

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra Řízení**



**Diplomová práce**

**Diversity management a management rovných  
příležitostí v ČR**

**Bc. Petr Pospíšil**

© 2009 ČZU v Praze

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Diversity management a management rovných příležitostí v ČR " jsem vypracoval(a) 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(ka) uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil(a) autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.04.2009

---

## Poděkování

Rád(a) bych touto cestou poděkoval(a) Ing. Josefu Křížovi CSc. za odborné vedení a cenné rady při zpracování této diplomové práce.

Chyba! Chybný odkaz na záložku.

---

**Diversity management and equality management  
in Czech Republic**

## **Souhrn**

Management rovných příležitostí a management diverzity je v České Republice poměrně nové téma, v dnešní době ovšem velice diskutované. Prosazování politiky rovných příležitostí je záležitost, která v posledních letech nalézá čím dál větší oporu v zákonech – zejména direktivy EU – a která má také zajímavou finanční podporu stran jednotlivých vlád členských států EU.

Tato diplomová práce ilustruje možné přístupy k implementaci takových opatření, které vedou k diverzifikovanému pracovnímu prostředí s plnou podporou rovných příležitostí.

Teoretická část práce se věnuje legislativním úpravám tohoto tématu v České Republice a v zahraničí, a dále se snaží uchopit tuto problematiku v širším kontextu uvedením kapitol týkajících se společenské zodpovědnosti firem a vývojem zaměstnanosti v ČR a Evropské Unii.

Praktická část se pak snaží nalézt na příkladu dvou rozdílných podniků optimální přístup k integraci politiky rovných příležitostí a kulturní diverzity přímo do firemní praxe. Výstupem této práce je rozbor přístupu těchto firem a obecná doporučení k zavádění diverzity a rovných příležitostí v rámci společnosti.

## **Summary**

Diversity management and equality management is a new and frequently discussed topic to the Czech business environment. Promotion of equality policy has found greater support in law background – in Czech Republic, as well as within European Union – for past few years. Its implementation into a company's policy has also an interesting financial support by local governments.

This diploma thesis illustrates possible attitudes to the implementation of such measures, which lead to the diversity workplace with full respect to the equal opportunities.

Theoretical part of this thesis is partly dedicated to the legislative acts regarding this topic in Czech Republic and abroad and partly is trying to look on this problem in larger context – chapters about corporate social responsibility and employment development within European Union.

Practical part of the thesis is related to the realization of this policy in two different companies and tries to find the optimal approach to the implementation of such policy into the company's ordinary life.

**Klíčová slova:**

rovné příležitosti  
diverzita  
diskriminace  
společenská odpovědnost firem  
zaměstnanost  
management  
pracovní prostředí  
nábor  
kariérní postup

**Keywords:**

equal opportunities  
diversity  
discrimination  
corporate social responsibility  
employment  
management  
workplace  
recruitment  
advancement

1.	Úvod.....	5
2.	Cíl a metodika práce.....	6
3.	Literární rešerše.....	7
3.1.	Česká Republika .....	7
3.1.1.	Právní rámec .....	7
3.1.1.1.	Co není diskriminace.....	10
3.1.1.2.	Ochrana na mezinárodní úrovni .....	11
3.2.	Irsko .....	13
3.2.1.	Historie legislativy.....	13
3.2.2.	Aktuální legislativa.....	14
3.2.2.1.	Úřad pro rovnost .....	14
3.2.2.2.	Zákony o rovnoprávnosti z let 2000-2004 .....	15
3.2.2.3.	Úrovně diskriminace .....	16
3.2.2.4.	Výjimky .....	17
3.2.2.5.	Pozitivní akce .....	17
3.3.	Rovné příležitosti vs. Zaměstnanost EU .....	17
3.3.1.	Mládež a starší pracovníci v EU.....	18
3.3.1.1.	Podpora aktivního stárnutí .....	19
3.3.2.	Vnější a vnitřní pružnost podniku, flexikurita.....	21
4.	Společenská odpovědnost organizací.....	23
4.1.	Rovné příležitosti jako prioritní součást CSR.....	26
4.2.	Způsoby implementace rovných příležitostí ve firemní praxi .....	28
5.	Diversity management, management rovných příležitostí.....	32
5.1.	Historie diversity managementu .....	33
5.2.	Diversifikovaný tým – konkurenční výhoda.....	34
5.3.	Pracovní trh a možnosti jeho ozdravení.....	35
5.4.	Pozitiva diverzity .....	36
5.4.1.	Změna firemní kultury.....	38
5.4.2.	Zvyšování diverzifikace pracovníků .....	41
5.4.3.	Posílení pozice na trhu.....	42
6.	Možné přístupy k řešení problematiky v organizaci .....	43
6.1.	Podklady a metody.....	43
6.2.	Situační analýza stavební společnosti .....	44
6.2.1.	„Kulturní Diverzita“ .....	46
6.2.2.	„Plán pro integraci“ .....	47
6.2.3.	Diverzita a rovné příležitosti v rámci podniku .....	53
6.2.4.	STAVOS – resumé.....	58
6.3.	Situační analýza na klinice.....	60
6.3.1.	Metody využití diverzity .....	61
6.3.2.	Řízení organizace podle norem .....	63
6.3.3.	Diverzita a „etnifikace“ zaměstnanců .....	65
7.	Závěr .....	66
8.	Seznam literatury .....	68

## 1. Úvod

Rovnoprávnost a rovné příležitosti jsou termíny používané ve vyspělé společnosti, vedoucí k zabezpečení určitého sociálního prostředí, ve kterém nejsou žádní lidé na základě vrozených či neměnných vlastností nebo indispozic vyloučeni ze společenských aktivit, jako je například vzdělání, zaměstnání či zdravotní péče.

Rovné příležitost pro obě pohlaví je stavem, kdy ženy a muži mohou svobodně rozvíjet své schopnosti a mají stejnou možnost využívat šance ke vzdělání, kariérnímu postupu, atd. Znamená to rovné postavení a stejný podíl obou pohlaví ve všech vrstvách veřejného a soukromého života. Nástroje managementu rovných příležitostí vychází z měřítek organizací, které zabezpečují férovost a rovnost v procesech zaměstnanosti.

Řízení diverzity (diversity management) znamená poskytnutí možnosti každému pracovně schopnému člověku pracovat tak, aby dosáhl svého potenciálu. Do praxe přeneseno: „za prvé od zaměstnance obdržet to, co máme právo očekávat, a za druhé, řídíme-li pracovníky dobře, - obdržet vše, co nám mohou poskytnout“. (Thomas Roosevelt)

Diverzita a rovnost příležitostí pro všechny pracovníky je kriticky důležitá pro obchodní úspěch každé organizace v dnešní moderní globální ekonomice. Mimo to, vzhledem k neutuchající honbě za inovacemi ve sféře vědomostí, je diverzifikovaná pracovní síla vnímána jako zásadní konkurenční výhoda. V době, kdy se portfolio zákazníků neustále rozrůstá a různí, každý jeden z nich má speciální nároky na produkt, který by nejlépe vyhovoval jeho potřebám a požadavkům, je téměř nezbytné utvořit diverzifikovaný tým, tak aby každý z jeho členů mohl přinést něco nového a unikátního. A to právě díky jeho



zkušenostem, preferencím, kulturnímu a sociálnímu prostředí které daného člověka formovalo a které ho nyní obklopuje.

Tato práce se zaměřuje na mapování, vývoj a implementaci takových opatření, které jdou ruku v ruce s managementem diverzity a rovných příležitostí. Jelikož při zavádění takovýchto opatření je nutné mít oporu v zákoně, je proto část této práce věnována právním úpravám této problematiky. Pro širší kontext porovnávám úroveň těchto legislativních opatření ve dvou členských státech EU – v Irsku (země, kde má řízení rovných příležitostí a diverzity management nejdelší tradici) a v ČR.

## **2. Cíl a metodika práce**

Rovné příležitosti jsou v posledních letech velice diskutované téma, které si právem nalézá svoje postavení ve firemní praxi. Spolu s diverzitou na pracovišti pak může tvořit značnou konkurenční výhodu, nehledě na vylepšení image firmy jak mezi obchodními partnery, tak na veřejnosti. Aplikace těchto politik do firemní praxe by měla být v budoucnu naprostou samozřejmostí a v jejich systematickém řízení se skýtá veliký potenciál.

Cílem této práce je jednak tento potenciál naznačit a následně na praktických ukázkách ilustrovat možnosti implementace politiky rovných příležitostí a diverzity do firemní praxe.

Jelikož samotné téma diverzity a rovných příležitostí není v České Republice příliš zažitě, bude kladen v první části teoretické práce důraz na legislativní rámec této problematiky, a to jak v České Republice, tak v rámci Evropské Unie. Zvláštní kapitola bude pak věnována legislativě Irsku, které se tomuto tématu začalo aktivně věnovat jako první.

V návaznosti na právní prostředí se budu snažit nastínit širší kontext této problematiky přiblížením zaměstnanosti Evropské Unie a pojmu „společenská odpovědnost firem“.

V praktické části se pak pomocí dvou příkladů z praxe budu snažit nastínit možné přístupy k realizaci rovného prostředí v podniku a zavedení politiky kulturní diverzity. V těchto podnicích jsem provedl průzkum na pracovišti metodou řízených rozhovorů a analýzou dokumentů týkajících se daného tématu.

### **3. Literární rešerše**

#### **3.1. Česká Republika**

Česká republika stojí na začátku dlouhé cesty směřující ke zcela otevřené společnosti, zbavené jakýchkoli genderových, rasových či náboženských předsudků. Na rozdíl od Irska i zbytku EU jsou české zákony zakazující různé formy diskriminace zatím v plenkách. I přes akutní potřebu antidiskriminačního zákona je zatím vše upraveno pouze v zákoníku práce.

Antidiskriminační zákon, který upravuje vše potřebné a věnuje značnou část své pozornosti oblasti rovných příležitostí byl předložen ke schválení Poslanecké Sněmovně Parlamentu České Republiky ( dále jen PSPČR) již 12.07.2007. Návrh zákona byl schválen ve 3. čtení a postoupen ke schválení Senátu ČR, kde návrh zákona také prošel. Prezidentu České republiky byl návrh doručen k podepsání 25.08.2008, ten však návrh zákona nepodepsal a vrátil jej k přepracování zpět do PSPČR.

##### **3.1.1. Právní rámec**

Povinnost zajišťovat rovné zacházení a zákaz diskriminace lze z vnitrostátních předpisů vyvozovat především z čl. 3 odst. 1 Listiny základních práv a svobod (dále jen „Listina“)<sup>1</sup>, který stanoví, že základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnosti nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení. Výčet diskriminačních důvodů v Listině je pouze ilustrativní, není tedy konečný a je možné ho interpretováním rozšiřovat. Zákaz diskriminace se tak vztahuje např. i na zdravotní postižení, sexuální orientaci a další diskriminační důvody.

V České Republice jsou zaměstnavatelé povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění nepeněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

V zákonných předpisech upravující pracovněprávní vztahy je nutné rozlišovat ochranu před diskriminací ve sféře přístupu k zaměstnání (před zahájením pracovního poměru) a v samotném zaměstnání (po uzavření pracovní smlouvy). Přístup k zaměstnání upravuje zákon o zaměstnanosti, který v § 4 zakotvuje zásadu rovného zacházení a zákazu diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání, tedy při ucházení se o volná pracovní místa a při výběru budoucích zaměstnanců.<sup>2</sup>

V pracovněprávních vztazích je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodu:

---

<sup>1</sup> Usnesení č. 2/1993 Sb., předsednictva České národní rady ze dne 16. 12. 1992 o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku ČR (v dalším textu jen „Listina“).

<sup>2</sup> Michal Hubálek, Martina Štěpánková, Ladislav Zamboj (2008) Trh práce a diskriminace

- Pohlaví
- sexuální orientace
- rasového nebo etnického původu
- národnosti
- státního občanství
- sociálního původu
- rodu
- jazyka
- zdravotního stavu
- věku
- náboženství či víry
- majetku
- manželského rodinného stavu nebo povinností k rodině
- politického nebo jiného smýšlení
- členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů
- diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví

Za diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci.<sup>3</sup>

### 3.1.1.1. Co není diskriminace

Dle platného právního předpisu uvedeného v zákoníku práce (§1 odst. 5) se za diskriminaci nepovažuje rozdílné zacházení ve výše zmíněných případech, pokud z povahy pracovních činností nebo souvislostí vyplývá, že tento důvod představuje podstatný a rozhodující požadavek pro výkon práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, a který je pro výkon této práce nezbytný.<sup>4</sup> Velice důležitým faktem pro řízení rovných příležitostí je fakt, že „za diskriminaci se nepovažuje dočasné opatření zaměstnavatele směřující k tomu, aby při přijímání fyzických osob do pracovněprávního vztahu, při odborné přípravě zaměstnanců a příležitosti dosáhnout funkčního nebo jiného postavení v zaměstnání bylo dosaženo rovnoměrného zastoupení mužů a žen, pokud k takovému opatření existuje důvod spočívající v nerovnoměrném zastoupení mužů a žen u zaměstnavatele. Postup zaměstnavatele však nesmí směřovat v neprospěch zaměstnance opačného pohlaví, jehož kvality jsou vyšší než kvality fyzické osoby (zaměstnance), vůči které zaměstnavatel uplatňuje dočasné opatření podle věty druhé.“ (Zákoník práce ČR)<sup>5</sup>

Právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích upravuje zvláštní právní předpis.

---

<sup>3</sup> Zákoník práce ČR

*Bude-li přijata navrhovaná novela zákona o zaměstnanosti, bude podrobná antidiskriminační úprava ze zákona o zaměstnanosti vypuštěna, včetně výčtu diskriminačních důvodů, a ten bude dále pokud jde o výklad pojmů a možnosti ochrany před diskriminačním jednáním odkazovat na antidiskriminační zákon. Přijetí navrhované novely ve stávající podobě by tak podstatným způsobem omezilo ochranu před diskriminací při přijímání do zaměstnání, neboť výčet diskriminačních důvodů obsažených v antidiskriminačním zákoně je podstatně užší.*

<sup>4</sup> Ministerstvo práce a sociálních věcí (<http://www.mpsv.cz/cs/6>)

<sup>5</sup> Ministerstvo práce a sociálních věcí (<http://www.mpsv.cz/cs/6>)

### 3.1.1.2. Ochrana na mezinárodní úrovni

Na mezinárodní úrovni je ochrana před diskriminací upravena úmluvami OSN i Rady Evropy, jimiž je vázána i ČR. Jedná se zejména o Všeobecnou deklaraci lidských práv,<sup>6</sup> Úmluvu o odstranění všech forem rasové diskriminace,<sup>7</sup> Úmluvu o odstranění všech forem diskriminace žen,<sup>8</sup> Pakt o občanských a politických právech, Pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech,<sup>9</sup> Úmluvu o ochraně lidských práv a základních svobod,<sup>10</sup> Evropskou sociální chartu (dosud neratifikována),<sup>11</sup> Úmluvu Mezinárodní organizace práce o diskriminaci v zaměstnání a povolání<sup>12</sup> a Úmluvu Mezinárodní organizace práce o stejném odměňování pracujících mužů a žen za práci stejné hodnoty.<sup>13</sup> Podrobnou právní úpravu ochrany před diskriminací je možno nalézt v právu Evropského společenství. Čl. 13 Smlouvy o založení Evropského společenství zmocňuje Evropskou radu, aby přijímala opatření k boji proti diskriminaci na základě rasy a etnického původu, náboženského vyznání nebo světového názoru, zdravotního postižení, věku nebo sexuální orientace; v návaznosti na toto ustanovení přijala Evropská rada celou řadu antidiskriminačních směrnic.<sup>14</sup> Čl. 141 Smlouvy o

---

<sup>6</sup> Čl. 2 odst. 1 Všeobecné deklarace lidských práv.

<sup>7</sup> Čl. 5 Úmluvy o odstranění všech forem rasové diskriminace (vyhláška ministra zahraničních věcí č. 95/1974 Sb.)

<sup>8</sup> Čl. 11 Úmluvy o odstranění všech forem diskriminace žen (vyhláška ministra zahraničních věcí č. 62/1987 Sb.).

<sup>9</sup> Čl. 26 Paktu o občanských a politických právech a Paktu o hospodářských, sociálních a kulturních právech (vyhláška ministra zahraničních věcí č. 120 /1976 Sb.).

<sup>10</sup> Čl. 14 Úmluvy o ochraně lidských práv a základních svobod (sdělení federálního ministerstva zahraničních věcí 209/1992 Sb.).

<sup>11</sup> Evropská sociální charta (sdělení ministerstva zahraničních věcí č. 14/2000 Sb. m. s.).

<sup>12</sup> Sdělení federálního ministerstva zahraničních věcí č. 465/1990 – Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 111.

<sup>13</sup> Sdělení federálního ministerstva zahraničních věcí č. 450/1990 Sb. – Úmluva č. 100 o stejném odměňování pracujících mužů a žen za práci stejné hodnoty.

<sup>14</sup> Jedná se zejména o tyto směrnice :

– směrnice Rady 76/207 EHS ze dne 9. února 1976 o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy, pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornému vzdělávání a postupu v zaměstnání a o pracovní podmínky,

– směrnice Evropského parlamentu a Rady 2002/73/ES ze dne 23. 9. 2002, kterou se mění směrnice Rady 76/207/ EHS o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy, pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornému vzdělávání a postupu v zaměstnání a o pracovní podmínky, směrnice Rady 2000/43 ES ze dne 29. června 2000, kterou se zavádí zásada rovného zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu či etnický původ, dále směrnice Rady,

– směrnice Rady 2000/78 ES ze dne 27. listopadu 2000, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání,

– směrnice Rady 75/117 EHS ze dne 10. února 1975, o sblížování právních předpisů

založení Evropského společenství zavazuje členské státy EU zajistit uplatnění zásady rovného odměňování mužů a žen za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty.

---

členských států, týkajících se uplatňování zásady stejné odměny za práci pro muže a ženy,  
– směrnice Rady 79/7/EHS ze dne 19. prosince 1978 o postupném a zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti sociálního zabezpečení,  
– směrnice Rady 96/97/ES ze dne 20. prosince 1996, kterou se mění směrnice č. 86/378/EHS o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy v systémech sociálního zabezpečení pracovníků,  
– směrnice Rady 86/613 EHS ze dne 11. prosince 1986 o uplatňování zásady rovného zacházení pro muže a ženy samostatně výdělečně činné, včetně oblasti zemědělství, a o ochraně v mateřství,  
– směrnice Rady 2004/113 ES ze dne 13. prosince 2004, kterou se zavádí zásada rovného zacházení s muži a ženami v přístupu ke zboží a službám a jejich poskytování,  
– směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/54/ES ze dne 5. 7. 2006 o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání.

## **3.2. Irsko**

Zatímco Irsko je vysoce vyvinutá ekonomika, která zahrnuje široké spektrum národností z celého světa, Česká Republika je rozvíjející se země s relativně krátkou minulostí otevřeného trhu. Tento fakt také vede k rozdílnosti pojetí dané problematiky mezi těmito dvěma zeměmi.

Irsko se silným religiózním citěním a multikulturním prostředím bude mít více problémů s rasovou a náboženskou diskriminací, zatímco Česká Republika by se měla spíše zaměřit na genderovou diskriminaci a na poskytování příležitostí handicapovaným osobám, rasovou diskriminaci samozřejmě nevyjímaje.

### **3.2.1. Historie legislativy**

Evropské smlouvy nařizují, aby muži a ženy dostávali za stejnou práci stejnou odměnu. První Irská legislativa týkající se platové rovnosti vešla v účinnost již v roce 1975. O rok předtím již byl přijat Antidiskriminační zákon, který zakazoval platové znevýhodňování mezi muži a ženami. Za posledních 25 let Irsko v této problematice velice pokročilo a v roce 1998 byl schválen zákon o rovných příležitostech v zaměstnanosti, který nahrazoval antidiskriminační zákon z roku 1974 a zákon o zaměstnanosti z roku 1977.

Před schválením v roce 1998, byl zákon nejdříve poslán nejvyššímu soudu, aby zjistil, zda není protiústavní; ten nakonec rozhodl, že návrh zákona je protiústavní a to zejména proto, že ukládal zaměstnavatelům povinnost přijmout osoby s handicapem. Následkem toho musel být návrh zákona přepracován a poté vešel v platnost ke konci roku 1998.

V nedávné době byl tento zákon novelizován zákonem „o rovnoprávnosti“ (2004). Zákon o rovnoprávnosti se věnuje především implemetaci opatření, které vyplývají z dodatků o rovnosti pohlaví, nové směrnice zaměstnanosti a směrnice



o rasové diskriminaci.<sup>15</sup>

### **3.2.2. Aktuální legislativa**

Vše, co se týká tématu rovných příležitostí je obsaženo v zákonech o rovnosti a jeho dodatcích od roku 2000 do roku 2004. Vzhledem k zákonu z roku 2000, zákon o rovnoprávnosti z roku 2004 řeší především zavedení direktivy EU týkající se rasové diskriminace. Tato směrnice zakazuje jakoukoli diskriminaci na základě rasového či etnického původu a zavádí precedens nadřazený irskému právu.

#### **3.2.2.1. Úřad pro rovnost**

Podle Zákonů o rovném zacházení z let 2000 až 2004 má Úřad pro rovnost obecný mandát, který jej opravňuje jednat následovně:

- 1) potírat diskriminaci v oblastech, které tyto zákony upravují
- 2) prosazovat rovné příležitosti v oblastech, které tyto zákony upravují
- 3) poskytovat informace o těchto zákonech široké veřejnosti
- 4) dohlížet na dodržování těchto zákonů a podávat patřičná doporučení

Ministrovi spravedlnosti, rovnosti a právní reformy

Úřad pro rovnost poskytuje veřejnosti informace o Zákonech o rovném zacházení z let 2000 – 2004. Úřad má k dispozici řadu publikovaných podpůrných materiálů, které jsou dostupné potenciálním stěžovatelům, včetně průvodců zákony a instruktážních videokazet. Poskytuje také dodatečné informace prostřednictvím webové stránky [www.equality.ie](http://www.equality.ie) a automatického telefonního hlasového záznamníku: v rámci této služby dostává telefonující osoba možnost obrátit se přímo na úředníka pro styk s veřejností (Communications Officer), který je schopen poskytnout mnohem podrobnější informace, týkající se Vašeho

---

<sup>15</sup> Equality Manual, [www.ictu.ie](http://www.ictu.ie)

dotazu.

Úřad pro rovnost má možnost poskytnout, je-li případ strategicky důležitý, právní podporu osobám, které si přejí podat stížnost, s přihlédnutím ke kritériím stanoveným Výborem úřadu pro rovnost (Board of the Equality Authority). Každá osoba může zahájit proces nezávisle jako soukromá osoba a předložit případ přímo Tribunálu pro rovné zacházení i tehdy, když Úřad pro rovnost nepřizná nebo není schopen poskytnout právní podporu. Stěžovatel se může zastupovat sám nebo se dát zastupovat právníkem, odbory nebo jiným zástupcem.

### **3.2.2.2. Zákony o rovnoprávnosti z let 2000-2004**

#### **Nejdůležitější body:**

- prosazují rovnost
- zakazují určité typy diskriminace (s jistými výjimkami) z devíti různých důvodů
  - zakazují sexuální a jiné obtěžování
  - zakazují pronásledování
  - požadují, aby osoby se zdravotním postižením dostaly přiměřené příležitosti
- umožňují realizaci široké škály pozitivních akčních opatření

#### **Zákony se vztahují na lidi kteří:**

- nakupují a prodávají široké spektrum zboží
- používají nebo nabízejí širokou oblast služeb
- obstarávají, či nabízejí ubytování

- navštěvují, či jsou ve vedení vzdělávacích institucí

### 3.2.2.3. Úrovně diskriminace

Zákony o rovnoprávnosti z let 2000-2004 zakazují diskriminaci z těchto 9 důvodů:

1. **pohlaví:** muž, žena, či transexuál<sup>16</sup>
2. **manželský stav:** svobodný, ženatý/vdaná, rozvedený, ovdověný a odloučený
3. **rodinný stav:** těhotenství, rodič osoby pod 18 let nebo rodič handicapované osoby
4. **sexuální orientace:** gay, lesbička, bisexuál, či heterosexuál
5. **náboženství:** různá náboženská vyznání, prostředí a vzhled; popřípadě bez víry
6. **věk:** aplikovatelné pouze na osoby starší 18 let
7. **invalidita:** zahrnuje lidi s fyzickou, intelektuální, kognitivní či emoční disfunkcí/invaliditou s velkým výčtem konkrétních zdravotních stavů
8. **rasové důvody:** určitá rasa, barva kůže, národnost nebo etnický původ
9. **příslušnost ke kočující komunitě („traveleři“):** osoby, kterým se obvykle říká „traveleři“ a které jak traveleři sami, tak ostatní lidé vnímají jako osoby sdílející společnou historii, kulturu a společné tradice, které jsou v historickém kontextu identifikovány jako kočovný způsob života na irském ostrově.<sup>17</sup>

---

16 *Soudní dvůr (Court of Justice) v případě PvS rozhodl, že diskriminace transsexuálů znamená diskriminaci z důvodu pohlaví.*

17 [www.equality.ie](http://www.equality.ie)

#### 3.2.2.4. Výjimky

Ze zákona existuje několik závažných výjimek. Podle nejobecnější zásadní výjimky je dovoleno všechno, co nařizují parlamentní zákony (Oireachtas) nebo zákony Evropské unie. Pro státní úřady rovněž platí výjimky z důvodu občanství, týkající se určitých osob, které nejsou irskými státními příslušníky. Při studiu těchto výjimek je nutno brát v úvahu jejich limitace a nedovolit, aby nadměrně omezovaly uplatňování obecného zákazu diskriminace.

#### 3.2.2.5. Pozitivní akce

Zákony povolují poskytnout přednostní zacházení nebo podniknout bona fide (v dobré víře) pozitivní kroky, jejichž účelem je:

- **prosazovat rovné příležitosti** pro znevýhodněné osoby
- **uspokojit speciální potřeby** jednotlivců nebo určité kategorie osob, které v důsledku okolností ve kterých se nacházejí mohou potřebovat určitý druh zařízení, opatření, služby nebo pomoci

### 3.3. *Rovné příležitosti vs. Zaměstnanost EU*

Jedním z hlavních vodítek a analýz Evropské komise, které pomáhají jednotlivým členským státům a jejich vládám při sestavování národních politik zaměstnanosti je „závěrečná zpráva o zaměstnanosti v Evropě v roce 2007“ ze které vycházejí i následující kapitoly.

Z této zprávy vyplývá spousta podnětných faktů, které by neměly být v této práci opomenuty. Je například velice povzbuzující, že při plnění cíle dosáhnout celkové míry zaměstnanosti ve výši 70 % a cílů stanovených pro míry zaměstnanosti žen (60 %) a starších pracovníků (50 %) bylo dosaženo nejvýraznějšího pokroku od roku 2000. V roce 2006 dosáhla celková míra zaměstnanosti úrovně 64,3 %, míra zaměstnanosti žen 57,1 % a míra

zaměstnanosti starších pracovníků 43,5 %.<sup>18</sup>

Celkový roční čistý přírůstek všech zaměstnaných ve 27 členských státech (rok 2006) dosáhl hodnoty 4 milionů, z nichž na více než polovině měly zásluhu ženy. Z demografického hlediska téměř dvě třetiny přírůstku vytvořili pracovníci v hlavním produktivním věku, a zbytek utvořili pracovníci staršího věku.

I když dle zprávy EU jako celek vykazala nárůst zaměstnanosti, stále jsou zde rozdíly mezi členskými státy. Kupříkladu v roce 2006 se v Polsku zaměstnanost pohybovala pouze okolo hranice 55%, zatímco Dánsko se mohlo pochlubit hranicí 77%.

Obecně se dá i nadále konstatovat, že míra zaměstnanosti žen je ve většině členských zemí výrazně pod úrovní míry zaměstnanosti mužů; stejně jako míra zaměstnanosti starších pracovníků.<sup>19</sup>

### **3.3.1. Mládež a starší pracovníci v EU**

Těmto dvěma skupinám je nutné věnovat zvýšenou pozornost, jestliže chceme předejít ekonomické stagnaci, či dokonce poklesu. S tím také úzce souvisí rostoucí tlak na systémy sociální ochrany, který je zapříčiněn dlouhodobým stárnutím populace. Jednou z možností jak se vyvarovat těmto negativním dopadům je například posílení celoživotního přístupu k práci tak, aby díky konkrétním politickým akcím bylo zabezpečeno širší začlenění všech věkových skupin na trhu práce a plynulé navázání pracovní kariéry v momentech důležitých (dobrovolných i nedobrovolných) životních změn.

Zodpovědný přístup, vedle státního aparátu, by k této problematice samozřejmě měli zvolit i sami zaměstnavatelé a to zejména v oblasti vzdělávání a odborné přípravy. Touto cestou lze částečně řešit problémy s uplatněním mladých lidí a obzvláště čerstvých absolventů na trhu práce. Nabídne-li firma v rámci pracovní

---

<sup>18, 29</sup> Zpráva o zaměstnanosti v Evropě za rok 2007

pozice například kvalitní školení týkající se daného pracovního místa, může pak následně upustit od požadavků nutné praxe, které bývají většinou nedílnou součástí pracovních inzerátů. Zvýší se tak počet možných uchazečů o danou pozici a firma si tak v důsledku bude moci vybírat z daleko širšího počtu uchazečů a rozhodnout se pro člověka s daleko větším potenciálem, než by tomu mohlo být v případě podání inzerátu vyžadujícího praxi. Firma si také může takto přijatého absolventa „vychovat k obrazu svému“ a následně ho pak uplatnit třeba na vyšších pozicích. Ne náhodou si již většina velkých nadnárodních firem (jako Exxonmobil, KPMG, atd) tuto politiku osvojila a pro nově zaváděná pracovní místa často preferují absolventy bez předchozí praxe – zkrátka proto, aby si s sebou do společnosti nepřinesli nějaký „špatný návyk“ z jiného zaměstnání. Další pozitivní stránkou takového zaškolování a průběžného vzdělávání je také zvýšení kredibility a dobrého jména společnosti, jak u svých zákazníků a zaměstnanců, ale také právě u potencionálních uchazečů o práci. Firmy se tak ani nemusí bát zbytečně utracených prostředků za tyto vzdělávací programy, protože tyto se jim vrátí na zhodnocení vlastní značky.

Obecně se dá říci, že i přes nepatrné zlepšení situace, nezaměstnanost mladých lidí a jejich obtížné začleňování na trhu práce jsou stále prioritami pro mnoho členských zemí EU. Nyní se průměrná míra nezaměstnanosti mládeže v EU pohybuje okolo 17,4% a v porovnání s mírou nezaměstnanosti dospělých v hlavním produktivním věku spíše stagnuje a ve srovnání s vyspělými zeměmi jako USA, Kanada, či Japonsko vykazuje EU v tomto směru podprůměr.

### **3.3.1.1. Podpora aktivního stárnutí**

Podporou aktivního stárnutí lze bojovat proti negativním ekonomickým dopadům vzniklých stárnutím populace. Smutným faktem zůstává, že více než 50% obyvatel EU ve věku od 55 – 64 let je ekonomicky neaktivních. Důvody jsou

různé – od odchodu do důchodu, přes špatnou zdravotní kondici až po osobní či rodinné závazky; neposlední řadě je však i jedním z důvodů pocit, že pro ně není práce. Jestliže již člověk nechce pracovat, protože má nárok na důchod, nebo nemůže z výše uvedených důvodů, pak není co řešit. V opačném případě, tedy že člověk pracovat chce, ale nemůže sehnat práci, nebo se snad i bojí o ni ucházet, je třeba aktivně hledat cesty k vytvoření optimálních podmínek pro jeho uplatnění na trhu práce.

Jednou z těchto cest by mohla být politika aktivního stárnutí, která v některých členských státech začala přinášet své ovoce. Zaměstnanost starších pracovníků byla v posledních letech jedním z nejdynamičtějších prvků trhu práce EU, přičemž míra zaměstnanosti starších pracovníků vzrostla od roku 2000 o 7 procentních bodů. Stále však chybí téměř 6,5% ke splnění stockholmského cíle, který stanovil dosáhnout hodnoty 50% do roku 2010.

Velká část zvýšení míry zaměstnanosti starších pracovníků je způsobena nárůstem míry zaměstnanosti starších žen, což je zase především důsledkem postupně rostoucí účasti žen obecně. Zvýšení míry zaměstnanosti mužů je naopak výsledkem oddalovaného odchodu do důchodu, což je spíše způsobeno faktory jako reformy důchodového systému a systému sociální ochrany a jiná nedávná opatření v souvislosti s aktivním stárnutím.<sup>20</sup>

Ze zprávy o zaměstnanosti EU pro rok 2007 (ZZEU07) navíc vyplývá, že tento nárůst není způsoben procentuálním zvýšením pracovních míst na poloviční úvazek či samostatné výdělečné činnosti. Navíc je zde velký posun od pracovních míst v odvětvích se spíše manuální činností k místům vyžadujícím vyšší kvalifikaci a znalosti, tedy k nemanuálním povoláním.

Jednotlivé státy uplatňují různé politiky k podpoře aktivního stárnutí, přičemž ty které jsou úspěšnější se dle ZZEU07 vyznačují následujícími charakteristikami: dobrý všeobecný zdravotní stav starších lidí a přiměřeně vysoký běžný věk odchodu do důchodu, účinně navrhnutá opatření aktivní politiky trhu práce a účast na celoživotním vzdělávání, pružnost ohledně pracovní doby a organizace

---

<sup>20</sup> Zpráva o zaměstnanosti v Evropě za rok 2007

práce a nižší finanční tlaky na starší pracovníky, aby opustili trh práce, ať už jde o finanční pobídky k odchodu do důchodu pro starší pracovníky či nákladový tlak na zaměstnavatele, který je nutí zaměstnávat spíše mladší než starší pracovníky.

K tomu abychom dosáhli plnohodnotnému začleňování starších pracovníků do pracovního procesu bude nutné překonat spoustu překážek a navíc bude stejně důležité začít se zabývat celou řadou faktorů, které tento proces mohou uspíšit, či zpomalit, jako například zavedení finančních pobídek v rámci důchodových systémů, programů předčasného odchodu do důchodu a dalších prvků daňových systémů a systémů sociálních dávek stejně jako pružnějšího stanovování mezd, méně závislých na služebním věku, patří k všeobecným úkolům změna postoje ke starším pracovníkům, udržování a podpora zdraví stárnoucích pracovníků a jejich schopnosti pracovat a rozvoj dovedností a zaměstnatelnosti starších pracovníků prostřednictvím účinného celoživotního vzdělávání.

Obecně řečeno, je nutné nastavit veškeré pracovní prostředí tak, aby tomuto přístupu bylo maximálně otevřeno, aby zaměstnavatelé nemuseli mít strach, že zaměstnáním staršího člověka vystavují sebe, či svou firmu jakémukoli riziku a na druhé straně, aby se starší uchazeči nemuseli bát ucházet se o práci a měli záruku, že s nimi bude nakládáno naprosto rovným způsobem.

### **3.3.2. Vnější a vnitřní pružnost podniku, flexikurita**

Flexikurita je moderní pojem, jehož význam tkví ve skloubení pracovní flexibility a jistoty. Tato strategie by měla vést obecně k modernizaci pracovních trhů EU a tím potažmo ke zvýšení konkurenceschopnosti evropského hospodářství. Přínos z ní by měli mít jak zaměstnavatelé, tak zaměstnanci; obě strany potřebují prvky flexikurity k tomu, aby mohli:



**Zaměstnanci** - a) díky flexibilitě sladit svoji pracovní kariéru se svým soukromým životem  
b) jistotu potřebují pracovníci k tomu, aby mohli bez obav vstoupit na pracovní trh, aby se na něm udrželi a aby byl zajištěn určitý celoživotní postup vpřed

**Podniky** - a) potřebují flexibilitu, aby mohli změny předvídat a pružně a funkčně na ně reagovat  
b) jistota pro podniky znamená, že se jim dostane kvalifikovaná a přizpůsobivá pracovní síla, která bude mít pozitivní vliv na konkurenceschopnost podniku <sup>21</sup>

Obecně se dá na pružnost v podniku v rámci flexikurity nahlížet ze tří pohledů.

- **Vnější pružnost** – charakterizuje obtížnost nábora a propouštění zaměstnanců
- **Vnitřní pružnost** – může být zajištěna mj. pružnou úpravou pracovní doby
- **Funkční pružnost** – různé formy organizace práce ( týmová práce, rotace pracovních míst, atd)

Pružné formy organizace práce lze volně charakterizovat plošší hierarchickou strukturou, větším zapojením zaměstnanců do rozhodování a větší volností pracovníků při plnění úkolů ve spojení s bohatší náplní práce. Tyto inovační pracovní postupy se vzájemně výrazně doplňují a jsou účinnější ve spojení s určitými postupy řízení lidských zdrojů, jako je např. vzdělávání na pracovišti a systémy odměňování v závislosti na výkonu. <sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Vladimír Špidla - Flexikurita v Evropě: modernizace evropského trhu práce ve 21. století, projev na půdě Evropského parlamentu ze dne 26. června 2007

<sup>22</sup> Zpráva o zaměstnanosti v Evropě za rok 2007

## 4. Společenská odpovědnost organizací

Pro zabezpečení běžného standartu rovných příležitostí, stejně jako pro jejich řízení, je důležité vycházet již ze základních stanov podniků. Kdo jiný, než zaměstnavatel, by měl svým zaměstnancům (i potenciálním) zajistit prostředí, které je nastaveno tak, aby v plné míře odpovídalo jak ekonomickým, ale také sociálním a etickým standardům; tedy jinak řečeno, aby se firma cíleně zaměřovala nejen na své ekonomické cíle, ale také na sociální, etická a environmentální hlediska svého podnikání.

Pro takovýto způsob podnikání se vžil termín „společenská odpovědnost firem“ (Corporate Social Responsibility – dále jen CSR). Firmy, které přistoupily na takovýto způsob podnikání, jej vnímají jako dobrovolný závazek, chovat se v rámci svého podnikání odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. Evropská unie ve své Zelené knize z roku 2001 definuje společenskou odpovědnost firem jako dobrovolnou integraci sociálních a ekologických hledisek do každodenních operací firem a jejich interakcí s okolím.

CSR v praxi stojí na 3 pilířích – ekonomickém, sociálním a environmentálním (tzv. trojitá základna podnikání).

- V ekonomické rovině to znamená například úsilí firmy o kvalitu a bezpečnost prodávaných produktů či nabízených služeb, úsilí o kvalitní vztahy s dodavateli, investory a zákazníky formou zavádění konkrétních programů či zavádění opatření, která vedou k větší transparentnosti firmy.
- V rovině sociální CSR znamená například kontinuální péči o rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, zavádění opatření, která zaměstnancům umožní sladit jejich profesní a pracovní život, cílené zaměstnávání

znevýhodněných skupin obyvatel či firemní filantropii (dárcovství na dobročinné účely).

- V rovině environmentální (životní prostředí) CSR nachází vyjádření například ve formě zavádění eko-technologií při výrobě, implementace komplexních systémů environmentálního managementu či uplatňování vnitrofiremní politiky šetrné k životnímu prostředí (recyklace, úspory energie apod.).

Oblast společenské odpovědnosti firem v tuto chvíli nemá žádné vymezující hranice, ale rozvíjí se zcela spontánně. Proto je řada aktivit firem v této oblasti inovativní povahy, a CSR se tak stává významným polem pro získání konkurenční výhody.

To potvrzuje i mezinárodní výzkum poradenské společnosti KPMG z roku 2005<sup>23</sup>, v jehož rámci měli oslovení manažeři identifikovat hlavní motivační faktory pro uplatňování CSR politiky. 74% z nich uvedlo, že touto motivací je skutečnost, že CSR obsahuje potenciál pro inovace a nové obchodní příležitosti. Mezi další motivace manažeři řadili například vliv CSR na motivaci zaměstnanců (53%) či zlepšení firemní pověsti (27%). Podle mezinárodního výzkumu, který pro Evropskou komisi provedla švýcarská agentura IMD v roce 2003, jsou motivace manažerů a očekávání spojená s CSR následující:

- 23% - přispívá k nárůstu hodnoty značky a firemní pověsti
- 18% - přispívá k zachování stabilní pozice na trhu
- 17% - přispívá k lepšímu řízení rizik
- 16% - přiláká talentované zaměstnance, je oceňováno stávajícími zaměstnanci
- 14% - přináší úspory nákladů
- 2% - umožňuje přístup ke kapitálu
- 2% - ostatní

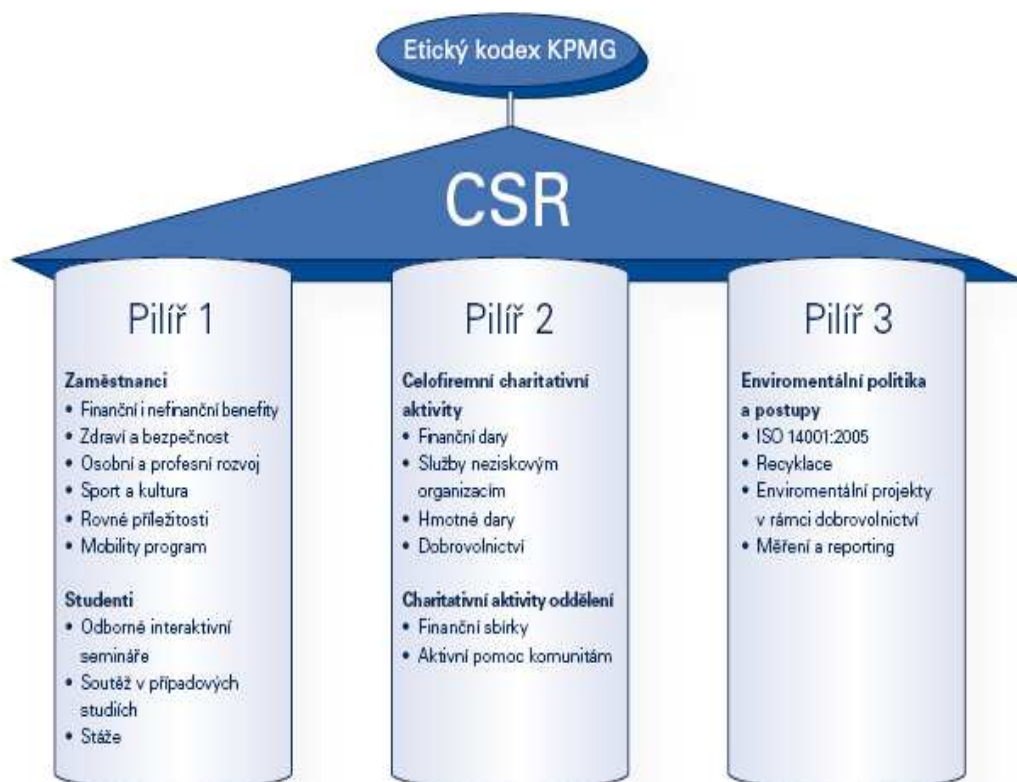
---

23 KPMG International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting. KPMG 2005

(Celkem 100%)

Obecně platí, že přínosy CSR strategie jsou obtížně měřitelné, neboť se v naprosté většině případů jedná o přínosy nehmotné povahy, které lze jen obtížně kvantifikovat. Podle mezinárodních i domácích průzkumů však manažeři za logikou CSR stojí. Například podle mezinárodního průzkumu společnosti Ernst&Young z roku 2002 94% výkonných ředitelů firem věří, že společensky odpovědné chování se v dlouhodobém horizontu firmě z obchodního hlediska vyplácí - tedy že má vedle morálního i racionálně-obchodní základ.

*Pro názornost etický kodex a jeho 3 pilíře CSR společnosti KPMG<sup>24</sup>*



24 [http://www.kpmg.cz/czech/images/but/0901\\_CSR-brozura.pdf](http://www.kpmg.cz/czech/images/but/0901_CSR-brozura.pdf)

#### **4.1. Rovné příležitosti jako prioritní součást CSR**

Politika rovných příležitostí pro ženy a muže (neboli tzv. gender problematika) je jedním z konkrétních způsobů, kterým je princip CSR ve firmě naplňován. Rovné příležitosti jsou prioritní oblastí CSR - je na ně kladen důraz v řadě klíčových dokumentů, které se k problematice společenské odpovědnosti firem vážou. Rovné příležitosti jsou explicitně zdůrazněny například v následujících dokumentech<sup>25</sup>:

- **CSR Europe – Roadmap** - průvodce na cestě k trvale udržitelnému a konkurenceschopnému evropskému podnikání<sup>26</sup>. CSR Europe je evropskou expertní centrálou zaměřenou na problematiku společenské odpovědnosti firem. Byla založena v roce 1995 tehdejším předsedou Evropské komise Jacquesem Delorssem. Sídlí v Bruselu a sdružuje více než 60 předních evropských firem a má 22 národních partnerských organizací po celé Evropě.

V roce 2005, v návaznosti na revizi Lisabonské strategie EU, vydala CSR Europe dokument nazvaný Roadmap – průvodce na cestě k trvale udržitelnému a konkurenceschopnému evropskému podnikání. Zástupci podnikatelské sféry si v tomto dokumentu definovali vlastních 5 prioritních oblastí CSR. Jednou z nich jsou i rovné příležitosti pro ženy a muže.

Dokument uvádí:

S řadou demografických změn, kterým evropská ekonomika nyní čelí, je třeba zajistit, aby Evropa dokázala mobilizovat energii a dovednosti svých obyvatel bez ohledu na jejich věk, rasu, pohlaví či kulturní původ. Máme zájem prosadit v rámci podnikání princip rovných příležitostí pro ženy a muže. Implementujeme opatření, která zajistí rovnost příležitostí při náboru zaměstnanců a jejich vzdělávání.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Jana Trnková, (2006) Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem

<sup>26</sup> [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

<sup>27</sup> [http://www.csreurope.org/data/files/european\\_roadmap\\_for\\_businesses\\_2005.pdf](http://www.csreurope.org/data/files/european_roadmap_for_businesses_2005.pdf)

➤ **Global Compact OSN**

Iniciativa Global Compact byla založena v roce 2000 na podnět OSN a skládá se z 10 základních, stručně popsaných zásad odpovědného chování firem. Princip šestý vyzývá firmy k tomu, aby se aktivně snažily o odstranění všech forem diskriminace v zaměstnání.<sup>28</sup>

➤ **OECD Směrnice pro nadnárodní společnosti**

OECD Směrnice pro nadnárodní společnosti jsou jedním z klíčových dokumentů v oblasti CSR, které mají celosvětový dopad, protože definují potřebné principy odpovědného chování nadnárodních společností.

Mimo spousty doporučení z jiných relevantních oblastí CSR je i zde integrován princip rovnosti příležitostí. Dokument v sekci IV (zaměstnání a pracovněprávní vztahy) uvádí:

Princip číslo 1 – nediskriminace:

*(...) Podniky by se měly vyhnout diskriminaci na základě pohlaví.*

Vysvětlující komentář: Předpokládá se, že společnosti budou podporovat rovné příležitosti pro ženy a muže, uplatňovat normy rovných příležitostí při přijímání nových zaměstnanců, při jejich mzdovém odměňování a kariérním postupu a aktivně se budou stavět proti diskriminaci či propuštění z důvodu těhotenství či rodičovství.<sup>29</sup>

K podpoře těchto principů ve svém státě a u domácích společností se přihlásily jednotlivé vlády těchto států. Mezi tyto státy patří i Česká republika.

---

28 [www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)

29 [www.oecd.org](http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf), <http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf>

V dnešním světě se CSR věnuje většina velkých národních i nadnárodních firem, které touto cestou upozorňují na zdravé pracovní prostředí uvnitř své společnosti a zvyšují tak hodnotu svého jména navenek.

Například v rámci globální zprávy o společenské odpovědnosti firmy Philips za rok 2005 se v části věnované rovným příležitostem uvádí:

Snažíme se o to, abychom zvýšili šance žen (a dalších méně zastoupených skupin) obsadit klíčové řídicí pozice. Chceme dosáhnout vyššího zastoupení žen v senior managementu a vrcholových pozicích, konkrétně zvýšit úroveň jejich zastoupení během následujících čtyř až pěti let na úroveň 10%. V rámci firmy podporujeme vznik ženských sítí a klubů, které pomáhají formovat pracovní prostředí vstřícné k ženám.<sup>30</sup>

Ve zprávě o společenské odpovědnosti irské společnosti Irish Life and Permanent se v části věnované rovným příležitostem uvádí: Jsme si vědomi významu rovných příležitostí, neboť:

1. kariérní příležitosti jsou tak dostupné co nejširšímu okruhu lidí
2. naše společnost má možnost vybrat si ty nejlepší lidi pro dané pozice
3. složení našich zaměstnanců adekvátně odráží různorodost populace a našich zákazníků.<sup>31</sup>

Monitoring rovných příležitostí a zajištění souladu s platnou legislativou má v rámci takovýchto společností na starosti speciálně vyhrazená osoba – zástupce pro rovnost příležitostí.

#### **4.2. Způsoby implementace rovných příležitostí ve firemní praxi**

Každá firma, která v rámci své personální politiky chce vytvořit živnou půdu pro princip rovných příležitostí má několik možností, které ve vzájemné kombinaci

---

<sup>30, 24</sup> Jana Trnková, (2006) Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem

nastaví ideální firemní prostředí.

### **1) Etický kodex, vize, nebo poslání firmy**

Principy rovných příležitostí by již měly být zakotveny ve strategických dokumentech společnosti, které schvaluje vedení firmy. Nastaví se tak jasný a přehledný řád věcí, který nelze v rámci vnitropodnikové politiky zaměstnanosti obcházet.

### **2) Nediskriminace při přijímání nových zaměstnanců**

Už na samém prvopočátku styku s potenciálním zaměstnancem se firma vyhýbá jakékoli formě diskriminace. Popis pracovní pozice v inzerátu by měl být psán ve tvarech pro obě pohlaví a pozice by měla být detailně specifikována, aby se předešlo jakýmkoli pochybnostem. Uchazeči o práci jsou hodnoceni pouze dle svých osobních schopností a zkušeností a nejsou jim pokládány žádné otázky diskriminující či osobní povahy, jako například: „kolik máte dětí?“, „bývají často nemocné?“, „plánujete rodinu?“.

### **3) Rovnost mezd**

Za stejnou práci stejná odměna. Princip je zakotven v samotném zákoníku práce a jasně říká, že nesmí být činěn rozdíl u stejné práce (nebo práce stejné hodnoty) mezi mužem a ženou. Stejně hodnotné pozice musí být ohodnoceny srovnatelným způsobem. S tím souvisí i systém zaměstnaneckých benefitů, které musí být stejně dostupné jak pro muže tak pro ženy a samozřejmě srovnatelně atraktivní pro obě pohlaví. Princip rovnosti mezd je v českém právu explicitně zakotven Zákonem o mzdě a Zákonem o platu. Platové rozdíly však přetrvávají – ženy mají v průměru



o 11-12% nižší hodinové mzdy nežli muži.<sup>32</sup>

#### **4) Podpora karierního růstu u žen**

Například formou specializovaných tréninkových programů, které pomáhají různými způsoby ženám v uplatnění v podnikatelském světě. Jedná se především o kurzy sebeprezentace, manažerských dovedností a asertivního chování.

Některé velké společnosti mají nastaven vlastní program na karierní růst žen, ve kterém používají mentoringový systém školení, který pomáhá identifikovat a zvládnout nejčastější překážky stojící ženám v karierním růstu.

#### **5) Příspěvky na mateřskou školku, či jesle**

Společnost se aktivně podílí na spoluzajištění péče o předškolní děti svých zaměstnanců. Může jít o finanční příspěvek na zaplacení poplatku za jesle, či mateřskou školku, nebo přímo zajištění dětského koutku na pracovišti, popřípadě vybudování vlastního zařízení.

Příkladem zde může být firma Deloitte. Její evropské pobočky (Dánsko, Francie) finančně podporují dětská centra, kde je postaráno o děti zaměstnankyň. Firma svým zaměstnankyním rovněž nabízí tzv. concierge servis – asistenční servis pro vyřízení věcí osobní potřeby.

#### **6) Flexibilní formy práce**

Firma by měla vyjít maximálně vstříc svým zaměstnancům v otázkách pracovní doby a formy práce tak, aby ji mohli sladit se svým rodinným životem. Samozřejmě platí, že zaměstnanec, který má spokojený rodinný

---

32 Výzkum CERGE „Relativní postavení žen na trhu práce v České republice“ (2006).

život, odvádí dobré výsledky i v práci.

Příkladem může být práce z domova (přes mobil, internet), či zavedení tzv. flexibilních forem práce<sup>33</sup>:

- zkrácený pracovní úvazek
- práce na směny
- možnost posunu začátku a konce pracovní doby (a pevně stanovená přítomnost na pracovišti v hodinách uprostřed – například mezi 10-15:00)
- sdílení pracovního místa – dva zaměstnanci na částečný úvazek pracují na jednom pracovním místě
- zkomprimovaný pracovní týden – zaměstnaný pracuje například namísto obvyklých 8 hodin v 5 dnech pouze 4 dny po 10 hodinách
- teleworking (či telecommuting) – práce z domova prostřednictvím informačních technologií.

#### **7) Aktivní zaměstnávání žen ohrožených nezaměstnaností – ženy 50+, či ženy po mateřské dovolené, nebo ženy, které pečují o své blízké**

Dle výsledků regulérních statistických výzkumů v ČR, ženy po mateřské dovolené (MD) a ženy starší 50ti let tvoří skupinu, které se nejvíce dotýká problém nezaměstnanosti. Aktivní postoj podniků k zaměstnávání této skupiny žen – např. nepřetržitý kontakt se pracovníci po dobu MD, možnost rekvalifikace, čas na opětovnou integraci do pracovní činnosti po návratu z MD, snaha o nalezení nejvhodnějších pracovních pozic pro tyto zaměstnankyně – přispívá ke snížení diskriminace na trhu práce a k rovnosti šancí ve společnosti. Navíc zaměstnavatel, který tyto skupiny osob ohrožené nezaměstnaností zaměstná, může podat žádost o příspěvek na jejich zapracování či rekvalifikaci na úřadu práce.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Jana Trnková, (2006) Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem

<sup>34</sup> Výzkum CERGE „Relativní postavení žen na trhu práce v České republice“ (2006).

## 5. Diversity management, management rovných příležitostí

Co vlastně znamená pojem diverzita? Do češtiny bychom ho mohli přeložit jako různorodost. V angličtině tento pojem má daleko širší smysl: označuje koncept, jehož úkolem je integrovat do společnosti a především do podnikatelské sféry takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál.<sup>35</sup>

Pojem diverzita také velice těsně koresponduje s pojmem rovných příležitostí. Diverzita by vlastně měla tvořit jakousi teoretickou i praktickou nadstavbu rovným příležitostem.

Filozofie diverzity k problematice diskriminace přistupuje v daleko širším kontextu a zdůrazňuje pozitiva cílené propagace pravidel různorodosti v rámci podniku. Nejdůležitějším momentem však i nadále zůstává otázka, jakým způsobem by měl podnik nastartovat aktivity vedoucí ke strategickému přístupu, jež v sobě bude zahrnovat diverzitu, jakožto přidanou hodnotu firmy

Jakmile bude tato otázka vyřešena, vyvstává vzápětí další a nemálo závažná otázka, jakým způsobem tyto změny řídit. Tudíž je jedním z hlavních úkolů diversity managementu implementace principů diverzity do běžné každodenní manažerské práce. V ideálním případě se tento postup osvědčí a vytvoří důvěryhodné pracovní prostředí, ve kterém bude každý jeden pracovník plně respektován a oceňován. Tento důležitý bod je plně charakterizován následujícím citátem: „Přesto tento nový model řízení diverzity umožňuje organizaci internalizovat rozdíly mezi zaměstnanci, aby pak díky nim rostla a učila se... Všichni tvoříme jeden tým i se svými rozdíly, nikoliv navzdory nim.“ (Thomas, David and Ely, Robin (1996): “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity”, Harvard Business Review, s. 9-10)

---

<sup>35</sup> <http://www.diversity-management.cz>

Jedním z hlavních důvodů popularizace diverzity je celosvětová demografická situace a vývoj společnosti v posledních desetiletích. Ve většině evropských zemí již dlouhou dobu klesá porodnost, což má za následek nevyhnutelné stárnutí populace a s tím spojenou krizi důchodového systému a čím dál větší potíže s náborem kvalitních zaměstnanců. Zatímco dříve nabídka kvalitních pracovníků převyšovala poptávku a zaměstnavatel si mohl vybírat z více stejně kvalitních a požadavky splňujících uchazečů, dnes je zaměstnavatel většinou rád, když se o práci na vyšší pozici uchází alespoň jeden člověk, který splňuje požadovaná kritéria.

### **5.1. *Historie diversity managementu***

První významy slova diverzita ve spojení s managementem lidských zdrojů se objevily na počátku 70. let minulého století a odkazovaly zejména na kulturní či rasové menšiny a samozřejmě také na ženy mezi zaměstnanci. Mezi manažery byl dlouho zastoupen názor, že řízení diverzity je ovlivňování podílu osob obou pohlaví, národnosti anebo etnického původu; cílem diverzity podle nich bylo tedy zaměstnávání více lidí z takzvaných „neúměrně málo zastoupených skupin“. Okolo roku 1975 začala vláda USA s pomocí nových dodatků k americké ústavě aplikovat novou politiku nátlaku směrem k obchodním společnostem, za účelem zvýšení počtu najímaných pracovních sil rekrutujících se z národnostních menšin a žen, a zvýšení příležitostí těchto skupin obyvatel k postupu ve firemní hierarchii.

Tento přístup, tzv. „pozitivní diskriminace“, byl mnoha odborníky na diverzitu kritizován, jelikož jeho důsledkem bylo, že tento systém nachází využití pouze v oblasti lidských zdrojů a nešíří se dál napříč strukturou podniku a jeho okolí. Zpočátku byly zavedeny velice kreativní metody zaměstnávání s cílem změnit lidskou strukturu v rámci firmy. Ve většině případech se však vysoká míra fluktuace nezměnila, a v praxi členové menšin a ženy nezaznamenávali tak

rychlý kariérní růst, jak všichni doufali. Těm, kterým měla nařízení pomoci, byla často přiřknuta nálepka nedostatečně kvalifikovaných osob. Na druhé straně ti, kteří se zaměstnáním a kariérním postupem neměli problémy, tedy dominantní většina bílých mužů, chápala hnutí za rovné příležitosti jako skrytou formu „diskriminace naruby“. Bývalo pak smutnou skutečností, že programy pro podporu rovných příležitostí v organizacích byly často zrušeny anebo opomíjeny. Nezbytnost rozšířit tuto iniciativu i mimo sektor řízení lidských zdrojů (zároveň je však nevyločit) je evidentní dle studie Evropské Komise (2003: 3), „The costs and Benefits of Diversity“. Podle této studie samy společnosti, u kterých jsou zavedena opatření pro podporu diverzity, uvádějí těchto pět nejvýznamnějších přínosů:

1. posílení kulturních hodnot uvnitř organizace
2. zlepšení reputace firmy
3. lepší možnosti přilákání a udržení vysoce talentovaných lidí
4. zlepšení motivace a výkonnosti stávajících zaměstnanců
5. zlepšení míry inovativnosti a kreativity mezi zaměstnanci.

Významným rysem výhod, uváděných těmito společnostmi je fakt, že výhody se vztahují na celou firmu, nikoliv pouze na jedno oddělení, a uplatňují se na všech hierarchických stupních, zejména na úrovni lídrů a top managementu.<sup>36</sup>

## **5.2. *Diversifikovaný tým – konkurenční výhoda***

V dnešním globalizovaném světě již není jednoduché udržet krok se všemi vývojovými trendy. Není to tím, že bychom měli snad málo vyspělé technologie, ale tím že nám chybí zkrátka jiný pohled na věc. Není možné tedy připravit produkt dle přání a potřeb zákazníka z našich kulturních a sociálních poměrů a

---

<sup>36</sup> Antidiscrimination and Diversity Training VT/2006/009

doufat, že bude vyhovovat obyvatelům ČR, kteří se přistěhovali z nejrůznějších koutů planety, natožpak aby uspěl i v zahraničí.

Jelikož člověka nejvíce formuje právě kulturně-sociální prostředí, ve kterém vyrůstal a žil a tento proces spoluvytváří hodnotovou hierarchii potřeb, je dost možné že lidé z různých kultur budou mít na každý produkt jiné požadavky. Nejedná se samozřejmě jen o kulturně sociální aspekt diversifikace potřeb, ale také aspekt genderový a demografický. Jiné nároky na produkt budou mít ženy a muži a samozřejmě také mladí či staří lidé. Vezmeme-li si například fenomén dnešní doby, mobilní telefon, jen těžko si lze představit, že bychom dokázali skloubit požadavky všech těchto skupin v jednom přístroji. Ženy budou požadovat, aby byl co nejvíce elegantní, malý a krásný; muži budou naopak dávat důraz na funkčnost a všestrannost telefonu a starší lidé nejvíce na jednoduchost a přehlednost ovládání. Z výše uvedeného je jasné, že chceme-li v dnešním obchodním světě uspět, je třeba myslet na co nejvíce diversifikovaný tým.

### **5.3. Pracovní trh a možnosti jeho ozdravení**

Je mnoho cest jak oživit pracovní trh. Jednou z nich je aktivní integrace lidí/pracovníků ze zemí, které jsou na nižším stupni ekonomické vyspělosti. Česká Republika má v porovnání se zbytkem EU v tomto směru ještě výrazné rezervy. Imigrační proces je nastaven příliš byrokraticky, což mnohé uchazeče o pracovní vízum, nebo jen vyřízení pracovního povolení či konkrétního místa odradí a dají přednost nelegální cestě, která kráčí ruku v ruce s další nelegální činností. Nehledě na to, že tito lidé pak nemají žádné záruky a mnohdy za zprostředkování zaplatí obnos, který mnohonásobně převyšuje slibovaný roční výdělek. Celý tento proces nelegálního shánění práce se pak odrazí v nedůvěře českých zaměstnavatelů k cizím pracovníkům a vzniká tak bludný kruh.

Naproti tomu nám zkušenosti z vyspělých zemí říkají, že dobře nastavená imigrační politika může mít pozitivní vliv, který se může odrazit i v kulturním pohledu na věc, jak na trh práce, tak i na ekonomiku jako celek. Například v Irsku otevření pracovního trhu přineslo prudký nárůst HDP a přispělo k otevřenosti místních obyvatel.

Další cestou je začleňování skupin obyvatel, které jsou často opomíjeny a v náboru nových pracovních sil také často diskriminovány. Jedná se především o ženy po mateřské a s malými dětmi, starší lidi, zdravotně postižené a absolventy škol bez praxe. Nejen, že by se těmito, často kvalifikovanými, lidmi mohla zaplnit prázdná a hledaná pracovní místa, ale také by se díky nim mohla zajistit ona potřebná různorodost a oživení pracovní skupiny.

Tito lidé si také, na rozdíl od ekonomicky produktivní a pracovníě potenciálně úspěšné skupiny obyvatel, většinou daleko více cení nabídnuté práce.

Pokud se demografický trend v naší zemi výrazně nezmění a pokud nebudeme schopni doplnit náš pracovního trh o nové zdroje, nevyhneme se vážné ekonomické krizi. Zapojení nevyužitých pracovních rezerv však v praxi nezřídka naráží na zažité konzervativní postoje, stereotypy a předsudky. Diverzita je klíčem k řešení, neboť je ústředním heslem iniciativ zaměřených na prosazování pravidel rovných příležitostí a odbourávání diskriminace a předsudků.

#### **5.4. Pozitiva diverzity**

Na přínos diverzity můžeme nahlížet ze dvou různých hledisek – z hlediska společnosti či jednotlivce.

Z hlediska společnosti je diverzita důležitá pro doplnění jiného/nového pohledu na věc; mnohdy mohou například starší kolegové brát problém s větším odstupem a nadhledem a díky svým zkušenostem tak přispět k jeho vyřešení.

Dalším faktorem může být vyrovnávání nepříznivého demografického vývoje a zabránění ekonomického kolapsu, k němuž by klesající porodnost mohla vést. Pro jednotlivce jde především o zvýšení šance na uplatnění se na trhu práce, jelikož diverzita propaguje myšlenku rovnosti bez ohledu na vzájemné odlišnosti, ať už národnostní, věkové, zdravotní, rodinné nebo třeba po stránce fyzického vzhledu. Pečlivá výchova ke kladnému chápání diverzity vede k vyšší vzájemné toleranci, ke zdokonalení mezilidských vztahů a ke snižování xenofobie a rasismu. Praxe ze zemí, kde diverzity management již spoustu let funguje a je součástí běžné firemní praxe (například z Británie, Irsko, USA nebo ze skandinávských zemí), potvrzují, že se nejedná pouze o teoretický plán, ale že tyto cíle jsou reálné.

Případové studie z praxe poukazují na to, že dobře manažersky vedené diverzifikované týmy podávají až o 15 % lepší výkon než týmy homogenní<sup>37</sup>. Organizace EBTP (European Business Test Panel) realizovala v roce 2005 výzkum v 25 členských státech EU. Ze souhrnu zjištění například vyplývá, že většina (82 %) ze 495 dotazovaných společností je přesvědčena o pozitivním vlivu iniciativ podpory diverzity na obchodní výsledky firmy. Za nejvýraznější benefit je považován lepší přístup k potenciálním zaměstnaným, nárůst atraktivity zaměstnavatele pro kvalifikované zaměstnané a jejich lepší udržení.

Jak již bylo výše naznačeno, pro manažery a vedení podniku jsou hlavními argumenty pro zavádění politiky diverzity do firemní praxe zejména ekonomické výsledky, které tento proces může přinést.

Samozřejmě nejde pouze o ekonomická pozitiva, přínos lze vidět v mnoha dalších oblastech: změna podnikové kultury, kulturní obohacení firmy například důsledkem zvýšením různorodosti pracovníků, které se pak odrážejí ve zlepšení obrazu firmy v očích společnosti i posílením její pozice na trhu.

---

<sup>37</sup> Introducing the Diversity Dividend – pracovní materiál projektu Diversity Dividend působícího v oblasti Londýna



### 5.4.1. Změna firemní kultury

Aby mohla kultura společnosti projít funkční změnou, je třeba získat plnou podporu zaměstnanců pro všechny procesy spjaté s implementací diverzity a rovných příležitostí.

Dle výsledků dotazového šetření EBTP (Evropský podnikatelský konzultační panel - <http://ec.europa.eu/yourvoice/ebtp/>) jsou největšími překážkami pro nastolení prostředí rovného zacházení a diverzity v podniku právě diskriminační chování a postoje na pracovišti.

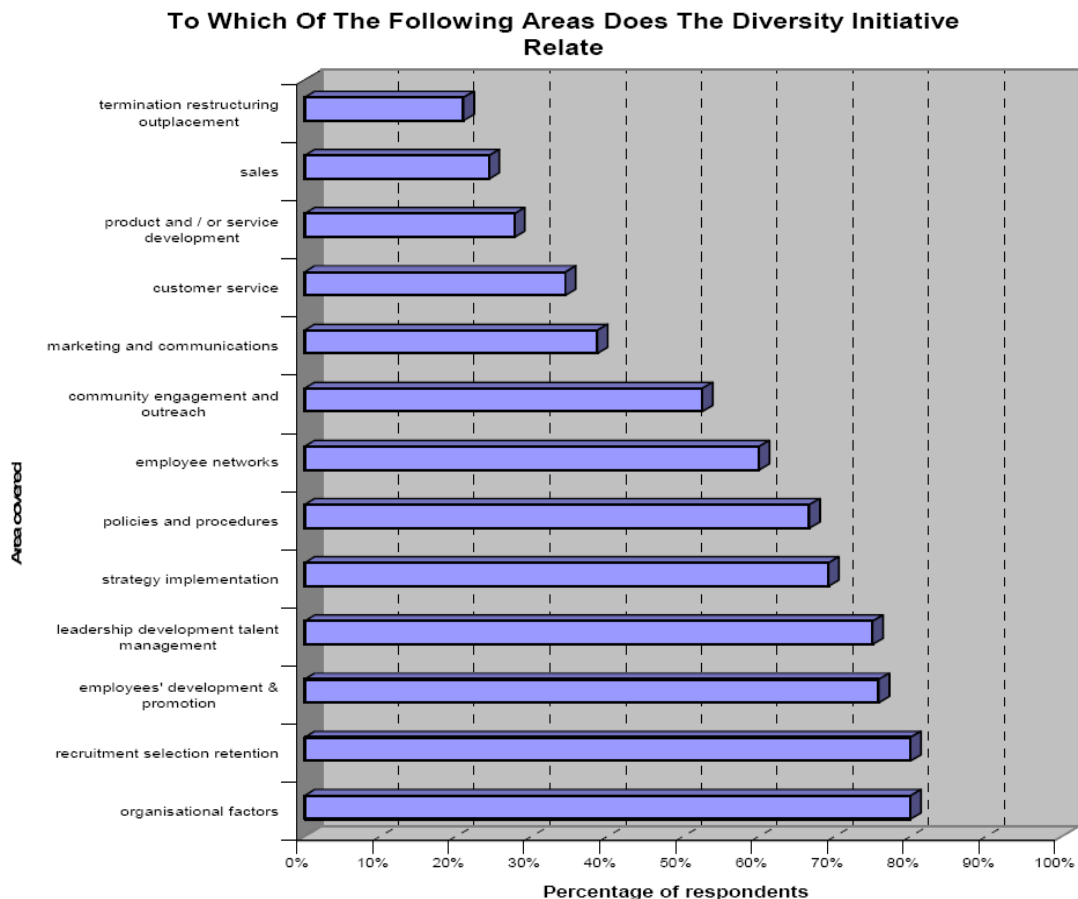
Chtějí-li tedy firmy přijmout politiku rovných příležitostí a diverzity, musí nejdříve přesvědčit své zaměstnance, že je to dobré i pro ně, nebo spíše právě pro ně. Toho mohou docílit například organizací různých osvětových přednášek, vzdělávacími programy či kulturními akcemi. Když si tyto myšlenky zaměstnanci osvojí a přijmou je za své vlastní, bude samotné zavedení těchto politik již hračka.

Příkladem mohou být firemní slogany světoznámých firem podporujících diverzitu: „Everyone is Welcome at Tesco“ (V Tesco je vítán každý), „Open Minds, Open Markets“ (Otevřená mysl, otevřené trhy) (UBS), „Getting Older, Thinking Younger“ (Tělem staří, duchem mladí, Pfizer Deutschland), a „Success Through Inclusion“ (Otevřenost všem jako cesta k úspěchu, Barclays PLC). Na základě nezávislého výzkumu zaměřeného na důsledky šikany a obtěžování například Royal Mail (Velká Británie) odhaduje, že díky zavedení směrnic a opatření proti šikaně a obtěžování zrealizovala úsporu 7 mil. GBP.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Antidiscrimination and Diversity Training VT/2006/009

**Graf č. 1. Oblasti, na které se zaměřují iniciativy pro podporu diverzity**



Zdroj:EBTP

Překlad grafu:

- Svislá osa grafu - Název: Dotčená oblast
  - Sloupce grafu: Ukončení pracovního vztahu / restrukturalizace/ outplacement; prodej; vývoj produktů a služeb; služby zákazníkům; marketing a komunikace; spolupráce firmy a místní komunity; síť zaměstnanců; politiky a postupy; realizace strategií; rozvíjení vůdčích schopností; management talentu; rozvoj a kariérní postup zaměstnanců; nábor; výběr; udržení zaměstnanců; organizační faktory
- Vodorovná osa grafu – Název: Procento respondentů

Můžeme uvést i příklad z praxe: TNT, společnost s globální působností, má celosvětovou strategii pro diverzitu a otevřenost vůči všem, a u společností patřících do skupiny nalezneme mnoho příkladů dobré praxe v této oblasti. TNT Rakousko, která vyhrála několik cen za diverzitu, uvádí, že díky účinnému řízení diverzity a otevřenosti zaznamenala snížení roční fluktuace zaměstnanců z 25% v r. 2000 na 10% v r. 2003. Dále zaznamenala podobný pokles i u absentérství. Také ušetřila 15000 EUR na daních díky zaměstnávání lidí se sníženou pracovní schopností.<sup>39</sup>

Zavedení diverzity do firemní praxe má veliký okruh působnosti a mluvíme-li o změně firemní kultury, nesmíme opomenout zmínit se o zkvalitňování komunikačních kanálů, které je jedním z aspektů implementace diverzity do firemní praxe. A nezlepšují se pouze komunikační kanály uvnitř firmy, ale i vně, mezi firmami. To spolu nese možnost sdílet společnou firemní kulturu nejen v rámci podniku, ale právě také s ostatními firmami. A samozřejmě neodmyslitelnou výhodou takového zlepšení komunikace je větší přísun informací, nižší úroveň informačního šumu a tudíž zefektivnění procesů spjatých jak s produkcí a obchodem, ale také s řízením svých pracovníků.

Dalším trendem který nutí firmy zavádět princip diverzity do praxe je skutečnost že k podobným změnám inklinuje celá společnost, a zejména pak i trh práce a zboží, kde zvyšující se diverzita v jak oblasti potřeb lidí, tak v oblasti nabídky zboží si žádá adekvátní postoj od vedení každé firmy, která chce v dnešním tržním světě uspět, či alespoň přežít.

---

<sup>39</sup> Antidiscrimination and Diversity Training VT/2006/009

## 5.4.2. Zvyšování diverzifikace pracovníků

Jak již bylo uvedeno výše, diverzifikovaná, kvalifikovaná a motivovaná pracovní síla je jedním z nejdůležitějších faktorů podnikatelského úspěchu. Dle dalšího šetření EBTP jsou hlavními důvody implementace nástrojů diverzity právě tyto faktory: nedostatek pracovníků, nábor a udržení různorodé skladby zaměstnanců. Opatřeními posilující úlohu diverzity v rámci podniku si firmy otevírají dveře k novým a mnohdy kvalitnějším zaměstnancům, zkrátka mohou vybírat z daleko více uchazečů, protože i na druhé straně trhu práce – z pohledu pracovní síly – jsou taková opatření vnímána velice pozitivně. V rámci nových náborů je možné se zaměřit přímo na určité komunity, které na jedné straně vhodně doplní kolektiv; a na straně druhé zlepší vnímání podniku v rámci této komunity. Tato forma tzv. pozitivní diskriminace může být zaměřena například na handicapované jedince, cizince či příslušníky jiné rasy ale také na určitou geografickou část obyvatelstva, kde je snižena zaměstnanost. Takto zaměstnaní lidé jsou většinou za pracovní místo velice vděční a odvádějí dobrou práci.

**Tabulka 2: Vnímání přínosů diverzity**



Překlad grafu:

- Vodorovná osa: Přístup k nové pracovní síle, výhody související s reputací firmy, závazek prosazovat rovné zacházení, inovace a kreativita, lepší motivace a efektivnost, soulad s právními požadavky, konkurenční výhoda, ekonomická účinnost, příležitosti pro marketing, zvýšená spokojenost zákazníků, ostatní

### **5.4.3. Posílení pozice na trhu**

Taktiky vedoucí k posílení diverzity, jejichž cílem je zlepšení pozice na trhu, mají za úkol dosažení lepší segmentace trhu a zvýšení míry spokojenosti zákazníka.

Důsledkem takovéto strategie je pak návrat zákazníka k danému produktu, či službě a jeho doporučení svému okolí. To pak následně naláká další zákazníky a tím pak konsekvntně narůstají tržby za prodej.

Cíleným marketingem se pak může firma zaměřit na specifický segment trhu, na potřeby menšin či jinak vyloučené skupiny. U tzv. sociálně progresivních firem jsou pak tyto kampaně zaměřen nejen na ekonomický zisk, ale také na zlepšení poměrů uvnitř společnosti a řešení problémů těchto vyloučených či sociálně znevýhodněných skupin. Tímto přístupem si pak firma zlepšuje svoji image na veřejnosti a zvyšuje svoji společenskou atraktivitu.

## **6. Možné přístupy k řešení problematiky v organizaci**

Tato studie je založena na dvou příkladech z praxe, u dvou rozdílných společností. Jedna z těchto společností je zavedená velká stavební firma s téměř 200 zaměstnanci, naproti tomu druhá společnost je malá soukromá klinika plastické chirurgie. Metoda průzkumu uvnitř firem zahrnovala pozorování, interview se zaměstnanci a analýzu klíčových dokumentů společností.

### **6.1. Podklady a metody**

Obě společnosti se od sebe liší samozřejmě ve spoustě zásadních faktorů, které jsou pochopitelně ovlivněny rozdíly spojenými s produkčními, organizačními a profesními faktory práce, pracovním prostředím a pochopitelně také metodami řízení diverzity a rovných příležitostí. Tyto rozdíly samozřejmě ovlivnily i sbírku materiálů a dokumentů spjatých s řízením diverzity a rovných příležitostí, stejně tak jako samotný přístup k nim v obou společnostech.

Zkoumáním stavební firmy jsem strávil několik dní a to především na organizační úrovni podniku, nicméně průzkum byl prováděn i přímo na stavbě, kde bylo přítomno cca 60 zaměstnanců této firmy. V organizační složce podniku byla většina zaměstnanců specialisty ve svém oboru a z velké části se jednalo o absolventy vysokých škol – zejména škol s technickým zaměřením. Práce na stavbě byla organizována na směny vždy s jedním vedoucím celé party. Jelikož samotná práce se týkala především technických záležitostí, neměl jsem moc šancí se na ní přímo podílet a místo toho jsem se snažil proniknout do každodenní rutiny zaměstnanců a pochytit tak něco málo z interakcí, které na stavbě probíhaly. V průběhu mé návštěvy na pracovišti jsem uskutečnil rozhovory s 10 zaměstnanci; tyto podklady mi posléze pomohly přiblížit se

aktuální situaci v podniku a lépe tak navrhnout možné přístupy k implementaci diverzity do firemní praxe.

Na soukromé klinice plastické chirurgie jsem trávil čas mezi personálem a to především na recepci, kde jsem byl více jak 50% času. Díky tomu jsem měl skvělou příležitost nahlédnout do každodenního života kliniky a také jejích pacientů. Také zde jsem uskutečnil několik rozhovorů s personálem kliniky, abych mohl podobně jako u stavební firmy vyhodnoti aktuální situaci.

Na rozdíl od velké stavební firmy, neměla soukromá klinika žádné dokumenty, které by jakýmkoli způsobem definovaly jejich politiku přístupu k řízení diverzity a rovných příležitostí.

Empirické podklady jsem setřídil do podobných tématických okruhů, které jsem pak mezi oběma společnostmi porovnával. Jednalo se zejména o to, jakým způsobem jsou rovné příležitosti a diverzita na pracovišti propagovány a implementovány. Odpověď na tuto otázku jsem se snažil nalézt analýzou přístupu a rozdílností koncepcí obou firem k dané problematice a zejména konfrontací s firemní praxí.

## **6.2. *Situační analýza stavební společnosti***

Stavební společnost (pro zjednodušení následujícího textu budu používat označení STAVOS) je již zavedená firma, která si za dobu své existence vybudovala pevné postavení na trhu. Zaměstnává cca 200 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, z nichž více jak tři čtvrtiny tvoří dělnické profese. Co se týče samotné národnostní a kulturní struktury zaměstnanců, tak většina pracovníků jsou Češi, dále nejvíce zastoupenou národností jsou Slováci (cca 40), Ukrajinci (cca 25), je zde i několik jedinců z Běloruska a Polska. Všichni tito pracovníci, až na 5 výjimek, jsou na dělnických pozicích, maximálně působí jako mistři.

Z oněch výjimek můžeme jmenovat slovenskou účetní a slovenského obchodního zástupce, či ukrajinského vedoucího směny.

Firma měla již před mým průzkumem své téměř 3-leté zkušenosti s řízením diverzity a ve svých propagačních materiálech sama sebe představuje jako firmu, která je otevřená, nediskriminující a schopná zabezpečit všem svým zaměstnancům stejné zacházení. K tomu STAVOSU dopomáhaly dva interní dokumenty: *politika pro řízení diverzity a integrační plán*.

Počáteční popud k zavedení politiky diverzity dal před lety manager personálního oddělení, který si při nedostatku odborné pracovní síly všiml, že uchazeči o práci s cizími, či neobvyklými jmény se při náboru vůbec nedostali k pohovorům. Podle managera to bylo plýtvání lidskými zdroji a na jeho doporučení měli náboroví pracovníci za úkol vždy k pohovorům zařadit lidi podle jejich kvalifikace a nebrát zřetel na to, zda jsou z jiné země, či jiné kultury.

Idea se začala postupně naplňovat a na povrch se dostávala další fakta, která byla potřeba řešit, jako například: lidé z jiných států měli nižší platy, menší možnost karierního postupu a často nebyvali ani zařazováni do různých školení či vzdělávacích programů, které byly zaměstnavatelem nabízeny. Většina těchto pracovníků si také stěžovala, že si nepřipadají jako součást kolektivu a tudíž jsou odříznuti od „ducha firmy“. To se samozřejmě odráželo i ve výsledcích které tito lidé podávali. Rozhodně nebyly podprůměrné, ale bylo vidět, že není naplněn jejich potenciál.

Důsledkem těchto zjištění byla diskuze v rámci top managementu firmy, ze které vzešly dokumenty obsahující základy firemní politiky a strategie týkající se rovných příležitostí a diverzity.

První z těchto dokumentů se věnoval především „kulturní diverzitě“ a druhý se zabýval implementací opatření vedoucí k této diverzitě a pro tuto studii jej můžeme nazvat „integrační plán“.

Nyní se pokusím částečně analyzovat oba dokumenty a posléze zhodnotit



samotnou implementaci opatření.

### 6.2.1. „Kulturní Diverzita“

Hned v úvodu dokumentu STAVOS uvádí, že *„vedení firmy si je vědomo změn ve společnosti ve které žijeme a že tyto změny by se měly určitým způsobem odrážet ve firemní praxi. Spolupráce různých kultur by měla být pro firmu přínosem, stejně tak jako v běžném životě. Proto se STAVOS rozhodl podpořit zavádění těchto změn“*.

Stručně řečeno, firma chce nastavit zrcadlo společnosti, které je součástí a zároveň chce vyvíjet svou vlastní firemní kulturu právě díky interakci a kooperaci různých kultur, která *„přinese do firmy větší kreativitu, kontinuální zlepšování pracovních podmínek a ochotu přijmout další možné změny“*. V tom všem vidí vedení podniku velkou přidanou hodnotu a obrovský přínos implementace takovéto politiky.

Firma chce vytvořit takové pracovní prostředí, ve kterém by se mohli střetávat různorodí lidé, z různých států, různě staří, různých ras a náboženství. Kultura je tedy firmou chápána jako něco jasně definovatelného, trvalého a hlavně pocházející přímo od svých zaměstnanců. Tím se dostáváme k jednomu ze základních kamenů implementace diverzity, který jsem již v této práci naznačil : chce-li mít firma úspěch se zaváděním diverzity, musí tato iniciativa působit mezi zaměstnanci či nejlépe přímo od zaměstnanců.

Nicméně i když je tento dokument velkým přínosem a ulehčením dalšího procesu spjatého se zavedením funkčního procesu diverzifikace pracovní síly, hned druhým dechem je nutno dodat, že má spoustu slepých míst a možnosti diverzity vykládá pouze jen z malé části. Již z tvrzení o přínosu rozdílných kultur, které zaznělo na začátku kapitoly, vyvstává otázka, kterak tyto změny mezi kulturami stanovit – jinými slovy, jaká kombinace faktorů tvoří podstatu těchto rozdílů? Na

tuto otázku samozřejmě není jednoduché odpovědět a mnohdy to není ani možné. Jelikož již samotným začleněním zaměstnance do pracovní skupiny přijímá tato osoba určitou firemní kulturu na úkor své vlastní a tudíž se tento rozdíl jistým způsobem snižuje. Avšak je nad slunce jasné že do hry vstupují i jiné situační faktory než pouze kultura, které mohou profil skupiny určovat, a to vždy v závislosti na daném kontextu.

Kulturní rozdíly totiž nemusí být dány jen příslušností k jiné národnosti, ale také pouhým sociálním začleněním, či sdílením jiných životních hodnot. Kupříkladu člověk žijící ve velkoměstě může mít více společného s člověkem žijícím ve velkém městě v jiném státě, než s člověkem žijícím na vesnici ale ve stejném státě.

I samotný předpoklad, převzatý z firemního dokumentu, týkající se domněnky, že interakce různých kultur přinese *větší kreativitu, kontinuální zlepšování pracovních podmínek a ochotu přijmout další možné změny*, je v několika ohledech úzkoprsé. Za prvé je tento pohled značně idealistický, jelikož střetávání různých kultur sebou může nést samozřejmě značnou tenzi mezi zaměstnanci a za určitých podmínek (nedostatečná podpora zaměstnanců, stresové pracovní prostředí, špatné předchozí zkušenosti) může působit i kontraproduktivně. Za druhé je špatné se domnívat, že takováto pozitiva jsou spjatá pouze ve střetávání rozdílných kultur. Cožpak interakce zaměstnanců s jinými rozdíly než kulturními takovýto efekt nepřinese? Nyní mám na mysli samozřejmě aspekty demografické, sociální anebo genderové.

### **6.2.2. „Plán pro integraci“**

Jak už bylo řečeno praktickou část integrace politik spojených s diverzitou a rovnými příležitostmi řeší v rámci společnosti dokument nazvaný „plán pro integraci“. Nastavuje konkrétní schéma a návod týkající se řídicích i operačních

sfér podniku a zároveň se zaměřuje na mix interních i externích forem práce, které mohou být seskupeny do následujících kategorií : *nábor, rovné podmínky a vzdělávání*.

V rámci analýzy dokumentu jsem vybral určité důležité momenty které jsem doplnil poznámkami do jaké míry byly dané cíle v podniku splněny.

**1) *Navýšení poměru zaměstnanců s „mezinárodním původem“ (společnost tento termín používá pro pracovníky z jiných zemí) přijímáním nových zaměstnanců, odpovídající propagací a jmenováním nových managerů***

*Cíl:* Poměr zaměstnanců s mezinárodním původem by se měl zvýšit z 5% na 7%, podíl managerů s mezinárodním původem by se měl zvýšit ze 2% na 4%. Časový harmonogram na splnění cíle byl stanoven na několik let dopředu, přesahující datum dokončení této práce. Aktuální stav by měl být vždy spočítán na začátku roku vedoucím personálního oddělení.

*Výsledek:* Vzhledem k tomu, že časový rámec na splnění tohoto úkolu nebyl ještě vyčerpán, nejsou zatím použitelné výsledky.

**2) *Zpracovat průzkum mezi zaměstnanci týkající se jejich přístupu k zavedení politik diverzity a rovných příležitostí.***

*Cíl:* Nejzazší termín odevzdání průzkumu byl přelom roku 2008/2009

*Výsledek:* Průzkum byl vypracován a odevzdán firmou zabývající se průzkumem trhu, která provedla dotazníkové šetření mezi náhodně vybranými 150 zaměstnanci. V době dokončování mé práce mi nebylo dovoleno bohužel výsledky shlédnout.

**3) *Program školení managemerských dovedností by měl zahrnovat kapitulu zaměřenou na kulturní diverzitu s cílem poskytnout managerům dostatečnou podporu při jejím zavádění. Manageri jsou nyní zodpovědní za identifikaci svých podřízených, kterých se tento program týká***

*Cíl:* Pracovníci zahrnutí do programu by se měli účastnit již dalšího kola školení manažerských dovedností a aktivně se na něm podílet.

*Výsledek:* Do této doby nebyla vytvořena žádná kapitola věnující se kulturní diverzitě a zatím nebyl žádný ze zaměstnanců s mezinárodním původem přizván na podílení se na takovémto druhu školení

**4) *Interní kontrola pracovního prostředí by měla od nyní zahrnovat i plán integrace a s ním spojené navazující dokumenty.***

*Cíl:* Každá svébytná část podniku by měla vyvinout svůj vlastní plán integrace se svými vlastními měřitelnými cíly. Tyto plány pro integraci by měly být, jak je uvedeno v bodu č.3, spjaty s kteroukoli interní kontrolou pracovního prostředí.

*Výsledek:* Dle zprávy o interní kontrole pracovního prostředí si žádná ze 6 svébytných částí podniku zatím nevytvořila svůj plán pro integraci.

**5) *I nadále by měla společnost analyzovat mzdové statistiky a výsledky mzdových vyjednávání se zaměstnanci, aby nepřipustila mzdovou diskriminaci***

*Cíl:* Celková analýza mezd by měla být vypracována každý rok.

*Výsledek:* Analýza je zpracovávána každý rok spolu s návrhem na pohyb mezd v následujícím roce. K jednání jsou vždy přizváni zástupci odborového svazu zaměstnanců

**6) *Vytvoření projektu každoroční školy v přírodě pro teenagery zaměstnanců s důrazem na rovnocenný poměr chlapců a dívek a dětí s mezinárodním původem***

*Cíl:* Vytvořit tří týdenní letní tábory pro alespoň 15 účastníků z řad středních škol.

*Výsledek:* Na letní tábory jezdí děti zaměstnanců již třetím rokem a

dbá se opravdu na rovnocenný poměr mezi chlapci a dívkami s tím, že polovina všech účastníků by měla být jiné národnosti než české.

**7) Firma by měla informovat o svém přístupu k diverzitě uvnitř podniku své obchodní partnery a potenciální dodavatele zboží či služeb, a v případě že se ona sama přihlásí do veřejné soutěže**

*Cíl:* Svým významným obchodním partnerům podávat informace formou newsletteru s kulturními hodnotami podniku a to samé dodávat všem účastníkům tenderu či společnosti, která tender vyhlásila

*Výsledek:* Zatím probíhá zavádění tohoto opatření do praxe. I když spousta managerů zatím tento komunikační kanál nevyužívá, všichni s ním byli seznámeni, včetně povinnosti jej dodržovat. Důvodem pro nedodržení tohoto nařízení je z velké části tvrzení, že pro daný tender, či pro tuto konkrétní činnost není toto nařízení relevantní. Nicméně je třeba poznamenat, že tam kde se dostal newsletter k rukám odběratele či zákazníka, setkal se vždy s úspěchem.

**8) Pracovníkům s mezinárodním původem by měl být nabídnut „mentor program“**

*Cíl:* Usnadnit těmto zaměstnancům jak příchod do nové práce, tak později i profesní postup právě díky mentorování pečlivě vybranými zaměstnanci. V každém roce by se tak měly rozjet minimálně 2 programy po 6 účastnících v každé skupině.

*Výsledek:* Mentor program se osvědčil a v každém roce do něj nastupují noví zaměstnanci. Pomáhá i v odbourání překážky mezi mentorem a školeným zaměstnancem, stejně tak jako v integraci těchto zaměstnanců do pracovní skupiny.

Kromě těchto nařízení týkajících se celkové politiky realizace diverzity managementu, kulturní diverzity a rovných šancí, vyzvořila firma také několik doporučení, která by měla být spolu s plánem integrace uvedena do firemní praxe.

- *Měli bychom zvýšit úroveň znalostí a obecného povědomí o kulturních rozdílech které se vyskytují v rámci naší společnosti, a to například manažerskými semináři a školeními.*
- *Měli bychom komunikovat navenek náš přístup k problematice rovných příležitostí a diverzity; a to jak různými formami inzerce, či PR článkami v časopisech, ale také směrem k našimi obchodním partnerům a zejména personálním agenturám*
- *Aktivně bychom měli seznamovat veřejnost s naším přístupem k tomuto, abychom pozitivně ovlivnili veřejné mínění.*
- *Měli bychom se zasadit o to, abychom co nejdříve splnili cíle vytyčené v plánu pro integraci! V dlouhodobém měřítku by měla struktura zaměstnanců odrážet etnický a kulturní mix společnosti, ve které všichni žijeme. (=naši zákazníci)*

Plán pro integraci popisuje široké spektrum výhod a možností, spjatých s diverzitou a rovnými šancemi; a to na různých stupních aktivit v rámci podniku. Tyto možnosti a výhody by mohli být sumarizovány do následujících kategorií: přijímání nových zaměstnanců, ovlivňování veřejného mínění, rovné podmínky a vzdělávání. Značná část cílů však přesto nebyla splněna dle plánovaného harmonogramu. I přesto je však užitečné pokládat takovýto dokument jako nosný pilíř implementace dané firemní politiky.

Větším problémem je bohužel fakt, že oba dokumenty přistupují k problematice v opačných směrech – jakoby z jiného úhlu pohledu, což v praxi znamená, že si navzájem neposkytují dostatečnou podporu.

Například je zde nedostatek konkrétních návrhů na to, jak dosáhnout pomocí pouhých „setkání a spoluprací“ kýžené integrace a diverzity. Dále také již onen zmiňovaný fakt, že nikde není popsáno, jakým způsobem by měly rozdíly mezi lidmi vést k větší kreativě, kontinuálnímu zlepšování pracovních podmínek a ochotě přijmout další možné změny; tedy faktory, které v dokumentu zazněly jakožto výstup ze „setkávání a spolupráce“. Chybí zde systémový přístup, který by navrhl konkrétní implementační kroky této politiky.

Namísto toho aby se STAVOS zaměřil v prvé řadě na stávající zaměstnance a aktuální stav na pracovišti, včetně metod vedoucích k požadovanému stavu, upírá svou pozornost spíše na reprezentační složku komunikace firmy, tedy na tvorbu příležitostí a přístupu plynoucích z nábory nových zaměstnanců, povzbuzování a vzdělávání pracovníků s mezinárodním původem se zaměřením na jejich kariérový postup.

Z mého úhlu pohledu je zde největším problémem kampaň zaměřená zejména na rozlišování jedné skupiny zaměstnanců od zbytku. A to zejména ze dvou důvodů. Za prvé to může zapříčinit jak odpor ze strany imigrantských pracovníků, protože nechtějí aby byl někde zdůrazňován jejich cizí původ, tak ze strany českých pracovníků, protože si budou myslet, že neustálým zdůrazňováním mezinárodního původu jsou tito zaměstnanci pozitivně diskriminováni. Druhý důvod s tím prvním značně souvisí a tkví v tom, že právě ono zdůrazňování a lpění na kategorizaci zaměstnanců s mezinárodním původem se spíše tato skupina vydělí z pracovního kolektivu, namísto toho, aby se stala jeho součástí.

Zásadní otázkou tedy zůstává zda politika která takto „okate“ vede ke zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců jiných národností naopak nediskriminuje ty české, a tím pádem sama sebe nepodkopává. Protože pokud půjdem v této situaci do extrému, moli bychom se jednou dočkat firemní politiky, která bude nastavovat podobné pozitivně-diskriminační podmínky českým pracovníkům, avšak nikoli na území jiného státu, ale v rámci ČR.

Daleko lepším způsobem by bylo sjednotit všechny zaměstnance, například

zapojit je do řešení jiné personální či interní politické záležitosti. V takovém případě by se rozdíl mezi skupinami srovnaly, kolektiv by se stmelil, aby dosáhl společného cíle a v tom momentě by mohla firma a její pracovníci těžit ze všech benefitů, které poskytuje kulturně diverzifikovaná společnost. Ideální příklad zapojení zaměstnanců do společného úkolu můžeme vidět u pojetí diverzity na klinice.

### **6.2.3. Diverzita a rovné příležitosti v rámci podniku**

Stejně jako je diverzita považována za ekonomicky hodnotnou, tak rovnost a právo všech na stejné zacházení jsou zdůrazňovány jako nejdůležitější principy firemní zaměstnanecké politiky. Tento přístup dává firma na vědomí svými vnějšími komunikačními kanály.

Při hledání nového dodavatele zboží či služeb, nebo při přihlášení se do tendru, jde vždy k nabídce (či poptávce) připojen newsletter, ve kterém je uvedeno stanovisko firmy týkající se aplikace kulturní diverzity a rovných příležitostí v rámci podniku (tak jak je uvedeno pod bodem 7 v předchozí kapitole).

Níže uvádím shrnutí jednotlivých bodů uvedených v newsletteru:

- Podpora kulturní diverzity je přednost naší společnosti
- Jsme si vědomi obrovské hodnoty, kterou s sebou diverzita nese
- Naše pracovní prostředí se dá charakterizovat slovy jako je respekt, porozumění a znalost „všech ostatních lidí“ (k tomuto divnému spojení se níže vrátíme) a jejich kultur
- Všichni zaměstnanci naší společnosti mají stejné příležitosti, práva a povinnosti



- STAVOS se aktivně podílí na dodržování a propagaci rovných příležitostí

Newsletter je upraven tak, aby hodnoty společnosti v něm obsažené byly co nejméně komplikované a zřejmé samy o sobě. Hlavním bodem zůstává podpora kulturní diverzity a rovných příležitostí, nicméně body 3, 4 a 5 tak moc zřejmé nejsou a zasloužily by si další vysvětlení. Bod 3 tvrdí že „*naše pracovní prostředí se dá charakterizovat slovy jako je respekt, porozumění a znalost všech ostatních lidí a jejich kultur*“, avšak nikde již není naznačeno co je míněno „*všemi ostatními lidmi*“. Není zde totiž uvedeno, zda tito „*ostatní lidé*“ jsou zaměstnanci firmy, či naopak všichni ti, co nejsou zaměstnanci firmy. Další rozporuplná myšlenka se nabízí ve smyslu, zda je tedy důležitější mít znalosti a porozumění pro cizí kulturu, nežli pro svou vlastní? Určitým způsobem tak může mít zákazník pocit, že firma si snaží přiřknout zásluhy za něco, co není možné splnit, popřípadě, že se snaží propagovat cizí kulturu na úkor své vlastní. Důsledkem může být ztráta důvěry zákazníka ve firmu a pokles možných tržeb.

Důležitým momentem je také samozřejmě prosazování principů rovnosti ve firemní struktuře a samotné praxi. Výsledky mého pozorování a rozhovorů spíše nasvědčují tomu, že zaměstnanci nemají velkou možnost ovlivnit svou práci, natožpak šanci podílet se na vývoji či změnách pracovního prostředí nebo jednotlivých pracovních úkonů. Změny v tomto směru jsou většinou zaměstnancům podávány jako již hotová rozhodnutí, do kterých nemají velké právo zasáhnout.

Jako příklad můžeme uvést fakt, že společnost právě dokončila již 5. reorganizaci během posledních dvou let. Většina mnou dotazovaných zaměstnanců má pocit, že nová reorganizace je spíše k horšímu, protože zaměstnanci si sotva zvykli na tu předchozí. To má samozřejmě za následek další demotivaci zaměstnanců.

Fakta a přístup vedení podniku ukazují, že STAVOS má na své zaměstnance spíše „strojový“ náhled a tím pádem od nich nečeká nic jiného, než že se budou

věnovat svým denním rutinám v rámci výroby. Na druhou stranu je nutno říct, že zaměstnanci sami sebe chápou jakožto skupinu, která by měla mít k vedení podniku porozumění a ani od nich nevychází žádná iniciativa, která by mohla něco změnit. Sami si nedovedou představit, že by bylo možné, aby se firma přizpůsobila potřebám svých zaměstnanců; namísto toho je pro ně pochopitelné a přípustné, že se oni přizpůsobí politice firmy.

Na druhou stranu lze tento přístup ke všem zaměstnancům označit za stejný, rovný – jak k Čechům, tak k ostatním národnostem. Na pracovišti není žádná ambice brát pracovníka jakožto samostatnou bytost, spíše se volí taktika asimilace. Asimilace v tomto kontextu znamená, že jedinci jsou začleňováni do společnosti, jakožto část fungujícího systému, která je kdykoli zaměnitelná.

Další otázkou zůstává, jaký koncepční přístup k rovnosti může volit firma, která chce aplikovat politiku, která je v kontrastu s organizační strukturou. Struktura ve firmě je hierarchická, díky rozdělení na několik různých úrovní rozhodování. Každá úroveň řízení podléhá té vyšší, což ukazuje na velmi přesně rozdělenou strukturu pravomocí a zodpovědnosti, a to na každé úrovni.

Jinými slovy se dá říci, že struktura vyjadřuje pohled vedení firmy na distribuci moci uvnitř společnosti. Ta hierarchická se vyznačuje tím, že je moc nerovnoměrně distribuována napříč úrovněmi – a logicky také napříč lidmi, které dané úrovně ovládají – ti blíže vrcholu struktury mají samozřejmě nejvíce moci, které pak úroveň po úrovni klesá, až ti kteří jsou ve spod žebříčku již nemají žádnou. Stejně sestupně jde samozřejmě i míra zodpovědnosti.

Lidé pracující ve firmě, která pro svůj styl řízení používá hierarchickou pracovní strukturu jsou nevyhnutelně vystaveni nerovným šancím – které se primárně odrážejí v možnostech spolupodílet se na chodu firmy a dotvářet různé aspekty jejího působení – image firmy, pracovní prostředí, sociální klima v pracovní skupině atd.

Právě proto zde stojí v silném kontrastu ona proklamovaná politika diverzity a

rovných příležitostí pro všechny zaměstnance, s používanou hierarchickou strukturou řízení. V praxi se také ukázalo, že i prezentovaná politika kulturní diverzity si nezadá s realitou, kterou jsem měl možnost pozorovat přímo na pracovišti.

Jak zde již několikrát zaznělo, společnost považuje kulturní rozdíly mezi zaměstnanci za nástroj zvyšující dynamiku firmy a sama se aktivně podílí na zrovnoprávnění svých zaměstnanců. Zaměstnanci jsou pro firmu skupina, která má údajně stejné potřeby a proto organizace práce je pro všechny stejná a rozdíly zde nejsou vítány. Samotný přístup na pracovišti se pak jeví jako standardní a pracovníci se zde podřizují naprosto běžným pracovním podmínkám, které nejsou nikterak špatné. Možná proto je většina zaměstnanců, nehledě na zemi svého původu, smířená se svou úlohou v rámci podniku i v rámci podnikové kultury; smíření jsou zejména proto, aby se stali součástí této kultury a aby touto součástí také i nadále zůstali. Otázka ale zní, zda se toto dá považovat za rovnost příležitostí.

Z jednoho úhlu pohledu bychom mohli namítnout, že rovnost znamená, stejná práva pro všechny se stejnými podmínkami, tak aby se všemi bylo zacházeno stejným způsobem i když jsou rozdílní. V tomto směru je zacházení se všemi zaměstnanci – alespoň na tom spodním stupni řízení opravdu stejné, nicméně podnik se nesešává pouze z řídicí složky a té operační. Mezi nimi je ještě spousta dalších mezičlánků, které je nutné do dané úvahy také zařadit. Nikdo samozřejmě nemůže čekat, že ekonomický ředitel bude mít stejné pravomoce jako obchodní zástupce, či vedoucí směny. Jde o přístup k obecným otázkám týkajících se fungování firemní kultury, otázky etiky a sociálního prostředí ve firmě. Jde o to, aby i ten nejnižší položený pracovník měl pocit že může ve firmě něco změnit.

Ve STAVOSU dochází k hodnotovému konfliktu mezi dvěma rozlišnými ideami v přístupu k zaměstnancům – idea stejnosti (převzato z angličtiny - *similarity*) a idea rozdílnosti (*diversity*). Dle ideologie *similarity* je s lidmi zacházeno stejně i

v případě, že jsou mezi nimi značné rozdíly.<sup>40</sup> A takto by se také nechal charakterizovat vztah, kterým vedení firmy obdařilo své zaměstnance. Na druhé straně ideologie diverzity hlásá právo usilovat o cíle a hodnoty které nemusí přijmout všichni, či které nemusí být zrovna nutné pro všechny. Ono gró tedy je, rozpoznat člověka v davu, uvědomit si onu část lidí, která se liší od většiny a dovolit jim usilovat o své cíle a hodnoty, které je udělají spokojenějšími. Když těchto cílů dosáhnou, utvoří se silnější vazby mezi vedením a běžnými zaměstnanci. Jakmile totiž pracovníci uvidí, že je zde vůle ke změně, že je možné svou práci něčeho dosáhnout, začnou se tyto vazby prolínat celým podnikem a vytvoří tak daleko pevnější a sociálně stabilnější pracovní prostředí.

V souladu s tím i zavádění rovnosti mezi zaměstnanci sebou nese spoustu obtížností a nepříjemností, se kterými se musí firma vypořádat. Tyto obtíže se netýkají pouze toho, jakým způsobem by měly být hodnoceny rozdílnosti či podobnosti mezi zaměstnanci, ale hlavně jednotlivých koncepcí, které by byly následně ve firmě aplikovány:

- stejná mzda za stejnou práci
- stejné příležitosti k povýšení
- stejný přístup ke zdrojům
- stejné možnosti k ovlivnění práce a pracovního prostředí
- stejný přístup ke vzdělání
- atd..

Dalším háčkem, který se dále objevuje, je otázka, jak by měla být rovnost implementována a praktikována přímo na setkání spolupracovníků, kteří mají rozdílné podmínky pro práci a nerovné příležitosti k prosazování své osobnosti v rámci společnosti. Tato otázka je velice záludná a je jen těžké na ní najít

---

<sup>40</sup> Robert A. Hanneman, Network positions and social roles: The idea of equivalence , University of California ([http://www.faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/C12\\_Equivalence.html](http://www.faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/C12_Equivalence.html))

odpověď; jakým způsobem by se měla utvářet cesta ke stejným příležitostem pro lidi, kteří mají rozdílné znalosti a vědomosti a rozdílné zkušenosti? V tomto případě neexistuje nějaký neutrální či vrozený přístup, který by nám pomohl určit které hodnoty by měly být odměňovány a které by měly být naopak diskvalifikovány, jakožto výhody při přijímacím procesu, při oceňování mezd pracovníků či při rozhodování o povýšení. Tyto aspekty nejsou samozřejmě ponechány subjektivním úsudkům a celý proces je ovládán normami a tabulkami. Nicméně i tyto tabulky nejsou zcela objektivní a vždy mohou být určitým způsobem manipulovány. Spoustu mnou dotázaných zaměstnanců s mezinárodním původem mi potvrdilo, že i když měli vzdělání či mnohaleté zkušenosti z oboru ze svých i jiných zemí, zaměstnavatel je ohodnotil podle zkušeností, které získali pouze na území České Republiky. Jistě se nejedná o nezákonný přístup k odměňování zaměstnanců, ale opět je velice vzdálen od idey rovného zacházení.

#### **6.2.4. STAVOS – resumé**

Chceme-li shrnout přístup STVAOSU k zavádění politiky rovných příležitostí a kulturní diverzity, musíme tak učinit chronologicky. Na začátku byl bystrý poznatek nevyužívání potenciálu, který firma ve svých zaměstnancích má. Každý manager by se měl dovtípit, že takovýto fakt připravuje společnost nejen o peníze, ale také o velice vzácný lidský kapitál, kterého je v dnešní době velice málo. Rozhodnutí o zavedení politiky rovných příležitostí a kulturní diverzity byl tedy logický krok, který mohl vyústit ve zdařilé zvládnutí situace.

I samotné počínání na začátku by se mohlo označit za zdařilé, vypracování dokumentů, které by tento běh na dlouhou trať koncepčně podpořily je dobrý, možná až nezbytný, nápad, nicméně již samotné zpracování těchto dokumentů se jeví jako první závažná chyba. Vypadá to totiž, že oba dokumenty byly

vypracovány každý zvlášť, místo toho, aby tvořily dohromady jakýsi koncepční, systémový přístup k řešení problému. Výsledkem tak je, že se oba dokumenty vzájemně nepodporují a každý přistupuje k této politice z jiné strany s jiným úhlem pohledu. Pakliže by zavedení této politiky firma myslela vážně, měla si nechat tyto dokumenty, které by tvořily odrazový můstek a následně pak jakési vodítko pro implementaci daných opatření, zpracovat od odborné firmy, která se problematikou zavádění rovných příležitostí a diverzity do firemní praxe zabývá.

V tomto případě jsou dokumenty plné rozporuplných bodů a konfliktních pohledů na věc, které se pak odrážejí v možnosti, nebo spíše nemožnosti, takovouto politiku v podniku zavést. Centrální metodou firemního přístupu k diverzitě je pouze idea spolupráce různých kultur, tedy zaměstnanců s různým kulturním pozadím, což samozřejmě na koncepční přístup k diverzitě nestačí. Kulturní diverzita je zde považována za izolované téma, jen jedno z dalších témat, či problémů ve firmě. Namísto toho by se měly takovéto otázky přesunout mezi hlavní politiky firmy a zahrnout je do základního kodexu společnosti.

Další problém při zavádění rovných příležitostí jsem identifikoval v kontrastu s hierarchickou strukturou řízení. Základní otázku zde zůstává, zda-li je vůbec možné realizovat politiku rovných šancí a příležitostí ve firmě, kde mají lidé různé stupně vlivu na běžný chod firmy.

Je zřejmé, že zavádět politiku, která příliš nekoresponduje se zaběhlou firemní kulturou organizace, bude velice složité, ne-li nemožné. Aby v tomto případě STAVOS uspěl, musel by pravděpodobně nějakým způsobem pozměnit strukturu organizace a vytvořit šance pro dokončení cílů vytyčených v politice, a nebo přizpůsobit tuto politiku stávajícímu systému společnosti. To by mohlo vést k redukci některých ambicí, či cílů vedoucích k zavedení politik kulturní diverzity a rovnosti a pravděpodobně by došlo k zásadnímu prodloužení časového rámce, ale nakonec by v tomto boji mohla firma uspět.

### **6.3. Situační analýza na klinice**

Jak již bylo uvedeno na začátku praktické části této práce, klinika neměla na rozdíl od STAVOSU žádné dokumenty, které by se diverzitě, či rovným příložitostem na pracovišti nějakým způsobem věnovaly. Co je však podstatné, tento přístup již byl zakomponován do samotné managerské praxe a do samotného vztahu k zaměstnancům.

I když je již tento postoj sám o sobě velice důležitou součástí funkční diverzity ve firmě, sám o sobě nestačí a při řízení zaměstnanců touto cestou vyvstává spousta otázek týkajících se individuality zaměstnanců a způsobů, jak na tuto individualitu nahlížet. Dalším důležitým prvkem je, řízení nábory nových pracovníků a kritéria pro přijetí těchto pracovníků. Kromě toho, je také důležité, jaký tento výběr bude mít na pracovní prostředí dlouhodobý vliv. Co se týče aktuální struktury zaměstnanců na klinice, dělené dle národnostního hlediska, firma zaměstnává cca 80 pracovníků, z nichž je valná většina na hlavní pracovní poměr, někteří využívají speciálních pracovních smluv a jsou zde i brigádníci, či absolventi čekající na atestaci. Z těchto 80 pracovníků je více jak půlka české národnosti a o zbytek se dělí Slováci (15), Slovinci (6), Rusové a Ukrajinci (9) a je zde i Švýcar či Američan. Na rozdíl od STAVOSu jsou však tito pracovníci z velké části odborníci z řad lékařské profese, popřípadě na klinice zastávají funkce na obchodním oddělení, či marketingu. Jelikož se jedná o takovéto multikulturní prostředí, je kromě hlavního komunikačního jazyka – češtiny – povolena také angličtina.

Je již dnes běžnou praxí, že společnosti se snaží využít všech schopností a způsobilostí, které jí může každý jeden zaměstnanec nabídnout. V organizacích, kde je omezený, nebo malý počet zaměstnanců se tato praxe o to více stává pravidlem a práce každého zaměstnance tak s sebou nese i větší míru zodpovědnosti, což znamená větší závazek zaměstnance vůči společnosti a tím pádem i větší důležitost v rámci této společnosti. Organizační struktura kliniky je

plochá a přístup managementu je otevřený. Dává tedy prostor pro individuálnost každého zaměstnance. Otázka organizační formy podniku byla tudíž hlavním faktorem, na který jsem zaměřil na klinice svou pozornost a má analýza se bude ubírat tímto směrem. K této analýze přistupuji nejprve zkoumáním hlavních principů přístupu k diverzitě.

### **6.3.1. Metody využití diverzity**

Jak již bylo uvedeno dříve, klinika nemá žádný formální dokument, který by se týkal politiky řízení diverzity. Nicméně tato politika je součástí firemní strategie a filosofie managementu, která se řídí těmito hesly:

- individualita
- participace
- integrace

Firma si zakládá na individuálním přístupu ke každému zaměstnanci a zároveň se opírá o principy participace – tedy podílení se na životě firmy. Zaměstnanci mají jak individuální zodpovědnost, tak sdílenou zodpovědnost, což v důsledku znamená větší míru integrace jedinců a větších profesně spojených skupin do jednoho celku. Individuální úkol (zodpovědnost) tak může například pro daného jedince znamenat, že má na klinice na starosti otázky týkající se životního prostředí a za jejich řízení také zodpovídá. Sdílené úkoly jsou pak například ty, které mají vymyslet nové cesty ke zlepšení komfortu pacienta. A poslední sférou společných úkolů je třeba projekt, na kterém se podílí z každé profesní skupiny někdo, tudíž každý do projektu přináší jiný pohled, jiné zkušenosti a ve výsledku jde samozřejmě všem o jedno – zlepšení péče o zákazníka, ekonomická racionalizace nákladů, zlepšení sociálního prostředí atd...

Management vnímá diverzitu jakožto něco procedurálního a dynamického; něco



co dodává práci kreativní sílu spojenou s interakcí lidí s různými znalostmi a zkušenostmi. Diverzitou v praxi je tedy na klinice považována spolupráce skupiny lidí, které mají **rozdílné**:

- znalosti
- vědomosti
- životní zkušenosti
- pohlaví
- věk
- profese
- pocházejí z rozdílného prostředí:
  - sociálního
  - ekonomického
  - kulturního

Jsou zde obsažené jak charakteristiky personálního rázu, tak dejme tomu sociální kategorie. Aby bylo docíleno společného úsilí které povede k dosáhnutí vytyčeného úkolu – ať už individuálního, či společného – musí zaměstnanci s takto rozdílnými charakteristikami táhnout za jeden provaz. Tím, že musí zkusit dosáhnout něčeho společnými silami je určitým způsobem sbližuje, zavazuje je to dělat lépe a důkladněji, aby se nemuseli před ostatními stydět. A to obzvláště tehdy, jedná-li se o úkol, který nejde na vrub např. ekonomickému prospěchu společnosti, ale spíše jde-li o prospěch pro samotné zaměstnance – zlepšení pracovního prostředí, zavedení určitých benefitů (iniciativa postavme si svépomocí saunu), atd...

Dalším stimulem který drží pracovníky pohromadě je systém školení během práce, který poskytuje všem stejný startovní bod, vytvářejí se zde podobné přístupy a normy na pracovišti z perspektivy tří hlavních aspektů: uznání, respekt a spoluúčast.

### 6.3.2. Řízení organizace podle norem

Formulovat normy tak, aby poskytly vodítko a usměrnění procesů na pracovišti lze několika způsoby. První způsob je, považovat je za jakýsi občanský kodex, který poskytne zaměstnancům startovní ideu o tom, co je po nich na pracovišti vyžadováno, jakým způsobem by se měli chovat a samozřejmě co je naopak nepřijatelné. Pokud jsou argumenty v normách logické a lehce integrovatelné mezi zaměstnance, můžou být pak tyto normy koncipovány spíše jakožto obecná doporučení, než mít formu nátlaku či restrikcí. Samozřejmě to také určitým způsobem záleží na zaměstnancích, jak tyto normy přijmou a jak se podle nich budou řídit.

Normy zavedené na klinice mají spíše základní etický charakter, a tudíž s jejich dodržováním by neměla mít problém většina lidí. Nicméně i zde jsem narazil na nejednoznačnost. Management kliniky se těmito „doporučujícími“ normami snaží vytvořit otevřené pracovní klima pro jakoukoli svobodnou výměnu názorů, avšak i na takovouto výměnu názorů existuje norma, která říká, jakým způsobem by se měla tato výměna uskutečnit. I když jde opět pouze o doporučení, trochu mě zarazilo, že v těchto věcech není v zaměstnancích vkládáno tolik důvěry, kolik bych si od tak „otevřeného“ managementu dovedl představit.

A dalším důležitým momentem také je, jak moc „otevřený“ management dokáže být při řešení problémů spjatých s nedodržováním těchto norem. Bude možné s nesouhlasem vůči normám i nadále setrvat v podniku, nebo se vytvoří jakási umírněná atmosféra, která tyto výchyly dokáže pojmout? Podobný problém se v praxi objevil, když dva zaměstnanci spolu začali mluvit svým rodným jazykem, kterému přítomní čeští zaměstnanci nerozuměli. Případ se dostal až k managerovi, který se rozhodl celou věc briskně vyřešit. Pozval si zaměstnance do zasedací místnosti a oznámil, že počínaje příštím týdnem se na pracovišti bude

mezi zaměstnanci hovořit pouze česky či anglicky.

Toto rozhodnutí může být interpretováno mnoha způsoby. Může být bráno jakožto restrikce bránící jedinci svobodně se vyjadřovat ve svém vlastním jazyce. Nicméně daleko vhodnější interpretace by měla být ta, která tento příkaz vnímá jakožto záležitost respektu vůči většině zaměstnanců, kteří této řeči nerozumí s přihlédnutím k jedné ze základních norem uvedených výše.

Individualismus jako přístup k zaměstnancům neznamena pouze že zaměstnavatel přistupuje ke každému svému zaměstnanci individuálně, ale také že jedinec sám sebe reprezentuje v daleko širším kontextu, než na jaký může být zvyklý. V důsledku toho tedy každý jedná sám za sebe, ale také s ním je tak zacházeno. Nemůže se při problému, nebo nesouhlasném stanovisku vedení schovat za skupinu anebo s ní splynout.

Zaměstnavatelovo širší pojetí kompetencí každého zaměstnance spolu se zvýšením participace na chodu firmy, zákonitě požaduje po každém pracovníkovi, aby do práce investoval daleko více své energie. Aby se mohl každý zaměstnanec podílet na chodu firmy, musí k tomu mít samozřejmě odpovídající informace a co víc, musí s těmito informacemi umět pracovat, tvořit si vlastní názor na jednotlivé problémy, které společnost sužují. Touto cestou je pak běžný zaměstnanec „zaháčkován“ do systému organizace a již mu není tolik lhostejný výsledek, který jeho počínání přinese.

Jsou ovšem i tací zaměstnanci, kteří chtějí pouze vykonávat svou profesní práci a jakékoli vměšování do života firmy jde mimo ně. Tato možnost podílení se na plánování a vývoji společnosti vyžaduje určitou kuráž postavit se za svůj názor se vším, co s tím je spojeno a ne každý tuto kuráž má, popříkladě ne každý si myslí, že to jakým způsobem se bude vyjadřovat k chodu firmy, nebude mít vliv na jeho profesní kariéru.

### 6.3.3. Diverzita a „etnifikace“ zaměstnanců

Přístup k diverzitě na klinice má jistě svůj nesporný podíl na etnifikaci zaměstnanců, nebo přesněji řečeno na jejím nárůstu. Z rozhovorů, které jsem na klinice udělal, bylo jasné, že přístup zaměstnanců k otázce diverzity na pracovišti je více než kladný, a to jak u Čechů tak u zaměstnanců jiných národností. Někteří pracovníci s cizím původem mi při rozhovoru řekli, že sami sebe vnímají občas jakožto „reprezentanta“ své země – v tom smyslu, že ostatní zaměstnanci si mohou podle jeho chování vytvořit obecný model o mentalitě jejich národa. A samozřejmě nechtějí, aby své zemi udělali ostudu a proto se ze sebe snaží dostat to nejlepší.

I Češi se shodli že díky kulturně diverzifikovanému týmu si mohou utvořit širší perspektivu vnímání světa a jeho problémů, ale hlavně přístupů k řešení těchto problémů.

Klinika je pluralitní společností, která podporuje různorodost. V organizační struktuře jsou budovány různé druhy vzájemných spoluprací. Struktura firmy je tedy plochá a na rozdíl od hierarchické struktury jde „od zdola nahoru“, což v praxi znamená, že pracovníci na nižších úrovních mohou mít rozhodovací pravomoce, které v hierarchické struktuře jsou vázány zásadně na manažerský post. Rozhodující jsou zde zkušenosti a znalosti, které pracovník má, nikoli důležitost postu, který ve firmě zastává. Zaměstnanci na středních a nižších úrovních mají značné pravomoce a vrcholový management se zabývá strategickým vedením firmy a koordinací práce.<sup>41</sup>

S tím souvisí i otázka, jak moc jsou pak zaměstnanci závislí na vedení podniku, a jakým způsobem může například jiný ředitel změnit fungování firmy? A jak je na druhé straně vedení podniku závislé na svých zaměstnancích?

---

<sup>41</sup> Ludmila Mládková, Management v inovačně náročném prostředí ( zdroj: <http://www.svses.cz/skola/akce/konf/inovace06/texty/mladkova.pdf> )

## 7. Závěr

Politika zavádění diverzity a rovných příležitostí je v České Republice poměrně nová záležitost a jak je vidět na příkladech z praxe, dá se k ní přistupovat různými způsoby. Jedním z nejdůležitějších faktorů, je vztah společnosti ke každému jednotlivci a funkční organizační struktura, kterou firma využívá.

Plochá organizační struktura je pro tento druh politiky téměř nezbytností, právě díky své otevřenosti, flexibilitě a míře participace zaměstnanců na životě a směřování firmy. Spolu s pluralitní společností tak tvoří základ pro úspěšnou implementaci metod řízení diverzity a rovných příležitostí v podniku a vytváří ideální prostředí, které může těžit z výhod které tato politika přináší – dynamiku a kreativitu.

Jinými slovy se dá říci, že společnost potřebuje takovou organizační strukturu, která vytváří a podporuje podmínky vhodné pro to, aby mohla být tato politika ve firmě realizována, v opačném případě bude čelit řadě problémům, jak jsme mohli vidět na příkladu STAVOSU.

Na klinice můžeme oproti STAVOSU vidět konzistentní přístup managementu, díky němuž jsou zaváděná opatření vnímána v daleko širším kontextu. Akce v tomto směru podnikané mají stejný směr a vzájemně se doplňují právě s použitou organizační strukturou podniku.

Stavební společnost sice na druhou stranu prokázala snahu o systémový přístup v podobě zhotovení dokumentů, které měly napomoci při integraci diverzity a rovných příležitostí do firemní praxe, avšak tyto dokumenty neposkytovaly koherentní přístup k tématu a navíc byly i v kontrastu s politikou managementu, kterou prosazovalo vedení podniku. Podle mého průzkumu si firma nenechala zpracovat předběžnou analýzu podniku, která mohla tyto nedostatky odhalit. Nicméně i STAVOSu se podařilo udělat dojem na své obchodní partnery i

samotnou veřejnost, způsobem jakým rovné příležitosti a diverzitu na pracovišti veřejně prosazoval. To je však jediný bod, který se jim z jejich strategie podařilo splnit.

## 8. Seznam literatury

The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace,  
Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities  
ISBN 92-79-00239-2;

Thomas, David and Ely, Robin (1996): “Making Differences Matter: A  
New Paradigm for Managing Diversity”, Harvard Business Review, s. 9-  
10

Thomas, R. Roosevelt with Woodruff, Marjorie. (1999) Building a House  
for Diversity: How a Fable about a Giraffe & an Elephant offers new  
strategies for today’s work-force. New York, et.al.: American Management  
Association

Eva Jarošová, Růžena Komárková, Daniela Pauknerová, Karel Pavlova.  
(2005) TRÉNINK SOCIÁLNÍCH A MANAŽERSKÝCH DOVEDNOSTÍ,  
Management Press, ISBN 80-7261-135-6

André Sammartino, Janine O’Flynn, Professor Stephen Nicholas (2002)  
MANAGING DIVERSE WORK TEAMS: A BUSINESS MODEL FOR  
DIVERSITY MANAGEMENT

Trnková, J. Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce  
tématem & závěry z průzkumu v ČR. Business Leaders Forum 2004

Jana Trnková, (2006) Rovné příležitosti jako součást společenské  
odpovědnosti firem, Publikace vychází v rámci projektu EU EQUAL „Půl

na půl – rovné příležitosti žen a mužů“, který je koordinován Gender Studies, o.p.s a financován Evropským sociálním fondem EU a státním rozpočtem České republiky,

Marta Kozáková, Jaroslava Šťastná, Eliška Děcká, Petra Kubálková, Miloslava Lukášová, Jana Mravcová, Petr Svatoš (2007) ZAOŠTŘENO NA ROVNÉPŘÍLEŽITOSTI V PRAXI, Nadace Open Society Fund Praha a Otevřená společnost o.p.s., ISBN: 978-80-87110-06-5

Machovcová, K. Rovné příležitosti žen a mužů v řízení lidských zdrojů. Dokument projektu EQUAL Outplacement pro velké podniky, DVI 2006

Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh (2007) Diversity Management - Vzdělávací manuál, Antidiscrimination and Diversity Training VT/2006/009 ,publikace vznikla na základě zadání Evropské komise v rámci Akčního programu EK pro boj s diskriminací (2001-2006).

Michal Hubálek, Martina Štěpánková, Ladislav Zamboj (2008) Trh práce a diskriminace, Poradna pro občanství/občanská a lidská práva, ISBN 978–80–254–2662–3