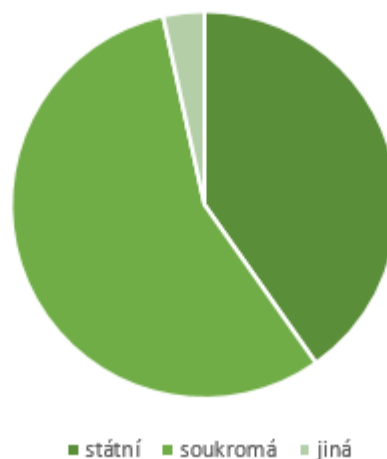
Zdroj: Vlastní zpracování

3. otázka

Podstatným faktorem při kategorizaci organizace je, zdali je organizace státní správy nebo soukromý podnik. Poměr je více méně vyvážený s poměrem 35 zaměstnanců státního sektoru ku 49 zaměstnancům/majitelům soukromých firem. Vidíme i pár odpovědí jiná, což značí osoby samostatně výdělečně činná a pár jedinců, neschopných určit společnost, u které pracují.

Ve státních organizacích by mělo být zavedení *diversity managementu* jednodušší, jelikož to může regulovat stát. Nařídít obdobné praktiky společnostem soukromým je poněkud ošemetná záležitost, jelikož mezi donucovací prostředky patří přikazování pomocí legislativy a kontroly. Lepší možnost poskytují veřejná školení zaměřená na tuto problematiku. Sice by se na to musely vydělit finanční prostředky, výsledky by však byly příznivější pro zaměstnance i zaměstnavatele. Případná kontrola by se rovněž lépe prováděla u státních podniků, tudíž pro tyto organizace by měl přechod být nejsnazší a mělo by se začít u nich.

V Jaké organizaci pracujete?



Obrázek 8: Vyhodnocení 3. otázky

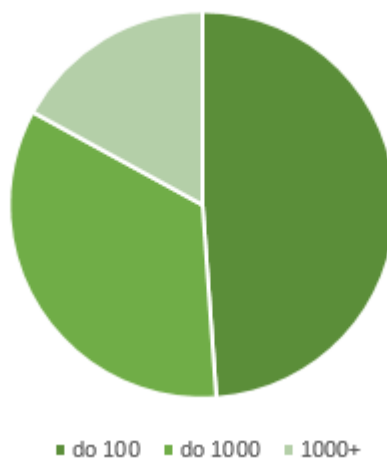
Zdroj: Vlastní zpracování

4. otázka

Aplikace diverzity se zároveň velice liší pro různé velikosti organizací. Je zřejmé, že bude jednodušší aplikovat diversity management na malé podniky v porovnáním s těmi, které zaměstnávají přes tisíc zaměstnanců. Definice malých a středních podniků tu nejsou dodržovány, jelikož například s 10 zaměstnanci takřka nelze hovořit o diversity managementu. Zde jsou podniky velikostně děleny na nejmenší s méně než 100 zaměstnanci, střední podniky s 100 až 1000 zaměstnanci a největší s vyššími počty. Dotazník sleduje 30 jedinců pracujících v organizacích nejmenších s počtem do 100 zaměstnanců, 26 lidí ze společnosti zaměstnávající do 1000 pracovníků.

Ze statistických zákonitostí můžeme říci, že s rostoucím počtem vzorků se zvětšuje různorodost, avšak neplatí to vždy a pro všechny organizace. Umělé zavádění principů založených na rozdílnostech u malých podniků může být často mnohem problematičtější než u podniků se stovkami nebo tisíci zaměstnanci. Avšak revize budou mnohem snazší u podniků malých a náklady na *diversity management* budou malé nezávisle na způsobu aplikace či metodiky. Analyzované odpovědi pochází od 44 respondentů pracujících v malé společnosti, 31 ze středních a 15 z velkých.

Kolik zaměstnanců pracuje ve Vaší společnosti?



Obrázek 9: Vyhodnocení 4. otázky

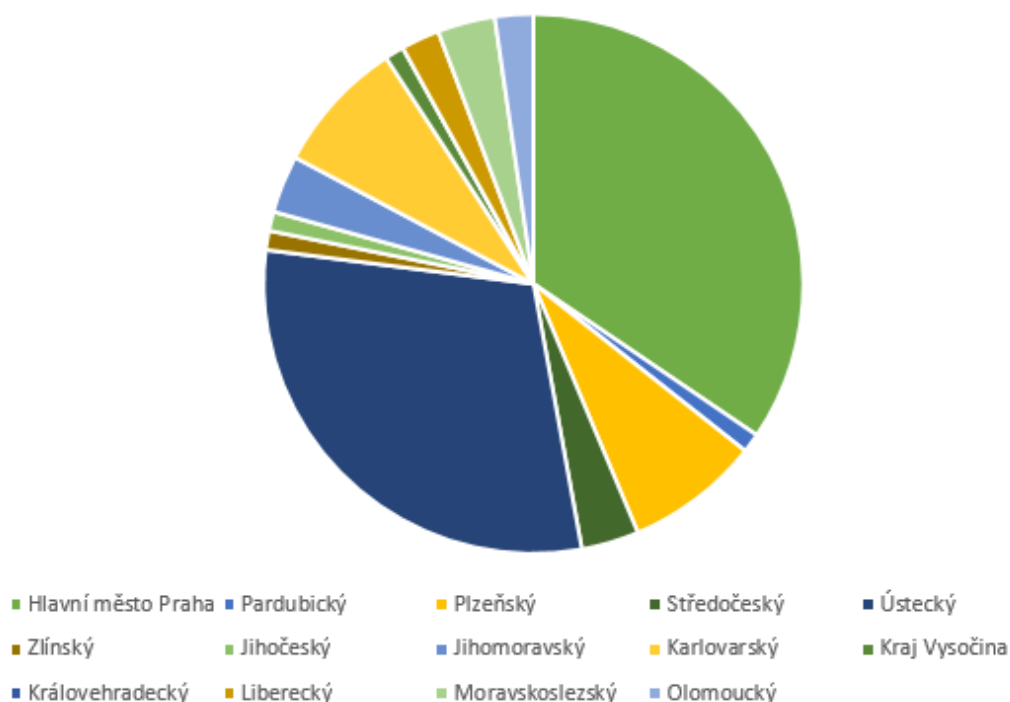
Zdroj: Vlastní zpracování

5. otázka

Jelikož se kraje od sebe podstatně liší, patří sem i otázka na místo sídla organizace. Nejvíce je zde zastoupené hlavní město Praha (30), Ústecký kraj (26) a posledními výraznými kraji jsou Plzeňský (7) a Karlovarský (7). Lze tedy předpokládat, že výsledky dotazníku budou nejvíce odpovídat právě těmto krajům.

Na aplikaci to však rozdíl mít nebude, jelikož v České republice jsou kraje vyrovnané v otázkách průměrného věku i složení pohlaví. Můžeme zanedbat i různorodost nejvyššího dosaženého vzdělání, jelikož je valná většina ochotna stěhovat se za zaměstnáním (8, cit. 10.3.2017).

V jakém kraji se nachází Vaše společnost?



Obrázek 10: Vyhodnocení 5. otázky

Zdroj: Vlastní zpracování

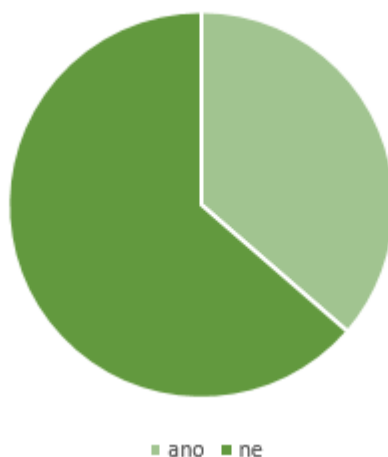
6. otázka

Velice zajímavým ukazatelem se jeví znalost pojmu diversity management, jelikož 57 dotázaných neví, o čem pojem pojednává. Po této otázce byl vložen popis pojmu, který však 33 respondentů znalo. Může zde být znatelná i chyba poměru, pokud někdo znal koncept a metodiku, avšak byl neznalý konkrétního výrazu.

Odpovědi poukazují na to, že informovanost o *diversity management* je nedostatečná. Jedná se o koncept, který má za úkol zlepšit život zaměstnavatelům ale i zaměstnancům, proto je nezbytné, aby o tom znali více i lidé, kteří o tom nerozhodují přímo.

Rozšíření povědomí nemusí být nikterak náročné, jelikož valná většina obyvatelstva čte zpravodajské kanály a jiné zdroje informací. Informovanost lze rozšířit i již v raném věku během povinné školní docházky, kdy je často zakořeněn pravý problém s uznáváním různorodosti společnosti. Ideálně kombinací výše zmíněných možností lze docílit poměrně rychlého rozšíření znalostí faktů a tolerance.

Víte co je diversity management?



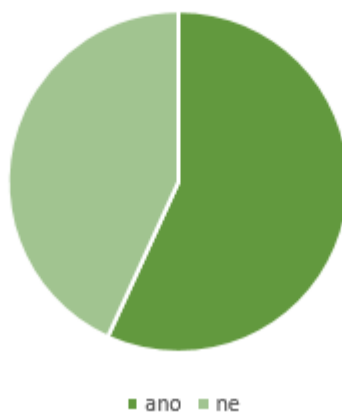
Obrázek 11: Výhodnocení 6. otázky

Zdroj: Vlastní zpracování

7. otázka

Již z předchozí otázky lze předpokládat, že povědomí o diversity managementu je v České republice nedostatečné. Skutečnost, že na tuto otázku odpovědělo 51 respondentů ano, nabízí myšlenku popularizace pojmu minimálně mezi personalisty, manažery a majitele firem či vedoucí státních organizací. Lidé, kteří o to zájem neprojevují, což zde činí 39 jedinců, lze uvažovat jako zaměstnance, kteří touto problematikou nikdy netrpěli, jejich oboru se to netýká nebo jsou to zaměstnanci, jenž se těmito věcmi nezabývají. Pokud by se veřejně povědomí o *diversity managementu* rozšířilo, lze předpokládat, že by projevilo zájem ještě větší procento respondentů.

Ocenili byste větší informovanost o diversity managementu?



Obrázek 12: Vyhodnocení 7. otázky

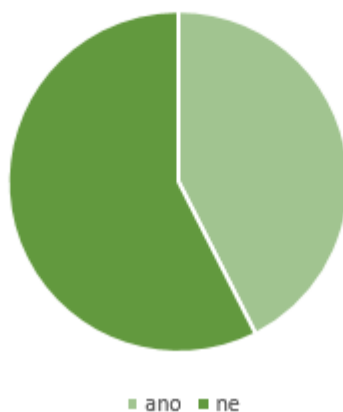
Zdroj: Vlastní zpracování

8. otázka

S informovaností a poptávkou po informacích úzce souvisí i to, zda si dotázaní uvědomují výhody pramenící z diverzity zaměstnanců. V případě, že by byly známy více lidem, nejspíš by se koncept management diverzity rozšířil podstatně rychleji. Více než polovina, přesněji 51, respondentů nezná výhody, zatímco pouze 38 si jich je vědomo.

Vyplývá z toho, že prvotní důraz by měl být kladen na rozšíření povědomí o výhodách, které podobné koncepty poskytují. Tento krok by usnadnil následná školení a zavádění principu ve společnostech. Neznalost výhod se nesmí podcenit, jelikož bez ní nemůže společnost fungovat tak, jak se předpokládá od organizace se zavedeným řízením různorodosti.

Jste si vědomi výhod pramenících z diversity managementu?



Obrázek 13: Vyhodnocení 8. otázky

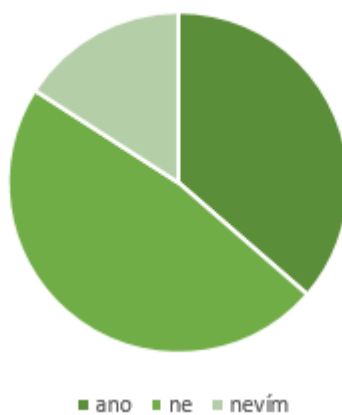
Zdroj: Vlastní zpracování

9. otázka

Tento parametr nám více přiblíží organizace, o nichž jsou vyplněny otázky. Různorodost zaměstnanců lze považovat za rys společnosti v případě, že vytváří produkty, vynalézá nebo jakkoliv jinak využívá diverzitu svých zaměstnanců. Jsou však i organizace, ve kterých může být diverzita nežádaná. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 33 lidí pracujících v organizaci, pro jejíž podstatu je důležitá různorodost, 43 z podniků, ve kterých se na tom nezakládá a 14 lidí nedokáže posoudit.

Pokud se podnik řadí do skupiny, pro kterou není různorodost zaměstnanců podstatná, je vhodné ji považovat za organizaci, u které je rozdílnost lidí žádaná, viz kapitola výhody diverzity. Zároveň se však musí tolerovat firmy, pro něž jsou důležitá určitá kritéria či schopnosti zaměstnanců, jelikož zavádění tohoto konceptu by pro ně nejen nebylo výhodné, ale naopak by jim přitížilo.

Je různorodost zaměstnanců nezbytným rysem
Vaší společnosti?



Obrázek 14: Vyhodnocení 9. otázky

Zdroj: Vlastní zpracování

10. otázka

Z této otázky můžeme vyčíst hned několik faktorů. Především lze považovat, že respondenti, jenž odpověděli "Neumím posoudit." nebudou v pozici člověka, který má vyšší pravomoci, například nábor zaměstnanců nebo jakékoliv řízení skupiny.

Jelikož takřka polovina, přesněji 43, tázaných odpovědělo "neumím posoudit", lze hádat, že v organizaci, kde jsou zaměstnaní, koncept diverzity není uplatňován nebo pouze nejsou v pozici, ze které by to bylo znatelné. Ve výsledku můžeme říct, že pouze pětina neboli 22 respondentů všech organizací ze vzorku dotázaných uplatňuje metody managementu diverzity. 25 respondentů nepovažuje různorodost v organizaci za uplatňovanou.

Větší uplatnění u firem by docílila převážně větší informovanost o problematice. V momentě, kdy by tyto principy uplatňovala většina firem, dostávalo by se společnosti (většímu vzorku lidí) tížených výhod a zbylé podniky by měly tomu odpovídající složení zaměstnanců. Při přirozeném fungování různorodosti lidí na pracovním trhu by byly všechny nové i staré organizace nenásilně nuceny k osvojení těchto praktik až by takto fungovaly skoro všechny organizace.

Uplatňujete v organizaci diversity management?



Obrázek 15: Výhodnocení 10. otázky

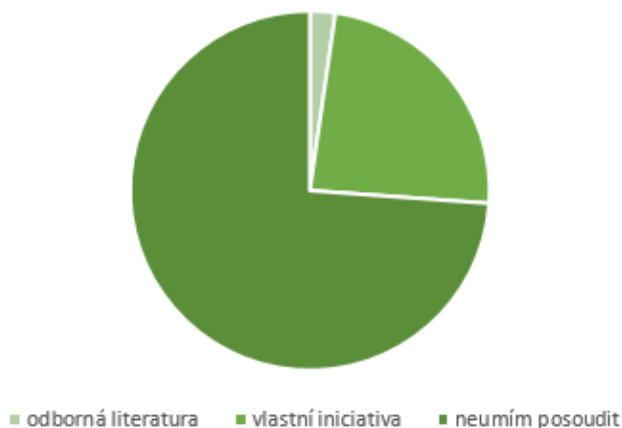
Zdroj: Vlastní zpracování

11. otázka

Tato otázka vybrala z respondentů, kteří v minulé otázce byli označeni za zaměstnance s pravomocemi, jedince, kteří o tom téměř jistě rozhodují. Zjišťujeme, že rozhodujících lidí, jejichž odpovědi jsou pro dotazník velice podstatné, je 23.

Zároveň vidíme, že pro valnou většinu organizací, které uplatňují diversity management, tento koncept napadl samotné, čímž myslíme jejich majitele, případně vedoucí. Z toho lze vyvodit, že se jedná o přirozenou věc, která všechny lidi, od řadových zaměstnanců až po majitele, ovlivňuje celý život a nemělo by se jednat o obávaný jev. Kvůli výsledkům z předchozích otázek lze usoudit, že je vhodný mírný podnět z vnějšího prostředí organizace za účelem rozšíření aplikace v praxi.

Je diversity management u Vás uplatňován na základě odborné literatury nebo vlastní iniciativy?



Obrázek 16: Vyhodnocení 11. otázky

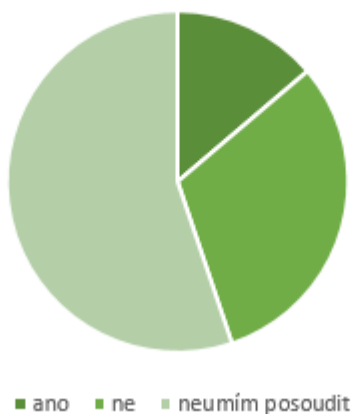
Zdroj: Vlastní zpracování

12. otázka

Pro implementaci konceptu je potřeba přinejmenším administrativní práce navíc. Ideálně je potřeba provést analýzu dat. Oba postupy vyžadují práci navíc. Samozřejmě je možné, aby personalista z vlastní iniciativy nebo podvědomě vybíral zaměstnance tak, aby byli různorodí, avšak pro přesnější plán a výsledky je třeba řídit se nějakou metodou, viz kapitola metody. Pouze 12 respondentů odpovědělo pozitivně, zatímco 27 záporně.

Vyplývá z toho, že je vhodné zaměřit se na manažery, personalisty a majitelé firem. Jelikož tato skupina lidí mnohdy podstupuje školení a rozvíjí se v této oblasti, vhodnou metodou by bylo zavedení těchto pojmů a celkového konceptů mezi témata školení pro manažery. Větší prostor v knihách s obdobným zaměřením by jistě také mělo vliv vzhledem k nedostatečnosti tištěných zdrojů ohledně *diversity managementu*. Zatímco dvě třetiny firem vyžadují tento typ pozornosti, zbylé firmy se mohou hlouběji ponořit do aplikace metodiky jednou nebo kombinací více metod, které jsou přesnější, efektivnější a zároveň i časově a finančně náročnější. Přirozeně tím bude vznikat mírný nátlak na zbylé firmy, které budou muset v zájmu náboru zaměstnanců, přistoupit na obdobné principy.

Je Váš zaměstnavatel ochoten obětovat pro diversity management navíc práci?



Obrázek 17: Výhodnocení 12. otázky

Zdroj: Vlastní zpracování

13. otázka

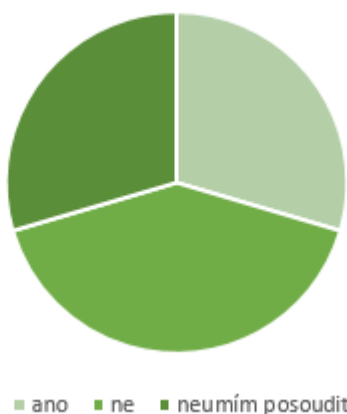
Integrace jedinců je nedílnou součástí diversity managementu. Organizace, které již podporují integraci některé znevýhodňované skupiny, budou mít podstatně jednodušší přechod do plnohodnotného konceptu. Pokud nevyvozujeme informace z neurčitých odpovědí, jsou organizace s podporou (26 jedinců) skoro vyváženy podniky, které nepodporují integraci, jichž je 36.

Vidíme zde zajímavou skutečnost, že integraci podporuje větší procento firem než organizací, jež jsou ochotny obětovat práci pro zavedení řízení různorodosti. Pokud je tento fakt způsoben určitou podporou začleňování ze strany státu, bylo by možná aplikovat obdobné metody i na jiné skupiny obyvatelstva.

Integrace je nedílnou součástí různorodých organizací, a tak není možno aplikovat tento princip u firem, které začleňování z nějakých důvodů odmítají.

Méně drastickou metodou vyřešení této problematiky by byl větší prostor věnován integraci na školeních a kurzech. Více rozsáhlým způsobem by byla vnější podpora začleňování či větší tresty pro porušování základních principů.

Podporuje Váš zaměstnavatel/Vy integraci
některé znevýhodněné skupiny lidí?



Obrázek 18: Výhodnocení 13. otázky

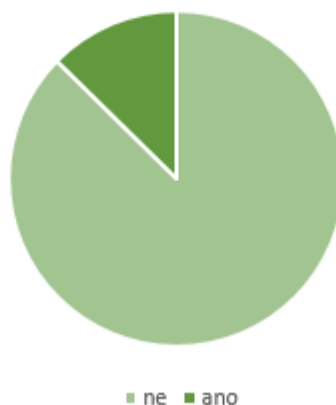
Zdroj: Vlastní zpracování

14. otázka

Nerovnoprávnost je stejně nekalou praktikou jako je diskriminace a je potřeba ji vymýtit, aby mohl koncept skutečně fungovat. Podle dotazníku pouze 11 respondentů bylo svědkem nerovnocenných příležitostí, mezi něž nejčastěji patří zvýhodňování jedinců například ze známosti, nebo naopak znevýhodňování na základě pohlaví. 12 % je jistě zlepšení, ale stále je to nepřijatelné. Výskyt diskriminujících situací narušuje celý koncept různorodosti, ač mnohdy nemusí souviset s jedním z demografických či jiných znaků diverzity.

Kontrola takových situací by měla probíhat převážně zevnitř organizace, což je často znemožněno už pouze skutečností, že takové výhody či naopak nevýhody často vytváří nejvyšší nadřízený. Řešením obdobných problémů je často jediné právní forma.

Byli jste svědkem toho, že ve Vaší společnosti docházelo k nerovnocenným příležitostem pro zaměstnance?



Obrázek 19: Vyhodnocení 14. otázky

Zdroj: Vlastní zpracování

15. otázka

Kromě znevýhodňování podle pohlaví, což bylo zmíněno v předchozí otázce, jsou často diskriminováni lidé na základě věku.

Z grafu analyzujícího názory na mladé jedince je patrné, že problém je stále aktuální, jelikož 13 dotázaných projevilo nedůvěru ke zkušenosti mladých lidí nezávisle na skutečných výsledcích, 6 projevilo podezření špatné pracovní morálky, 3 respondenti projevili jiný pocit, ale většina na to má nezaujatý pohled.

Všechny tyto parametry lze označit za předsudkové a ve valné většině případů jsou neopodstatněné, ale práci dokáží ztížit do neúnosných mezí.

Obdobné předsudky lze vymýtit přísným trestáním jedinců, jenž narušují pracovní morálku, či pouze nedodržují pravidla, aby ostatní zaměstnanci neměli potřebu projevovat nedůvěru vůči velké skupině obyvatelstva pouze na základě demografického kritéria.



Obrázek 20: Vyhodnocení 15. otázky

Zdroj: Vlastní zpracování

16. otázka

Analýza reakcí na staršího spolupracovníka je o něco příznivější, stále však 12 lidí projevilo nedůvěru s ohledem na tempo práce. U oborů, ve kterých je vyžadována patřičná fyzická zdatnost a tempo, to může být opodstatněné, ale v ostatních oborech by měla převážet úcta nebo přinejmenším respektování.

Potenciál starších lidí lze využít například při pozicích, ve kterých předávají své cenné zkušenosti podřízeným, kontrolují průběh a práci skupiny lidí nebo u které nezáleží na fyzické zdatnosti.

Nevraživost mezi generacemi na pracovišti je vhodné eliminovat ještě dříve, než vznikne, například pomocí metod popisovaných v kapitole věnující se *age diversity*.



Obrázek 21: Vyhodnocení 16. otázky

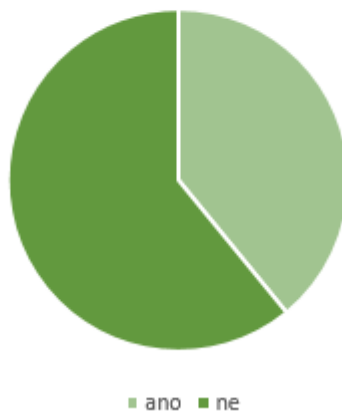
Zdroj: Vlastní zpracování

17. otázka

Jedním z problémů, které diverzita je schopna vyřešit je i nedostatek kvalifikovaných osob na pracovišti, což jak vidíme je stále velký problém. 34 dotázaných přiznalo nedostatek kvalifikovaných lidí.

Pro tuto problematiku je nejvíce vhodné využít potenciál cizinců, starších lidí či jinak diskriminovaných skupin obyvatelstva. Vícejazyčné pracovní prostředí má nepopíratelný příznivý vliv mezi všemi, kteří se chtějí rozvíjet a může být implementování i velice nenásilně. Zároveň s odkládajícím se důchodovým věkem se zvětšuje procento populace, které ve vyšším věku shání práci, ale nedaří se jim ji nalézt, kvůli výše zmiňovaným předsudkům či jiným důvodům. Nasazením těchto lidí do pracovního prostředí by eliminovalo více problémů najednou, jelikož zároveň představují pracovní sílu, která může zaškolit nedostatečně kvalifikované zaměstnance.

Zdá se vám, že máte v organizaci nedostatek kvalifikovaných lidí?



Obrázek 22: Výhodnocení 17. otázky

Zdroj: Vlastní zpracování

18. otázka

Pojem se sice nejčastěji využívá v negativním významu, ve skutečnosti ale vyjadřuje odlišnosti. 58 tázaných odsoudilo jakoukoliv diskriminaci, avšak 8 tázaných popsalo situace, kdy je potřeba nepřijímat určité osoby. Uvedeny byly příklady žen tahající břemena, nevzdělaných lidí s velkou zodpovědností a další. Je důležité respektovat náplň práce a fyzické či jiné předpoklady pro určitou pozici. Jedná se o příklady, kdy není vhodné za každou cenu implementovat principy diverzity. Ze zákona je ale diskriminace zakázaná.

Máte pocit, že některá diskriminace je opodstatněná?

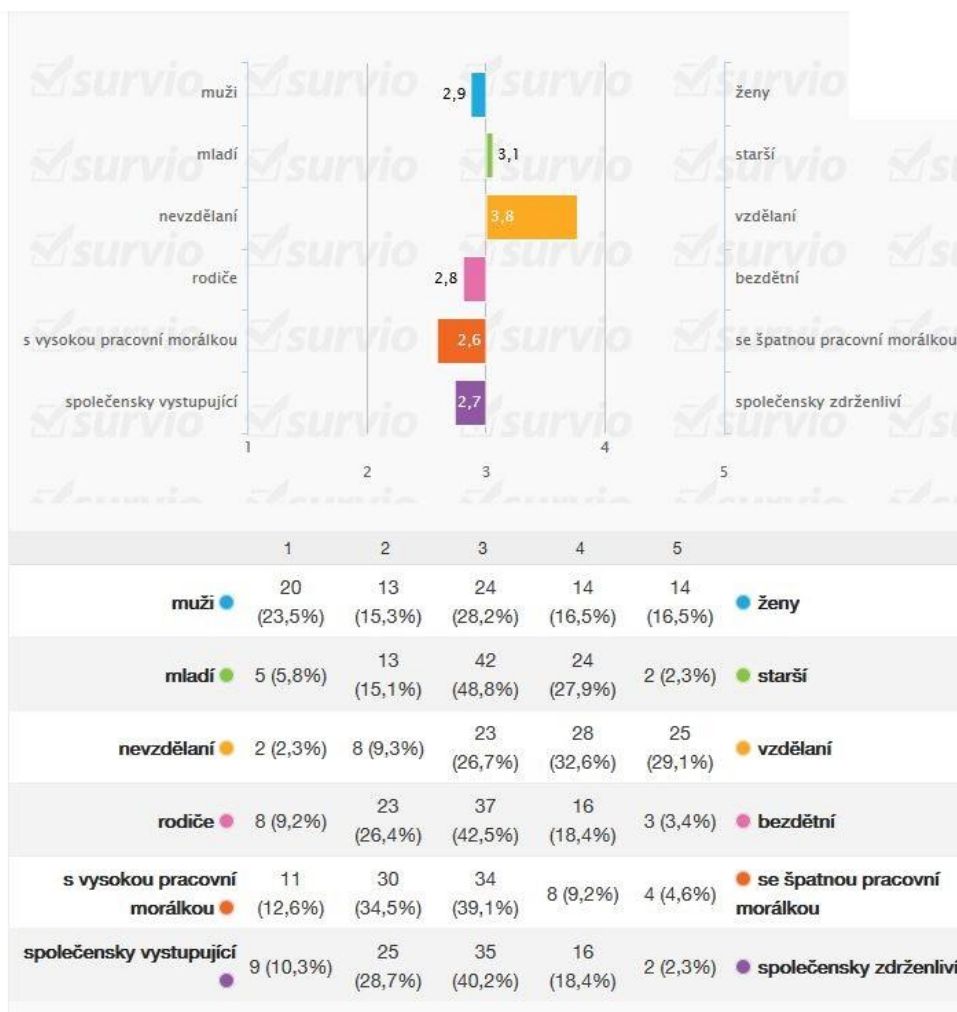


Obrázek 23: Vyhodnocení 18. otázky

Zdroj: Vlastní zpracování

19. otázka

Poslední otázka se zaměřuje na aktuální stav diverzity v organizacích. Je vidět, že i přestože většina organizací, resp. lidí, nevědělo, o čem pojednává management diverzity, zastoupení lidí těchto konkrétních vlastností je relativně vyvážené.



Obrázek 24: Vyhodnocení 19. otázky

Zdroj: graf vytvořený www.survio.cz

4.1 Konkrétní organizace

Organizace (pojmenujeme ji Firma A, dle projeveného přání nebudeme zveřejňovat její název) byla založena v roce 1975. Právní forma je příspěvková organizace územního samosprávného celku. Jedná se o jednu z nejmladších organizací podobného druhu, ale rozhodně s největší rozlohou.

Rok 2015 byl ovlivněn ekonomickým provizoriem od zřizovatele, proto byla aktivita organizace výrazně omezena. Ale i přes úsporná opatření Firma A úspěšně provozovala a významně se podílela na kulturno-spoločenském životě města. Dosáhla i kladného hospodářského výsledku.

Výnosy celkem za rok 2015 činily 41 432 tis. Kč	
Z toho jsou dotace 25 014 tis. Kč:	tis. Kč
provozní příspěvek zřizovatele	20 000
zřizovatel na konkrétní akce	100
Ústecký kraj na konkrétní projekty	275
dotace na pracovní místa MPSV	2 669
MŽP na provoz	765
MŽP na konkrétní projekt	267
Z projektu EU/Cíl 3	938

Tabulka 4: Výnosy firmy A v roce 2015

Zdroj: Výroční zpráva Firmy A

Výnosy ze sponzorských darů na podporu činnosti činily 288 tis. Kč.

Vlastní příjmy při zapojení fondu 16 418 tis. Kč:			
účet	výnosy	celkem tis. Kč	%
601	Tržby za vlastní výrobky	58	0,35
602	Tržby z prodeje služeb	12 047	73,40
603	Tržby z pronájmu	403	2,45
604	Tržby za prodané zboží	816	4,97
644	Výnosy z prodeje materiálu	645	3,93
646	Výnosy z prodeje majetku	289	1,76
648	Zúčtování fondu	503	3,06
649	Ostatní výnosy z činností	1 656	10,08
662	Úroky	1	0
663	Kurzové zisky	0	0
	Celkem vlastní výkony	16 418	39,63
672	příspěvky a dotace na provoz	25 014	60,37
	Celkem výnosy	41 432	100,0
	Zisk	3	0,007

Tabulka 5: Vlastní příjmy firmy A

Zdroj: Výroční zpráva Firmy A

Porovnání soběstačnosti v letech 2010–2015							
Ukazatel		2015	2014	2013	2012	2011	2010
Náklady celkem	tis. Kč	41 429	42 100	37 360	34 849 540	35 813	35 131
Vlastní výnosy vč. darů	tis. Kč	16 706	20 310	16 719	16 433 417	17 031	15 711
Soběstačnost	%	40,32	48,24	44,75	47,16	47,55	44,79
Krytí nákladů zřizovatelem	%	48,52	42,75	49,5	46,62	43,95	44,74
Ostatní krytí nákladů (dotace)	%	11,16	9,01	5,75	6,22	8,50	10,47

Tabulka 6: Porovnání soběstačnosti firmy A

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Firma A

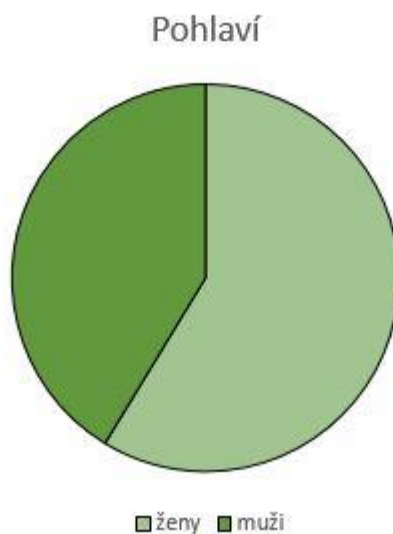
Investiční dotace a ostatní příjmy na investice v roce 2015 (zdroje):	tis. Kč
investiční dotace zřizovatel	2 000
investiční dotace Ústecký kraj	75
investiční dotace MŽP	2 217
investiční dotace MMR	500
investiční dotace	594
investiční dotace Cíl 3	594
Celkem získáno	5 386

Tabulka 7: Investiční dotace firmy A

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Firma A

Z výroční zprávy je patrné že organizace je ze 40 % soběstačná, ale tendence je záporná. Náklady v období 2010–2015 neustále rostou, výnosy zůstávají ve stejné rovině. Tržby z prodeje služeb tvoří 73,4 % všech výnosů organizace. Proto má nesporně velký význam personální složení firmy a otázky diverzity jsou klíčové pro úspěšnost firmy na trhu. Aktuální počet zaměstnanců pro rok 2017 činí 92 lidí. Organizace není orientována do oblasti žádající si speciální výběr personálu a nikterak nevyžaduje například čistě mužskou práci na stavbu nebo ženy práci.

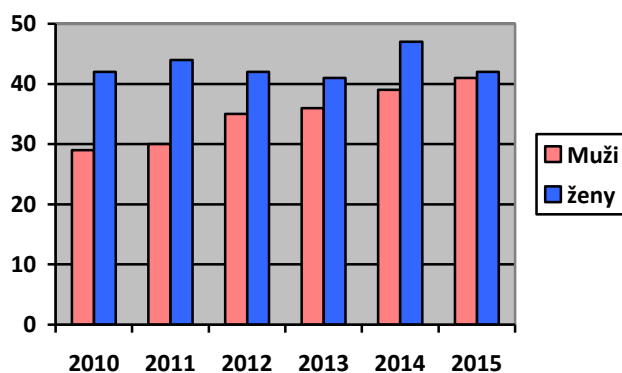
Mezi zaměstnanci je 54 žen a 38 mužů. Od stavu, kdy by bylo od obou pohlaví 50 %, se momentálně vychyluje o cca 9 % víc žen.



Obrázek 25: Poměr mužů a žen ve firmě A

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro srovnání během období 2010–2015 se poměr mužů k ženám viditelně zlepšil. V roce 2010 z celkového počtu zaměstnanců ženy tvořily 59 % a muži pouze 41 %, v roce 2015 se stav zlepšil 51 % a 49 %.

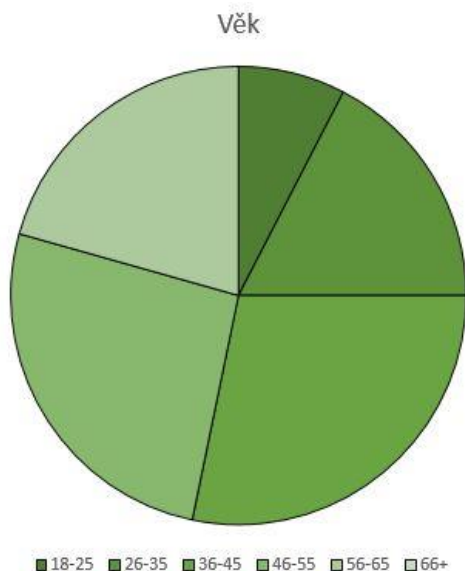


Obrázek 26: Poměr mužů a žen ve firmě A

Zdroj: Vlastní zpracování

Při analýze věkového složení zaměstnanců v roce 2017 lze říci, že největší zastoupení nastává u věkové kategorie 36 až 45 a 46 až 55. Zároveň tu našlo uplatnění pouze 7 lidí ve

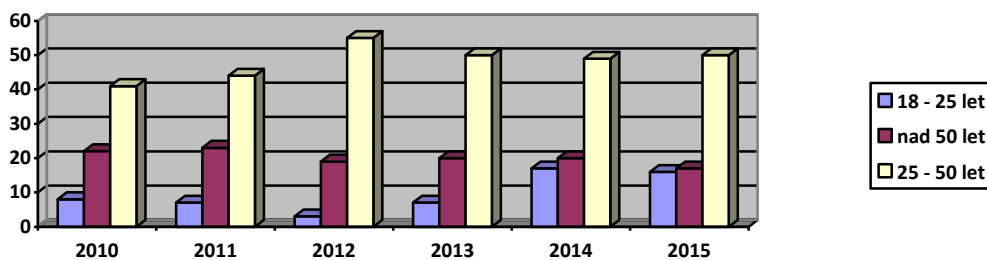
věku 18 až 25 let, když se vezme v potaz, že až 19 lidí bude během příštích několika let odcházet do důchodu. V důchodovém věku tu zaměstnán není nikdo ani na částečný úvazek či dohodu o provedení práce.



Obrázek 27: Věková struktura firmy A

Zdroj: Vlastní zpracování

V průběhu zkoumaného období 2010-2015 počet zaměstnanců nad 50 let zůstává téměř konstantní, byť se nepatrně snižuje. V roce 2015 procento zaměstnanců mladších 25 let byl na stejné úrovni jako těch nad 50 let, a tj. 20 % lidí zaměstnaných v organizaci. Je vidět poměrně velká fluktuace mladých zaměstnanců – v roce 2013 byl jejich stav 0,04 % celkového počtu.



Obrázek 28: Věková struktura firmy A během období 2010-2015

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále víme, že v roce 2017 připadá pouze 1 člověk se státní příslušností jinou než českou na 92 zaměstnanců. Pokud se ale zaměříme na národnost, nalezneme zde 3 lidi s národností odlišnou.

Doporučený postup

V závěru analýzy firmy A lze vyhodnotit, že jako zaměstnavatel splňuje principy rovných příležitostí. Fluktuace zaměstnanců je ve většině případů spojená s odchodem do důchodu. Poměr mužů a žen ve statistických počtech je téměř vyrovnaný. Horizontální struktura je do určité míry segregovaná. Nerovnováha se vyskytuje zejména v provozně – údržbářském oddělení kde je 87 % mužů a oddělení služby kde je 74 % žen. Rozdíl je určen především charakterem práce, která se v těchto sektorech vykonává. V provozu jde o stereotypně mužská řemeslná povolání – elektrikář, údržbář, řidič, a o povolání vyžadující fyzickou sílu. Pozice na oddělení služeb jsou tradičně spíše ženské. V rámci podpory a prosazování rovných příležitostí by bylo dobré zveřejňovat příklady dobré praxe – na oddělení služeb pracuje 6 mužů, a na oddělení údržby jsou příklady žen, které obsluhují motorovou pilu. Podle všeho je nerovnost v zastoupení důsledkem stereotypů na straně poptávky. Doporučením pro pozitivní dopad na pocity zaměstnaných je zpracování krátkých článků o zaměstnaných ženách a mužích, zejména těch, kteří pracují na pozicích, která narušují stereotypy. Při hledání nových zaměstnanců se doporučuje spíše zdůraznit fyzickou náročnost pozice než předem definovat pohlaví uchazeče.

Statistika průměrného věku mužů a žen ukazuje velmi vyrovnané výsledky. Průměrný věk zaměstnaných žen i zaměstnaných mužů je prakticky shodný. I v této oblasti můžeme na základě statistiky vyloučit přímou i nepřímou diskriminaci.

Ve firemních dokumentech a na internetových stránkách je používáno generické maskulinum. Problémem není generické maskulinum samotné, ale jeho působení v celém kulturním a společenském kontextu. Doporučením je vždy uvádět názvy pracovních pozic, které jsou obsazené ženami v ženském rodě, názvy pracovních pozic obsazených muži v rodě mužském.

5 Závěr

Řízení diverzity je čím dál, tím více aplikovanou metodikou složení organizací a společenstev, svět se v mnohém sjednocuje, pohyb lidí po planetě není omezován, a tak se diverzita dostává do podvědomí. Nejen volný pohyb lidí s vlastní kulturou, avšak i postoje, názory, práce a sociální život přispívá rozšíření povědomí o různorodosti lidí. S různorodostí se shledáváme v různých aspektech a ve všech částech života, a tak je pro lidi přirozenější přijmout diverzitní společnost.

Zároveň se s tímto pojmem vytváří i problematika zneužívání pojmů či vrhání nepříznivého světla, kvůli čemuž je složitější aplikace *diversity managementu*. A tak vznikají i názory proti myšlence diverzity. Zneužit lze totiž nejen koncept nebo myšlenku řízení diverzity, ale i metody lze zneužít k prospěchu určité části společenstva.

Z pohledu zaměstnavatele i zaměstnanců se vytváří stále více kritérií a zároveň zanikají předsudky. Je tedy v zájmu společnosti rozšířit povědomí o tématice, provádět školení a dbát na pochopení.

Závěrem této práce lze uvést nedostatečnou informovanost společnosti o výhodách a důležitosti implementace *diversity managementu* v praxi. Bez společnosti s všeobecným povědomím o výhodách bude implementace takřka nemožná, jelikož celý princip stojí na toleranci lidí k odlišnostem a chápavosti vůči ostatním lidem.

Metody lze rozdělit dle charakteru různorodosti, kterou má implementovat například se zaměřením na věkové různorodosti, genderové, etnické či jiné v závislosti na žádaném výsledku. Dále podle násilnosti postupu na mírné postupné aplikace či aktivní ovlivňování systému. Metody lze bez omezení kombinovat či jinak upravovat pro potřeby organizace. Před aplikací metod je vhodné a velice žádoucí provést analýzu současného stavu a pomocí určených kroků postupovat k tíženému cíli. Postupy lze měnit i průběžně, pokud se během implementace získávají zpět menší analytické výsledky, na základě kterých lze upravit průběžné postupy.

Předním cílem diplomové práce je zhodnocení problematiky diverzity pracovního trhu, poukázat na metody implementace a využití diverzity na příkladu konkrétní firmy. Vedlejší

cíl je analýza diverzity na českém pracovním trhu s využitím pro konkrétní organizaci a zhodnocení skutečného stavu.

Na základě provedeného dotazníkového šetření se projevila nedostatečná informovanost o způsobech zavedení diverzity. Většina respondentů však projevila zájem o informace i ochotu věnovat tomu úsilí. Při výběru zaměstnanců se stále vyskytují předsudky a stereotypy, které brání zavedení řízení diverzity. S ohledem na tyto skutečnosti byla doporučena konkrétní opatření při analýze firmy A.

V celkovém rozboru se firma A ukázala na dobré úrovni s ohledem na diverzitu, spokojenost zaměstnanců i míru fluktuace. Problémy jsou menšího charakteru a doporučení se vztahují spíše k motivaci zaměstnanců k účinnému a efektivnímu prosazování rovných příležitostí. Diverzita na pracovišti podporuje stabilitu pracovních kolektivů, zvyšuje loajalitu zaměstnaných a snižuje fluktuaci. Prospívá společnosti nejenom interně, ale i externě, a to vzhledem k investorům a novým zákazníkům.

6 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s.
ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, M. *Human resource management practice* : 9. vydání, 2005. 823 s.
ISBN 0-7494-4105-4.
3. ARMSTRONG, S. @ MITCHELL, B. *The essential HR Handbook : A quick and handy resource for any manager or HR professional*, 2008. 224 p.
ISBN: 978-1-56414-990-9
4. HUBBARD, E. Edward. *The diversity scorecard*. Oxford: Elsevier Inc., 2012. 47 p.
ISBN 0-7506-7457-1
5. KUMRA, S., Manfredi, S., *Managing Equality and Diversity: Theory and Practice*. New York: Oxford, 2012. 320 p.
ISBN: 9780199591404
6. MAŘÍKOVÁ, Hana a kol., *Diverzita v praxi*, Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, v. v. i., 2015. 103 s.
ISBN: 978-80-7330-266-5
7. MAŘÍKOVÁ, Hana a Čermáková, Marie, *Nebojme se diverzity!* Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, v. v. i. 2015. 56 s.
ISBN: 978-80-7330-266-5
8. MATHIS, R. L. @ JACKSON, J. H. *Human resource management*: 12th edition, 2008
ISBN 978-0-324-54275-2
9. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, Praha: Grada Publishing. 2002. 151 s.
ISBN 80-247-0403-X.
10. RAŠTICOVÁ, Martina, *Efektivní přístupy k vedení diverzních týmů v českých podnicích*. 1. vydání. Brno: CERM, 2012. 141 s.
ISBN 978-80-7204-809-0

Elektronické zdroje:

1. RALPH J., *Progress stalls on closing gender pay gap* [online] 2017 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.managers.org.uk/about-us/media-centre/cmi-press-releases/men-forty-percent-more-likely-than-women-to-be-promoted-in-management-roles>>
2. SZYMANSKA D., *Diversity management jako konkurenční výhoda*, 22.9.2016 [online] 2017 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/diversity-management-jako-konkurencni-vyhoda-id-2840026>>
3. CZSO. [online] 2017 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz>>
4. WESTLY E., *Socializing with Youth Improves the Elderly's Health, Life Span*, 1.8.2008 [online] 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.scientificamerican.com/article/talk-to-teens-live-longer>>
5. ŠANDOVÁ, M., *Diverzita přináší benefity – manuál pro zaměstnavatele*. [online] 2017 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z WWW: <http://www.amsp.cz/uploads/dokumenty_2017/projekty/TUNED_UP_Diverzita_p_rinasi_benefity_manual_pro_zamestnavatele.pdf>
6. BECHERVAISE CH., *5 Best Tips On Managing Age-Diversity In The Workplace*. 2.7.2015 [online] 2017 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z WWW: <<https://takeitpersonally.com/2015/07/02/5-best-tips-on-managing-age-diversity-in-the-workplace/>>
7. Úřad pro rovné příležitosti, USA, Statistiky [online] 2016 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z WWW: <https://www.eeoc.gov/eeoc/statistics/nofear/upload/nofear_fy16.pdf>
8. Aktuality z trhu práce [cit. 2017-03-10], Dostupné z WWW: <http://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/petina-lidi-zvazuje-stehovani-za-praci/>

Jiné zdroje:

1. SOKOLOVSKÝ, Tomáš, *Informace o problematice diverzity a Diversity Management* [online] 2017 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z WWW: <http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Věkový stav ČR	14
Obrázek 2: Průměrný věk obyvatelstva ČR.....	16
Obrázek 3: Přírůstek v ČR.....	16
Obrázek 4: Pyramida potřeb	24
Obrázek 5: Interakce kolegů	25
Obrázek 6: Vyhodnocení 1. otázky	33
Obrázek 7: Vyhodnocení 2. otázky	34
Obrázek 8: Vyhodnocení 3. otázky	35
Obrázek 9: Vyhodnocení 4. otázky	36
Obrázek 10: Vyhodnocení 5. otázky	37
Obrázek 11: Vyhodnocení 6. otázky	38
Obrázek 12: Vyhodnocení 7. otázky	39
Obrázek 13: Vyhodnocení 8. otázky	40
Obrázek 14: Vyhodnocení 9. otázky	41
Obrázek 15: Vyhodnocení 10. otázky	42
Obrázek 16: Vyhodnocení 11. otázky	43
Obrázek 17: Vyhodnocení 12. otázky	44
Obrázek 18: Vyhodnocení 13. otázky	45
Obrázek 19: Vyhodnocení 14. otázky	46
Obrázek 20: Vyhodnocení 15. otázky	47
Obrázek 21: Vyhodnocení 16. otázky	48
Obrázek 22: Vyhodnocení 17. otázky	49
Obrázek 23: Vyhodnocení 18. otázky	50
Obrázek 24: Vyhodnocení 19. otázky	51
Obrázek 25: Poměr mužů a žen ve firmě A	55
Obrázek 26: Poměr mužů a žen ve firmě A	55
Obrázek 27: Věková struktura firmy A.....	56
Obrázek 28: Věková struktura firmy A během období 2010-2015.....	56

Seznam tabulek

Tabulka 1: Podané žaloby v USA	12
Tabulka 2: Podané žaloby v USA	12
Tabulka 3: Věkový stav ČR v číslech	15
Tabulka 4: Výnosy firmy A v roce 2015	52
Tabulka 5: Vlastní příjmy firmy A.....	53
Tabulka 6: Porovnání soběstačnosti firmy A	54
Tabulka 7: Investiční dotace firmy A.....	54

7 Přílohy

A. Dotazník