

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Diversity management v organizace ORLEN Unipetrol/Diversity management in ORLEN Unipetrol company

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Petra Jirkovská / KEMMA04

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Doc. Enzo Essenza, D.Phil., M.P.A.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 29.4.2024, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce Doc. Enzo Essenza, D.Phil., M.P.A. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Primárním cílem diplomové práce je poskytnout komplexní pohled na diverzitu a diverzity management ve společnosti ORLEN Unipetrol na základně analýzy současného stavu společnosti a výsledků kvalitativního výzkumu. Dalším cílem této diplomové práce je tento pohled zhodnotit a navrhnout případná opatření a doporučení vedoucí ke zlepšení. Dílčím cílem této diplomové práce je zhodnotit současný stav věkové diverzity a navrhnout nápravná opatření pro posílení mezigenerační spolupráce. V poslední řadě si tato práce klade za úkol odpovědět na otázku, do jaké míry zavádění formální diverzity přináší skutečné pozitivní změny v organizační kultuře.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická byla provedena formou literární rešerše českých i zahraničních zdrojů zabývajících se zkoumanými tématy. Shrnuje tedy poznatky z odborné literatury, nejčastěji odborných knih, článků a výzkumů. Praktická část nejprve shrnuje poznatky z analýzy současného stavu diverzity a diverzity managementu ve společnosti ORLEN Unipetrol. Praktická část dále obsahuje kvalitativní výzkum formou nestrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci této společnosti

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě analýzy současného stavu diverzity a diverzity managementu bylo zjištěno, že společnost v tomto ohledu podniká mnohé kroky, které zahrnují interní dokumentaci a organizaci velkého množství různých programů a iniciativ. Nicméně, momentálně ve společnosti chybí jeden formální dokument, který by celé téma diverzity shrnoval. Z výsledků kvalitativního výzkumu vzešla zejména následující zjištění. Zaměstnanci nahlíží na diverzitu v hlubším slova smyslu a cení si veškerých aktivit, které společnost v tomto ohledu podniká. Zároveň tyto rozhovory přinesly mnoho zajímavých názorů a perspektiv na vnímání diverzity a mezigenerační spolupráce. Jednotný názor měli respondenti také na formální ukotvení diverzity.

4. Závěry a doporučení:

Na základě analýzy současné situace ve společnosti Unipetrol a výsledků rozhovorů s zaměstnanci bylo navrženo několik opatření. Prvním z nich je vytvoření konkrétního dokumentu o diverzitě, který by sjednotil strategii a cíle v této oblasti a usnadnil zaměstnancům lépe porozumět firemnímu směru. Mezi další opatření patří zlepšení komunikace a výraznější zapojení zaměstnanců do příprav a plánování nových iniciativ či dokumentů. V rámci mezigenerační spolupráce byly navrženy nové programy, které tuto spolupráci podněcují. Například posílení spolupráce s Vysokou školou chemicko-technologickou (VŠCHT) či větší množství integračních aktivit. V neposlední řadě bylo doporučeno, aby společnost i nadále hájila své etické zásady a aktivně komunikovala svůj závazek k rovnému zacházení jak uvnitř organizace, tak i veřejnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Diverzita, diverzity management, generace, mezigenerační spolupráce, firemní kultura

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The primary aim of this thesis is to provide a comprehensive view of diversity and diversity management within the ORLEN Unipetrol company based on the analysis of the company's current state and the results of qualitative research. Another goal of this thesis is to evaluate and propose potential measures and recommendations for improvement based on this perspective. A partial goal of this thesis is to assess the current state of age diversity and propose corrective measures to enhance intergenerational collaboration. Lastly, this thesis aims to answer the question of the extent to which the introduction of formal diversity brings about real positive changes in organizational culture.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part was conducted in the form of a literature review of Czech and foreign sources dealing with the examined topics. It summarizes findings from academic literature, primarily scholarly books, articles, and research. The practical part first summarizes the findings from the analysis of the current state of diversity and diversity management in the ORLEN Unipetrol company. Furthermore, the practical part includes qualitative research in the form of unstructured interviews with selected employees of this company.

3. Result of research:

Based on the analysis of the current state of diversity and diversity management, it was found that the company is taking many steps in this regard, including internal documentation and the organization of a large number of various programs and initiatives. However, currently, there is a lack of one formal document in the company that would summarize the entire topic of diversity. From the results of the qualitative research, the following findings appeared. Employees perceive diversity in a deeper sense and value all the activities that the company undertakes in this regard. At the same time, these interviews brought forth many interesting opinions and perspectives on the perception of diversity and intergenerational collaboration. Respondents also shared a unanimous opinion on the formal anchoring of diversity.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the analysis of the current situation in Unipetrol and the results of interviews with employees, several measures have been proposed. The first one is the creation of a specific diversity document that would unify the strategy and goals in this area and help employees better understand the company's direction. Other measures include improving communication and more significant involvement of employees in the preparation and planning of new initiatives or documents. New programs promoting intergenerational cooperation have been proposed within the framework of intergenerational cooperation. For example, strengthening cooperation with the University of Chemistry and Technology or increasing the number of integration activities. Lastly, it was recommended that the company continue to uphold its ethical principles and actively communicate its commitment to equal treatment both within the organization and to the public.

KEYWORDS

Diversity, diversity management, generations, intergenerational collaboration, corporate culture

JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel Management; Executives; Executive Compensation

M14 Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

J7 Labor Discrimination

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Petra Jirkovská
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA04
Téma DP:	Diversity management v organizaci ORLEN Unipetrol
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část Diversity management, aplikace diversity managementu, modely diversity managementu, metodika práce3 Praktická část Představení organizace, diversity management v organizaci, vlastní výzkum, výsledky výzkumu, návrhy a doporučení pro organizaci4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• CHANG, E. H. et al. The Isolated Choice Effect and its Implications for Gender Diversity in Organizations. <i>Management science</i>, 2020. vol. 66, no. 6, p. 2752-2761. ISSN 1526-5501.• ÖZBILGIN, M. F., BARTELS-ELLIS, F., GIBBS, P. (Eds). <i>Global Diversity Management: A Fusion of Ideas, Stories and Practice</i>. Springer Cham, 2020. ISBN 978-3-030-19525-0.• SYED, J., ÖZBILGIN, M. <i>Managing Diversity and Inclusion: An International Perspective</i>. SAGE Publications, 2019. 464 p. ISBN 9781526458889.• YADAV, S., LENKA, U. Diversity management: a systematic review. <i>Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal</i>, 2020, vol. 39, no. 8, p. 901-929.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 2. 2024• Zpracování teoretické části do 15. 3. 2024• Zpracování výsledků do 31. 3. 2024• Finální verze do 15. 4. 2024
Vedoucí práce:	Doc. Enzo Essenza, D.Phil., M.P.A.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 12. 2023

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitalně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA-
10993535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Pojem diverzita	3
2.1.1 Diverzity management.....	8
2.1.2 Možná pozitiva a negativa diverzity.....	10
2.1.3 Diverzita v České republice.....	12
2.2 Generace a její specifika	15
2.2.1 Baby boomers	15
2.2.2 Generace X	17
2.2.3 Generace Y	18
2.2.4 Generace Z	20
2.2.5 Generace Alfa	21
2.2.6 Generační rozdíly v kontextu trhu práce	22
2.2.7 Shrnutí kapitoly	24
3 Analytická část práce.....	26
3.1 Základní informace o společnosti ORLEN Unipetrol RPA, s.r.o	26
3.1.1 Historický vývoj společnosti ORLEN Unipetrol.....	26
3.1.2 Organizace a její pozice na trhu práce	28
3.2 Diverzita ve společnosti Unipetrol.....	28
3.2.1 Lidé ve společnosti Unipetrol.....	29
3.2.2 Programy podporující diverzitu.....	32
3.3 Rozhovory se zaměstnanci společnosti Unipetrol.....	46
3.3.1 Cíl a metodologie výzkumu.....	46
3.3.2 Rozhovory	48
3.4 Návrhy na nápravná opatření a doporučení	56
3.4.1 Zhodnocení rozhovorů a definice silných stránek a identifikace nedostatků	56
3.4.2 Opatření a doporučení	60
4 Závěr	62
Literatura	I
Přílohy	V

Seznam tabulek

Tabulka 1 Srovnání přístupů k diverzitě	7
Tabulka 2 Srovnání přístupů k diversity managementu	9
Tabulka 3 Rozdělení generací podle věku narození.....	15
Tabulka 4 Pracovní síla v národním hospodářství a její struktura podle generací.....	23
Tabulka 5 Generační rozdíly	24
Tabulka 6 Silné stránky a příležitosti ke zlepšení v rámci diverzity.....	57

Seznam obrázků

Obrázek 1 Dimenze diverzity	4
Obrázek 2 Čtyři dimenze diverzity	6
Obrázek 3 Hodnoty skupiny ORLEN	28
Obrázek 4 Míra motivovanosti dle věku	36
Obrázek 5 Slovní mrak hodnot.....	37
Obrázek 6 Přehled iniciativ	44

Seznam grafů

Graf 1 Počet mužů a žen v České republice.....	13
Graf 2 Struktura obyvatelstva dle dosaženého vzdělání v roce 2023.....	14
Graf 3 Počet pracujících v NH a jejich struktura podle věkových skupin (v tis.).....	16
Graf 4 Generace na trhu práce v roce 2022.....	23
Graf 5 Rozdělení zaměstnanců dle genderu	29
Graf 6 Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání	29
Graf 7 Rozdělení zaměstnanců dle věku a dosaženého vzdělání	30
Graf 8 Počet zaměstnanců dle generací.....	31

1 Úvod

V dnešní době globalizace a rychle se měnícího pracovního prostředí je řízení diverzity klíčovým prvkem úspěchu všech firem. Vzhledem k tomu právě lidské zdroje získávají stále větší důležitost a stávají se klíčovým prvkem pro úspěch organizací. Schopnost efektivně řídit a využívat různorodost pracovní síly je nedílnou součástí strategického řízení lidských zdrojů. Rostoucí význam diverzity managementu odráží potřebu systematického a strategického přístupu k řízení rozmanitosti. Diverzitu neboli rozmanitost nelze omezit pouze na hledisko rasové nebo genderové; naopak, zahrnuje širokou škálu faktorů, jako jsou kulturní pozadí, věk, sexuální orientace, schopnosti, názory, životní zkušenosti a mnohé další. Základem diverzity je pochopení, že každý jednotlivec je unikátní a přináší do pracovního prostředí různorodou perspektivu, myšlenky a dovednosti.

Diverzita v podniku přináší řadu výhod. Inkluzivní pracovní prostředí podporuje kreativitu, inovativní myšlení a produktivitu. Různorodý tým má jako celek schopnost lépe porozumět potřebám a preferencím zákazníků v globálním měřítku, zároveň se dokáže rychle adaptovat na rychle se měnící tržní prostředí. To jsou jedny z klíčových faktorů, které mohou posílit konkurenceschopnost firmy.

V podmínkách České republiky je otázka diverzity v pracovních týmech ve srovnání s ostatními evropskými státy ovšem stále na začátku svého vývoje a v mnoha organizacích přetrvává trend homogenních pracovních skupin. Jednou z hlavních příčin nízkého využívání diverzity managementu může být i strach vedoucích pracovníků, který pramení zejména z neznalosti těchto principů a rezistence vůči jakýmkoliv změnám. Dalším důvodem je zcela určitě také historie České republiky. Velká část vedoucích pracovníků v České republice sbírala své první pracovní zkušenosti v období socialismu, což s sebou nese specifické kulturní a společenské ovlivnění. Tato generace vedoucích pracovníků vyrůstala ve světě, kde byla silně zdůrazňována hodnota kolektivismu a rovnostářství, zatímco diverzita byla mnohdy až uměle potlačována a vnímána jako nejistý a potenciálně konfliktní faktor. Vlivy minulosti a socialistických hodnot tak mohou ovlivňovat jejich postoj k moderním konceptům, jako je Diverzity Management.

Pro zpracování diplomové práce byla zvolena oblast řízení lidských zdrojů se zaměřením na problematiku diverzity managementu – řízení různorodosti ve vybraném podniku, kterým je v této diplomové práci organizace ORLEN Unipetrol.

Tato diplomová práce si klade **za cíl poskytnout komplexní pohled na diverzitu v podnikovém prostředí, a to zejména v oblasti lidských zdrojů, analyzovat její význam a přínosy, odhalit potenciální rizika a zvážit etické aspekty přístupu k diverzitě ve společnosti ORLEN Unipetrol.**

Základní výzkumnou otázkou této diplomové práce je: **Jaký je současný stav diverzity a diverzity managementu ve společnosti ORLEN Unipetrol a jak by mohl být tento stav vylepšen pomocí vhodných doporučení a opatření?**

Primárním cílem této diplomové práce je zhodnotit **efektivitu současného stavu diverzity managementu ve společnost ORLEN Unipetrol z pohledu jejich zaměstnanců.**

Vzhledem k současné generační obměně, které společnost ORLEN Unipetrol čelí, se tato práce zaměřuje v oblasti elementárních aspektů diverzity na věkovou diverzitu a rozdílnost v různých generacích. Věková diverzita může hrát jednu z klíčových rolí v kontextu diverzity pracovního prostředí. Věk ovlivňuje nejen osobnost jednotlivce, ale také jeho postavení, názory a hodnoty, což má vliv na dynamiku týmu a firemní kulturu. Životní zkušenosti, které s sebou věk nese, přinášejí různorodost perspektiv a přístupů, které přispívají k inovativnímu a produktivnímu

prostředí. Dalším cílem této diplomové práce je tedy **zhodnotit současný stav věkové diverzity a navrhnout nápravná opatření pro posílení mezigenerační spolupráce.**

Otevřená debata existuje i z důvodu, zda je vhodné přijímat násilný přístup k diverzitě. Zda je lepší zastávat diverzitu dobrovolnou, nebo zda by měla být vnucována. To je jedno z nosných témat, kterou tato práce zkoumá. **Otázka zní, zda tlak na společnosti k zavádění formální diverzity přináší skutečné pozitivní změny v organizační kultuře, nebo pouze plní novodobé trendy, a to i v oblasti lidských zdrojů. Toto vše je klíčovým bodem této diplomové práce.**

Úvodní část práce popisuje diverzitu v teoretické rovině. Za pomoci odborné literatury jsou zde popsány a vysvětleny jednotlivé pojmy a metody spojené s diverzitou a diverzity managementem. K úplnému pochopení této problematiky je potřeba zaměřit se i na související fenomén, kterým jsou odlišnosti v chování různých generací. Znalost těchto principů a spojitostí je nezbytná znalost v navazujících částech práce.

Analytická část diplomové práce nejprve představuje analyzovanou společnost a popisuje její současný stav v oblasti diverzity managementu. Zásadním krokem analýzy je provedení podrobného rozboru současného stavu diverzity managementu a porovnání jeho výsledků s teoretickými principy popsány v předchozích kapitolách.

Druhá část analytické práce se zaměřila na to, jak zaměstnanci společnosti ORLEN Unipetrol vnímají diverzitu a diverzity management. Pro tento účel byl proveden kvalitativní výzkum prostřednictvím nestrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci na téma diverzity v pracovním prostředí. Cílem rozhovorů bylo zjistit postoj respondentů k diverzitě a zhodnotit úroveň uvědomění této problematiky. Výzkum dále zkoumal důležitost diverzity v pracovních týmech, vnímání úsilí společnosti Unipetrol v oblasti diverzity a identifikace potenciálních omezení, na které by se měla společnost zaměřit. Respondenti byli také dotazováni na podporu zaměstnávání znevýhodněných skupin a zavedení zaměstnaneckých kvót.

Na základě analýzy těchto dat byly následně identifikovány silné stránky a oblasti, které by mohly být zlepšeny.

Na základě analýzy silných stránek a identifikace nedostatků v implementaci diverzitních iniciativ byla v závěrečné části diplomové práce navržena opatření a doporučení inkuzivity. Tyto návrhy by měly přispět k lepšímu zlepšení a posílení programů diverzity a inkuzivity. Závěrečná část práce dále zkoumá otázku formálního zakotvení diverzity a zavedení dobrovolné, oproti nucené diverzity.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato část diplomové práce přibližuje základní pojmy diverzity a diverzity managementu, které jsou nutné pro ucelený pohled v kontextu této diplomové práce. Blíže je zde představena diverzita a její členění. Práce se zároveň zaměřuje na pojem diverzity managementu v oblasti řízení lidských zdrojů. Teoretická část také blíže vysvětluje ostatní pojmy, jejichž jasné vymezení je pro tuto práci důležité. Mezi ty patří zejména odlišnosti v chování různých generací. Veškeré tyto pojmy jsou v této části popsány za pomoci odborné literatury a dále jsou rozebírány v analytické části diplomové práce.

2.1 Pojem diverzita

Diverzita, původem z anglického výrazu "diversity", je pojem, který v sobě nese přesahující význam a zahrnuje rozmanitost, odlišnost a variabilitu v různých kontextech a oblastech lidského života. Tento termín má své kořeny v biologii, kde byl poprvé aplikován při studiu ekosystémů. Toto studium ukázalo, že biodiverzita, tedy rozmanitost biologických druhů a ekologických interakcí, má zásadní vliv na stabilitu a adaptabilitu přírodních systémů. Postupně se tento koncept rozšířil i do oblasti společenských věd, které zkoumají jeho dopady a význam pro lidskou společnost. Zúženě pojímána diverzita odkazuje na rozmanitost a odlišnosti konkrétních systémů, mezi které mohou patřit ekosystémy, organizace, komunity nebo společenství lidí. Avšak v širším kontextu zahrnuje i pojetí výhod a přínosů, které tato rozmanitost přináší, jako je například inovace, kreativita, odlišné perspektivy, a schopnost efektivně řešit problémy a vyhýbat se rizikům. Cílem zavedení a zkoumání konceptu diverzity je snaha porozumět struktuře, dynamice a fungování různých systémů a společenství, a rozpoznat jaký vliv má rozmanitost na jejich stabilitu, prosperitu a udržitelnost v dlouhodobém horizontu (H. Maříková, A. Dudáková, 2015, s. 10).

Matyášová (2014, s. 7) již zužuje svůj pohled na diverzitu v kontextu pracovního prostředí, ve kterém se často setkáváme s různorodostí zaměstnanců, která zahrnuje rozmanitost věku, pohlaví, národnosti a schopností. V důsledku toho musí manažeři adaptovat svůj přístup k práci tak, aby respektoval individuální rozdíly mezi zaměstnanci. Pokud má firma pestrou paletu zaměstnanců, může lépe reagovat na různorodost svých klientů a obchodních partnerů. Diverzita ve složení zaměstnanců umožňuje efektivnější práci s různorodostí klientů, protože dokáže lépe zohlednit změny v jejich motivacích a životních stylech na trhu. To má pozitivní dopady na vývoj produktů, poskytovaných služeb, marketingové strategie a veřejné vnímání firmy.

Nicméně zde je nezbytné zdůraznit, že koncept diverzity není tak jednoduchý, aby se dal redukovat na několik měřitelných kategorií. Každý jednatel je zcela jedinečný a jeho rozmanitost je ovlivněna širokým spektrem faktorů, které je nutné zohlednit při zkoumání tohoto fenoménu.

Kategorizace diverzity

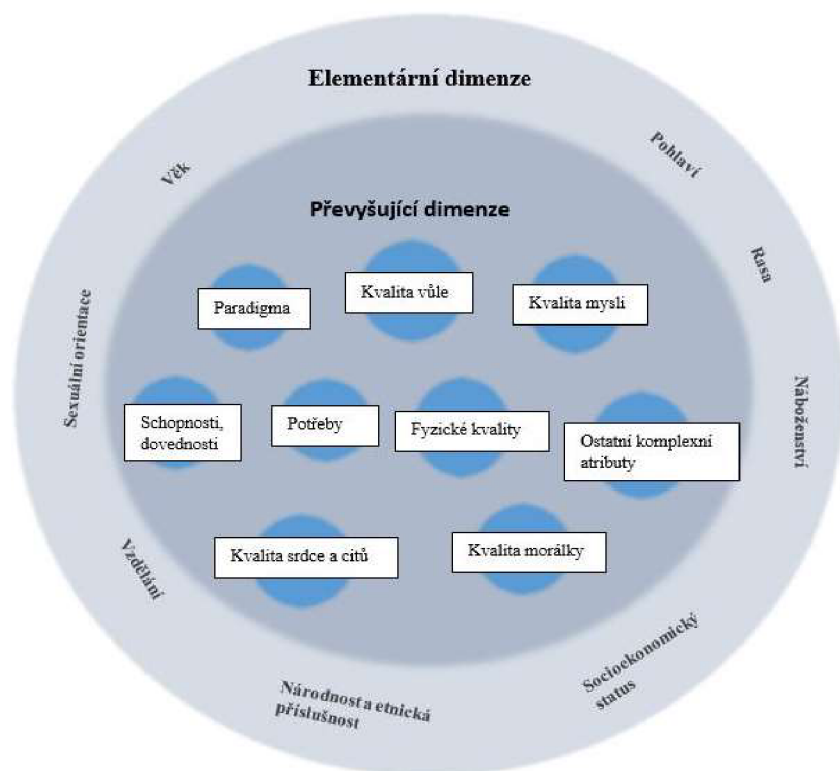
Pro hlubší pochopení konceptu diverzity a její aplikace v pracovním prostředí je nezbytné soustředit se na dimenze této rozmanitosti. Existuje několik přístupů kategorizace diverzity a každý autor na toto téma nahlíží z trochu jiné perspektivy.

Často se diverzita, nejen v pracovním prostředí, dělí podle věku, pohlaví, vzdělání, národnosti či socioekonomického statusu, což jsou snadno měřitelné a široce pochopitelné faktory. Tyto kategorie jsou často používány, jelikož umožňují prosté a srozumitelné rozlišení mezi jednotlivými skupinami lidí. Tyto faktory lze brát jako **elementární** dimenze diverzity, kam tedy můžeme zařadit veškeré rysy osobnosti, kterou jsou zjevné, měřitelné nebo dokazatelné.

Patří sem například věk, pohlaví, vzdělání či barva pleti. Avšak osobnost jednotlivce není takto jednoduše definovatelná, měřitelná a statická. Každý jedinec je rozmanitým, unikátním a neustále se vyvíjejícím člověkem, který je formován mnoha vnějšími vlivy již od narození. Vzhledem k této komplexitě je důležité rozšířit pojem diverzity na další **převyšující** dimenze, které přesahují ty elementární a jejich měřitelnost je často velmi obtížná. Nicméně i kategorizace těchto **převyšujících** dimenzí je velmi složitá a komplexní. V rámci převyšující dimenze diverzity existují další možné kategorie, kdy každý z nich v sobě skrývá bohaté množství jedinečných atributů. Tyto atributy budou následně detailně popsány v příloze této diplomové práce. Je však nezbytné uvést, že není možné stanovit pevný počet atributů pro každou podkategorii dimenze, neboť některé kategorie mohou mít jen omezený počet atributů, zatímco jiné kategorie mohou mít prakticky nekonečné množství.

Každý z těchto aspektů představuje klíčovou součást individuální identity, která může významně ovlivnit zkušenosti, perspektivy a přístup jednotlivce k pracovnímu prostředí. Tyto faktory mají schopnost ovlivňovat myšlení, emocionální prožívání a chování jednotlivce, což má následně dopad na ostatní jedince nejen v pracovním prostředí. To, jakým způsobem jedinec cítí a myslí, se následně promítá do jeho interakcí se společností a do toho, jakým způsobem přispívá do pracovního kolektivu. Tyto interakce mohou mít pozitivní i negativní vliv na okolí.

Obrázek 1 Dimenze diverzity



Zdroj: Vlastní zpracování

V literatuře se často setkáváme s rozdělením diverzity na primární a sekundární dimenze. Nicméně, tato klasifikace není vždy dostatečně komplexní, pokud jde o zahrnutí všech aspektů osobnosti.

Odborná literatura přináší různé přístupy k rozdělení diverzity, které lze částečně nebo zcela připodobnit s konceptem elementárních a převyšujících dimenzí diverzity, jak je popsala autorka.

Jedním z nejzákladnějších přístupů k rozdělení diverzity je klasifikace do dvou hlavních kategorií: vysoce viditelnou a méně viditelnou. Mezi vysoce viditelné atributy patří například věk, pohlaví a rasa, zatímco mezi méně viditelné atributy spadají například úroveň vzdělání a pracovní zařazení (Yadav, Lenka 2020, s. 5).

Více autorů se následně hlouběji zaměřují na klasifikaci diverzity do primárních a sekundárních dimenzí, které umožňují propracovanější přístup k analýze různých aspektů osobnosti a chování v rámci pracovního prostředí. Je však důležité si uvědomit, že tato terminologie může vést k nesprávné interpretaci a přeceňování významu primární dimenze nad dimenzí sekundární.

Primární dimenze vykazuje významné znaky, které mají podstatný vliv na situaci jednotlivců na pracovním trhu a jsou snadno pozorovatelné pro většinu populace. Implementace opatření zaměřených na tuto dimenzi je klíčová pro zaměstnavatele a další relevantní subjekty (Maříková, 2015, s. 11). Podle Horvátové (2016, s. 172) slouží primární dimenze jako základ pro ranou socializaci a má významný dopad na celkový průběh života jednotlivce.

Primární (manifestní) dimenze zahrnují:

- věk;
- pohlaví;
- rasa;
- národnost a etnická příslušnost;
- mentální a fyzické schopnosti;
- sexuální orientace.

Primární dimenze, označované jako klíčové, zásadní mírou ovlivňují pracovní uplatnění jednotlivců. Jejich významným rysem je snadná čitelnost a zjevnost, což vede k častému zaměření se na tyto prvky a vyšší citlivosti vůči nim. Zpravidla si uvědomujeme vlivy primární dimenze ve chvíli, kdy nás začnou obtěžovat nebo ovlivňovat. Lze tedy primární dimenzi považovat za základní, neboť má významný vliv na ranou socializaci a trvalý dopad během všech fází života (Rosado, 2006, s. 6).

V porovnání s primární dimenzí, sekundární dimenze zohledňují důležité aspekty stanovení morálních zásad a obecných hodnot jedince v organizačním prostředí a nemusí být na první pohled zřetelné. Tyto dimenze jsou spojeny s očekáváními a zkušenostmi jedince (Maříková, 2015).

Sekundární (latentní) dimenze zahrnuje:

- pracovní zkušenosti;
- komunikační styl;
- geografická příslušnost;
- náboženství;
- rodinný stav;
- mateřský jazyk;
- vojenská zkušenost;
- styly učení se a přemýšlení.

Definici prvků jak primární, tak sekundární dimenze lze zjednodušit. Primární dimenze jsou vrozené a neměnné, není možné je ovlivnit. Naopak, prvky sekundární dimenze jsou formovány

lidským jednáním a je možné je změnit lidskou intervencí. Je však důležité zdůraznit, že toto rozdělení neposkytuje úplný obraz diverzity, jelikož nezohledňuje složitost lidské osobnosti. Osobnost jedince se skládá z mnoha faktorů, které nelze snadno zařadit do primárních a sekundárních dimenzí. Proto je nutné brát v úvahu širší perspektivu a komplexnost individuálních rozdílů při zkoumání diverzity v pracovním prostředí.

Dalším modelem dělení diverzity, je dělením diverzity do čtyřech dimenzí, představený Mužákovou (2014, s. 21–22) a autory Gardenswartz, Cherbosquea a Rowe (2008, s. 19–32). Tento model je založen na čtyřech soustředných kruzích, které graficky znázorňuje mimo jiné Sokolovský (2010, s. 2):

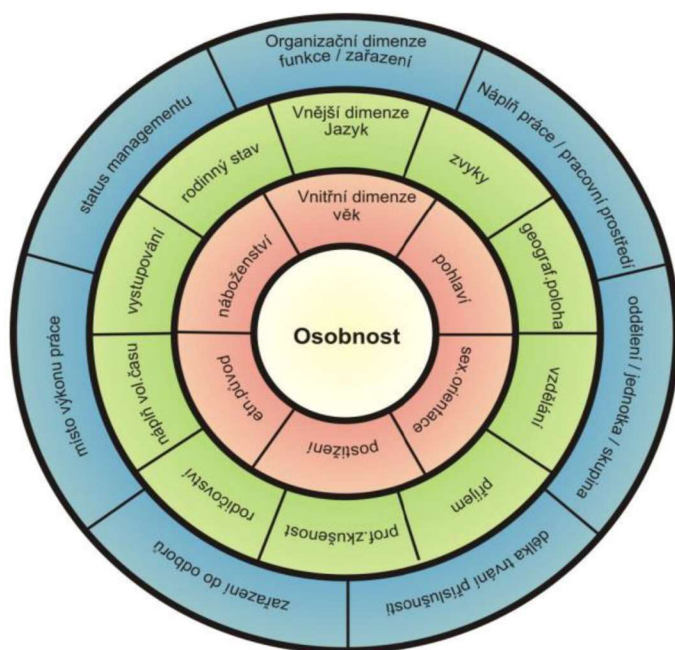
První kruh (jádro) je označen jako "osobnost" a reprezentuje unikátní způsob, jakým jedinec myslí a jedná. Osobnost vychází z kombinace individuálních rysů a osobních zkušeností z minulosti a je pro každého jedinečná (Sokolovský, 2010, s. 2).

Druhý kruh ("vnitřní dimenze") zahrnuje zejména pohlaví, národnost, etnickou příslušnost, věk, sexuální orientaci, náboženství, zdravotní stav a hodnoty (Maříková, 2015, s. 12). Tato dimenze významně ovlivňuje jednotlivce a jeho postavení ve společnosti či na pracovním trhu, a je obtížné ji změnit (Sokolovský, 2010, s. 2).

Třetí kruh ("vnější dimenze") je možné připodobnit sekundární (latentní) dimenzi, kterou popisuje Maříková (2015, s. 11). Do této dimenze patří prvky, které je možné vlastním přičiněním snadněji ovlivnit a měnit. Do této dimenze patří například příjem, geografická poloha, praxe, vzdělání, vzhled, trávení volného času, či rodinný stav (Sokolovský, 2010, s. 2).

Čtvrtý kruh (vnější) nese název "organizační dimenze" a její charakteristickou vlastností je příslušnost jedince k podniku či instituci. Dle autorů (Sokolovský 2010, s. 2), (Maříková 2015, s. 13), (Horvátová, 2016, s. 172) do této dimenze můžeme zařadit prvky jako náplň práce, typ úvazku, místo výkonu práce, pracovní prostředí či pracovní zařazení.

Obrázek 2 Čtyři dimenze diverzity



Zdroj: Sokolovský (2010, s. 2)

Pro další členění diverzity lze použít propojení diverzity s vedením společnosti v oblasti managementu, ve kterém Hubbard (2004, s. 26-28) navrhuje rozdělení diverzity pro usnadnění orientace ve vedení na následující:

Pracovní rozmanitost (Workforce diversity): se zabývá analýzou problematiky zaměstnanců a všech demografických, geografických a dalších faktorů, které ovlivňují pracovní prostředí. Mezi tyto faktory patří především věk, pohlaví, hustota osídlení a další. Zahrnuje také sledování dynamiky změn na pracovním trhu a přihlíží k možným dopadům v této oblasti, včetně vzniku nových pracovních příležitostí.

Behaviorální rozmanitost (Behavioral diversity): Tato dimenze zahrnuje různé styly práce, myšlení, učení, komunikaci, systém hodnot a změny v postojích a očekáváních v rámci zaměstnaneckého týmu.

Rozmanitost z hlediska struktury organizace (Structural diversity): Tento aspekt se zaměřuje především na strukturu podniku, zahrnující jeho hierarchii, komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými částmi. Dochází zde k analýze problematiky vztahů a komunikace v rámci hierarchie podniku, jednotlivých oddělení a organizačních jednotek, které jsou součástí podnikového prostředí.

Obchodní-podnikatelská rozmanitost (Business diversity): Tato dimenze zahrnuje problematiku segmentace trhu, orientaci na zákazníky, diverzifikaci produktů a služeb a strategie rozvoje podnikání.

Z výše popsaného je zřejmé, že různí autoři přistupují k diverzitě z různých úhlů. Většina se zaměřuje na elementární a často měřitelné nebo zjevné kategorie, což je patrné z jejich zjednodušených kategorizací. Oproti tomu někteří autoři jdou hlouběji a zkoumají složitější aspekty lidské osobnosti a chování, přičemž zohledňují širší škálu faktorů, které mohou ovlivňovat diverzitu v pracovním prostředí. Tyto převyšující aspekty osobnosti jsou však pouze jednou z mnoha zohledňovaných dimenzí, které někteří autoři mohou podceňovat.

Tabulka 1 Srovnání přístupů k diverzitě

	Klasifikace do dvou kategorií	Klasifikace do primárních a sekundárních dimenzí	Čtyři dimenze diverzity	Propojení s vedením společnosti
Dimenze	elementární	elementární	elementární s prvky převyšující dimenze	elementární s prvky převyšující dimenze
Autoři	Yadav	Maříková, Horvátová, Rosado	Mužáková, Sokolovský, Gardenswartz, Cherbosque, Rowe	Hubbard
Princip	rozdělení na viditelné a méně viditelné atributy	rozlišení mezi základními a komplexnějšími aspekty osobnosti	rozdělení na čtyři soustředné kruhy	rozdělení dle analýzy problematiky zaměstnanců a struktury organizace
Zaměření	na věk, pohlaví, rasa vs. úroveň vzdělání, pracovní zařazení	na primární (vrozené) a sekundární (formované) dimenze	na osobnost, vnitřní, vnější a organizační dimenze	na pracovní, behaviorální, strukturální a obchodní-podnikatelskou rozmanitost

Kritika	nedostatečná komplexnost	nepokrývá všechny aspekty osobnosti	neposkytuje úplný obraz diverzity	zaměřeni na určité aspekty vedení společnosti
Komplexnost	nízká	střední	vysoká	střední až vysoká

Zdroj: Vlastní zpracování

2.1.1 Diverzity management

Koncept řízení různorodosti, známý také jako diverzity management, pochází z USA, kde v 80. letech minulého století vznikl jako odpověď na komplexní výzvy pracovního trhu. Postupně se však o deset let později začal rozšiřovat i do evropského prostředí. Ačkoliv se jeho konceptualizace objevila v Evropě již před nějakým časem, praktické využití tohoto přístupu v zemích Evropské unie začalo nabývat na významu až v posledních letech (Horváthová et al., 2016, s. 171).

Jeden z prvních významných autorů, kteří začali zkoumat problematiku diverzity managementu v kontextu tehdejší společenské situace, byl Thomas Roosevelt Jr. Ve své práci (Thomas, 1992, s. 10) poskytuje definici diverzity managementu jako "komplexní manažerský proces, který vytváří prostředí přizpůsobené pro všechny zaměstnance". Nicméně Thomas (1992, s.10) ve své definici dále pokračuje a zdůrazňuje zejména evoluční charakter tohoto procesu, který umožňuje společností vyvíjet kroky vedoucí k plnému využití potenciálu všech jejich zaměstnanců, nezávisle na jejich etnickém, genderovém či sociálním zázemí (včetně bílých mužů).

Horváthová (2016) poukazuje zejména na elementární aspekty diverzity, které se zabývají geografii obyvatelstva. Dle Horváthové je tedy hlavním impulsem pro zavedení konceptu řízení různorodosti v evropských zemích zejména demografická situace a společenský vývoj v posledních desetiletích. Trend klesající porodnosti většiny evropských států vede ke stárnutí populace a tím k narůstající zátěži na důchodový systém a problémům s náborem kvalifikovaných pracovníků. I v České republice se tento trend projevuje, firmy často čelí situaci, kdy mají na volné pracovní pozice k dispozici jen omezený počet kvalifikovaných uchazečů (Eurostat, n.d.).

Zavedení konceptu diverzity managementu v tomto pojetí nám tedy umožňuje zapojení na trh práce často opomíjené skupiny pracovníků, jako jsou zdravotně postižení, ženy s malými dětmi, senioři, čerství absolventi nebo přistěhovalci z ekonomicky méně rozvinutých zemí. Tyto skupiny pracovníků mohou představovat potenciál pro vytvoření či prohloubení diverzity v pracovním prostředí. Nicméně je třeba si uvědomit, že tento mix pracovní síly může čelit zažitým vzorcům chování, konzervativním postojům, stereotypům a předsudkům, což může mít negativní dopad na fungování společnosti jako celku. Právě zde spočívá význam pojmu diverzity management (Horváthová et al., 2016).

Murad (2018) navrhuje chápat politiku diverzity managementu jako mechanismus, který poskytuje rovné příležitosti a otevřenou diskusi o odstranění diskriminace a nerovnosti, přestože tyto problémy mohou překračovat možnosti jednotlivých firem.

Jak již naznačila předchozí kapitola, diverzita a tím i diverzity management, nejsou omezeny pouze na povrchové, elementární rozdíly. Klíčovým prvkem diverzity managementu je uznání a správné řízení širšího spektra osobnostních rysů, které mohou ovlivnit dynamiku pracovního kolektivu.

Amstrong (2015, s. 579) jde ve zkoumání diverzity managementu více do hloubky a uznává, že v rámci politiky řízení diverzity jsou respektovány individuální rozdíly mezi zaměstnanci a právě správně řízené rozdíly mohou přispět k efektivnějšímu a účinnějšímu plnění pracovních

úkolů. Tato strategie se nezaměřuje pouze na eliminaci diskriminace, ale klade důraz na povědomí o různorodosti mezi jednotlivými členy pracovního týmu.

Další pohled na pojem diverzity managementu zdůrazňuje jeho širší koncept, než je samotný pojem diverzity neboli rozmanitosti. Diverzity management tedy definuje jako aktivní a vědomá manažerský proces, který využívá tyto rozdíly mezi zaměstnanci jako zdroj potenciálu pro organizaci (Mužíková, 2015, s. 16)

Diverzity management lze definovat také jako proces plánování, organizování, řízení a podpory kolektivních směrů s cílem dosahovat měřitelných výsledků v organizačním výkonu. Jedná se o strategický přístup k vytváření různorodé pracovní síly a k transformaci organizační kultury (Hubbard 2004, s. 27).

Dalším, velmi významným pohledem je spojení pojmu diverzity managementu s inovacemi a kreativitou. Anand (2020) podtrhuje význam diverzity na pracovišti jako stimulatoru inovací, kreativity a řešení problémů, což přispívá k celkovému zlepšení výsledků a výkonnosti společnosti. Podobný pohled má rovněž Kalousová (2015, s. 18), která diverzity management popisuje jako inovativní přístup k motivaci, řízení a vedení zaměstnanců, což v konečném důsledku vede k lepší výkonnosti a udržení výsledků firmy.

Takto chápaný diverzity management se stává klíčovým nástrojem pro vytváření efektivního a inovativního pracovního prostředí, které plně využívá potenciál všech zaměstnanců a přispívá k celkovému úspěchu organizace.

Podle Armstronga (2015, s. 579) by hlavním cílem diverzity managementu mělo být zejména uznání a respektování kulturních a individuálních rozdílů v pracovním prostředí. Organizace by měla vyjadřovat uznání různých schopností a přínosů, které zaměstnanci přinášejí do práce. Zároveň by se každá organizace měla zaměřovat na odstranění předsudků v procesech jako je nábor, povyšování zaměstnanců, hodnocení jejich výkonu, vzdělávání a odměňování. Posledním aspektem by mělo být zaměřování se více na individuální situace než na problémy určitých skupin.

Z uvedených interpretací lze vyvodit, že diverzity management představuje komplexní manažerský proces, který má širší dosah než pouhé řízení lidských zdrojů, nýbrž se rozprostírá do různých oblastí podnikového prostředí, včetně strategického plánování, formování firemní kultury a marketingových aktivit. Každý autor však přistupuje k tématu z jiného úhlu pohledu. Někteří se soustředí výhradně na elementární aspekty diverzity, jako je prevence diskriminace a zajištění rovných příležitostí pro všechny. Oproti nim jiní autoři zkoumají hlubší rozměry diverzity, respektují jedinečnost každého jednotlivce a snaží se spojit tuto myšlenku s řízením lidských zdrojů. Existují také autoři, kteří překračují tento rámec a rozvíjejí diskusi o diverzitě do dalších oblastí podnikové sféry, jako je strategické plánování či marketingové aktivity.

Tabulka 2 Srovnání přístupů k diversity managementu

Autor a rok	Hlavní myšlenka
Thomas	Definuje diverzity management jako komplexní manažerský proces, který vytváří prostředí přizpůsobené pro všechny zaměstnance. Zdůrazňuje evoluční charakter procesu a potřebu plného využití potenciálu všech zaměstnanců.
Horváthová a spol.	Ukazuje význam demografické situace a společenského vývoje v podpoře diverzity managementu v evropských zemích.
Murad	Navrhuje chápat politiku diverzity managementu jako mechanismus pro rovné příležitosti a odstranění diskriminace.

Armstrong	Zdůrazňuje význam respektování individuálních rozdílů a odstranění předsudků v pracovním prostředí.
Mužíková	Definuje diverzity management jako aktivní a vědomý manažerský proces, který využívá rozdíly mezi zaměstnanci jako zdroj potenciálu pro organizaci.
Hubbard	Popisuje diverzity management jako strategický přístup k vytváření různorodé pracovní síly a transformaci organizační kultury.
Anand	Podtrhuje význam diverzity na pracovišti jako stimulatoru inovací, kreativity a řešení problémů.
Kalousová	Popisuje diverzity management jako inovativní přístup k motivaci, řízení a vedení zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní zpracování

2.1.2 Možná pozitiva a negativa diverzity

Přestože odborná literatura obvykle zdůrazňuje diverzity managementu z hlediska základních a často dobře měřitelných aspektů. Zajímavým faktem je, že pozitiva i negativa spojená s řízením diverzitních týmů nejsou primárně spojována s těmito elementárními dimenzemi diverzity. Namísto toho se zdá, že klíčovou roli hrají právě převyšující dimenze, které ty základní přesahují. Mezi hlavní výhody a výzvy patří především interakce, sociální integrace, adaptabilita, sdílení zkušeností a hodnot, stejně jako tolerance a respekt.

Podle mnoha studií je patrná příznivá souvislost mezi diverzitou pracovní síly a schopností firmy konkurovat, dosahovat ekonomických úspěchů a zvyšovat spokojenost zaměstnanců.

Brodský (2013, s. 21) pohlíží na diverzitu a její přínosy z pohledu rozšířené dimenze, ve které se zaměřuje na interakci a komunikaci mezi lidmi. Právě tyto prvky socializace, přinášejí do pracovního prostředí potřebné zkušenosti, perspektivy, postoje, zvyky apod. Diverzita je pak zpravidla vnímána jako přínosná a přináší následující výhody:

- flexibilní přístup k různým stylům vyjednávání a prezentace;
- zlepšení komunikace v multikulturním prostředí;
- řešení rozdílů v komunikaci;
- prevence konfliktů a nedorozumění v důsledku různých komunikačních stylů;
- efektivní řízení týmů s členy různého původu;
- zvýšení výkonu v organizaci;
- posílení vztahů v pracovním prostředí;
- prevence diskriminace a obtěžování;
- vyšší adaptabilita organizace.

Maříková (2015, s. 31) rozšiřuje tento pohled na **přínosy diverzity managementu pro organizaci jako celek** oproti předchozímu výčtu, který se soustředil zejména na komunikační aspekty a řízení týmů v multikulturním prostředí.

- zlepšení reputace firmy a její značky;
- zvýšené možnosti přilákání a udržení vysoce talentovaných jedinců;
- zvýšení motivace a výkonnosti stávajících zaměstnanců;
- podpora inovativnosti a kreativity v pracovním prostředí;
- efektivní využití lidských zdrojů v organizaci;
- snížení konfliktů mezi zaměstnanci různého kulturně-sociálního pozadí v souladu s rostoucí diverzitou;

- posílení pracovního prostředí, kde jsou vztahy mezi zaměstnanci založeny na vzájemném uznání, respektu a porozumění různým kulturním perspektivám;
- sdílená vize organizace a vyšší odpovědnost napříč zaměstnanci na všech úrovních hierarchie;
- rozšíření inovace a flexibility prostřednictvím aktivní účasti zaměstnanců s rozmanitými kulturními zázemími při strategickém rozhodování.

Maříková (2016, s. 36) dále zdůrazňuje, že diverzita není jen o zvyšování finančního zisku, ale může přinášet výhody i v dalších oblastech jako jsou:

- **image organizace:** diverzita má vliv na vnímání pracoviště a značky veřejností a přispívá k pozitivnímu obrazu firmy. Programy diverzity také pozitivně ovlivňují motivaci zaměstnanců a přispívají k jejich spokojenosti, což se dále promítá i do spokojenosti zákazníků;
- **work – life balance:** výzkumy zaměřené na diverzitu naznačují, že kromě podpory různorodosti je také důležité podporovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců, aby to vedlo k pozitivním socioekonomickým výsledkům;
- **kreativita a inovace:** v diverzitních organizacích jsou stereotypy a rutina velmi často narušovány, což následně vede k vyšší kreativitě a inovacím. Diverzita přináší úspěch firmám, které využívají široké spektrum talentů, což vede k novým přístupům k řešení problémů. Multikulturní a genderová rovnováha ve firmě je spojena s vyšší inovativností;
- **rovné příležitosti a sociální spravedlnost:** firmy se stále více zaměřují na alternativní a společenské cíle, jako je vzdělávání a sociální rozvoj. Tato nová zaměření dělají pracoviště atraktivnějšími pro špičkové profesionály a přitahují pozornost trhu. Rovnost příležitostí je vnímána jako lidské právo založené na morální legitimizaci, což je klíčové i pro obchodní zájmy firem.

Podle průzkumu provedeného společností PWC (2018) je zaměření firem na diverzitu a inkluzi spojeno s pozitivním vlivem na pověst organizace a obchodní značku. Tento fakt následně mezi talenty vede ke zvýšené atraktivitě na trhu práce a zároveň napomáhá k jejich udržení. Dále to přináší zlepšení vztahů s různými zúčastněnými skupinami, které se označují jako stakeholders.

I když přínosy diverzity managementu jsou zřejmé, existují však i potenciální negativa spojená s tímto konceptem. Řízení rozmanité pracovní síly je náročnější než řízení homogenního týmu. Nesprávné řízení diverzity může způsobit nový typ stresu nazývaný "stres z diverzity". Tento stres vzniká při setkání jedinců z různých sociálních a kulturních prostředí, kdy jejich odlišné komunikační styly či pracovní návyky mohou vést k nejistotě a nespokojenosti. Implementace diverzity managementu je dlouhodobý proces, spojený s vyššími náklady. Heterogenní týmy mohou být krátkodobě méně výkonné než homogenní týmy kvůli rozdílným perspektivám a komunikačním stylům (Maříková a kol., 2015; Korn Ferry Institute, 2016).

V organizacích a společnostech se často setkáváme s překážkami, které brání udržení vyváženosti ve struktuře pracovní síly a tím snižují možnost jeho rozvoje a produktivity. Mezi tyto překážky mohou patřit:

- předsudky a předpojatosti vůči jedincům pocházejícím z různých prostředí;
- nedostatečné respektování a tolerance vůči odlišnostem mezi lidmi;
- nedostatek diverzity ve vědeckých, technických a matematických oborech;
- nízká diverzita na vedoucích pozicích;
- péče o rozvoj pouze určitých jedinců;
- přiřazování lidí k určitým rolím na základě stereotypů a předpojatostí.

Abychom zmírnili některé překážky diverzity, je nezbytné zaměřit se na profesní rozvoj zaměstnanců v organizacích. Je důležité identifikovat vhodné školení a rozpoznat individuální potřeby rozvoje všech zaměstnanců. To zahrnuje vytvoření individuálních plánů rozvoje a stanovení konkrétních úkolů pro rozvoj, stejně jako sledování částečné fluktuace nadřazených pracovníků (Brodský, 2013, s. 23).

2.1.3 Diverzita v České republice

Jednou z důležitých oblastí řešení problému diverzity je její ukotvení z legislativního hlediska. K dosažení rovných příležitostí jsou v současné právní rovině využívány také legislativní prostředky. Právní prameny zabývající se touto oblastí platné v České republice jsou popsány níže.

- **Listina základní práv a svobod** (Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb). Listina základních práv a svobod je nedílnou součástí ústavního pořádku České republiky, která zdůrazňuje vztah mezi státem a občanem. Uznává nezczitelnost přirozených práv každého jednotlivce a občana, bez ohledu na jejich občanství. Tento ústavní dokument zaručuje princip rovnosti a zakazuje diskriminaci na základě pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.
- **Antidiskriminační zákon** (Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů). Antidiskriminační zákon, který má své kořeny v Listině základních práv a svobod, definuje pojmy jako přímou a nepřímou diskriminaci a obtěžování. Dále upřesňuje právo na rovné zacházení v rámci zaměstnání, přístupu k práci, povolání, podnikání a samostatně výdělečné činnosti. Zákon také stanovuje opatření k prosazování pozitivních opatření a ochranu proti diskriminaci.
- **Zákoník práce** (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Zákoník práce je navázán na Antidiskriminační zákon a reguluje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, které vznikají při výkonu závislé práce. Tento zákon stanoví, že zaměstnavatel má povinnost zaručit rovné podmínky a zacházení pro všechny zaměstnance, včetně aspektů pracovních podmínek a dalších plnění. Dále upravuje právní aspekty vzniku a ukončení pracovního poměru, obsah pracovní smlouvy, pracovní dobu, přestávky, přesčasy, mzdy, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, povinnosti zaměstnavatele, povinnosti a práva zaměstnance, poskytování cestovních náhrad a další aspekty pracovního prostředí.
- **Zákon o zaměstnanosti** (Zákon č. 435/2004 Sb). Zákon o zaměstnanosti, v souladu s právem EU, stanovuje národní politiku zaměstnanosti, která má za cíl dosáhnout plné zaměstnanosti a chránit před nezaměstnaností. Tento zákon definuje proces monitorování a hodnocení situace na trhu práce, včetně přípravy prognóz a formulace programů a opatření zaměřených na podporu zaměstnanosti, zaměstnávání cizinců a jednotlivců se zdravotním postižením. Dále upravuje provádění aktivní politiky zaměstnanosti, poskytování informačních a poradenských služeb na trhu práce a poskytování podpory během nezaměstnanosti.

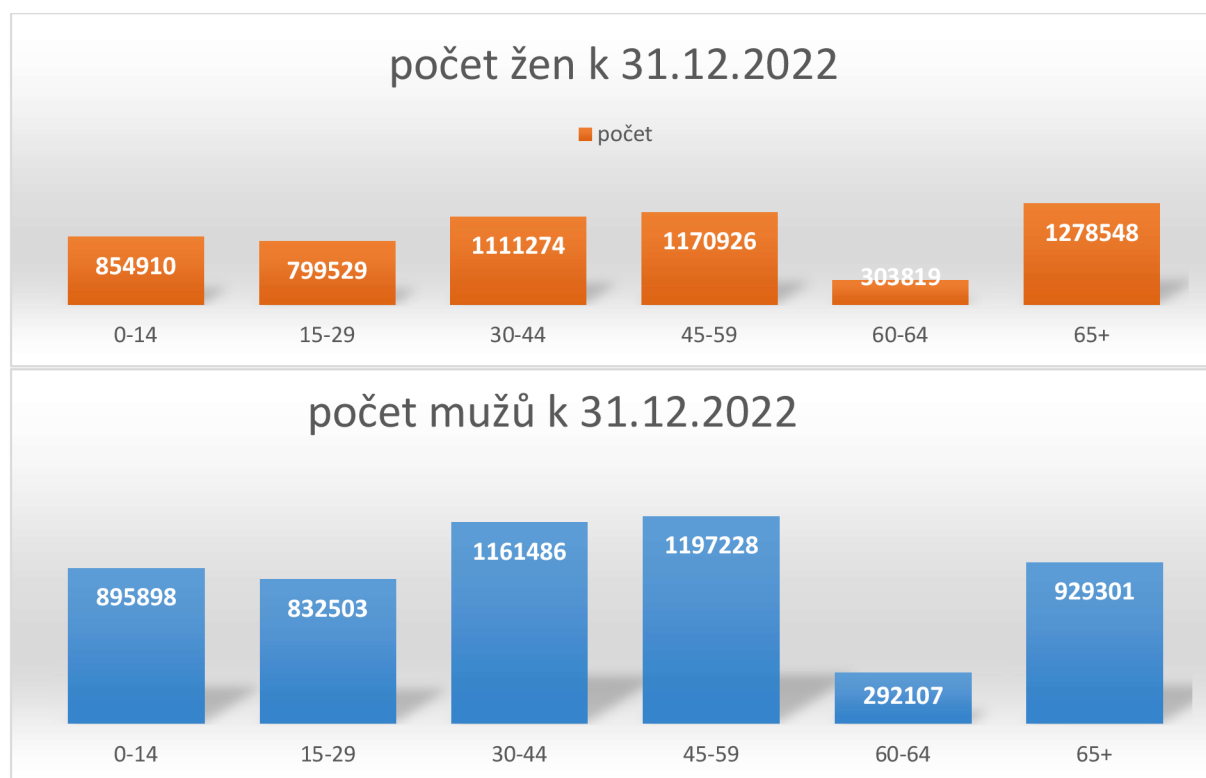
Dalším klíčovým aspektem při řešení diverzity v pracovním prostředí je porozumět a reagovat na demografický vývoj v České republice, neboť tento vývoj má vliv na složení zaměstnaneckého stavu v organizacích. Mezi faktory spojené s pracovní diverzitou, které lze sledovat a analyzovat, patří věk, pohlaví, rodinný stav, náboženství, úroveň vzdělání a etnická

příslušnost. Tyto faktory mohou následně formovat pracovní kulturu a dynamiku týmu, protože každá skupina má odlišné preference, hodnoty a způsoby práce.

Podle Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2022) v roce 2022 Českou republiku nejvíce ovlivnil výrazný nárůst zahraniční imigrace, převážně z Ukrajiny, v důsledku válečného konfliktu. Tato migrační vlna způsobila nárůst počtu obyvatel na 10,828 milionu, což byl nejvyšší počet od konce druhé světové války. Příliv obyvatel z Ukrajiny, převážně žen v produktivním věku s dětmi, změnil strukturu populace. Poprvé od poloviny 80. let došlo k poklesu podílu seniorní populace, zatímco procentuální zastoupení dětské populace a populace v produktivním věku mírně vzrostlo. To zpomalilo stárnutí obyvatelstva, přičemž průměrný věk obyvatel se v roce 2022 mírně snížil na 42,6 let.

Níže uvedená data (ČSÚ, 2022) data poskytují užitečný pohled na demografickou strukturu populace z hlediska diverzity věku a pohlaví. Lze vidět rozdělení podle pohlaví a věkových skupin. Například, ve věkové skupině 0-14 let je u mužů registrováno 895,898 jedinců a u žen 854,910 jedinců, což naznačuje určitou rovnováhu v počtu obou pohlaví v této věkové skupině. Naopak, ve věkové skupině 65+ let je poměr opačný a je zde vidět zřetelný výrazný rozdíl, když počet žen (1,278,548) výrazně převyšuje počet mužů (929,301) a to o více než 37,5 % Nicméně je důležité vzít v úvahu, že část žen v produktivním věku může být na mateřské dovolené, což může ovlivnit složení pracovní síly a potřebu organizací přizpůsobit své politiky a programy diverzity v souladu s touto skutečností.

Graf 1 Počet mužů a žen v České republice



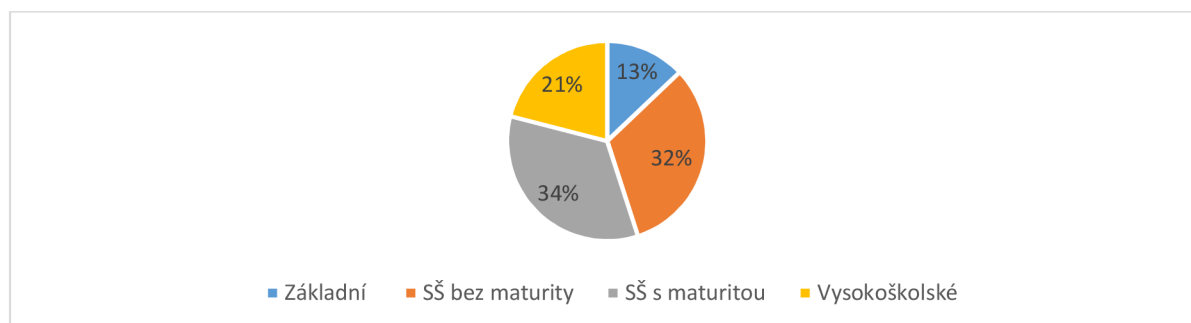
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ

Česká republika, stejně jako mnoho dalších evropských zemí, čelí dlouhodobému trendu demografického stárnutí obyvatelstva. V roce 2022 tvořily osoby ve věku 0–14 let 16,2 % populace, věková skupina 15–64 let pak 63,4 % a lidé ve věku 65 let a více představovali 20,4 %. Očekává se, že demografické stárnutí bude ovlivňovat především horní věkové skupiny

populace, což bude ve výsledku znamenat nárůst osob ve vyšším věku a současně snížení podílu produktivní populace (Eurydice 2023).

Na základě analýzy zaměstnanců, kterou v roce 2023 vydala Asociace malých a středních podniků a živnostníků 2023 je zřejmé, že mezi zaměstnanci převažuje skupina se středoškolským vzděláním s maturitou, kterých bylo na trhu práce 1 606 000. Těsně za touto skupinou následují zaměstnanci se středoškolským vzděláním bez maturity, zahrnující převážně absolventy středních odborných škol a učilišť, s počtem 1 376 000. Vysokoškolské vzdělání mělo podle těchto dat v roce 2023 1 189 000 zaměstnanců. Zatímco nejmenší zastoupení mají zaměstnanci se základním vzděláním. Tato struktura vzdělání je podobná i mezi osobami pracujícími na vlastní účet, zejména mezi osobami samostatně výdělečně činnými. Vzhledem k nárůstu populace v mladších generacích Z a Alfa je v budoucnu třeba očekávat výrazný růst počtu lidí s vysokoškolským vzděláním. Naopak, počet osob se základním vzděláním bude i nadále klesat (Amsp ČR, 2023).

Graf 2 Struktura obyvatelstva dle dosaženého vzdělání v roce 2023



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ

Dalším důležitým faktorem diverzity jsou etnické a náboženské rozdíly. Tyto aspekty mohou být vzájemně propojeny, zejména v kontextu migračních toků a globalizace. Každé náboženství přináší specifické hodnoty a zvyklosti, které je důležité brát v úvahu. Organizace by měly být schopny se na tyto aspekty připravit a reagovat na ně.

Podle sčítání obyvatelstva v roce 2021 (Sčítání, 2021) představovali cizinci 4,7 % celkové populace žijící na území České republiky. Nejvyšší zastoupení mezi cizinci měli občané Ukrajiny (1,4 %), Slovenska (0,9 %) a Vietnamu (0,5 %). Cizinci s občanstvím některé ze zemí Evropské unie tvořili 1,5 % populace, zatímco cizinci mimo EU tvořili celkem 3,2 %. V důsledku konfliktu na Ukrajině a udělování dočasné ochrany uprchlíkům z Ukrajiny počet cizinců v roce 2023 vzrostl. Předběžná data Českého statistického úřadu ukazují, že k 31. březnu 2023 bylo v České republice registrováno 1 010 692 osob s cizím státním občanstvím, z nichž více než polovinu tvořili Ukrajinci (527 268).

Stát se zásadně zdržuje zaujímání stanoviska k náboženským otázkám a zachovává konfesní neutralitu, což znamená, že nemá oficiální náboženství. Listina základních práv a svobod garantuje svobodu vyznání, což znamená, že každý má právo vyznávat svou víru nebo náboženství. Religiozita obyvatelstva v České republice je historicky nízká a tento trend pokračuje. Podle posledního sčítání obyvatelstva v roce 2021 (Sčítání, 2021) se pouze 18,7 % respondentů, z těch kteří odpověděli na otázku o náboženské víře, označilo za věřící a přiznalo se k určité církvi nebo náboženské společnosti. Většina respondentů (68,3 %) nevyjádřila žádnou náboženskou víru. Menšina (9 %) se pak označila za věřící, ale nehlásí se k žádné konkrétní církvi nebo náboženské společnosti. Možnost nevyplnit tuto otázku využilo 30,1 % respondentů, což je nižší podíl než při předchozím sčítání v roce 2011 (44,7 %).

2.2 Generace a její specifika

Pro dosažení diverzity v pracovním prostředí je nezbytné brát v úvahu rozdíly mezi generacemi. Každá generace přináší do kolektivu svá specifika, která obohacují pracovní prostředí svou jedinečností. Elementárním a zároveň klíčovým prvkem této jedinečnosti je věk, který přináší bohatství životních zkušeností a formuje osobnost každého jednotlivce. Současně existují charakteristiky, které jsou pro všechny generace podobné, jako jsou různé hodnoty, přístupy k práci a životu, schopnost zvládat stresové situace a adaptovat se na změny. Porozumění těmto rozdílům je klíčové pro efektivní využití přínosů každé generace a podporu harmonické spolupráce v pracovním týmu v celém pracovním prostředí.

Generační diverzita na pracovišti je významným znakem současné společnosti, která se od 40. let minulého století až do dnešní doby rozděluje do několika generací podle sociologických a demografických průzkumů. Tato rozdělení se obvykle označují jako tradicionalisté, generace populační exploze, generace X, Y, Z a generace Alfa (HAYS, 2018).

Zatímco existuje shoda v obecném členění generací, různí sociologové a autoři odborné literatury mohou mírně odlišovat svůj pohled na tyto kategorie. Avšak odchylky v datování jednotlivých generací mezi českými a zahraničními sociology nejsou pro tyto účely zásadní. Mnohem zásadnější fakt je, že rozdělení populace do různých generací je spojeno s unikátními vlastnostmi, hodnotami a chováním, které jsou formovány politickými, sociálními a kulturními událostmi dané doby v daném regionu. Toto je důležité zdůraznit, neboť každá generace přináší svůj vlastní kulturní kontext a specifika, která ovlivňují dynamiku pracovního prostředí.

Podle Ďáska a Suchánce (2018) nelze generaci pouze definovat časem narození, ale také jako průsečík různých sociálních charakteristik, včetně životního cyklu, prostorového uspořádání a historického kontextu. Jednotlivci narození ve stejném časovém období sdílejí podobné životní zkušenosti, prožívají stejné historické události, což formuje jejich reakce na problémy své doby. Mannheimova myšlenka, že jednotlivé generace mohou stejně interpretovat události, podporuje tento pohled. V akademických i manažerských kruzích se rozlišují generace s ohledem na jejich rozdíly a dopady, na pracovní život a jsou děleny následovně: tradicionálové, baby boomers, generace X, generace Y, generace Z (Ďásek a Suchanec, 2018, s. 3). Je tedy klíčové porozumět těmto rozdílům a přizpůsobit manažerské strategie tak, aby efektivně zvládaly týmovou dynamiku a organizační kulturu v kontextu různých generací.

Tabulka 3 Rozdělení generací podle věku narození

Generace	Rok narození
Baby boomers	1946 - 1964
Generace X	1965 - 1980
Generace Y (mileniálové)	1981 - 1994
Generace Z	1995 - 2014
Generace Alfa	2015 - 2021

Zdroj: MarketingPPC (2024)

2.2.1 Baby boomers

Generace Baby Boomers, jejichž formování začalo po druhé světové válce, je charakterizována silnou pracovní morálkou a touhou po finančním zabezpečení. Tato generace vyrostla v období ekonomické prosperity a relativního bezpečí, což ovlivnilo její přístup k práci a životu jako

celku (Horvátová, 2016, s. 135). V období poválečného ekonomického růstu a technologického pokroku v západních zemích byla generace Baby Boomers vystavena různým politickým a ekonomickým změnám, které formovaly hodnoty a postoje jejich zástupců k práci (McCrindle, 2014, s. 27). V českém kontextu byla generace Baby Boomers výrazně ovlivněna událostmi, jako byl konec druhé světové války a nástup komunistického režimu. Tyto lokální historické okamžiky formovaly nejen politické a ekonomické prostředí, ale také postoje a chování této generace (Bejtovský, 2016, s. 106).

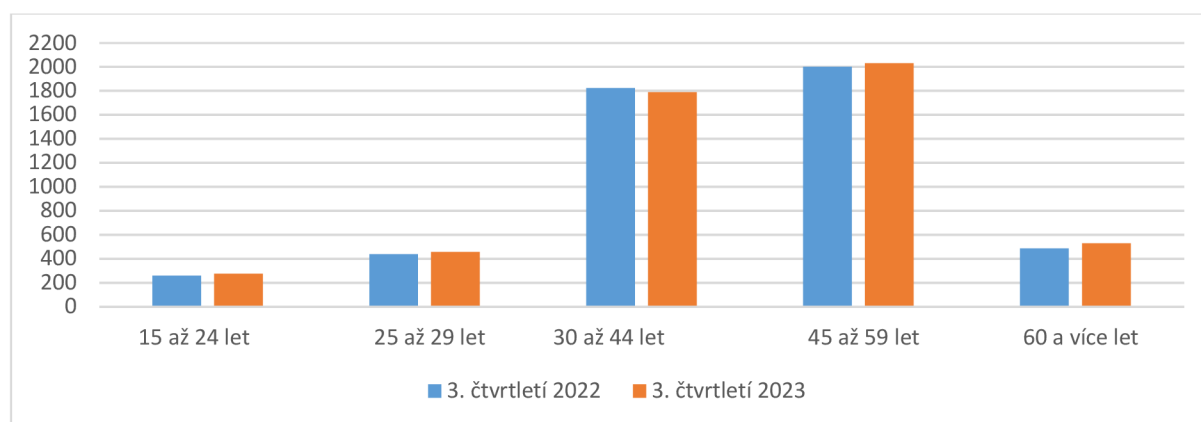
Zástupci této generace jsou často popisováni jako svědomití, pracovití a obětaví. Jejich pracovní návyk je silně zakořeněný v přesvědčení, že tvrdá práce a nasazení jsou cestou k úspěchu a osobnímu uspokojení. Tato generace prožila během své kariéry mnoho politických a ekonomických změn, což jejím příslušníkům přineslo bohaté zkušenosti a perspektivu. Zkušenost je tak jedním z klíčových aspektů, které charakterizují generaci Baby Boomers (Kutlák, 2018, s. 87).

Důležitá je také jejich oddanost k práci a přesvědčení o její důležitosti pro dosažení osobních cílů vedoucí k vyšší loajalitě vůči zaměstnavateli a nižší fluktuaci zaměstnanců. Zároveň jsou Baby Boomers známí svou touhou po finančním zabezpečení a ocenění za svou práci. Pro tuto generaci je důležitá nejen finanční odměna, ale také uznání a prestiž spojená s jejich pracovním úspěchem (Berkup 2014). Svým pracovním nasazením a soutěživostí, spojenou se snahou udržet si vedoucí pozici, jsou Baby Boomers někdy označováni za "generaci workoholiků". Tato skupina pracovníků má tendenci obětovat svůj volný čas práci a často se potýká s obtížnou rovnováhou mezi pracovním a osobním životem (Kutlák, 2018, s. 88).

I přes svou pracovní horlivost a oddanost firmě preferují Baby Boomers tradiční formy komunikace a jsou méně technologicky zdatní než mladší generace. Tato skutečnost může mít vliv na jejich postavení na trhu práce, zejména v době, kdy se technologie stávají stále důležitější součástí pracovního života (Kutlák, 2018, s. 88).

Přestože členové generace Baby Boomers dosáhli pokročilého věku, není možné přehlížet jejich významnou přítomnost na trhu práce. Je nezbytné, aby organizace věnovaly pozornost této generaci, spolupracovaly s ní a využívaly jejich bohatých zkušeností. Tento přístup je klíčový, neboť postupně ustupuje z trhu práce, a je třeba předat jejich cenné know-how a zkušenosti mladší generaci.

Graf 3 Počet pracujících v NH a jejich struktura podle věkových skupin (v tis.)



Zdroj: ČSÚ, VŠPS

2.2.2 Generace X

Generace X, na rozdíl od předešlé generace, byla během svého dospívání svědkem mnoha negativních historických i sociologických událostí. Během tohoto období se zástupci generace X museli vyrovnat s událostmi jako například válka v Perském zálivu, nárůst kriminality, skokový nárůst rozvodovosti, či šíření onemocnění AIDS. Tato generace také zažila konec studené války a pád komunismu (Hays, 2017).

V kontextu bývalého Československa se často hovoří o tzv. Husákových dětech (Bejtkovský, 2016). Je však potřeba podtrhnout, že československý baby boom nastal v 70. letech, což ztěžuje přesné rozlišení mezi baby boomers a Generací X (Dásek a Suchanec, 2018). Mezi významné historické události této generace patří události jako Pražské jaro (1968), období normalizace (mezi lety 1969 a 1985), události spojené s Chartou 77 (1977) a hnutím Solidarita (1980) (Bejtkovský, 2016).

Jedinci této generace jsou nejen v důsledku těchto událostí popisováni jako nezávislí, důmyslní a mající silnou pracovní morálku, ale současně mohou vykazovat rysy skepticismu a cynismu až letargie (Bbrand, 2017) Tato generace bývá také nazývána "přechodovou" generací, jelikož spojuje starší generaci Baby Boomers, která je více loajální k tradicím a generaci Mileniálů, jež je více spojována s novými technologiemi a inovacemi. Generace X v tomto ohledu tedy chápe a přejímá postoje generace Baby boomers k vysoké pracovní morálce a soustředěnosti. Na straně druhé však chápe a rozumím postojům a hodnotám generace Y (McCrindle, 2014). Zástupci generace X jsou pragmatičtí a méně idealističtí než následující generace, což snižuje jejich touhu změnit svět. Jejich dětství bylo zasazeno do socialistického prostředí a během jejich dospívání panovala ekonomická krize, což je vedlo k opatrnosti a tendenci šetřit na případné horší časy. Zástupci Generace X jsou obvykle konzervativní, mají rádi osvědčené věci a mohou často propadat nostalgii (Bbrands, 2017).

Nicméně, stejně jako generace předchozí, i členové Generace X věří, že tvrdá práce vede k úspěchu. Vyrůstali v době s téměř nulovou nezaměstnaností. S obtížností hledání si zaměstnání a fenoménem nezaměstnanosti se setkali až v dospívání a při vstupu na trh práce. Díky velkému počtu příslušníků této generace jsou zvyklí na silnou konkurenci jak ve škole, tak i v pracovním prostředí. Nemají rádi stereotypní a náročné pracovní prostředí, a proto preferují zaměstnání, která podporují jejich osobní rozvoj a možnost učení se. Z tohoto důvodu se někteří rozhodli pro založení vlastního podnikání, jež bylo podpořeno zejména ekonomickými změnami na začátku 90. let. (Kutlák, 2018, s. 88).

Motto Generace Baby Boomers, které znělo „žít pro práci“, se v průběhu času pro Generaci X změnilo na „pracovat pro život“. Tito lidé mohou být označováni jako lidé pohodlní vůči změnám a diverzitě. Jejich loajalita vůči organizaci již není tak vysoká, a proto často hledají lepší pracovní příležitosti, s vyšším platem a lepšími benefity. Mají skeptický postoj vůči autoritě a vyžadují okamžitou a průběžnou zpětnou vazbu. Lidé Generace X také kladou velký důraz na rozvoj své kariéry a zároveň vyvážení mezi pracovním a soukromým životem, což může být ovlivněno jejich dětstvím bez rodičovského dozoru. Osobní hodnoty a cíle jsou pro ně důležitější než pracovní cíle. Tato generace, si mnohem více cení své svobody a kreativity. Proto je nejefektivnějším a motivujícím přístupem k práci poskytnout jim zadání a stanovený výsledek s menšími podrobnostmi a nechat je, aby si zachovali svobodu při plánování a realizaci úkolu. Zároveň tato generace vyžaduje okamžitou zpětnou vazbu za odvedenou práci s možností kladení dotazů své autoritě. Preferují komunikaci pomocí e-mailu před verbální komunikací. Z technologií nejčastěji využívají mobilní telefony jak při práci, tak ve svém osobním životě (Macky a kol., 2008), (Berkup, 2014).

V dnešní době má téměř každý člen Generace X přístup k internetu, který jim slouží ke komunikaci a zábavě. Avšak mnoho z nich má omezené dovednosti v oblasti informačních a

komunikačních technologií, což je častým problémem této generace nejen na trhu práce. Z tohoto důvodu se musí sami naučit získat potřebné znalosti a dovednosti v této oblasti. To znamená, že počítač a mobilní telefon jsou sice nezbytnou součástí jejich pracovního života, potenciál těchto technologií však nemusí plně využívat (Kutlák, 2018, s. 89).

Většina členů Generace X, s výjimkou těch, kteří jsou zdravotně nezpůsobilí, tvoří důležitou součást aktivního pracovního obyvatelstva, které operuje na globálním pracovním trhu (Gardiner a Grace, 2015, s. 336).

2.2.3 Generace Y

Generace Y, známá také jako Millennials, Generation Next, the Next Generation, Echo Boomers, iGeneration, Generation Me nebo Next Great Generation, se narodila v období mezi lety 1982 a 1995 (Horvátková et al., 2016, s. 143).

Členové Generace Y se narodili do rodin, kde rodiče strávili většinu svého života v éře socialismu. Avšak jednotlivci Generace Y vstoupili do světa v období, kdy byl klid a mír relativně běžným jevem. Tato generace byla od svého útlého dětství přesvědčena a vychovávána tak, že mají možnost dosáhnout všeho, co si přejí. Mezi klíčové historické události, které formovaly jejich chování, byla válka v Jugoslávii a události spojené s 11. zářím 2001 v USA (Horvátková et al., 2016, s. 143).

Dospívání Generace Y se odehrávalo v éře volného tržního hospodářství, což s sebou přineslo zvyšování životní úrovně a spotřeby, velké možnosti kariérního růstu, snadné cestování a vzájemný kontakt různých kultur. Generace Y je také známá svým propojením s virtuálním světem, internetem a novými technologiemi, což umožňuje multitasking a rychlé tempo života (Stańczyk, Pieczka, 2016).

V rámci našeho území byla Generace Y výrazně ovlivněna Sametovou revolucí, následným osamostatněním a vznikem České republiky, a také rychlým rozvojem technologií (Bejtovský, 2016, s. 107).

Vliv rodičů na Generaci Y je značný, protože často projevují nadměrnou péči a touhu chránit své děti. Toto se projevuje nejen v osobním životě, ale i v profesní sféře, což má zásadní dopad na chování a rozhodování této generace (Kutlák, 2018, s. 90).

Z pohledu Generace X mohou jedinci Generace Y působit arogantně, rozmazleně, nezodpovědně a lenivě. Mají tendenci hodnotit peníze jako prostředek k užívání života, přičemž neuznávají, že jejich život není zcela bez nákladů. Jsou nadšení z moderních technologií, biopotravin a ekologicky šetrných materiálů (Marketing PPC, 2024).

Generace Y se od předešlých generací zřetelně odlišuje ve vnímání práce a života obecně. Zatímco finanční odměna stále hraje klíčovou roli při motivaci k práci, členové této generace ji vnímají spíše jako prostředek k dosažení osobních cílů a uspokojení svých přání a tužeb. V jejich hodnotovém žebříčku vyniká důraz na volný čas, přátelství a zážitky, což odráží jejich touhu po vyváženém životě mezi pracovními a osobními aktivitami. Pro dosažení této rovnováhy vyžadují flexibilní pracovní podmínky a moderní komunikační prostředky, které jim umožní efektivně kombinovat práci a volný čas (Kutlák, 2018, s. 90).

Charakteristickými rysy Generace Y jsou touha po svobodě, ambicióznost a hledání pracovních výzev. Ve svém pracovním životě upřednostňují úkoly, které je zaujmou. V pracovních kolektivech kladou důraz na vytváření přátelských vazeb spíše než pouhé profesionální vztahy. Tato generace dává velký důraz na svůj osobní život a věnuje velkou pozornost partnerským vztahům a rodinným vazbám (Horvátková a kol., 2016, s. 143).

V pracovním prostředí hledají členové Generace Y flexibilitu a možnost pracovní doby, která jim umožní vyvážit práci s jejich zájmy mimo zaměstnání, kterých mají většinou velké množství. Jsou efektivními pracovníky, kteří přinášejí nové nápady a inovace do svých pracovních týmů (Horvátková a kol., 2016, s. 144).

Generace Y se vyznačuje velkou touhou po štěstí v práci, avšak v rámci této generace lze identifikovat dvě rozdílné skupiny pracovníků. Jedna skupina, nazývaná "vyznavači digitální svobody", nepřikládá velký význam pracovnímu prostředí a preferuje flexibilitu pracovního místa. Tvrdí, že jsou schopni být produktivní bez ohledu na to, zda pracují doma, v kanceláři nebo jinde. Naopak druhá skupina, nazývaná "tradiční pracovníci v kancelářích", upřednostňuje být v práci spolu s ostatními, což podle nich přispívá k jejich dalšímu profesnímu a osobnímu rozvoji (Davaney, 2015).

Mezi pozitivními stránkami této generace převládá vysoká míra flexibility, ochota k učení se nových dovedností, jazyků a otevřenost k cestování, což umožňuje jedincům snadnou adaptaci i v neznámých prostředích. Jedním z hlavních konkurenčních výhod v porovnání s předcházejícími generacemi je jejich široká znalost informačních a komunikačních technologií. Na druhou stranu mohou být považováni za jedince, kteří jsou netrpěliví, impulzivní a mají tendenci krátkodobého plánování. Zaměstnanci Generace Y preferují spíše vedení formou mentoringu a koučování než autoritativní řízení. V případě jejich nespokojenosti s prací nebo stylem vedení, neváhají hledat nové zaměstnání, jelikož díky podpoře ze strany svých rodičů nemají obavy z nezaměstnanosti (Kutlák, 2018, s. 90).

Členové generace Y jsou často motivováni vlastními ambicemi a sebevědomím, což je podtrženo tím, že v České republice tvoří dosud nejvzdělanější generaci. Každý třetí jedinec z této generace má vysokoškolský diplom (Forbes, 2017).

Pro Generace Y jsou obzvláště motivující kariérní příležitosti, mezi které patří mentoring, individuální profesní rozvoj, školení a zejména také povýšení. Oproti předchozím generacím pro ně není pro zástupce této generace změna problém a berou ji jako součást svého rozvoje. Zároveň jsou ochotni přijmout vyšší odpovědnost a pracovní závazky za vhodné finanční ohodnocení. Jsou vnímáni jako generace, která má ráda dynamiku, časté změny a stabilita pro ně již není tolik klíčová, což jim umožňuje získávat různorodé zkušenosti. Nicméně s postupujícím věkem lze očekávat, že se hodnoty a preference Generace Y budou přibližovat Generaci X. (Dásek a Suchánek, 2018).

Podobně jako příslušníci Baby boomers jsou organizovaní a plní optimismu, na druhou stranu však věnují větší pozornost zodpovědnosti a účasti ve společenských aktivitách. Zaměstnanci Generace Y očekávají konstruktivní zpětnou vazbu od svých nadřízených a hodnocení jejich výkonu by mělo být individuální a zaměřené na dosažení cílů. Preferují manažery, kteří je podporují a rozvíjejí, avšak neuznávají autoritářský styl vedení. Jsou schopni efektivně řešit více úkolů současně a mají dobrou schopnost analyzovat informace a hledat řešení problémů. Důležité pro ně je, aby pracovní prostředí bylo příjemné, a pokud firma nenaplňuje jejich očekávání, jsou ochotni změnit zaměstnavatele. Díky globalizaci a otevřeným hranicím je pro příslušníky generace Y běžné pracovat v multikulturním prostředí. S rostoucím počtem zahraničních zkušeností a setkáváním se s různými kulturami, pro ně postupně jazykové a etnické rozdíly ztrácejí na významu. (Berkup, 2014).

Navzdory klidnému a stabilnímu historickému pozadí byli členové Generace Y svědky období velkých změn, včetně pádu Železné opony, rozšíření internetu a třetí průmyslové revoluce. Tyto události výrazně ovlivnily jejich flexibilitu a přizpůsobivost. Mileniálové projevují zájem o politiku a podporují spíše plochou organizační strukturu společnosti než hierarchickou. Jsou první generací, kterou poznamenal vliv globalizace, díky které je celý svět propojený

internetem. Peníze pro ně mají odlišný význam než pro předchozí generace. (Van den Berg, 2020).

Podle McCrindle (2014, s. 72) mají příslušníci generací Y a Z podobné morální obavy, které zahrnují klimatické změny, legalizaci svateb osob stejného pohlaví, uprchlické krize a etická dilemata spojená s novými technologiemi, jako je ilegální stahování hudby a filmů a otázky týkající se cenzury.

Podle Kutláka (2018) je jedním z hlavních přínosů oproti předchozím generacím schopnost pracovat s informačními a komunikačními technologiemi. Tito jedinci v podstatě vyrůstali s moderními technologiemi, které se staly nedílnou součástí jejich každodenního života. Díky internetu, sociálním sítím a různým aplikacím sdílejí své zážitky a zkušenosti s ostatními. Pro mnohé z nich je online socializace nedílnou součástí jejich života, protože technologie považují za zásadní aspekt své osobnosti (Kutlák, 2018, s. 90).

2.2.4 Generace Z

Příslušníci Generace Z se narodili mezi lety 1996 až 2010, což znamená, že od útlého věku byli obklopeni digitálními technologiemi a sociálními sítěmi. Na první pohled se zdá, že se Generace Z příliš neliší od Generace Y. Nicméně, při porovnání s Generací X, tedy často rodiči tzv. „Zetkařů“, jsou patrné významné rozdíly. Tyto generace vyrůstaly v odlišných dobách, což ovlivnilo jejich vnímání světa (Horvátková, 2016, s. 151). Generace Z se narodila do světa, kde reálný a virtuální svět mají stejnou váhu. Jsou první generací, která nezná svět bez internetu, což může být důvodem pro starší generace, kritizovat jejich návyky, jako je trvalé ponoření do online prostoru. Avšak tato závislost na technologiích má i své výhody, například zlepšené dovednosti v práci s informacemi a v adaptaci na nové technologie (Talk to Amy, 2022).

Pro Generaci Z je každodenním světem oblast sociálních médií, vizuálních obsahů a neustálého přísunu nových informací. Během svého života se setkali s různými výzvami, jako jsou finanční krize, pandemie a dokonce válka. Tato měnící se prostředí možná přispěla k tomu, že jsou „Zetkaři“ spíše individualističtí. Neprojevují velkou loajalitu vůči státním institucím a tradicím, protože vnímají, že tyto hodnoty ztrácejí na relevanci (Horvátková 2016, s. 151).

Je důležité brát v úvahu, že Generace Z se ocitla v období pandemie Covid-19 právě v době, kdy měla prožívat intenzivní sociální interakce a zkoumat vztahy a intimní sféru. Omezení kvůli pandemii jim tuto možnost vzala a vrhla je zpět do online prostředí, kde mohli sledovat skutečný svět jenom z dálky. Proto není divu, že Generace Z prožívá celou situaci s Covidem velmi těžce a má pocit, že jim byly vzaty dvě klíčová léta. Výměnou za uvolnění opatření se jim svět nyní „odměnil“ válkou, což pro generaci, která vyrůstala ve svobodném a mírumilovném prostředí, představuje značný šok. Právě díky tomuto turbulentnímu období, které Generaci Z postihlo v jejím vývoji, vykazují tito jedinci vyšší úroveň neurotismu a sklonu k depresím už od nižšího věku, což může být důsledkem vnímání světa jako ohrožujícího místa (Talk to Amy, 2022).

Vývoj rodinného konceptu pro Generaci Z se výrazně liší od předchozích generací. Dochází k posunutí průměrného věku prvorodiček na vyšší hodnotu. Tento trend má vliv na způsob výchovy a následně i na charakteristiku jedinců patřících do této generace. Rodiče se zaměřují na podporu individualismu u svých dětí a neustále se snaží zajistit jim potřebné materiální zázemí (Kutlák 2018, s.91).

Generace Z je silně motivována finanční stabilitou, jelikož se cítí nejistá a nedůvěřivá k okolnímu světu vzhledem k nedávným událostem a negativním vyhlídkám do budoucna. Tato generace je velmi angažovaná v otázkách životního prostředí, sociálních problémech a duševního zdraví. Její zástupci se nebojí svůj názor na věci, které jim nedávají smysl, a aktivně se zapojují do veřejné diskuse (Bbrands, 2023).

I pojetí vzdělávání se u této generace výrazně liší, přičemž Generace Z je považována za nejformálněji vzdělanou generaci na světě. Tito jedinci začínají se školní docházkou již v raném věku a ukončují své studium později než předchozí generace. Dále častěji navštěvují různé doplňkové vzdělávací semináře. Data ze studie McCrindle (2014) ukazují, že každý druhý příslušník Generace Z má vysokoškolské vzdělání, což je vyšší číslo než u Generace X a Y. Pro tuto generaci je charakteristické ustupování od pasivního učení textů nazpaměť, k aktivnímu vyhledávání a třídění informací, přičemž internet se stává hlavním zdrojem informací. Tento trend představuje výzvu pro školství, které se musí přizpůsobit novým potřebám a možnostem Generace Z (McCrindle, 2014, s. 2).

Právě díky tolikrát zmiňovanému trvalému přístupu k internetu od raného věku má Generace Z snadný přístup k obrovskému množství informací. To způsobuje, že jsou zvyklí na rychlost a netrpělivost, protože očekávají okamžitou dostupnost zboží, služeb a informací. Nekladou velký důraz na vlastenectví nebo tradiční hodnoty (Horvátová, 2016, s. 151). Díky snadné dostupnosti informací jsou členové této generace také nadměrně kreativní a inovativní, protože se mohou zaměřit především na samotnou tvorbu místo hledání potřebných dat. Využívání sociálních médií je pro ně běžnou součástí života. Další charakteristikou je schopnost multitaskingu, který má ale i své negativní dopady, protože často preferují rychlost před kvalitou výsledku. Tato generace má také tendenci dávat větší důraz na intelektuální inteligenci (IQ), než na emoční inteligenci (EQ), což může ovlivnit firemní spolupráci a networking (Kutlák 2018, s. 91).

Generace Z upřednostňuje neformální komunikační prostředí a nedrží se tradičních hierarchií v pracovním životě. Očekávají na svůj výkon časté zpětné vazby od svých nadřízených a preferují prostředí, které kombinuje práci s možností zábavy a relaxace. Často pracují na částečný úvazek nebo z domova a oceňují benefity jako krátkodobé placené volno na zotavení se. Jejich hlavními motivátory jsou kariérní postup, osobní rozvoj a vzdělávání, přičemž finanční odměna je vnímána spíše jako prostředek k plnění osobních potřeb, než jako hlavní motivace k práci (Kutlák 2018, s. 91).

U této generace můžeme zároveň pozorovat vzrůstající zájem o osobnostní růst a sebevzdělávání, avšak současně se zde může projevit zranitelnost a stydlivost, která je následně v pracovním prostředí brána jako velká výzva, zejména pro poskytování zpětné vazby, kterou členové této generace ne vždy umí přijímat. Nicméně, generace Z má i další pozitivní stránky, jejímž jsou schopnost lépe reagovat na krátkodobý stres, kreativita a otevřenost vůči novým informacím a technologiím (Talk to Amy, 2022).

Generace Z tedy představuje novou a významnou skupinu na pracovním trhu, což vyvolává živé diskuse a občas i určité výhrady mezi personalisty. Jejich účast na trhu práce je stále výraznější, a proto není možné ji ignorovat, zejména v době, kdy se ukazuje, že "staré způsoby už neplatí". Pro úspěšnou spolupráci s Generací Z je klíčové brát v úvahu její specifické potřeby a preference, včetně častého poskytování zpětné vazby, podpory osobního růstu a vytváření příznivého pracovního prostředí. Tímto způsobem lze využít synergii mezi zkušenostmi starších generací a inovativními myšlenkami Generace Z (Talk to Amy, 2022).

2.2.5 Generace Alfa

Generace Alfa momentálně nezaujímá aktivní pozici na pracovním trhu, a proto se na ně tato diplomová práce příliš detailně nezaměřuje. Nicméně důležité je alespoň stručně nastínit základní charakteristiky této generace, neboť je zjevné, že v průběhu několika let bude tvořit značnou část pracovní síly a je třeba se na výzvy s tím spojené začít připravovat.

Tato generace, jako první úplně narozená v 21. století, vychází z rodičů, kteří patří většinou do generace Mileniálů, a ti jsou často považováni za uvědomělejší a citlivější rodiče ve srovnání s rodiči Generace Z. V zahraniční literatuře jsou tzv. „Alfy“ označovány také jako „Screenagers“ nebo „Generation Glass“, což odkazuje na fakt, že sklo, jako nový mediální formát, nahradilo papír jako hlavní médium pro sdílení obsahu. Tento nový formát je vizuální, interaktivní, propojený a přenosný (McCrinkle, 2021).

Podle McCrinkla, který je jedním z hlavních propagátorů pojmenování Generace Alfa, se první zástupci této generace narodili v roce 2010, kdy byl uveden na trh první tablet (iPad), spuštěna platforma Instagram a slovem roku se stalo „aplikace“. Očekává se, že poslední příslušníci této generace se narodí v roce 2024. S nástupem Generace Alfa dochází i k proměně sociálních vztahů. Zatímco předchozí generace hledají životní rady a kulturní inspiraci u rodiny a přátel, tito mladí lidé se stále více spoléhají na online komunity s podobnými zájmy, jako jsou čtenářství, sport nebo hry (McCrinkle, 2021).

Charakteristiky generace Alfa jsou stále ve vývoji, a proto je obtížné je definitivně popsat. Nicméně na základě dostupných informací a pozorování lze identifikovat některé potenciální rysy této mladé generace, které budou v budoucnu měnit pracovní trh (Orange Academy, 2023):

- **technologická zručnost:** Generace Alfa vyrůstá v době, kdy jsou technologie běžnou součástí každodenního života. Od útlého věku jsou obeznámena s chytrými telefony a digitálními zařízeními, což jejím zástupcům umožňuje rychle a intuitivně ovládat moderní technologie a využívat je k vlastnímu prospěchu;
- **podnikavost a nezávislost:** Zdá se, že „Alfy“ sklony k podnikavosti a nezávislosti. Mají tendenci být inovativní a kreativní, a často si sami vytyčují své cesty v životě, preferující volnost a individuální rozhodování;
- **diverzita:** Generace Alfa je pravděpodobně nejrozmanitější generací dosud, a to nejen z hlediska rasové a etnické rozmanitosti, ale i ohledně rodinných struktur a genderových identit;
- **vizuální orientace:** Od útlého věku je generace Alfa vystavena vizuálním médiím a online obsahu. Tento vizuální přístup k učení a porozumění světu jí pomáhá rozvíjet představivost a kreativitu, a proto jsou „Alfy“ více nakloněny vizuálním formám komunikace a prezentace informací.

Je důležité si uvědomit, že charakteristiky generace Alfa se stále mohou měnit a vyvíjet v průběhu času. Je proto nutné provádět další výzkum a pozorování, abychom lépe porozuměli této nové a vzdělané generaci.

2.2.6 Generační rozdíly v kontextu trhu práce

Porozumění klíčovým rozdílům v osobních preferencích jednotlivých generací je klíčové pro udržení vysoce výkonné a spokojené pracovní síly. Firmy se musí zabývat touto problematikou, zejména v kontextu rozsáhlých demografických změn, kterým většina zaměstnavatelů čelí. Stárnutí populace má významný dopad na přístupy k práci, což zahrnuje změny v oblasti nábory, udržení, vzdělávání a řízení nově vstupujících generací na trh práce. S narůstajícím stárnutím populace se objevuje tzv. "boj o talenty", který má globální dopady. Nové generace, zejména Generace Y a Z, jsou méně početné, než generace předcházející. To vede k situaci, kdy existuje mnoho volných pracovních míst, ale málo kvalifikovaných uchazečů, kteří by tato místa mohli a chtěli obsadit. Nově vstupujícím generacím na trh práce se tak nabízí více možností, jak si vybírat zaměstnání, což zase zvyšuje nároky na zaměstnavatele v oblasti inovativních metod přilákání, nábory a řízení zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že Generace Y a Z mají tendenci vyhledávat zaměstnání, které jim nejen finančně vyhovuje, ale také odpovídá jejich hodnotám a preferencím ohledně pracovního prostředí a kariérního rozvoje, je důležité,

aby zaměstnavatelé přistupovali k náboru a řízení těchto pracovníků flexibilně a inovativně. To znamená, že organizace musí být schopny přizpůsobit své strategie a postupy tak, aby co nejlépe oslovili a udrželi nové generace (McCrindle, 2014).

Při zkoumání generací a jejich rozdílů je nezbytné brát v úvahu také perspektivu trhu práce, která je pro zaměstnavatele určující. Míra zaměstnanosti vyjadřuje, jaký podíl populace ve věkovém rozmezí od 15 do 64 let pracuje, přičemž jsou výsledky očištěny od sezónních vlivů. Jinými slovy, tato míra měří, kolik lidí v produktivním věku je zaměstnáno vzhledem k celkovému počtu lidí v daném věkovém rozmezí, a to bez vlivu sezónního kolísání zaměstnanosti. To může být způsobeno sezónními obchodními činnostmi nebo jinými dočasnými faktory. V lednu 2024 dosáhla míra zaměstnanosti 75,4 %. Ve srovnání s lednem 2023 se míra zaměstnanosti zvýšila o 0,2 procentního bodu. Míra zaměstnanosti mezi muži byla 81,6 %, zatímco u žen dosáhla 68,8 %. Věková skupina 15–29 let měla míru zaměstnanosti 44,2 %, u osob ve věku 30–49 let byla míra zaměstnanosti přirozeně vyšší a dosáhla 83,5 %. U lidí ve věku 50–64 let byla míra zaměstnanosti 81,0 % (czso.cz, 2024).

Z aktuálních analýz vyplývá, že dochází k postupnému opouštění pracovního trhu členy generace Baby boomers. Tito jedinci opouštějí pracovní sféru a s sebou nesou nepřeborné množství zkušeností, které během své profesní kariéry získali. Důsledkem tohoto trendu je, že generace X a Y přebírají hlavní roli na pracovním trhu, čímž vytvářejí základní pilíř pracovní síly. Avšak v nadcházejících letech bude docházet k výraznému nárůstu zastoupení generací Z a následně také Alfa. Tato skutečnost vyžaduje přizpůsobení pracovního prostředí a strategií zaměstnavatelů tak, aby bylo možné efektivně využít potenciál a schopnosti těchto nově nastupujících generací.

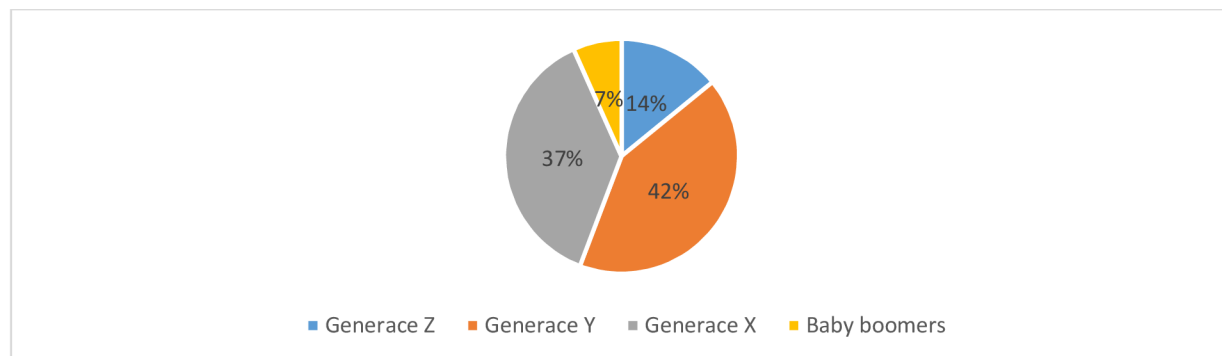
Tabulka 4 Pracovní síla v národním hospodářství a její struktura podle generací

Generace	2010	2020	2021	2022
	celkem (v tis. osob)	celkem (v tis. osob)	celkem (v tis. osob)	celkem (v tis. osob)
Generace Z	1 002,9	774,1	746,9	723,1
Generace Y	2 181,1	2 251,6	2 211,7	2 132,8
Generace X	1 815,8	1 881,7	1 895,3	1 921,7
Baby boomers	269,1	340,9	340,0	343,0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ

I přes odcházející generaci baby boomers, současný trh práce stále zůstává velmi rozmanitý, a to z hlediska zastoupení různých generací. Očekávaný nástup generace Z do pracovního prostředí znamená, že tato diverzita bude nadále trvat a třeba se ještě prohloubí.

Graf 4 Generace na trhu práce v roce 2022



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ

2.2.7 Shrnutí kapitoly

Různorodost generací v pracovním prostředí přináší nejen výzvy spojené s odlišnými hodnotami a postoji, ale také obrovský potenciál pro vzájemné učení se a synergii. Tyto rozdíly mohou vést ke konfliktům a nedorozuměním. Pokud ale budou správně pochopeny a efektivně řešeny, měl by převážet pozitivní efekt, jehož výsledkem by měl přispět k lepšímu porozumění a komunikaci v pracovních týmech.

Manažeři a zaměstnavatelé se musí naučit flexibilnímu přístupu a porozumění potřebám jednotlivých generací. To zahrnuje poskytování prostoru pro osobní rozvoj a přizpůsobení pracovního prostředí tak, aby vyhovovalo různorodým pracovním stylům a preferencím. Důležité je také vytváření prostředí otevřeného dialogu a vzájemného respektu, které umožní efektivní spolupráci napříč generacemi. Z pohledu manažerů a vedoucích pracovníků je velmi důležité porozumět individuálním potřebám a motivacím zaměstnanců bez ohledu na jejich generaci. To zahrnuje schopnost poskytovat zpětnou vazbu a podporu, která je relevantní a motivující pro každého jednotlivce. Vytváření inkluzivního prostředí, které respektuje rozmanitost generací, může přinést nejen efektivnější pracovní týmy, ale také lepší výsledky a vyšší míru spokojenosti zaměstnanců. Celkově lze rozdíly mezi generacemi vnímat jako příležitost k obohacení pracovního prostředí a k dosažení synergií, které vycházejí z kombinace různých perspektiv, zkušeností a znalostí. To může vést k inovativnějším řešením, lepšímu porozumění zákazníkům a trhu a celkově ke zlepšení výkonnosti organizace.

Tabulka 5 Generační rozdíly

Kritéria	Baby boomers	Generace X	Generace Y (Millenials)	Generace Z	Generace Alfa
období narození	1946-1964	1965-1981	1982-1995	1996-2010	2010-2024 (předpokládané)
charakteristika	pracovníci s vysokou pracovní morálkou, věrností a touhou po stabilitě	individualisté, kteří upřednostňují flexibilitu a vyváženost mezi pracovním a osobním životem	ambiciózní jedinci s důrazem na work-life balance, technologicky zdatní a otevření novým způsobům práce	první digitální náročná generace, kreativní, otevření novým technologiím, ale může trpět neuroticismem	technologicky zruční, podnikaví, diverzitní, vizuálně orientovaní, otevření inovacím
hodnoty	stabilita, loajalita	flexibilita, nezávislost	vyváženost, flexibilita	kreativita, inovace	podnikavost, diverzita
morálka	vysoká	střední	střední	nižší	nižší
pracovní požadavky	tradiční, hierarchické	flexibilní, hodnota vyváženosti	vyhledávají flexibilitu a možnosti osobního rozvoje	očekávají prostředí kombinující práci s možností zábavy a relaxace	ještě ve vývoji

postoj k autoritě	respektující	kritický, skeptický	skeptický, očekávající respekt	nedůvěřivý, očekávající zpětnou vazbu	ještě ve vývoji
tendence k práci a životu	oddělení práce a osobního života	hledání rovnováhy mezi prací a osobním životem	priorita kariéry a osobního rozvoje	flexibilita a neformální přístup k práci	očekávání flexibilitu a podporu individuálního růstu

Zdroj: Vlastní zpracování

3 Analytická část práce

Analytická část diplomové práce se zaměřuje na společnost ORLEN Unipetrol a zkoumá její historii, tržní postavení a aktivity související s diverzitou a diverzity managementem. První část analytické sekce popisuje společnost ORLEN Unipetrol, včetně kontextu jejího vývoje a významu na trhu práce. Následuje podrobný rozbor iniciativ a programů, které společnost implementuje či podporuje v oblasti diverzity, včetně interních směrnic a dokumentů. Další část práce se zaměřuje na metodologii a výsledky nestrukturovaných pohovorů, které zkoumají názory a zkušenosti zaměstnanců ORLEN Unipetrol týkající se diverzity v pracovním prostředí. V závěrečné části analytické části je provedeno zhodnocení současného stavu společnosti ORLEN Unipetrol, zvýrazňující její úspěchy a oblasti s potenciálem pro zlepšení. Závěrečná část práce pak nabízí návrhy na nápravná opatření a doporučení, která mohou společnost ORLEN Unipetrol dále posílit v oblasti diverzity a diverzity managementu.

3.1 Základní informace o společnosti ORLEN Unipetrol RPA, s.r.o

ORLEN Unipetrol RPA, s.r.o. (dále také jako „Unipetrol“) se v českém průmyslu vyznačuje jako přední společnost, která se zaměřuje na široké spektrum činností v oblasti chemické výroby a prodeje, konkrétně především v odvětví rafinérie, agrochemie a petrochemie. Jako jediný subjekt v České republice se věnuje komplexnímu zpracování surové ropy a zároveň patří mezi největší výrobce plastů na domácím trhu. Jelikož je společnost Unipetrol od roku 2005 součástí polské skupiny ORLEN S.A., význam Unipetrolu nekončí hranicemi České republiky, ale je také aktivním hráčem na trhu ve střední a východní Evropě. Unipetrol dále vlastní několik dceřiných společností, především pak ORLEN Unipetrol Doprava s.r.o., SPOLANA, a.s., PARAMO, a.s., PETROTRANS, s.r.o., REMAQ, s.r.o. a další (ORLEN Unipetrol, 2024).

Výnosy Skupiny za rok 2022 dosáhly hodnoty 209 521 mil. Kč, což je meziroční nárůst o 57 % ve srovnání s rokem 2021. Zisk Skupiny z provozní činnosti (EBIT) stoupl z 4 256 mil. Kč na 18 483 mil. Kč a čistý zisk dosáhl úrovně 16 176 mil. Kč. Vlastní kapitál vzrostl na hodnotu 80 498 mil. Kč. Čistý peněžní tok z provozní činnosti Skupiny vzrostl v roce 2022 na 33 311 mil. Kč. Finanční pozice Skupiny tak zůstává stabilní (Výroční zpráva 2022).

3.1.1 Historický vývoj společnosti ORLEN Unipetrol

Společnost ORLEN Unipetrol má pohnutou historii, sahající až do temné éry druhé světové války, kdy byla založena jako Sudetenländische Treibstoffwerke AG (STW) v Oberleutensdorfu. Tato závodní jednotka sloužila původně jako součást Hitlerova průmyslového komplexu, což svědčí o své původní povaze vázané na vojenské a válečné účely. Avšak s koncem války se změnil i osud této továrny, když přešla pod kontrolu Sovětského svazu, který ji přejmenoval na Stalinovy závody, posléze na Chemické závody československo-sovětského přátelství a v závěru na Chemopetrol. Tato nová éra byla charakterizována nástupem sovětského hospodářského modelu, který ovlivnil nejen výrobní procesy, ale také strategická rozhodnutí a politiku společnosti.

Po válce a v následujících desetiletích prošel závod mnoha změnami a událostmi, které formovaly jeho podobu a směřování. V 50. letech byla zahájena spolupráce s chemickým závodem v německém Böhlen, což naznačovalo snahu o obnovu mezinárodních obchodních vztahů a spolupráci napříč hranicemi. Současně začala výstavba tramvajové tratě k závodu, což signalizovalo investice do infrastruktury a rozvoje regionu. Následovaly roky intenzivního rozvoje a modernizace, včetně montáže nových výrobních jednotek a rozšíření výrobního portfolia (Unipetrol 2024).

V průběhu 60. a 70. let došlo k dalším významným událostem, jako bylo zavedení nových výrobků, rozšíření výrobních kapacit a spolupráce s městem Litvínov o snaha o zlepšení dopadů na životní prostředí. Tyto aktivity svědčí mimo jiné o úsilí společnosti o udržení konkurenceschopnosti a přizpůsobení se novým podmínkám a požadavkům trhu.

Po pádu komunistického režimu v 90. letech došlo k zásadním změnám v politickém a ekonomickém prostředí, což vyvolalo proces restrukturalizace společnosti a privatizace. Společnost se otevřela zahraničním investicím a obchodním partnerstvím, což umožnilo její modernizaci a technologický rozvoj. V roce 2005 byla společnost převzata polskou společností PKN Orlen, čímž se stala součástí největší rafinérské a petrochemické skupiny ve střední Evropě (Unipetrol 2024).

Následující desetiletí byla ve znamení modernizace, inovací a expanze na nové trhy. Vstup na maloobchodní maďarský trh v roce 2022 a rozšíření sítě čerpacích stanic svědčí o růstových tendencích společnosti. V současné době je ORLEN Unipetrol jedním ze střeoevropských lídrů v oblasti chemické a mechanické recyklace, což podtrhuje přeměnu z historicky vázaného závodu na moderní technologickou a inovativní společnost s globálním dosahem.

Skupina ORLEN Unipetrol v současné době intenzivně investuje do rozvoje svých výzkumných a vývojových aktivit, které se zaměřují na klíčové oblasti, jako je výroba zeleného vodíku, chemická a mechanická recyklace plastů, výroba biopaliv a dekarbonizace. Tyto oblasti podle vyjádření společnosti představují základní pilíře strategie společnosti pro rok 2030 a jsou v souladu s rostoucí poptávkou po nízkouhlíkových technologiích.

ORLEN Unipetrol aktivně přenáší své aktivity do budoucnosti, přičemž dlouhodobým cílem je dosažení uhlíkové neutrality do roku 2050. Tímto způsobem se společnost snaží přizpůsobit se dynamice trhu a požadavkům na udržitelné a ekologicky šetrné řešení. Takové strategické posuny podtrhují její závazek k inovacím a trvale udržitelnému rozvoji, což je v souladu s obecnými trendy v moderním podnikání a snahou o ochranu životního prostředí. V souladu s touto strategií společnost zprovoznila dvě veřejné vodíkové čerpací stanice a jejich počet má nadále růst. Tímto způsobem ORLEN Unipetrol aktivně přispívá k budování infrastruktury pro udržitelnou mobilitu a podporuje využívání alternativních paliv (Unipetrol 2024).

Všestranná historie společnosti ORLEN Unipetrol, která sahá až do období druhé světové války, svědčí o její schopnosti adaptovat se na měnící se podmínky trhu a technologické inovace. Nicméně, před společností jistě stojí ještě mnohé změny a výzvy. A připravit se na tyto transformace vyžaduje nejen technologickou excelenci, ale i schopnost správně řídit lidské zdroje.

V oblasti lidských zdrojů čeká společnost Unipetrol několik nemalých výzev. V současné době společnost prochází generační obměnou, kdy se mnoho zkušených zaměstnanců připravuje na odchod do důchodu. Z důvodu generační obměny i nadcházejících změn bude nezbytné sestavit týmy zaměstnanců s různorodými schopnostmi a dovednostmi, kteří budou schopni úspěšně reagovat na nové výzvy a podporovat inovace. Zároveň je však důležité, aby stávající zaměstnanci neztratili pocit uznání a respektu. Jejich mnohaleté zkušenosti a odborné dovednosti představují nepostradatelný zdroj pro úspěšné překonání budoucích výzev. S tímto obdobím je spojena také příležitost pro nové generace zaměstnanců, které vstupují na trh práce s perspektivami a inovativními přístupy. Je zásadní, aby se společnost připravila na tento přechod a umožnila novým generacím aktivně se zapojit do firemní kultury, přinést svěží nápady a přispět k dalšímu rozvoji podniku (Unipetrol 2024).

3.1.2 Organizace a její pozice na trhu práce

Skupina ORLEN Unipetrol patří mezi přední zaměstnavatele v České republice, s téměř 6000 zaměstnanci rozloženými do primárně 8 lokalit po celé zemi. Z tohoto celkového počtu přibližně 3000 pracovníků působí přímo v analyzované společnosti ORLEN Unipetrol RPA, s.r.o. Průměrná mzda v této firmě pravidelně roste, od roku 2020 došlo k výraznému nárůstu průměrné mzdy zaměstnanců. Zatímco v roce 2020 činila průměrná mzda 61 286 Kč, v roce 2023 dosahovala částky 74 458 Kč ročně. Z tohoto pohledu analyzovaná společnost dlouhodobě převyšuje průměrnou mzdu v České republice, která v roce 2023 činila 43 431 Kč (ČSÚ, 2024). To svědčí o konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce a o přístupu k zaměstnancům.

Unipetrol se dlouhodobě prezentuje účastí v několika zaměstnavatelských soutěžích, kde pravidelně dosahuje řady ocenění. V roce 2023 byl označen společností Sodexo jako Zaměstnavatel roku na krajské úrovni (Ústecký kraj) a následně tuto pozici obhájil také na úrovni celostátní. Ve stejné soutěži Unipetrol také získal titul Nejžádanějšího zaměstnavatele roku mezi studenty Ústeckého kraje. To je ocenění, které společnost obdržela již potřetí v řadě.

Hodnocení v soutěži Sodexo Zaměstnavatel roku vychází z mezinárodní metodiky společnosti Pricewaterhouse Coopers Česká republika, která jako odborný garant soutěže připravuje relevantní podklady. Tato ocenění jsou udělována zaměstnavatelům, kteří výrazně překonávají standardní normy na českém trhu práce ve většině klíčových ukazatelů. Hodnotitelé zaměřují svou pozornost na oblasti jako jsou odměňování, vzdělávání a interní povyšování, a také na nabízené možnosti kariérního rozvoje. Zásadní součástí hodnocení jsou také ukazatele ekonomické úspěšnosti firmy (Zaměstnavatel roku 2024).

Taktéž Asociací studentů a absolventů byla skupina Unipetrol v rámci studie TOP Zaměstnavatelé označena za jednoho z nejlepších zaměstnavatelů v oblasti Energetika & Plynárenství & Petrochemický průmysl.

3.2 Diverzita ve společnosti Unipetrol

Diverzita se v Unipetrolu organicky prolíná s firemní kulturou a hodnotami společnosti. Dle veřejně dostupných dokumentů organizace je firemní kultura základem pro neformální pravidla a normy chování, komunikaci a spolupráce mezi zaměstnanci. Tato kultura je vnímána jako klíčová ve všech fázích životního cyklu zaměstnance. Za hlavní pilíř firemní kultury Unipetrol označuje tzv. hodnoty společnosti, ty jsou formálně definovány a patří mezi ně prvky, jako jsou odpovědnost, rozvoj, lidé a spolehlivost. Zejména hodnoty spojené s péčí o lidi a jejich rozvoj jsou úzce propojeny s diverzitou a diverzity managementem. Hodnoty společnosti spolu s dalšími informacemi jsou ukotveny především v Etickém kodexu společnosti.

Obrázek 3 Hodnoty skupiny ORLEN



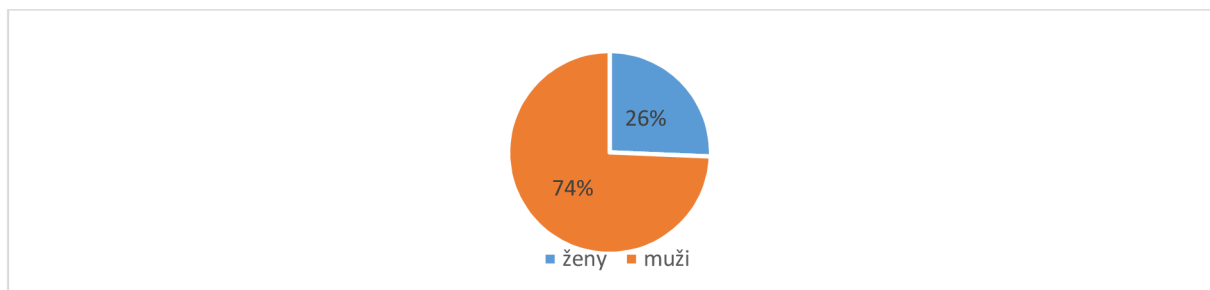
Zdroj: interní dokument společnosti

3.2.1 Lidé ve společnosti Unipetrol

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu zaměstnanců společnosti Unipetrol a jejich různorodost. Přestože diverzita zahrnuje široké spektrum aspektů, jako je chování, hodnotový systém či nabitě životní zkušenosti, tato práce se v této části omezí pouze na elementární rozdělení diverzity. Převyšující aspekty mohou být často klíčové a přispívat k rozmanitosti ještě více než elementární faktory. Nicméně, jejich měření je v podmínkách 3000 zaměstnanců náročné, subjektivní, těžko statisticky zachytitelné a pravděpodobně nepřesné. Z tohoto důvodu tato kapitola nezahrnuje podrobnou analýzu převyšujících aspektů diverzity.

Společnost Unipetrol k 1. 3. 2024 zaměstnává 2997 pracovníků, z toho mužů 2228 a 769 žen. Průměrným věk dosahuje hodnoty 44,9 let. Zaměstnanci zastupují širokou škálu věkových skupin a délky pracovních zkušeností. Co do počtu státních příslušníků, většina zaměstnanců má České občanství, avšak je zde i zastoupení 59 pracovníků z Polska, Slovenska a Ukrajiny, což obohacuje korporátní kulturu o drobné kulturní rozdíly.

Graf 5 Rozdělení zaměstnanců dle genderu

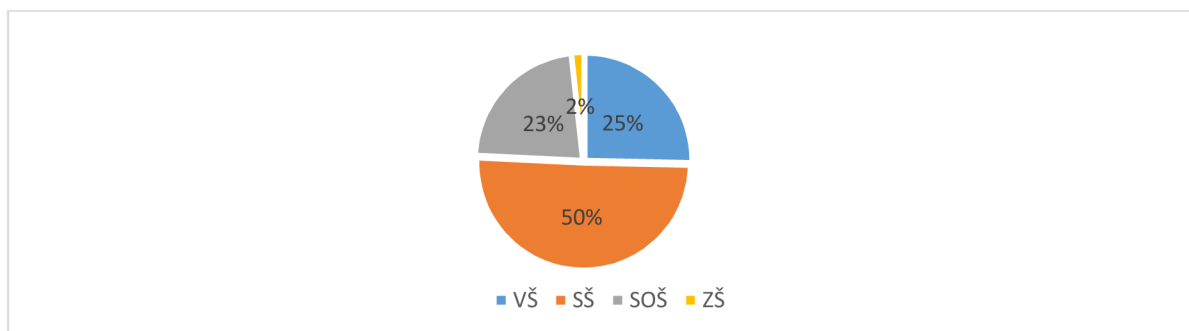


Zdroj: vlastní zpracování

Společnost Unipetrol má své působíště rozprostřeno po celé České republice, s celkem osmi lokalitami. Největší podíl zaměstnanců, 78 %, pracuje v chemickém závodě v Litvínově. Další významná centra pracovníků jsou umístěna v Praze a Kralupech nad Vltavou, kde dohromady pracuje 16 % zaměstnanců. Zbývající 6 % zaměstnanců je rozmístěno v dalších lokalitách Pardubice, Kolín, Neratovice, Otrokovice a Brno.

Rozdělení zaměstnanců podle úrovně dosaženého vzdělání je rovněž pestré. 760 zaměstnanců vlastní vysokoškolský titul, což pro firmu představuje značný intelektuální kapitál. Středoškolské vzdělání má s maturitou má zhruba polovina pracovníků (1510), zatímco odborné vzdělání má 675 zaměstnanců. Minimum, 2 % zaměstnanců (52) absolvovalo pouze základní vzdělání, což jen podtrhuje rozmanitost vzdělanostního profilu zaměstnanců společnosti Unipetrol.

Graf 6 Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání

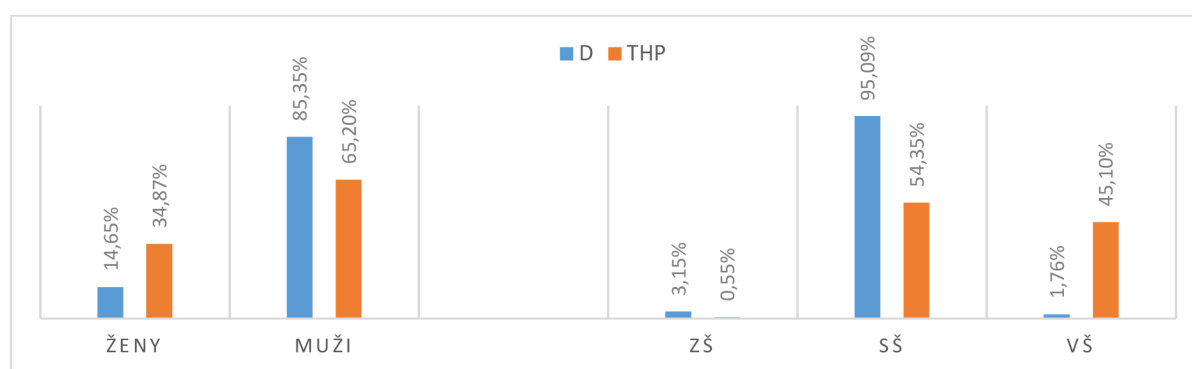


Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnance společnosti Unipetrol lze z hlediska pracovní činnosti rozdělit do dvou primárních skupin: dělnických pozic a tzv. technicko-hospodářských pozic (dále také jako „THP“). Dělnické pozice zastává 45 % zaměstnanců, zatímco 55 % pracovníků působí na THP. Pokud se budeme držet tohoto rozdělení jako klíčového, je možné znovu porovnat elementární aspekty diverzity v obou skupinách zaměstnanců a provést jejich srovnání. Na dělnických pozicích pracuje 1165 mužů a 200 žen. Absolutní většina zaměstnanců této skupiny, konkrétně 1298 (95 %), má středoškolské vzdělání. 43 zaměstnanců (3 %) dokončilo základní vzdělání a zbylí zaměstnanci mají vysokoškolské vzdělání (méně než 2 %).

Naopak, ve skupině THP je odlišné genderové rozdělení. Zde je zastoupení žen pochopitelně významně vyšší, pracuje zde 1064 mužů a 569 žen, tedy zhruba třetina. Stejně tak se zde liší i vzdělanostní struktura zaměstnanců. Pouze 9 zaměstnanců má základní vzdělání, 887 má středoškolské vzdělání (54 %) a 736 zaměstnanců vzdělání vysokoškolské (45 %).

Graf 7 Rozdělení zaměstnanců dle věku a dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Druhým důležitým hlediskem rozdělení zaměstnanců z pohledu elementární diverzity je věk. Společnost Unipetrol dlouhodobě prochází generační obměnou, a proto je pro ni důležité zkoumat, jakým způsobem se generace v organizaci mění. Toto téma je podle dotazovaných zástupců společnosti stále více diskutované, proto se tomuto věnuje i část teoretické práce, a je účelné v praktické části práce provést analýzu věkového rozdělení v rámci společnosti Unipetrol.

Baby boomers: Tuto generaci reprezentuje 330 zaměstnanců. Baby boomers jsou obvykle jedinci narození mezi lety 1946 a 1964. Tito zaměstnanci jsou v současné době obvykle ve středním až pozdním věku a zpravidla mají dlouholeté pracovní zkušenosti a znalosti, které do kolektivu přináší. Je však důležité poznamenat, že tato skupina postupně odchází z pracovního trhu, čímž společnost Unipetrol může přijít o cenné znalosti a zkušenosti, které tito zaměstnanci nabízejí. Je tedy nutné najít strategie pro efektivní přenos těchto znalostí na mladší generace a zachovat kontinuitu a stabilitu v pracovním prostředí. V současné době obsahuje tato generace pouhých 330 zaměstnanců, z toho 225 mužů a 105 žen. 193 zaměstnanců pracuje na technicko-hospodářských pozicích a zbylých 137 zaměstnanců na pozicích dělnických.

Generace X: S celkovým počtem 1476 zaměstnanců představuje Generace X v rámci Unipetrolu nejpočetnější skupinu. Tato generace obvykle zahrnuje jedince narozené mezi lety 1965 a 1980. Zaměstnanci této generace jsou často považováni za střední generaci a mohou mít různorodé pracovní zkušenosti a dovednosti. V této skupině pracuje 1052 mužů a 424 žen. Z celkového počtu 1476 zaměstnanců se 588 nachází na dělnických pozicích a 888 na technicko-hospodářských pozicích.

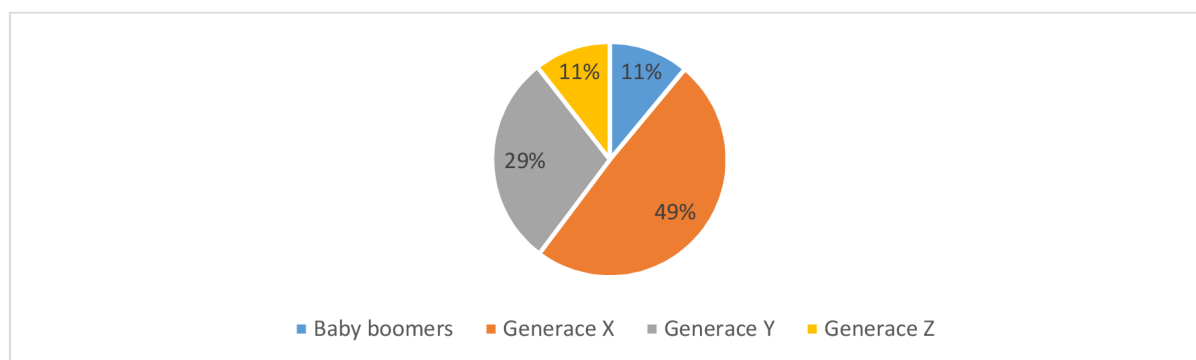
Generace Y: S 874 zástupci je Generace Y druhou nejpočetnější skupinou. Tato generace zahrnuje jedince narozené mezi lety 1981 a 1996, obvykle označované jako mileniálové. Zaměstnanci této generace mohou být známí svou technologickou zdatností a touhou po práci, která má smysl a přínos. V této skupině zaměstnanců nalezneme 185 žen a 689 mužů, 426 jedinců na dělnických pozicích a 428 na technicko-hospodářských pozicích. (THP).

Generace Z: Poslední skupinu tvoří Generace Z s 317 zaměstnanci. Tato generace zahrnuje jedince narozené od poloviny 90. let 20. století počátkem 21. století. Zaměstnanci této generace jsou často známí svou digitální gramotností a odlišnými pracovními preferencemi a očekáváními. Z této skupiny pracuje 56 žen a 241 mužů. Z celkového počtu 317 zaměstnanců se 103 nachází na technicko-hospodářských pozicích (THP) a 214 na dělnických pozicích.

Je důležité poznamenat, že právě tato skupina zaměstnanců bude v následujících letech narůstat. Společnost Unipetrol se musí připravit na tento nárůst, zejména vzhledem k výrazným odlišnostem ve stylu práce, komunikace a očekáváních, které tato generace přináší. Efektivní začlenění Generace Z do pracovního prostředí bude klíčové pro udržení konkurenceschopnosti a inovace ve společnosti.

Překvapením může být, že starší generace, tedy Baby boomers a především pak X jsou převážně zastoupeny v kategorii THP. Zatímco mladší generace, tedy Y a Z v podmínkách Unipetrolu aktuálně zaujímají většinou dělnické pozice.

Graf 8 Počet zaměstnanců dle generací



Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedených dat lze zjistit, že společnost Unipetrol vykazuje určitou míru diverzity mezi svými zaměstnanci. Pokud se však zaměříme na elementární aspekty diverzity, jako je rozložení podle pohlaví a státní příslušnosti, některé nediverzifikační prvky se objevují. Většina zaměstnanců je mužského pohlaví a převažuje české občanství, což naznačuje, že společnost není z hlediska genderové a národnostní příliš rozmanitá.

Na druhou stranu, pokud se podíváme na vzdělanostní a věkovou strukturu, objevuje se zde vyšší míra rozmanitosti. Je patrné široké spektrum dosaženého vzdělání mezi zaměstnanci, od základního po vysokoškolské, přičemž vyjma základního vzdělání jsou jednotlivé stupně hojně zastoupeny. Různorodost věkových kategorií naznačuje, že společnost přitahuje a zaměstnává jedince různého věku a zkušeností.

Nicméně je důležité brát v úvahu, že úplné pochopení diverzity vyžaduje analýzu jak elementární, tak převyšujících aspektů. Zatímco elementární aspekty, jako jsou pohlaví a národnost, mohou poskytnout určité informace, převyšující aspekty, jako chování, hodnotový systém a pracovní zkušenosti dokreslí úroveň pestrosti organizace. Právě převyšující aspekty diverzity jsou často důležitější, neboť přinášejí do pracovního prostředí a týmů větší míru

kreativity, různorodých názorů a produktivity. Jsou to právě tyto různorodé perspektivy, které mohou vést k inovaci a lepšímu řešení problémů ve firemním prostředí.

3.2.2 Programy podporující diverzitu

V posledních letech se stává běžným trendem, že velké společnosti veřejně deklarují svůj závazek k diverzitě prostřednictvím různých dokumentů či programů. V současnosti však společnost Unipetrol takový dokument nebo program o diverzitě nemá. Neznamená to však, že se diverzitě nevěnuje. I když není k dispozici interní dokument, který by se výhradně věnoval této problematice, existuje řada dalších dokumentů, programů a iniciativ, které podporují rozmanitost v pracovním prostředí. Tyto iniciativy mohou na první pohled působit jako jiné než zaměřené přímo na diverzitu, avšak ve skutečnosti mohou přispívat ke zvyšování diverzity nejen v elementárních aspektech, ale zejména v těch převyšujících.

Kolektivní smlouva je dohoda uzavřená mezi zaměstnavatelem a odborovými organizacemi, kterých je ve společnosti Unipetrol pět. V rámci kolektivního vyjednávání je uzavřena vždy jedna smlouva pro všechny zaměstnance, bez ohledu na to, zda jsou odborově organizováni nebo ne. Tato smlouva pokrývá různé aspekty pracovního života, jako jsou mzdy, pracovní doba, dovolená, podmínky pro případ nemoci, bezpečnost práce a další. Cílem kolektivní smlouvy je zajištění spravedlivých, rovných a stabilních pracovních podmínek pro zaměstnance a také stanovení jasných pravidel a povinností pro zaměstnavatele. Kolektivní smlouva je závazný dokument, který chrání práva obou stran a poskytuje rámec pro řešení případných sporů či konfliktů v pracovním prostředí. Ve vztahu k diverzitě Kolektivní smlouva hned na svém začátku uvádí následující: *„smluvní strany konstatují, že v pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace zaměstnanců z důvodů rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, jazyka, víry a náboženství, politického nebo jiného smýšlení, členství v politických stranách nebo politických hnutích, odborových organizacích a jiných sdruženích, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu, zdravotního stavu, věku, manželského a rodinného stavu nebo povinnosti k rodině. Je zakázáno i takové jednání zaměstnavatele, které diskriminuje nikoli přímo, ale až ve svých důsledcích. Jsou nepřijatelné jakékoliv formy diskriminace a šikany, včetně obtěžování, zastrahování či ponižování. Za diskriminaci se nepovažují případy, které stanoví ZP nebo zvláštní právní předpis nebo kdy je pro to věcný důvod spočívající v povaze práce, kterou zaměstnanec vykonává a který je pro výkon této práce nezbytný“* (Kolektivní smlouva ORLEN Unipetrol RPA, s.r.o. 2024). Tuto část kolektivní smlouvy i některé její další části lze považovat za deklaraci uznání diverzity a základního respektu k rovnosti zaměstnanců.

Kolektivní smlouva slouží jako základní pilíř nejen pro celou pracovní politiku, ale také pro podporu diverzity v pracovním prostředí. Další interní dokumenty společnosti, jako jsou Pracovní řád, Etický kodex nebo jiné směrnice pro zaměstnance, pak dále rozvíjejí a specifikují tuto politiku s důrazem na respektování rozmanitosti zaměstnanců. Pravidla a zásady stanovené v kolektivní smlouvě se tak promítají do všech aspektů fungování společnosti a podporují vytváření pracovního prostředí, které je otevřené, respektuje jedinečné potřeby a přispívá k rozmanitosti a inkluzi. Tyto hodnoty jsou pak zásadní pro budování firemní kultury, která klade důraz na rovnost, spravedlnost a uznání hodnoty každého jednotlivce, bez ohledu na jeho osobní charakteristiky.

Kolektivní smlouva dále obsahuje ustanovení, která se věnují péči a ochraně specifických skupin zaměstnanců, které by mohly být ohroženy diskriminací nebo nevhodným zacházením. Tato ustanovení jsou klíčová pro posílení rovnosti a ochrany v pracovním prostředí, a to zejména pro skupiny, které by mohly být zranitelné z důvodu svých osobních charakteristik, jako jsou například ženy, osoby se zdravotním postižením, osoby pečující o člena rodiny nebo

senioři. Tato část kolektivní smlouvy se jmenuje Péče o vybrané skupiny osob a zahrnuje následující programy a opatření:

- Péče o důchodce – bývalým zaměstnancům, kteří splnili určitá kritéria a jsou již v důchodu, společnost poskytuje příspěvek na činnost klubu důchodců. Kromě toho je každoročně všem těmto bývalým zaměstnancům uspořádán společný večer, který probíhá napříč různými lokalitami. Tato akce poskytuje příležitost setkat se s bývalými kolegy, ale také se současnými zaměstnanci společnosti, čímž se je podporován propojení a vzájemné porozumění napříč pracovními generacemi a lokalitami;
- péče o děti zaměstnanců – společnost Unipetrol poskytuje péči o děti zaměstnanců formou příspěvku na dětskou rekreaci pro děti do 18 let. Zaměstnanci obdrží finanční příspěvek na tyto akce, což představuje formu sociální podpory. Většina těchto rekreačních aktivit je přímo zajišťována společností Unipetrol, což zaměstnancům ulehčuje hledání vhodných možností pro rekreaci jejich dětí a zjednodušuje jim práci. Tímto způsobem se společnost podílí na zlepšení kvality života svých zaměstnanců a jejich rodin a zároveň podporuje jejich rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem;
- příspěvek při narození dítěte – společnost Unipetrol poskytuje svým zaměstnancům finanční příspěvek ve výši 20 000 korun při narození dítěte. Tento příspěvek má za cíl podpořit zaměstnance v období narození dítěte a pomoci jim pokrýt náklady spojené s příchodem nového člena rodiny. Tímto způsobem společnost projevuje svou péči o své zaměstnance a jejich rodiny a přispívá k jejich dobrému pocitu z pracovního prostředí a zaměstnání;
- podpora pozůstalým při úmrtí zaměstnance – zaměstnavatel poskytne pozůstalým v případě úmrtí zaměstnance podporu v celkové výši 50 000 Kč. Tato podpora je určena k pomoci pozůstalým pokrýt náklady spojené s pohřbem nebo jinými náklady vzniklými v důsledku úmrtí zaměstnance. Tento krok projevuje zaměstnavatelův zájem o blaho svých zaměstnanců i jejich rodin v těžkých časech a pomáhá jim překonat finanční nároky spojené s nečekanou ztrátou.

Dalším základním dokumentem, o který se, podle vyjádření dotazovaných zaměstnanců personálního oddělení, opírá velká část pracovní politiky společnosti Unipetrol, je **pracovní řád**. Pracovní řád je dokument, který stanovuje zásady a pravidla týkající se pracovního prostředí, pracovního úvazku, povinností zaměstnanců a zaměstnavatele, řešení pracovněprávních sporů a dalších aspektů pracovního života v organizaci. Tento dokument obsahuje informace o pracovní době, docházce, povinnostech zaměstnanců, disciplinárních opatřeních, pracovním oděvu, bezpečnosti práce, ochraně zdraví při práci, ochraně osobních údajů a dalších důležitých tématech. Účelem pracovního řádu je zabezpečit spravedlivé a účinné fungování pracovního prostředí a udržení harmonických vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Slouží jako návod pro zaměstnance i zaměstnavatele při řešení různých pracovních situací a konfliktů a usnadňuje dodržování právních předpisů a stanovených standardů v pracovním prostředí. V rámci pracovního řádu společnosti Unipetrol jsou stanoveny zásady rovného zacházení a nediskriminace v pracovním prostředí. Dokument stanovuje, že vedoucí zaměstnanci a další pracovníci pověřeni řízením jsou oprávněni stanovit pracovní úkoly, organizovat práci a dávat zaměstnancům pokyny, avšak s důrazem na dodržování rovnosti a respektu ke všem zaměstnancům.

Zaměstnavatel má povinnost zajistit, aby všichni zaměstnanci měli rovné pracovní podmínky, odměňování, možnosti odborného rozvoje a příležitosti k postupu v kariéře. Diskriminace na základě rasy, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženství, politického smýšlení nebo jiných osobních charakteristik je Pracovním řádem striktně zakázána.

Pracovní řád také stanovuje zákaz zasahování do práv a zájmů zaměstnanců bez právního důvodu a zakazuje jakýkoliv postih zaměstnance za legitimní uplatňování svých práv. Zaměstnavatel nesmí tolerovat žádné formy zneužívání moci, ponižování nebo diskriminace na pracovišti, včetně nežádoucího sexuálního chování.

Pokud dojde k porušení práv a povinností stanovených v pracovním řádu, má zaměstnanec právo na ochranu a nápravu. To zahrnuje požadavek na odstranění následků porušení a poskytnutí přiměřeného zadostiučinění. Všichni vedoucí zaměstnanci jsou povinni zajistit dodržování těchto zásad ve své pracovní praxi.

Tyto dokumenty představují základní standard, který by měla dodržovat většina společností, a to s ohledem na základní principy diverzity, jako je rovnost a nediskriminace. Tento přístup lze zařadit do rámců diverzity managementu, jak ho rozpracovali Murad (2018) a Horvátová (2016).

Etický kodex společnosti je další klíčový dokument, který formálně popisuje a stanovuje zásady rovného zacházení a chování zaměstnanců nejen v rámci diverzity. Tento kodex vychází z principů spravedlnosti, respektu a rovných příležitostí pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich osobní charakteristiky. V rámci skupiny ORLEN Unipetrol je klíčovým prvkem Etického kodexu zajištění důstojného zacházení a podpora přátelské pracovní atmosféry. Tento kodex stanovuje základní principy, jako je integrita, vzájemný respekt, tolerance a spolupráce, které jsou nedílnou součástí každodenního pracovního prostředí. Důraz je kladen na odmítání jakýchkoliv forem diskriminace, šikany a obtěžování, včetně sexuálního obtěžování, a na nepřipouštění urážlivého chování. Vedoucí pracovníci mají za úkol podporovat pozitivní atmosféru na pracovišti a zajistit, aby veškeré kroky související s odchodem zaměstnance byly prováděny s respektem k jeho důstojnosti. Etický kodex rovněž závazně stanovuje zásady rovných příležitostí v oblasti nábory zaměstnanců, jejich profesního rozvoje a odměňování. Společnost Unipetrol je otevřená zaměstnávání osob se zdravotním postižením a aktivně se snaží poskytovat jim příležitosti k rozvoji jejich kariéry ve společnosti. Cílem společnosti Unipetrol je odstranit veškeré překážky bránící jejich plné integraci do pracovního prostředí a podporovat tak inkluzi mezi všemi zaměstnanci. Pravidla týkající se nábory, kariérního růstu, hodnocení, odměňování a bonusových programů jsou jasná, transparentní a založená na principech spravedlnosti.

Etický kodex společnosti Unipetrol nejenom určuje standardy chování uvnitř společnosti, ale má také významný vliv mimo ni. Jako jedna z předních společností na českém pracovním trhu se Unipetrol aktivně snaží o pozitivní změny nejenom pro své zaměstnance, ale i pro své okolí, kde společnost působí a kde žijí její zaměstnanci.

- Místní komunity - společnost ORLEN Unipetrol se zavázala k budování trvalých vztahů s místními komunitami na základě integrity, otevřeného dialogu, partnerství a vzájemné důvěry. Jejím cílem je aktivně podporovat bezprostřední okolí, místní iniciativy a trh práce s ohledem na zásady diverzity a rovného zacházení. Unipetrol se angažuje v projektech a iniciativách, které přispívají ke zlepšení kvality života obyvatelstva, včetně rozvoje sportu, kultury, ochrany životního prostředí a vzdělávání, a to bez ohledu na etnický původ, pohlaví, věk nebo jiné osobní charakteristiky jedinců. Taktéž se věnuje charitativním aktivitám a podpoře lidí v nouzi v souladu se zásadami sociální odpovědnosti firem (CSR);
- Životní prostředí – společnost Unipetrol se zavazuje k ochraně životního prostředí a udržitelnému rozvoji jako významná korporace v České republice s vlivem na region střední Evropy. Interní předpisy a zákony týkající se ochrany životního prostředí jsou dodržovány a incidenty poškozující životní prostředí jsou hlášeny. Společnost se aktivně zapojuje do projektů a iniciativ zaměřených na ochranu a obnovu

životního prostředí. Tato snaha o ochranu životního prostředí je zároveň v souladu s hodnotami diverzity, které skupina Unipetrol ctí, a slouží jako projev zodpovědného přístupu k prostředí, který je v souladu s rozmanitostí a potřebami komunity.

Sepsání dokumentu tohoto rázu je pouze prvním krokem a nezaručuje automatické dodržování jeho ustanovení ze strany zaměstnanců a vedení společnosti. Proto společnost Unipetrol přijala aktivní opatření k podpoře otevřené komunikace, dialogu a zabránění jakémukoliv nerovnému zacházení. Jedním z těchto opatření je implementace politiky „otevřených dveří“, kterou veřejně deklaruje ve svém etickém kodexu. Tato politika zahrnuje připravenost manažerů k diskusi se zaměstnanci a poskytnutí možnosti otevřeného rozhovoru, během kterého se může zaměstnanec spolehnout na podporu a zachování důvěrnosti ze strany svého nadřízeného. Zavádění těchto principů je zodpovědností manažerů na všech úrovních, kteří jsou povinni naslouchat svým podřízeným a společně s nimi rozhodovat o opatřeních v případě údajného porušení etického kodexu. V rámci politiky „otevřených dveří“ má zaměstnanec možnost požádat o setkání s generálním ředitelem nebo jiným manažerem společnosti Unipetrol. Dalším důležitým opatřením je existence pozice etického ombudsmana ve společnosti Unipetrol, který je volen zaměstnanci každých 5 let. Tato role má za úkol chránit pracovníky před nerovným zacházením a řešit otázky neetického chování či porušování interních pravidel.

Dalším významným krokem směrem k oficiálnímu přijetí diverzity byl rok 2021, kdy se společnost Unipetrol oficiálně stala signatářem **Charty diverzity**. Tento projekt v České republice podporuje nezisková organizace Byznys pro společnost a jeho cílem je podpora a implementace diverzity, flexibility a inkluze na českém pracovním trhu. Evropská Charta diverzity, kterou zaštiťuje Evropská komise, se zaměřuje na podporu a zavedení těchto hodnot na pracovní trhy v zemích EU ve spolupráci se zaměstnavateli, veřejnými institucemi, školami a dalšími aktéry. Klíčovým aspektem je propojení a sdílení know-how, zkušeností a osvědčených postupů. Nezisková organizace Byznys pro společnost je národním partnerem Evropské komise v České republice a koordinuje podpis a implementaci Charty diverzity. Společně s předními firmami v Česku, které se zabývají společenskou odpovědností a udržitelným podnikáním, organizace sleduje naplňování cílů a vytváří prostor pro spolupráci mezi různými odvětvími průmyslu a dalšími zainteresovanými subjekty, včetně evropské úrovně Charty diverzity (Diverzita 2024). „*Diverzita hraje v naší firemní kultuře významnou roli a je naším posláním podporovat mladé talenty, zkušené matadory, rodiče dětí i ženy ve vedoucích pozicích. Diverzita navíc plně zapadá do naší strategie společenské odpovědnosti, kdy se snažíme vytvářet co nejlepší pracovní podmínky pro naše zaměstnance,*“ řekla Katarzyna Wośová, místopředsdkyně představenstva skupiny ORLEN Unipetrol, která chartu podepsala. Tento krok byl podle názoru tázaných zaměstnanců personálního oddělení důkladně komunikován všem zaměstnancům společnosti Unipetrol, aby byli informováni o tomto důležitém milníku a jeho významu pro společnost. Cílem této komunikace bylo zvýšit povědomí zaměstnanců o přijetí Charty diverzity a zdůraznit její význam spolu s dalšími aspekty, kterými jsou flexibilita a inkluze v pracovním prostředí společnosti Unipetrol. Tímto způsobem se zabezpečilo, že všichni zaměstnanci mohou aktivně přispět k podpoře a respektování rozmanitosti a inkluzivity ve firmě.

Avšak jak naznačují rozhovory se zaměstnanci, které jsou popsány v pozdější kapitole, komunikace nebyla úplně účinná. Zdá se, že podpis Charty diverzity byl spíše vnímán jako symbolický krok, jehož cílem bylo zvýšit povědomí o společnosti Unipetrol a zlepšit její vnímání veřejností. Tento akt měl rovněž za úkol posílit atraktivitu společnosti pro potenciální zaměstnance a zároveň demonstrovat její závazek k podpoře diverzity a inkluzivity.

Výše uvedené dokumenty jsou klíčovou součástí interní dokumentace společnosti Unipetrol, avšak jejich správná komunikace a implementace do pracovního prostředí jsou ještě zásadnější.

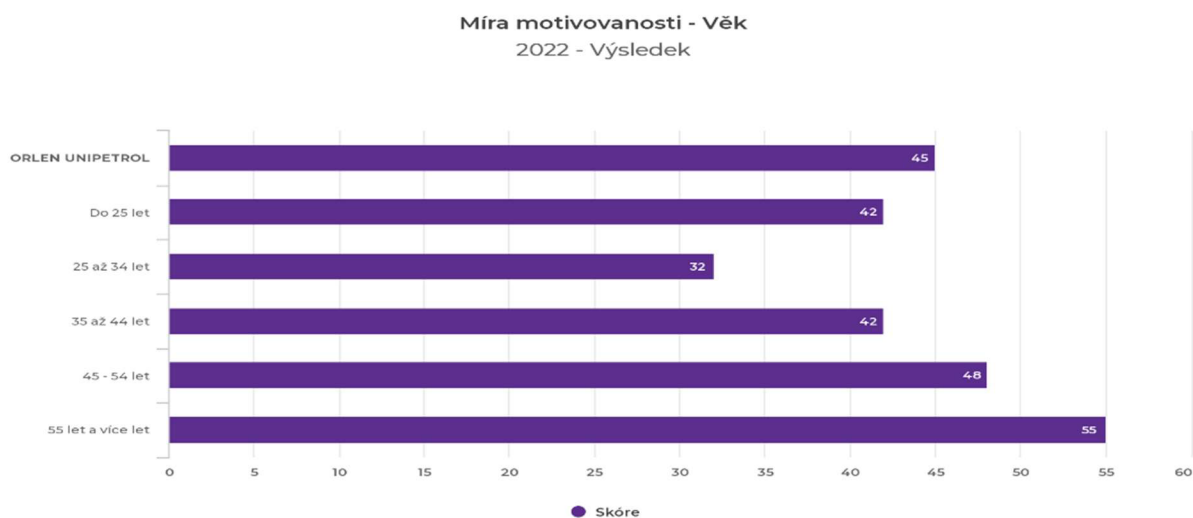
Je nezbytné, aby tyto dokumenty nezůstaly tzv. „pouze na papíře“, ale aby se staly nedílnou součástí každodenního života firmy. S téměř 3000 zaměstnanci v 8 lokalitách je propojování zaměstnanců na pracovní i neformální bázi klíčové. Tento přístup nejen posiluje pocit bezpečí mezi zaměstnanci, ale také podporuje sdílení zkušeností, předávání informací a znalostí. V tomto ohledu se tedy společnost Unipetrol snaží využívat zejména převyšujících aspektů diverzity, jak je popisuje například Mužáková (2014, s.21-22), Sokolovský (2010, s.2) nebo Hubbard (2004, s. 26-28). Propojení zaměstnanců napříč různými odděleními a lokalitami vede k vyššímu pocitu začlenění a spolupráce. V konečném důsledku může tento přístup vést ke zlepšeným výsledkům a vyšší kreativitě zaměstnanců, což přináší prospěch celé společnosti.

Pravidelný **průzkum spokojenosti** představuje jeden ze způsobů, jak aktivně naslouchat svým zaměstnancům a využívat jejich rozlišené nápady názory k vyšší motivaci a následně produktivitě zaměstnanců. Společnost Unipetrol pravidelně pořádá rozsáhlý průzkum spokojenosti, který se zaměřuje nejen na motivaci a angažovanost svých zaměstnanců, ale také na další aspekty pracovního života, jako jsou například znalost strategie a směřování firmy, spolupráce, diverzita nebo sladování osobního a pracovního života. Výsledky tohoto průzkumu pak slouží jako základní podklad pro případná nápravná opatření, která společnost připravuje ve spolupráci se svými zaměstnanci.

Průzkum spokojenosti se konal v průběhu září 2022 jak online, tak ve formě tištěného dotazníku. Více než 3000 zaměstnanců se zapojilo s účastí dosahující 64 %, což představuje reprezentativní pracovníků, který je vhodný pro další analýzu. Ve srovnání s rokem 2019, kdy míra odpovědí činila 36 %, lze pozorovat zvýšenou ochotu zaměstnanců vyjádřit svůj názor, což naznačuje rostoucí otevřenost a angažovanost vůči průzkumu.

Z výsledků průzkumu vyplývá, že pokud jde o věkovou strukturu zaměstnanců, je patrná vyšší míra motivace u jedinců starších 45 let, kde index angažovanosti dosahuje 55 %. Co se týče délky pracovního poměru ve společnosti, nejvyšší motivace je zaznamenána u zaměstnanců s pracovním poměrem kratším než jeden rok a delším než 20 let. Motivace klesá u těch, kteří pracují ve firmě od jednoho do pěti let, což je podle společnosti Kincentric, která průzkum realizovala trend pozorovatelný i v jiných organizacích. Zaměstnanci s nejdelším pracovním poměrem projevují nejvyšší míru loajality a hodnotí své pracovní místo relativně pozitivně, s indexem motivace dosahujícím 55 %.

Obrázek 4 Míra motivovanosti dle věku



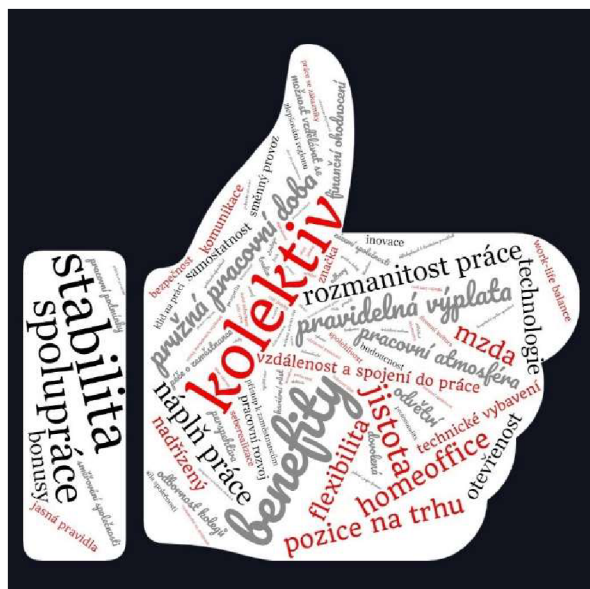
Zdroj: vlastní zpracování

Dalším důležitým aspektem ve vztahu k diverzitě a spolupráci mezi zaměstnanci jsou nadřízení. Jejich motivovanost, angažovanost a schopnost vést svůj tým v otevřeném dialogu, ve kterém se všichni cítí bezpečně vyjádřit svůj názor, mohou být klíčové pro úspěšné fungování firemního prostředí. Ve společnosti Unipetrol se podle analyzovaných dat často stává, že manažeři jsou mladší a tedy mohou být méně zkušenější, než jejich podřízení, což zdůrazňuje potřebu vytvoření bezpečného prostředí pro dialog, spolupráci a sdílení zkušeností.

Angažovanost nadřízených byla v rámci průzkumu v organizaci hodnocena jako velmi vysoká, a to jak na manažerské, tak na ředitelské úrovni. Zaměstnanci vyjádřili souhlas s tím, že jejich nadřízení je vedou k odpovědnosti, komunikují s nimi otevřeně a poskytují jim potřebnou podporu k plnění pracovních povinností. V porovnání s výsledky průzkumu z roku 2019 se zvýšilo pozitivní hodnocení výroku "Můj přímý nadřízený komunikuje upřímně a otevřeně", se kterým souhlasí až 84 % zaměstnanců. Pokud srovnáme tyto výsledky s průměrem energetických firem v Evropě, zaznamenáváme v této oblasti v podmínkách Unipetrolu o 13 procentních bodů lepší hodnocení. Zároveň zaměstnanci zdůraznili vyšší potřebu uznání svých úspěchů a práce. Každý pátý zaměstnanec (22 %) očekává od svého nadřízeného větší zájem a péči. Tento trend je naznačuje, že zaměstnanci potřebují častěji slyšet poděkování, zejména v režimu home office, kdy nejsou v pravidelném kontaktu s nadřízenými. Neřinční ocenění práce nabývá stále větší důležitosti v rámci motivace zaměstnanců. Šestnáct procent zaměstnanců by od manažerů očekávalo větší uznání a ocenění svého úsilí.

V zaznamenaných odpovědích na otevřené otázky bylo přibližně 1950 zaměstnanců dotázáno, čeho si nejvíce váží a co by chtěli ve společnosti ORLEN Unipetrol zlepšit. Nejčastěji byla zmiňována hodnota kolegů a lidí, s nimiž spolupracují. Zaměstnanci také často pozitivně hodnotili poskytované benefity, flexibilitu práce a ocenili stabilitu a jistotu, kterou společnost nabízí. Na základě těchto odpovědí byla vytvořena grafika slovního mraku, která shrnuje hlavní hodnoty, jež jsou pro zaměstnance důležité. Čím větší písmo, tím častější výskyt dané hodnoty.

Obrázek 5 Slovní mrak hodnot



Zdroj: interní zdroj

Přestože v pracovním prostředí existuje výrazná diverzita – mezi zaměstnanci jsou lidé různého věku a národnosti – hodnotí se oblast diverzity a inkuzivity společnosti nízko. Až 36 % z respondentů nesouhlasí s tvrzením, že si firma skutečně cení této rozmanitosti. Největší kritičnost v této oblasti projevují zaměstnanci s pracovní zkušeností v rozmezí 10 až 20 let.

Co se týče hrdoosti na to být součástí společnosti, 44 % respondentů s tímto tvrzením rozhodně souhlasí, zatímco dalších 32 % spíše souhlasí. Nejvíce hrdoosti vyjadřují zaměstnanci Úseku kontroly a bezpečnosti, Personálního úseku, Úseků daní, Úseku finančního řízení, Petrochemického obchodu, Úseků bezpečnosti, Jednotky energetické služby a Úseku rozvoje, technologií a efektivity. Výrazná většina zaměstnanců (79 %) s nejdelším pracovním poměrem a zkušenostmi v organizaci, vyjadřuje pozitivní názor na společnost jako zaměstnavatele. Tento optimismus ještě více zesiluje mezi novými zaměstnanci, kteří právě začali pracovat pro organizaci. Až 83 % z nich souhlasí s tím, že značka organizace jako zaměstnavatele je na trhu vnímána pozitivně.

Z výsledků průzkumu spokojenosti vyplývá, že společnost Unipetrol dosahuje poměrně vysoké úrovně motivace a angažovanosti zaměstnanců. Vnitřní spolupráce v rámci týmů funguje dobře, avšak je patrný nedostatek spolupráce napříč různými týmy, což je pro společnost klíčové. Je zřejmé, že zaměstnanci, potažmo manažeři zatím nepřikládají dostatečnou váhu diverzitě a nejsou schopni plně využít jejího potenciálu. V reakci na tyto zjištění společnost Unipetrol přijala opatření ke zlepšení situace. To zahrnuje jak nové iniciativy, tak úpravy stávajících postupů, které mají za cíl posílit úroveň spolupráce napříč týmy a zvýšit povědomí o důležitosti diverzity.

Jedině čas však ukáže, jak efektivní tyto kroky budou. Avšak je zásadní, aby společnost Unipetrol neustále pokračovala ve své snaze a aktivně naslouchala názorům svých zaměstnanců. Průzkum spokojenosti mezi zaměstnanci by neměl být jedinou formou sběru informací. Měla by se zaměřit na častější, avšak krátké a cílené dotazníky nebo průzkumy, které lépe zachytí potřeby a názory zaměstnanců. Tímto způsobem může plně využít jejich rozmanitý potenciál ve všech aspektech diverzity a neustále se tak zlepšovat.

Cena skupiny ORLEN Unipetrol je jednou z nově upravených iniciativ společnosti. V roce 2024 se uskutečnil již 13. ročník tohoto hlasování, který nově zahrnoval i hodnocení nejlepších manažerů a zaměstnanců, kteří nejlépe inkorporují a šíří hodnoty společnosti do firemního prostředí. Cílem ocenění manažerů je vyjádřit jim podporu a vyzdvihnout důležitost středního managementu. Ocenění za hodnoty je udělováno lidem, kteří aktivně podporují rozvoj firemní kultury a fungují jako ambasadoři firemních hodnot bez ohledu na svou pozici ve firmě. Společnost Unipetrol ocenila ty zaměstnance, kteří nejlépe reprezentují tyto, již dříve zmíněné hodnoty:

- **odpovědnost:** tito zaměstnanci podporují růst firemní kultury založené na hodnotách, jako je odpovědnost a spolehlivost. Vynikají ve férové a transparentní komunikaci a aktivně přispívají ke zlepšení interních vztahů, včetně spolupráce s ostatními odděleními;
- **spolehlivost:** budují a udržují efektivní spolupráci se všemi zúčastněnými stranami, včetně externích i interních klientů a partnerů. Působí jako důvěryhodní interní obchodní partneři;
- **rozvoj:** nejenže rozvíjejí své vlastní dovednosti, ale aktivně hledají zpětnou vazbu a odpovědi od svých spolupracovníků, podřízených i nadřízených. Podílejí se na otevřené a efektivní komunikaci a motivují a podporují ostatní zaměstnance v rozvoji jejich kompetencí a dovedností, včetně mentoringu a účasti na interních iniciativách;
- **lidé:** tyto osoby budují pevné a férové vztahy s ostatními zaměstnanci, podporují nové kolegy, aktivně naslouchají a projevují otevřenost, proaktivitu a reaktivitu při podpoře ostatních. Projevují zájem a péči o tým i jednotlivce, zapojují se do společenských aktivit a mají zájem o dobrovolnictví;

- **energie:** zajišťují včasné splnění úkolů, vynikají v kvalitě a spolehlivosti předkládané dokumentace dle firemních norem a postupů. Aktivně podporují a dodržují bezpečnostní pravidla ve společnosti a ctí firemní hodnoty a předpisy.

V této anketě sami zaměstnanci nominují své kolegy na tato ocenění. Ocenění převzali zaměstnanci různých oddělení a úrovní v oblasti výroby a podpůrných funkcí, což ukazuje, že společnost si váží přínosu každého zaměstnance. V rámci této ankety mají zaměstnanci možnost navrhnout své kolegy na tato ocenění. Ocenění přijali pracovníci z různých oddělení a úrovní v oblasti výroby a podpůrných funkcí. Tento proces zdůrazňuje snahu společnosti o uznání rozmanitosti a hodnotu každého jednotlivce v pracovním prostředí. Zaměstnanci tak nejenže ocení své kolegy za jejich přínos, ale také podpoří a respektují diverzitu a různorodost mezi svými spolupracovníky. Tímto způsobem společnost aktivně posiluje svoji kulturu, která klade důraz na inkluzi a respekt k různým perspektivám a přístupům.

Mezigenerační spolupráce je dalším způsobem, kterým se společnost Unipetrol snaží podporovat diverzitu a spolupráci napříč společnostmi. Vzhledem k již dříve zmíněné generační obměně, které společnost Unipetrol čelí a k výzvě související s odchodem zkušených zaměstnanců. Ti působili v podniku v průměru více než 20 let a disponují neocenitelnými zkušenostmi. Tyto zkušenosti jsou pro společnost zásadní, avšak není jednoduché bývalé zaměstnance nahradit v krátkém časovém horizontu. S ohledem na složitost chemického provozu novým dělnickým zaměstnancům trvá průměrně pět let, než se stanou schopnými pracovat na výrobní jednotce zcela samostatně.

Avšak nová generace zaměstnanců, zejména generace Z a i předešlá generace Y, je známá nižší mírou loajality a častější změnou zaměstnání. Společnost se tak potýká s výzvou, jak motivovat a udržet mladší generaci zaměstnanců, zatímco zároveň musí zajistit, aby starší zaměstnanci byli ochotni předávat své cenné zkušenosti mladším kolegům.

Nejen z tohoto důvodu bylo v litvínovském závodě společnosti Unipetrol v roce 2020 zřízeno moderní školicí středisko, které slouží jako centrum vzdělávání a posilování odbornosti výrobních zaměstnanců. Toto zařízení je vybaveno nejen školicími místnostmi, ale také plně funkčními modely výrobních technologií a polygonovými okruhy pro praktické školení. Zde noví zaměstnanci na dělnických pozicích podstupují důkladný výcvik zaměřený na získání praktických dovedností nezbytných pro chod chemického provozu.

Jedinečnost tohoto školicího střediska spočívá v propojení mezigeneračních a multidiverzitních týmů, které zde školí a přenášejí odborné znalosti. Interní lektori, zkušení zaměstnanci společnosti Unipetrol, nejenže sdílejí své bohaté praktické zkušenosti s novými kolegy, ale také vytvářejí prostředí otevřené komunikace a spolupráce mezi různými generacemi a kulturními prostředím. Tímto způsobem se noví operátoři nejen učí technické dovednosti, ale také získávají pohled do firemní kultury a hodnot, které jsou důležité pro úspěšnou integraci do pracovního prostředí. Tato interakce mezi zkušenými zaměstnanci a novými „přírůstký“ do týmu napomáhá k posílení vztahů a porozumění mezi různými generacemi a kulturními pozadím. Díky této dynamice mají noví operátoři možnost nejen prakticky procvičovat své dovednosti, ale také se aktivně zapojit do firemního života a přispívat svými nápady a perspektivami.

Pro společnost může být výzvou nalézt vhodné zaměstnance, kteří jsou zbaveni předsudků, mají pozitivní vztah ke společnosti a zároveň disponují vysokou kvalifikací a zkušenostmi potřebnými k předávání správných pracovních postupů a znalostí. Při výběru těchto jedinců je klíčovým faktorem dobrovolnost, která předurčuje jejich motivaci a loajalitu vůči společnosti.

Práce těchto zkušených zaměstnanců nekončí pouze v rámci školicího střediska. Mnozí z nich se stávají odbornými mentory pro mladší či méně zkušené kolegy, a to i po několik dalších let.

Pomáhají jim získávat další praktické zkušenosti a připravují je na skládání tzv. kompetenčních zkoušek, které jsou v podmínkách Unipetrolu nezbytné. Tento princip zajistí společnosti kontinuitu a předání vědomostí a dovedností. Zároveň však poskytuje zaměstnancům, kteří ve společnosti působí již dlouhá desetiletí pocit důležitosti a sounáležitosti. Tímto způsobem se zároveň minimalizuje riziko, že by tito zaměstnanci společnost opouštěli.

Investice ve výši přesahující 50 milionů korun do výstavby tohoto střediska jasně dokumentuje závazek společnosti k odbornému rozvoji svých zaměstnanců. Středisko však není jen místem pro školení nových pracovníků; rovněž slouží jako prostředek pro exkurze a zážitkové dny pro studenty a ostatní návštěvníky. Tento přístup ukazuje, že společnost není zaměřena pouze na své vlastní zaměstnance, ale aktivně se angažuje i v podpoře školství po celé České republice.

S ohledem na nadcházející generace zaměstnanců, zejména Generaci Z a nově vznikající Generaci Alfa, se společnost zaměřuje na **podporu českého školství** na všech úrovních. Tato iniciativa je zaměřena na přípravu mladých lidí na budoucí pracovní výzvy a potřeby trhu práce.

Spolupráce s institucemi od základních škol až po vysoké školy je zesílena prostřednictvím aktivit, jako je odměňování studentů za vynikající výsledky a poskytování grantů školám. Nadace ORLEN Unipetrol hraje klíčovou roli při poskytování těchto stipendií a grantů, a to nejen studentům, ale také učitelům a pedagogům. Tím projevuje společnost Unipetrol hlubší zájem a chápání potřeby změn v českém školství a v postojích pedagogů. Změny však nelze provést pouze jedním subjektem. Společnost Unipetrol a Nadace ORLEN Unipetrol by měly svým přístupem motivovat i další společnosti k podpoře studentů a společně tak přispívat ke změně českého školství. Jejich úsilí má významný dopad na budoucí pracovní sílu, kterou tvoří současní studenti.

Společnost nejen stanovuje nároky na vzdělávací systém, ale aktivně přispívá k jeho podpoře. Usiluje o pevné propojení školství s podnikatelským sektorem tak, aby vytvořila prostředí, které spojuje teorii s praxí. S ohledem na zapojení nových zaměstnanců do pracovního procesu a jejich úspěch v něm společnost investuje do rozvoje studentů již během jejich studia na středních a vysokých školách.

Po dobu více než 22 let spolupracuje společnost Unipetrol s Vysokou školou chemicko-technologickou v Praze. Tato dlouhodobá spolupráce vyústila ke vzniku „**Univerzitního centra VŠCHT**“ v chemickém závodě v Litvínově. Toto centrum je výsledkem snahy společnosti Unipetrol o podporu školství a propojuje společnost Unipetrol s Vysokou školou chemicko-technologickou v Praze a Fakultou strojní ČVUT v Praze. Tato dlouhodobá spolupráce byla podpořena finančním příspěvkem Unipetrol ve výši 33,5 milionu Kč, který umožnil poskytnutí více než 200 studentských stipendií a zapojení do 35 výzkumných projektů. Mezi nejnovějšími projekty patří inovativní přístupy, jako jsou recyklace plastů pyrolýzou, výroba biopaliv, nebo nová patentovaná metoda výroby dicyklopentadienu. Toto centrum je výjimečné tím, že je jediným místem v České republice, kde je část veřejné vysoké školy umístěna přímo ve výrobním areálu. Ve střední Evropě existují pouze dvě centra tohoto typu, a to v ČR a Maďarsku.

Univerzitní centrum poskytuje až 50 studentům možnost studovat přímo v srdci největšího chemického závodu v zemi. Toto specifické prostředí umožňuje studentům aplikovat získané teoretické znalosti ihned v praxi a zapojit se tak do výzkumných a vzdělávacích aktivit nabízených centrem. Studenti zde mají také příležitost zpracovávat své kvalifikační práce na průmyslová témata.

Klíčovým prvkem je propojení mladé generace studentů se zkušenými zaměstnanci společnosti Unipetrol. Toto propojení umožňuje přenos know-how a praktických dovedností zkušených zaměstnanců na mladší generaci a zajišťuje tak kontinuitu znalostí v průmyslovém prostředí.

Tato nová generace studentů má často zcela jiný a inovativní pohled na svět, což může přinést do chemického odvětví nové nápady a perspektivy. Rozmanitost myšlení a přístupů může obohatit průmyslové prostředí a přispět k inovacím a rozvoji nových technologií. Spolupráce mezi mladými studenty a zkušenými zaměstnanci tak představuje synergii znalostí a zkušeností, která podporuje inovace a růst v průmyslovém sektoru.

Společnost Unipetrol rozšiřuje nabídku příležitostí pro studenty, aby se aktivně zapojili do pracovního prostředí během svého studia nebo ihned po něm. Kromě uvedených možností mají studenti šanci absolvovat krátkodobé nebo dlouhodobé stáže na různých pracovních jednotkách společnosti. Během letních prázdnin nebo i během akademického roku mohou studenti vykonávat krátkodobé zaměstnání, které jim umožní se seznámit s pracovním životem, poznat své kolegy a prostředí firemní kultury. Okamžitě po ukončení studia je pro ně k dispozici **program Absolvent**, zaměřený zejména na studenty chemického, strojínského a elektrotechnického inženýrství. Tento program je určen absolventům, kteří ukončili studium maximálně před dvěma lety. Účastníci programu absolvují stáže v laboratořích, výcvikovém středisku, technickém oddělení a výrobních jednotkách, s cílem podpořit spolupráci a diverzitu v pracovním prostředí. Během stáže se studenti seznamují s různými technologiemi používanými ve společnosti, tokem materiálů a vzájemnou propojeností různých provozů. Kromě toho mají možnost navázat klíčové kontakty napříč organizací, účastnit se seminářů a školení a přispívat k částečným projektům. Tato iniciativa přináší do pracovního prostředí rozmanitost myšlení a zkušeností, dále také posiluje spolupráci mezi různými generacemi a pracovními týmy.

Během těchto stáží a programů jsou studenti aktivně zapojováni do dalších aktivit, které společnost pořádá, ať už pracovního nebo neformálního charakteru. To umožňuje studentům lépe pochopit kulturu společnosti a seznámit se s budoucími kolegy. Společnost Unipetrol klade důraz na budování vztahů mezi současnými i budoucími zaměstnanci nejen v pracovním, ale i v neformálním prostředí. Tyto přirozené a autentické interakce umožňují jednotlivcům projevit se v jejich vlastní podobě, vyjádřit své přirozené chování, komunikační styl a mnoho dalšího. Přenesení těchto postojů do pracovního života pak usnadňuje komunikaci a navazování pracovních vztahů. V prostředí tak velké organizace, kde je mnoho oddělení a pracovníků, v mnoha lokalitách, jsou tyto vztahy nezbytné pro efektivní fungování a spolupráci napříč celou firmou. Jsou důležité pro vytváření týmového ducha, sdílení informací a řešení problémů. Navíc dobré pracovní vztahy mohou přispět k lepší pracovní atmosféře a celkové spokojenosti zaměstnanců, což má pozitivní dopad na výkonnost a výsledky společnosti jako celku.

Z poskytnutých informací je zjevné, že společnost Unipetrol věnuje značnou pozornost mladým generacím, s nimiž spolupracuje při organizaci různých akcí a programů, často ve spolupráci se školami. Úspěch těchto iniciativ je patrný z výsledků zmíněných pravidelných anket mezi studenty, které opakovaně umisťují společnost Unipetrol na přední příčky v hodnocení nejlepšího zaměstnavatele.

Některé faktory, jako je umístění výrobních závodů, nelze změnit a mohou být pro studenty méně atraktivní. Většina vysokých škol se nachází v Praze, a proto většina absolventů preferuje zůstat v hlavním městě i po ukončení studia. Avšak existují i faktory, které společnost Unipetrol může ovlivnit. Je ale důležité mít na paměti, že veškeré změny v tak velké společnosti vyžadují nejen finanční investice, ale také čas. Mezi možné změny patří modernizace některých částí výrobních závodů, snížení byrokracie, zrychlení procesů a nabídka možností zahraničních stáží v ostatních společnostech skupiny ORLEN.

Nicméně, navzdory těmto snahám o začlenění mladých generací, bylo podle vyjádření zaměstnanců školicího střediska zaznamenáno opakované nepochopení mezi staršími zaměstnanci, zejména z Generace Baby Boomers, a nově příchozí Generací Z. Starší

zaměstnanci vyjadřovali obavu o nedostatek zájmu o předávané zkušenosti ze strany mladších kolegů a často se tak tito zkušení zaměstnanci cítili nedocení. Během průzkumu provedeného personálním oddělením bylo zjištěno, že část starších zaměstnanců nejen z tohoto důvodu vnímá nedostatečně ocenění svých přínosů. I přestože chápou a respektují veřejné povzbuzování mladých talentů ze strany společnosti, sami se pak cítí opomíjeni a mají pocit, že jejich význam ve firmě je podceňován. Tento pocit nedocení a podceňování může negativně ovlivnit jejich motivaci a ochotu předávat své zkušenosti mladším kolegům.

V reakci na tato zjištění a s ohledem na výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců společnost Unipetrol zavedla novou iniciativu, která se zaměřuje na formální oceňování zkušených kolegů.

Vzhledem k uvedeným důvodům se společnost Unipetrol rozhodla věnovat větší pozornost nefinančnímu ocenění svých zaměstnanců a zavést nová pravidla pro oslavy pracovních výročí. Prvním krokem bylo ocenění zaměstnanců, kteří ve společnosti působí již více než 45 let. Tato událost nebyla pouze projevem vděčnosti jednotlivcům, ale zároveň představovala uznání a ocenění 47 kolegů. To by mohlo být vnímáno jako pozitivní pilíř firemní kultury. Jejich dlouhodobý přínos je nejen číselně měřitelný v podobě odpracovaných let, ale představuje i důkaz jejich oddanosti a přispění k úspěchům organizace.

V prosinci 2024 se v Litvínově uskutečnil první slavnostní ceremoniál, během něhož bylo těmto zaměstnancům vyjádřeno poděkování a oceněna jejich dlouholetá práce. Mezi oceněnými byli i zaměstnanci s více než 50 lety zkušeností ve skupině Unipetrol, což je obzvláště obdivuhodné. Oceněným členům byly předány pamětní diplomy a dárkové tašky s náramkovými hodinkami, symbolizujícími podle dotazovaných zaměstnanců personálního oddělení Unipetrolu čas strávený v organizaci a připomínající společné zážitky a úspěchy. Na této události byli zároveň přítomni i přímí nadřízení oceněných zaměstnanců, ředitelé jednotlivých oddělení a výkonní ředitelé dceřiných společností, kde dlouholetí zaměstnanci působí. Společnost rovněž nezapomněla na mladé zaměstnance a studenty přidružené k VŠCHT, čímž vytvořila prostředí pro mezigenerační výměnu názorů a zkušeností. Diskuse o spolupráci, komunikaci a výměně znalostí napříč generacemi ukázala, že různorodost názorů je prospěšná a žádoucí. Tato iniciativa by měla pomoci vyvážit pozornost a uznání mezi různými generacemi zaměstnanců a posílit pocit důležitosti a respektu mezi staršími zaměstnanci. Jakékoliv zhodnocení účinnosti této iniciativy není dosud možné, protože se jednalo o první ročník a čas potřebuje čas.

Znalost **strategie firmy** je zásadní pro úspěch organizace, zejména v kontextu diverzity a spolupráce. Zaměstnanci, kteří mají hlubší porozumění směřování společnosti, přináší do pracovního prostředí různorodé perspektivy a přístupy. Tato rozmanitost názorů a zkušeností může vést k inovacím a kreativním řešením. Výsledky nedávného průzkumu společnosti Unipetrol naznačují nedostatečnou informovanost zaměstnanců o strategii firmy, což může bránit efektivní spolupráci a zapojení. V reakci na tuto skutečnost naplánovala společnost Unipetrol několik iniciativ k posílení komunikace a podpoře aktivní účasti zaměstnanců při formování budoucnosti organizace. Sjednocení cílů a hodnot napříč různými skupinami zaměstnanců má potenciál přinést vyšší úspěšnost a udržitelný růst. Angažovanost každého zaměstnance, bez ohledu na jeho pozici či zkušenosti, je klíčová pro vzájemné porozumění, spolupráci a společný rozvoj organizace.

Společnost Unipetrol uznala nezbytnost správné a jednoduché komunikace svých cílů a strategií všem zaměstnancům bez ohledu na jejich pozici či zkušenosti. Proto byl vytvořen tzv. „Strategický one-pager“ do roku 2030, který byl nejprve prezentován vedení společnosti a následně sdělen zbytku zaměstnanců. Bez sdíleného porozumění směru, kterým se společnost ubírá, není možné dostatečně motivovat zaměstnance. Proto byl klíčovým vizuálem akce slogan "Kam směřujeme", kterým se společnost prezentovala.

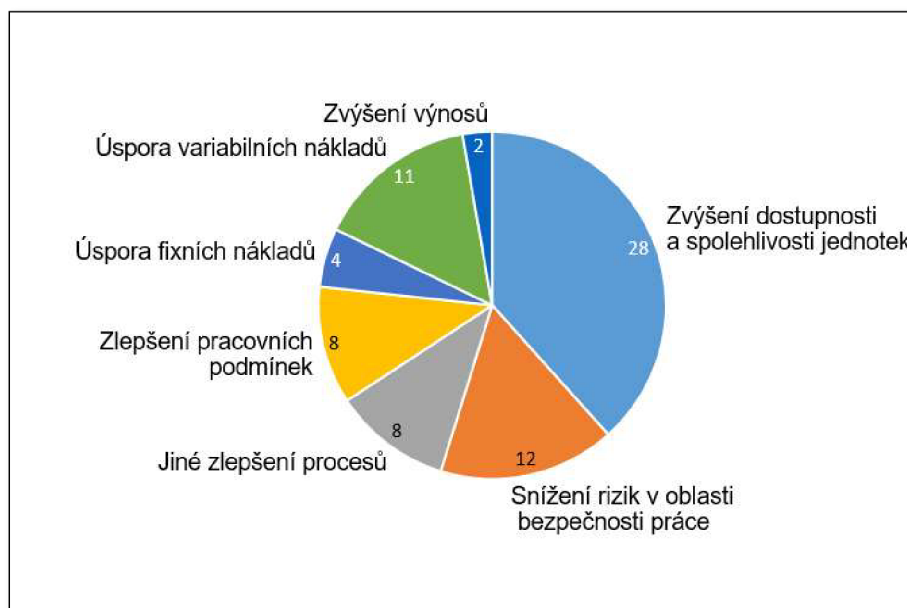
Dalším krokem byla manažerská konference nazvaná Strategy Day, které se zúčastnili vyšší i střední manažeři firmy. Tato událost měla dva hlavní cíle: prohloubení pochopení směřování společnosti do roku 2030 a posílení spolupráce mezi různými odděleními. Během konference byli manažeři seznámeni s konceptem strategického one-pageru, který umožní efektivněji šířit strategii 2030 a lépe vysvětlit zaměstnancům, jak jejich práce přispívá k naplnění firemních cílů. Konference nejenže byla zacílena na strategické myšlení, ale také poskytovala účastníkům důležitou možnost relaxace a vzájemné komunikace. Zvláště významnou byla možnost setkání s kolegy z jiných lokalit, což není v běžném pracovním prostředí obvyklé. Vzhledem k tomu, že většina komunikace probíhá převážně prostřednictvím elektronické pošty, bylo toto osobní setkání zvláště cenné. Poskytlo účastníkům jedinečnou příležitost navázat osobní vazby, budovat vztahy a sdílet své zkušenosti s jinými kolegy tváří v tvář.

Celkově byla podle zástupců personálního oddělení tato akce úspěšná s pozitivním ohlasem od všech účastníků. Více než 90 % účastníků hodnotilo událost velmi dobře a hodnocení cílů akce bylo rovněž pozitivní – účastníci lépe pochopili strategické iniciativy a navázali kontakt mezi manažery, řediteli a členy představenstva. Společnost Unipetrol nyní plánuje další kroky k posílení komunikace a zapojení zaměstnanců do strategie firmy, což bude kritickým krokem této iniciativy.

Společnost Unipetrol si je podle svých slov plně vědoma pozitiv vycházejících z diverzity a oceňuje různorodost svých zaměstnanců. Chápe, že každý zaměstnanec přináší do firemního prostředí jedinečné perspektivy, pohledy a nápady. Proto se rozhodla vytvořit **platformu Idea** jako prostředek ke zvýšení diverzity a inkluzivity v pracovním prostředí. Tato platforma je způsob, jak motivovat zaměstnance k aktivnímu zapojení do procesu inovace a rozvoje společnosti. Vytvořením otevřeného prostoru pro sdílení nápadů a myšlenek se snaží podpořit dialog mezi zaměstnanci různých pozic a zkušeností. Tímto způsobem společnost Unipetrol aktivně přispívá k posílení diverzity ve svém pracovním prostředí a zdůrazňuje důležitost každého jednotlivce v procesu podnikového rozvoje. Tato platforma umožňuje zaměstnancům sdílet své inovativní myšlenky, které by mohly přispět ke zlepšení firemních procesů nebo produktů. Ti, jejichž nápady jsou vybrány jako účelné, obdrží finanční ocenění. Jedním z příkladů je nápad na úsporu energie při čištění odpadních vod. Realizací tohoto nápadu, včetně sanace nátokového potrubí, rekonstrukce provzdušňovacího systému v aeračních nádržích a úpravy odplyňovací komory, bude provoz optimalizován a dojde k významné úspoře energie při provozu čistírny.

V roce 2022 bylo do platformy IDEA zadáno celkem 215 nových zaměstnaneckých nápadů. Z této široké škály nápadů bylo 87 pozitivně posouzeno a 73 z nich bylo následně implementováno. Implementované nápady zaměstnanců výrazně přispěly k řešení různých oblastí a výzev, kterým společnost Unipetrol čelila. Tyto nápady nejčastěji pomohly snížit rizika v oblasti bezpečnosti práce, zvýšit dostupnost a spolehlivost jednotek, zlepšit pracovní procesy, zvýšit efektivitu pracovních podmínek, minimalizovat náklady a zvýšit výnosy. Přínos platformy IDEA je nezpochybnitelný, nicméně ve společnosti Unipetrol často dochází k tomu, že navržené iniciativy nakonec nejsou realizovány. Tento problém často vzniká kvůli nedostatečnému zájmu zaměstnanců, kteří by měli iniciativu provést, a složitému schvalovacímu procesu. Tato situace může vést k frustraci zaměstnanců a snížení jejich motivace sdílet své nápady. Společnost Unipetrol proto oceněním odměňuje nejen zaměstnance, kteří přicházejí s nápady, ale i ty, kteří se na jejich implementaci podílejí. Nicméně, zjednodušení schvalovacího procesu zůstává stále výzvou, se kterou se společnost Unipetrol potýká, a to nejen v případě platformy IDEA.

Obrázek 6 Přehled iniciativ



Zdroj: Vlastní zpracování

Propojení CSR a zaměstnanců společnost Unipetrol je dalším důležitým prvkem podporující diverzitu zaměstnanců. Podle nedávných výzkumů je zřejmé, že pro Generaci Z má společenská odpovědnost zásadní význam při rozhodování o volbě potenciálního zaměstnavatele. Tato generace vykazuje zvýšený zájem o to, jak společnosti přispívají k sociálním a environmentálním otázkám, a jaké hodnoty a principy prosazují. Percepce firemní sociální odpovědnosti (CSR) zaměstnance nejen motivuje k vyšší aktivitě, věrnosti a identifikaci se zaměstnavatelem, ale také podporuje jejich kreativitu. V současné době se kreativita zaměstnanců stává stále důležitějším aspektem, který firmy ocení, zejména v kontextu rozmanitosti pracovní síly. Studie ukazují, že existuje pozitivní vztah mezi vnímáním CSR a kreativitou zaměstnanců, přičemž klíčovou roli v tomto vztahu hraje jejich angažovanost. CSR aktivity vytvářejí příznivé pracovní prostředí a dávají zaměstnancům pocit, že jejich práce má smysl, což následně stimuluje jejich kreativitu. Nicméně je důležité zdůraznit, že pouhé proklamace společenské odpovědnosti samy o sobě nemají vliv na angažovanost zaměstnanců, pokud není doprovázena podporujícím pracovním prostředím ze strany zaměstnavatele. Tento výzkum naznačuje, že CSR je klíčovým faktorem pro podporu kreativity zaměstnanců, zejména v prostředí, které respektuje a podporuje rozmanitost pracovní síly. Manažeři by měli klást důraz na vytváření takového prostředí, které tuto kreativitu podporuje a oceňuje přínosy různorodých perspektiv a zkušeností zaměstnanců (Tong a kol., 2019).

Společnost Unipetrol se v oblasti CSR neomezila pouze na zapojení zaměstnanců z různých odvětví, pozic a lokalit. Rozšířila svůj záběr a nabídla možnost účasti i bývalým zaměstnancům včetně těch, kteří jsou již v důchodu, stejně jako studentům a účastníkům programu Absolvent. Tato široká paleta účastníků přispívá k propojování a vytváření prostředí, které je otevřené inovacím a novým nápadům. Taková spolupráce napomáhá nejen komunikaci, ale také rozmanitosti myšlení a přináší synergií, která podporuje inovativní myšlení a tvorbu.

Mezi tyto iniciativy patří například dobrovolnické dny, které společnost pravidelně organizuje ve všech svých lokalitách. Tato aktivita umožňuje zaměstnancům zapojit se do dobrovolnických činností s charitativním podtextem a přispět k podpoře komunitních projektů a potřebných organizací. Další možností je účast na akcích, které pořádá Nadace Orlen

Unipetrol. Tímto způsobem mají zaměstnanci příležitost podílet se na různých společensky prospěšných aktivitách, které mají pozitivní dopad na okolní prostředí a komunitu.

Jedním z příkladů úspěšného propojení platformy Idea, umožňující zaměstnancům předkládat své nápady, a CSR aktivit, je zavedení **platformy Komunita**. Tato interní platforma, zahájená v roce 2020, umožňuje zaměstnancům zapojit se do dobrovolnické činnosti s cílem pomoci potřebným. Zaměstnanci si na této platformě vybírají neziskové organizace či instituce, kterým chtějí poskytnout pomoc. Po domluvě s danou organizací předkládají svůj projekt do platformy, kde specifikují způsob, jakým plánují pomoci, a zda budou potřebovat další dobrovolníky či finanční prostředky. Projekty, které obdrží schválení odbornou komisí, získají finanční podporu na pokrytí nákladů spojených s dobrovolnickou činností ze strany společnosti Unipetrol. Do dobrovolnické činnosti se mohou zapojit nejen zaměstnanci, ale také jejich rodinní příslušníci či přátelé. Součástí těchto dobrovolnických týmů mohou být ale i zaměstnanci z jiných oddělení nebo lokalit, což přispívá k propojení a diverzitě v rámci společnosti.

Dalším příkladem je **Dobročinný sportovní klub společnosti Unipetrol**. Zaměstnanci společnosti Unipetrol se v rámci tohoto Sportovního klubu podílejí na podpoře prostřednictvím pohybu, což umožňuje společně naplňování potřeb druhých. Aktivní členství ve sportovním klubu umožňuje zaměstnancům přispívat sobě i ostatním, čímž získává jejich sportování další rozměr. Každoročně jsou sbírány a evidovány pohybové aktivity zaměstnanců napříč všemi lokalitami, následně jsou za finanční podpory Unipetrolu tyto aktivity převedeny na dobročinné příspěvky, které Nadace ORLEN Unipetrol věnuje potřebným neziskovým organizacím či jednotlivcům. Rozhodnutí o přidělení finanční podpory dobročinným organizacím či konkrétním jednotlivcům je svěřeno zaměstnancům, členům klubu, kteří se následně mohou osobně zapojit do předávání darovacích šeků. Tento přístup poskytuje sportovcům možnost aktivní účasti na dobročinných akcích a umožňuje jim vidět přímý dopad svého příspěvku na pomoc lidem ve svém okolí.

V posledních letech se aktivity sportovního klubu rozrostly o další události, které byly navrženy samotnými zaměstnanci a uspořádány ve spolupráci s personálním oddělením. Mezi ně patří například účast na amatérském fotbalovém zápase, opakovaná účast zaměstnanců na hokejovém turnaji a pořádání dobročinného florbalového turnaje. Každoročně se zaměstnanci společnosti Unipetrol také zapojují do závodů Dračích lodí, kde se v roce 2024 očekává účast více než 120 zaměstnanců z různých odvětví a lokalit. V červnu 2024 pořádá společnost Unipetrol již druhý ročník nadačního běhu Cesta za snem. Všechny tyto akce jsou propojeny s Nadací ORLEN Unipetrol, která za podpory Unipetrolu, dalších partnerů, zaměstnanců i veřejnosti daruje finanční příspěvky potřebným institucím nebo jednotlivcům, které si sami zaměstnanci vyberou.

Je však důležité uvést, že aktivity těchto akcí jsou v současné době nejen podporovány, ale i řízeny pracovníky personálního oddělení. Dalším cílem těchto aktivit by mělo být postupné předání části zodpovědnosti samotným zaměstnancům, čímž by se rozšířil okruh tzv. firemních ambasadorů. Tím by společnost mohla dosáhnout zvýšení angažovanosti svých zaměstnanců, podpořit rozvoj týmové spolupráce a zlepšit celkový zaměstnanecký zážitek. Takový přístup by také umožnil realizovat neformální diverzity managementu, který by přinesl mnoho pozitivních změn i do firemního prostředí.

Primárním záměrem těchto událostí je sice poskytnutí pomoci potřebným, ale společnost Unipetrol podle svých slov vnímá také další pozitivní dopady. Zaměstnanci projevují značný zájem o tyto aktivity a pozitivně reagují na skutečnost, že jsou jejich nápady vyslyšeny a uskutečňovány. Tímto způsobem se podle personálního oddělení Unipetrolu posiluje jejich pocit důležitosti a sounáležitosti s firemní kulturou. Zaměstnanci vyjadřují větší motivaci, aktivitu a proaktivitu a jsou otevřeni novým nápadům a inovačním iniciativám. Důležitým

aspektem je také fakt, že se těchto akcí účastní zaměstnanci z různých sektorů společnosti, kteří by se pravděpodobně v běžném pracovním prostředí nesetkali, včetně zaměstnanců pracujících v nepřetržitém provozu, administrativních pracovníků, manažerů a vedoucích pracovníků z různých regionů. K těmto událostem jsou vítáni i bývalí zaměstnanci, studenti, rodinní příslušníci a přátelé, což dává prostor pro širší a různorodější zapojení a interakce mezi lidmi s různými zkušenostmi a perspektivami.

3.3 Rozhovory se zaměstnanci společnosti Unipetrol

Druhá část analytické práce se zaměřovala na analýzu vnitřních dokumentů společnosti týkajících se diverzity a rovného zacházení. Dalším cílem bylo podrobně popsat všechny programy a iniciativy, které společnost Unipetrol pro své zaměstnance organizuje a které jsou s touto problematikou spojeny. Nicméně je důležité zdůraznit, že klíčovou roli v této oblasti hrají samotní zaměstnanci, jejichž pocity a vnímání snah společnosti o podporu diverzity jsou zásadní. Za účelem získání relevantních informací byl proveden kvalitativní výzkum prostřednictvím nestrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci na téma diverzity v pracovním prostředí.

3.3.1 Cíl a metodologie výzkumu

Výběr metody

Metoda nestrukturovaných rozhovorů byla zvolena z několika důvodů. Nejprve je důležité zdůraznit, že téma diverzity je velmi rozsáhlé a každý jedinec na něj může nahlížet zcela individuálně. Cílem autorky bylo umožnit respondentům svobodně vyjádřit své postoje a pohledy bez ovlivnění předem připravenými otázkami, které by mohly zkreslit výsledky průzkumu. Tento přístup umožnil zachování autenticity a hloubky odpovědí, což bylo zásadní pro získání co nejpřesnějších a nezkreslených dat o vnímání tématu diverzity mezi zaměstnanci.

Je důležité zdůraznit rozsáhlý rozsah společnosti Unipetrol a jejího spektra aktivit. Existuje možnost, že některé z těchto iniciativ nebyly v analytické části zmíněny, přestože respondenti vnímají jejich relevanci v kontextu diverzity. S cílem získat co nejkomplexnější a přesnější pohled na téma diverzity, autorka zahrnuje do svého výzkumu škálu zaměstnanců z každé generace, která byla popsána v teoretické části práce. Kromě běžných zaměstnanců zahrnuje do studie také ženy a muže, aby lépe porozuměla genderovému rozměru diverzity. Aby zachytila perspektivu různých pracovních prostředí a rolí, zahrnuje do svého výzkumu zaměstnance z různých oddělení a pozic ve společnosti.

Z tohoto důvodu se rozhodla neomezovat rozhovory pouze na předem připravené otázky, ale dala respondentům prostor vyjádřit své myšlenky a názory podle vlastního uvážení a plynule vést diskusi podle průběhu rozhovoru.

Cíl rozhovorů

Jak již bylo naznačeno na začátku této diplomové práce, přístup k diverzitě nelze redukovat pouze na elementární aspekty diverzity, které jsou často zkoumány v odborné literatuře. Každý jedinec představuje komplexní kombinaci nejen elementárních prvků diverzity, ale i převyšujících faktorů, které tvoří jeho osobnost. Každý jedinec má svou jedinečnou osobnost, odlišný způsob myšlení, různou úroveň sociální inteligence, individuální identitu a sebestojetí, a také vlastní soubor hodnot, jak osobních, tak profesních

Cílem provedených rozhovorů bylo tedy především získat hlubší vhled do postojů respondentů k tématu diverzity a jejich úroveň uvědomění si tohoto konceptu. Dalším cílem bylo zhodnotit, jakou důležitost respondenti přikládají diverzitě v rámci svých pracovních týmů a jaké

konkrétní přínosy či problémy s ní spojují. Autorka dále zkoumala vnímání úsilí společnosti Unipetrol v oblasti diverzity, jaké iniciativy zaměstnanci pozorují a jaký k nim mají postoj. V neposlední řadě byl kladen důraz na identifikaci potenciálních omezení, na které by se společnost Unipetrol měla ve svých snahách zaměřit. Autorka se také zabývala otázkou, zda by respondenti ocenili formální ukotvení diverzity. Na závěr bylo zkoumáno, zda by respondenti podpořili zaměstnávání určitého procenta zaměstnanců ze znevýhodněných skupin a jaké důvody by tuto podporu zdůvodnili.

Výzkumné okruhy

Níže jsou popsány oblasti, na které se bude rozhovor soustředit, aby bylo dosaženo cílů studie a získáno hlubší pochopení postojů a názorů respondentů na diverzitu v pracovním prostředí společnosti Unipetrol.

Osobní pohled na diverzitu:

- získání názoru respondentů na téma diverzity a jejich osobní perspektivu na ni;
- porozumění tomu, jak respondenti vnímají rozmanitost ve svém pracovním prostředí.

Vnímání důležitosti diverzity v pracovním týmu:

- hodnocení důležitosti diverzity v rámci pracovního týmu z pohledu respondentů;
- Identifikace přínosů a případných problémů spojených s diverzitou ve pracovním prostředí.

Hodnocení úsilí společnosti Unipetrol v oblasti diverzity:

- zhodnocení postojů respondentů k úsilí společnosti Unipetrol v oblasti diverzity;
- Identifikace konkrétních iniciativ, které zaměstnanci vnímají, a jejich postoj k nim.

Identifikace omezení a nedostatků v oblasti diverzity:

- zjištění, jaké omezení nebo nedostatky v oblasti diverzity si respondenti uvědomují;
- diskuse o možných opatřeních, která by společnost Unipetrol měla přijmout k řešení těchto omezení.

Možnost formálního ukotvení diverzity:

- získání názorů respondentů na možnost formálního ukotvení diverzity ve společnosti Unipetrol;
- diskuse o klíčových aspektech, které by mělo takové ukotvení zahrnovat.

Podpora zaměstnávání zaměstnanců ze znevýhodněných skupin:

- porozumění postojům respondentů k podpoře zaměstnávání osob ze znevýhodněných skupin;
- diskuse o důvodech a kritériích pro podporu takového zaměstnávání.

Respondenti

K zachování anonymity bude každý respondent v průběhu studie identifikován unikátním číslem místo jeho jména. Toto opatření má za cíl zajistit, aby respondenti měli pocit bezpečí a svobody ve vyjádření svých názorů a zkušeností. Identifikace pomocí čísel tak zajišťuje, že žádná citlivá osobní data respondentů nebudou zveřejněna a zachová se tak jejich soukromí.

Tímto způsobem mohou respondenti otevřeně diskutovat o svých postojích a názorech na téma diverzity bez obav z možných následků či odhalení jejich identity.

Respondent 1 - prvním respondentem je žena, která má více než dvacetiletou pracovní zkušenost ve společnosti Unipetrol. Pracuje v administrativní oblasti a je zařazena do generace Baby Boomers.

Respondent 2 - dlouholetým ředitelem ve společnosti s pracovní zkušeností delší než deset let. Patří do Generace Y.

Respondent 3 - člen Generace X a pracuje na pozici středního managementu ve společnosti déle než pět let.

Respondent 4 - žena z Generace Y, která zastává pozici specialisty a pracuje ve společnosti více jak 5 let.

Respondent 5 - člen Generace X, pracuje jako inženýr ve výrobě ve společnosti méně než pět let.

Respondent 6 - mladá žena, spadá do Generace Z a pracuje ve společnosti dva roky.

Respondent 7 - muž z Generace Y, pracuje ve společnosti deset let a zastává pozici v nižším managementu v oblasti bezpečnosti.

3.3.2 Rozhovory

Rozhovor s respondentem 1

Respondentka nejprve definovala diverzitu, a to rozmanitost a různorodost každého jedince. V elementárních aspektech se zaměřila zejména na diverzitu věku a pohlaví, kterou ona sama vnímá nejvíce. Ostatní aspekty elementární diverzity považuje za méně důležité a nespojuje je s tímto tématem. Podle jejích slov je zejména rozmanitost v osobnostech a stylech myšlení v tomto tématu klíčová. Zároveň zdůraznila, že diverzita je pro ni mimořádně důležitá jak v pracovním, tak i v osobním životě. Obohacuje ji o mnoho zajímavých náhledů na určité situace a dle jejích slov „se od ostatních má stále co učit“.

Respondentka má ve společnosti Unipetrol více než 20 let zkušeností a během té doby pracovala v různých týmech a odděleních. Popisuje svůj současný tým jako velmi rozmanitý, kde jsou zastoupeni muži i ženy všech věkových skupin. Tuto pestrost spolu v rozdílech osobností vnímá jako obzvláště přínosnou. Díky svým bohatým zkušenostem má příležitost sdílet své know-how s mladšími kolegy, což ji naplňuje a baví nejvíce. Oceňuje otevřenost svých kolegů, kteří si jejích zkušeností velmi váží a často ji vyhledávají ohledně poradenství. Zároveň však vidí obrovský přínos, který jí samotná její pracovní skupina přináší. Inspiruje ji novými myšlenkami, nápady a pracovními postupy. Tuto různorodost a vzájemné učení považuje za největší přínos diverzity v jejím týmu, ve společnosti jako celku, a dokonce to pozitivně vnímá i ve svém osobním životě. Svůj postoj shrnuje slovy: „cítím, jak mě mladí obohacují, s nimi se cítím stále mladá“.

Dále popisuje diverzitu v rámci společnosti Unipetrol jako velmi podobnou tomu, jakým způsobem vnímá svůj tým. Velká rozmanitost je podle ní dána rozsahem společnosti Unipetrol, která nabízí prostor pro zaměstnance různých věkových skupin, pohlaví, vzdělání a zkušeností. Zvláště si cení rovného zacházení se všemi zaměstnanci, bez ohledu na jakýkoli aspekt diverzity. Zdůrazňuje otevřenou komunikaci a množství příležitostí pro další rozvoj, stejně jako ochotu navzájem si pomáhat a sdílet rady. Pro ni je diverzita ve společnosti Unipetrol jako „hodinky“: každý jedinec přináší své jedinečné schopnosti, postoje, názory a zkušenosti, ale

sám o sobě by nikdy nedokázal dosáhnout toho, co dokáže ve mém týmu. Je to spojením různorodých jedinců, kteří se doplňují a tvoří tak funkční celek.

Respondentka zdůraznila význam několika konkrétních iniciativ společnosti Unipetrol, mezi něž patří platforma Komunita, Idea a Cenu skupiny ORLEN Unipetrol. Podle ní tyto programy podporují vzájemnou spolupráci, uznání a komunikaci mezi zaměstnanci. Dále zmínila sportovní aktivity a aktivity Nadace Unipetrol, které považuje za další příklady iniciativ podporující diverzitu a integraci zaměstnanců. Nicméně, vyjádřila přání, aby se tyto akce konaly i v Praze, nikoliv pouze v Ústeckém kraji.

Momentálně nepocítuje žádná negativa ani omezení bránící diverzitě ve svém týmu ani ve společnosti Unipetrol. Také nepovažuje za potřebné formální ukotvení diverzity, jelikož se domnívá, že pokud „vše funguje“, pravidla nejsou nutná. Je přesvědčena, že jakákoli pravidla či veřejné deklarace jsou pouze důkazem nedostatku přirozeného závazku společnosti k těmto hodnotám, protože musí být alespoň veřejně deklarovány.

V rámci diskuse o podpoře znevýhodněných skupin respondentka zdůraznila, že by uvítala větší ohled na rodiče na mateřské dovolené a zaměstnance v důchodovém věku ve společnosti Unipetrol. Oceňuje péči o studenty a mladé talenty, kterou společnost ve velké míře poskytuje. Nicméně vyjádřila obavy ohledně následování současného trendu, který by spočíval v preferování určitých skupin při nábořech. I když si váží příslušnic ženského pohlaví, zdůraznila, že nevidí potřebu uměle dosazovat ženy do vyšších vedoucích pozic. Místo toho se domnívá, že při výběru kandidátů by měla být prioritou jejich kvalifikace, zkušenosti a přínos pro společnost, přičemž pohlaví či věk by neměly hrát rozhodující roli.

Rozhovor s respondentem 2

Respondent měl příležitost vysvětlit, jak sám vnímá pojem diverzity a její přínosy. V této souvislosti zdůraznil elementární aspekty diverzity, jako jsou věk, pohlaví, národnost a náboženství, a upozornil na pozitivní i negativní dopady spojené s těmito aspekty. Jako pozitivum viděl různorodost názorů a přístupů k řešení problémů, které vyplývají z elementárních aspektů diverzity. Nicméně, upozornil také na potenciální komunikační obtíže, zejména v kontextu věkové rozmanitosti. Podle jeho názoru samotné zařazování jednotlivců do určitých typologických skupin, například introvertů nebo extrovertů, může vést k potenciálním problémům v komunikaci. Když se k tomu přidají elementární aspekty diverzity, jako je věk, pohlaví nebo náboženství, pravděpodobnost nedorozumění se určitě zvyšuje.

Respondent dále popsal diverzitu ve svém týmu. Nejprve definoval svůj tým a následně sebe sám. Řekl: „Náš tým je tvořen převážně ženami v průměrném věku 50 let s více než 25 lety pracovních zkušeností, s umístěním v Litvínově“. Sám sebe popsal jako "mladého muže žijícího v Praze". Z tohoto důvodu pocítuje diverzitu ve svém týmu, zejména ve srovnání se svou vlastní osobou.

Jako pozitiva, která mu jeho tým přináší, zmínil rozmanitost názorů a nápadů. Zároveň uvedl, že díky různorodosti v pohlaví, věku a rodinném zázemí vnímá také rozdílnost v empatii, citlivosti a přístupu ke spravedlnosti. Tyto faktory jsou pro něj a jeho tým klíčové. Sám sebe vidí spíše jako manažersky a ekonomicky zdatného jedince, zatímco zbytek jeho týmu chápe jako více empatický k určitým životním situacím zaměstnanců

Naopak určitá omezení vnímá z hlediska znalosti nových technologií a anglického jazyka, které jeho tým zcela neovládá. Zároveň upozornil na to, že vzhledem k tomu, že většina jeho týmu pracuje ve společnosti již více než 20 let, mohou postrádat potřebný nadhled. Sám sebe v této situaci vidí jako přínosnou posilu, protože je z jiné generace a má blíže k novým technologiím a angličtině, což umožňuje vzájemné doplňování.

Jako velký přínos uvádí, že v jeho týmu jsou zaměstnanci, kteří jsou si „typologicky“ blízcí a tudíž mají stejný pohled na svou svoji práci.

Respondent byl dále tázán, jaké přínosy či naopak hrozby mu mohou v rámci řízení tohoto týmu přinést. On sám cítí neustálou potřebu učit se komunikaci s různými typy lidí a toleranci, které jsou podle něj zásadními dovednostmi, které by měl zvládat každý vedoucí zaměstnanec. Zároveň poukázal na to, že řízení takového týmu ho učí respektu a potlačení jeho dominantní osobnosti.

Další část rozhovoru se věnovala diverzitě a její podpoře v rámci celé společnosti Unipetrol. Respondent zde uvedl, že zde vidí "extrémní diverzitu". Právě propojení dlouhodobých zaměstnanců s neustálým nábořem nových, většinou mladších, přináší společnosti velkou diverzitu, která je podle jeho slov pro společnost Unipetrol "existenčně potřebná".

Respondent dále ocenil, že společnost Unipetrol přirozeně a nenásilně tuto diverzitu podporuje. Ve formálním vyzdvihování diverzity nevidí žádný přínos.

Omezujícím prvkem diverzity ve společnosti Unipetrol je podle jeho názoru zaměření na těžký chemický průmysl, který není atraktivní pro ženy a kde dominují muži. Druhým omezujícím faktorem je nutnost plynulé komunikace v českém jazyce, což omezuje národnostní diverzitu v této společnosti.

V současné době respondent neví o žádných iniciativách, které by společnost Unipetrol organizovala v oblasti diverzity.

Co se týče formálního ukotvení diverzity a její deklarace vůči veřejnosti, respondent vnímá společnost Unipetrol spíše jako konzervativní.

Podle jeho názoru by společnost měla podporovat diverzitu v oblasti věku a pohlaví, ale neměla by se vymezovat vůči jakýmkoliv dalším skupinám. Respondent vnímá, že společnost je k těmto tématům spíše neutrální, a proto by měla i v tom nadále pokračovat. Je pro něho samozřejmostí, že společnost nebude tolerovat žádnou formu diskriminace, ať už pozitivní či negativní. Podle něho jakákoli forma diskriminace přináší větší rizika než přínosy.

Rozhovor s respondentem 3

Když byla respondentka tázána na význam pojmu diverzita a její vnímání vlastního prostředí, popisovala diverzitu jako různorodost, rozmanitost a jedinečnosti. Podle ní se diverzita projevuje v široké škále schopností a charakteristik, které každý jedinec přináší do týmu nebo prostředí. Zahrmovala do toho i faktory jako je věk, pohlaví a vzdělání, které vnímá jako doplňující a rozšiřující aspekty diverzity.

Respondentka zhodnotila svůj tým jako velmi diverzitní v oblasti osobností. „Každý v mém týmu má své zaměření, někdo je více kreativní, jiný spíše analytický s důrazem na dokončení všech projektů“. V této rozmanitosti vidí klíč k jejich flexibilitě a schopnosti zvládat různorodé úkoly a výzvy. Každý zaměstnanec přináší do týmu svoji osobnost, zkušenosti, znalosti a odlišný pohled na situace, což umožňuje rychlé a flexibilní rozhodování v plnění úkolů.

Na druhou stranu, v otázce pohlaví, respondentka vnímá svůj tým jako nediverzitní, jelikož v něm pracují pouze ženy. V tomto ohledu vidí negativa, jako například potenciální přínos mužského přístupu, který by mohl přinést rychlejší řešení problémů a menší důraz na detail. Podle ní by přítomnost mužů mohla tým učinit efektivnějším. Nicméně na otázku, zda by se cítila lépe v týmu s podobnými osobnostními typy, odpověděla jednoznačně ne. Podle ní by tým složený ze zaměstnanců s podobným zaměřením nedokázal úspěšně dokončit projekty nebo úkoly.

Respondentka vnímá úsilí společnosti Unipetrol jako velmi pozitivní a přínosné. Oceňuje zejména rovné zacházení již při náboru zaměstnanců i během jejich pracovního života ve firmě. Podle ní v týmech společnosti neexistuje diskriminace založená na věku či pohlaví, pokud tomu provozní či právní podmínky nebrání.

Zároveň upozornila na proces generační obměny, kterou společnost Unipetrol prochází. Zkušené zaměstnanci odcházejí a jsou nahrazováni zejména mladšími absolventy. Tento krok vidí jako pozitivní z hlediska věkové diverzity, která vede k propojování generací, kteří mohou vzájemně sdílet znalosti, učit se od sebe a podporovat se navzájem.

Jako konkrétní opatření k podpoře diverzity a rovného zacházení respondentka uvedla interní směrnice týkající se procesu náboru, etický kodex, kolektivní smlouvu a existenci pozice etického ombudsmana. Tyto dokumenty a funkce slouží k zajištění transparentnosti, spravedlnosti a rovných příležitostí pro všechny zaměstnance.

Jako další programy, které podporují diverzitu a rovnost, respondentka zmínila program Absolvent, který slouží k podpoře nových absolventů v jejich kariérním rozvoji. Kromě toho také zmiňuje sportovní a zaměstnanecké dny a akce, které společnost pořádá pro své zaměstnance. Tyto programy nejen posilují týmovou spolupráci, ale také vytvářejí příležitosti pro interakci a zapojení všech zaměstnanců bez ohledu na jejich pozici.

Na otázku ohledně negativních aspektů diverzity respondentka upozornila na generační obměnu v rámci společnosti. Existují vysoce specializované pozice a týmy, které je obtížné obsadit. To může vést k nedostatečné diverzitě věku v některých týmech, protože není snadné najít mladé jedince s potřebnými znalostmi na trhu práce. Dalším potenciálním a negativním aspektem je nedostatečná národnostní diverzita. Na trhu práce je mnoho kandidátů se zajímavými zkušenostmi a vzděláním, které by mohly přispět k rozmanitosti společnosti. Nicméně kvůli potřebě znalosti českého jazyka jsou tyto kandidáti často odmítnuti, což omezuje diverzitu zaměstnanců ve společnosti.

Respondentka navrhuje, aby se společnost Unipetrol více zaměřila na podporu žen, zejména těch na mateřské a rodičovské dovolené. Jako možné opatření uvádí například zavedení možnosti kratších úvazků nebo sdílených pracovních pozic pro tyto zaměstnance. Tato opatření by mohla pomoci ženám lépe skloubit pracovní a rodinný život a zároveň by přispěla k diverzitě a inkluzi v pracovním prostředí.

Respondentka dále zdůraznila klíčový význam spolupráce pro podporu diverzity. I přesto, že spolupráce v rámci diverzifikačního týmu může být složitá, považuje ji za nezbytnou. Věří, že diverzifikační tým, který dokáže úspěšně spolupracovat a není zatížen předsudky, je efektivnější a prospěšnější jak pro jednotlivce, tak i pro společnost jako celek. Současně zdůraznila potřebu aktivního úsilí o odstranění těchto předsudků jak v rámci týmu, tak v celé společnosti, protože předsudky brání plnému rozvoji diverzity.

Dalším tématem byla možnost formálního ukotvení či veřejné deklarace diverzity. Na toto téma respondentka nahlíží s velkou rezervou. Nepovažuje za nutné stanovovat pravidla či omezení v této oblasti, protože by mohla přirozenost diverzity svazovat a také způsobovat problémy. Místo toho vidí jako přínosné a pozitivní formální vyjádření a deklarace vůči veřejnosti ohledně tématu rovného zacházení. V rámci aktuálních témat, jako je LGBT komunita a národnostní diskriminace, zdůraznila potřebu komunikace. Nepovažuje za nutné tyto skupiny zvlášť prezentovat či komunikovat, aby nedošlo k pozitivní diskriminaci či opomenutí některých skupin. Avšak souhlasila by s veřejným deklarováním podpory, porozumění a péče o diverzitu ze strany společnosti jako celku.

Posledním tématem byla případná podpora znevýhodněných skupin. Respondentka vyjádřila svou vděčnost za snahy společnosti Unipetrol zapojovat studenty a absolventy do pracovního

prostředí. Zároveň připomněla své nápady na podporu rodičů na mateřské a rodičovské dovolené, které by měly být více realizovány a podporovány společností.

Nicméně zdůraznila, že nesouhlasí s tím, aby společnost zaměstnávala jedince pouze kvůli jejich příslušnosti ke specifickým skupinám. Osobně se s tímto pravidlem setkala v minulém zaměstnání a nepovažovala ho za prospěšné. Namísto toho byla svědkem situací, kdy společnost upřednostnila kandidáta, který nespĺňoval kvalifikační požadavky na danou pozici pouze kvůli dodržení firemní kvóty.

Podle ní taková pravidla vedou k tomu, že společnost nevybírání ty nejlepší kandidáty, ale spíše ty, kteří vyhovují určitým kvótám. Rozhovor uzavřela s přesvědčením, že ve společnosti Unipetrol se takové situace nestávají a věří, že tomu tak bude i nadále.

Rozhovor s respondentem 4

První část rozhovoru se soustředila na téma diverzity a jak ji respondent vnímá. Podle něho diverzita spočívá v individuální odlišnosti každého člověka, především v různých postojích, názorech a pohledech na svět. Zároveň zdůraznil, že diverzita se projevuje i v dalších faktorech, jako je věk, pohlaví a vzdělání. V rámci společnosti Unipetrol pak respondent zmínil rozmanitost v tom, jak zaměstnanci vyjadřují svou sounáležitost se značkou a svou loajalitu k firmě.

Rozhovor se dále zaměřil na tým, v němž respondent pracuje. Zde zdůraznil, že vnímá velkou diverzitu, zejména v různorodosti názorů a přístupů k řešení problémů. Jak sám říká: "Každý v našem týmu má zcela odlišné vzdělání a předchozí zkušenosti." Tato situace s sebou nese mnoho pozitiv, ale i výzev, kterým je třeba čelit. Jak poznamenal: "Občas se stává, že mluvíme o jedné věci, která je pro jednoho zcela pochopitelná, zatímco druhý je zcela ztracený v tématu." Podle něho to však není negativní faktor, je to jen příležitost k většímu porozumění a empatii vůči ostatním zaměstnancům. Dále dodal: "Takové situace nám často přinášejí zajímavé pohledy na problémy, díky kterým můžeme přicházet s novými nápady či řešeními."

Respondent dále zdůraznil význam smyslu pro humor ve svém týmu, což napomáhá uvolnit napětí v náročných situacích. Nicméně, ve vážných záležitostech si všichni členové týmu uvědomují důležitost situace a podporují se navzájem. Jak řekl: "I přes naši rozmanitost jsme schopni vzájemného respektu a podpory."

Pro respondenta je toto bezpečné pracovní prostředí klíčové. Jak sám řekl: "I přes naši velkou názorovou diverzitu, jsme všichni dostatečně vyspělí, abychom se nebáli jeden před druhým přiznat neznalost problému a vzájemně si pomoci." Taková otevřenost a spolupráce mu často pomáhá řešit i složité problémy, s nimiž se setkává v průběhu své práce.

Autorku dále zajímal pohled respondentů na diverzitu v celé společnosti. Respondent uvádí, že je nutné rozlišovat mezi výrobní a nevýrobní částí, protože tyto části fungují v různých světech. V nevýrobní části nevýrobním odvětví respondent vnímá velkou diverzitu. Zaměstnanci zde jsou rozmanití věkově, pohlavím, místem původu, zkušenostmi a sociálním zázemím. Tuto rozmanitost respondent vnímá jako zajímavou a pozitivní.

Naopak ve výrobní části se diverzita bohužel neobjevuje. Zde převažují muži s nižším vzděláním, což vytváří co respondent nazývá "monolitickou silou", jež se obtížně mění a samo o sobě brání diverzitě. Dále respondent zdůrazňuje, že odlišnost jednotlivých jedinců ve výrobě je vnímána negativně a vedlejším důsledkem je jejich vyčleňování z týmu. Takový jedinec se často stává terčem posměchu, což nakonec zabraňuje jakékoli změně nebo inovaci. Nakonec, jak uvádí respondent, tento zaměstnanec má pouze dvě možnosti: buď se přizpůsobit danému týmu, nebo odejít ze společnosti.

Dalším tématem rozhovoru byla snaha společnosti Unipetrol podporovat péči o diverzitu. Respondent uvedl, že cítí spíše neformální, jak sám říká „nevědomou“ snahu v této oblasti. Konkrétně zdůraznil, že v hierarchii společnosti převládá neformální přístup. U většiny manažerů se projevuje neformální chování a setkává se se zaměstnanci i mimo naplánované schůzky. Podle respondentova názoru tento přístup podporuje diverzitu a inovaci, zaměstnanci se tak necítí omezení a mají více prostoru k vyjádření svých názorů a nových nápadů.

V diskusi o aktivitách podporujících diverzitu ve společnosti Unipetrol respondent zdůraznil několik klíčových faktorů. Na začátku upozornil na vazbu mezi diverzitou a spoluprací. Podle něho je právě spolupráce zásadní pro podporu diverzity a nových přístupů. Pokud zaměstnanci dokážou spolupracovat bez ohledu na své individuální rozdíly, často to vede k vyšší efektivitě práce, zvýšené kreativitě a pozitivní pracovní atmosféře.

Dále zdůraznil, že právě veškeré aktivity podporující spolupráci, jsou klíčové pro podporu diverzity v rámci společnosti Unipetrol. Zvláště velmi pozitivně hodnotí akce, které propojují zaměstnance z různých částí firmy. Ti, kteří by se jinak nikdy nepotkali, mají díky těmto aktivitám možnost navázat kontakt, vyměnit si názory a myšlenky, což následně usnadňuje spolupráci při projektech vyžadujících různorodé přístupy. Jako konkrétní příklady jmenoval platformu Komunita, Spanilou jízdu, různé sportovní aktivity a Talent Program, jehož se sám před několika lety účastnil.

Na otázku, zda respondent vnímá jakákoliv omezení v oblasti diverzity, odpověděl, že „jelikož jsem až do dnešního dne o diverzitě jako tématu nepřemýšlel, žádná omezení mě nenapadají“. Následně uvedl, že právě výše řečené je možným omezením.

Podle respondentova názoru je zásadní více komunikovat o tématu diverzity, zejména ve výrobní části, která ji nechápe a tudíž nepřijímá. Předsudky jsou podle něho klíčovým faktorem bránícím podpoře diverzity. Tvrdí, že předsudky představují hranice, které je třeba postupně překonávat. První takovou hranicí je podle jeho názoru rozložení mužů a žen ve výrobě. I když by uvítal větší zastoupení žen, momentálně je výrobní prostředí vnímáno jako „mužská záležitost“ a ženy se do ní nechtějí zapojovat.

V tématu formálního ukotvení diverzity ve společnosti a podpory znevýhodněných skupin se respondent vyjádřil, že nepovažuje za nutné zavádět formální pravidla nebo kvóty pro zaměstnávání určitých skupin. Podle něho by se měly vždy při výběru zaměstnanců brát v úvahu jejich schopnosti a zkušenosti, a nikoli jejich věk, pohlaví nebo barva pleti. Pokud dva kandidáti dosahují stejných výsledků, tyto aspekty diverzity by neměly hrát žádnou roli. Nicméně, pokud to provozní podmínky dovolují a uchazeč je správně kvalifikován pro danou pozici, nevidí žádný důvod, proč by tělesný handicap měl být důvodem k zamítnutí kandidáta.

Rozhovor s respondentem 5

Rozhovor s respondentkou byl veden v době, kdy se rozhodl společnost Unipetrol opustit a přijmout jinou pracovní nabídku..

Respondentka uvedla, že diverzitu vnímá jako prostředí, ve kterém jsou jedinci různého věku, pohlaví, národnosti a sociálního zázemí, kteří se díky svým odlišnostem navzájem doplňují.

Svůj současný tým popisuje jako diverzitní z hlediska věku, pohlaví a životních i pracovních zkušeností. Podle ní jsou členové týmu navzájem doplňující se díky svým odlišnostem v těchto oblastech. Dle jejích slov však diverzita v týmu „není nijak extrémní, jelikož se neliší ve svých potřebách“.

Jako pozitivní stránky diverzity v týmu a ve společnosti uvedla možnost učení a rozvoje díky různorodosti osobností. Podle ní věková rozmanitost přináší příležitosti k novým poznatkům a zkušenostem, které by jinak nebyly dostupné. Nicméně, současně zdůrazňuje určitá negativa

spojená právě s věkovou diverzitou. Vyjadřuje obavu z toho, že zaměstnanci starší generace mohou být méně flexibilní a obtížněji přijímají nové postupy a změny, zatímco mladší generace je naopak otevřená novým nápadům a inovacím. Tento střet různých přístupů považuje za výzvu, které je třeba aktivně čelit a hledat vyvážený přístup.

Respondentka také upozornila na přítomnost předsudků vůči určitým skupinám, zejména v oblasti pohlaví a mladších zaměstnanců. Sama si je podle svých slov, vědoma svých vlastních předsudků a aktivně pracuje na jejich odstranění, ať už jde o věkové, genderové nebo jiné stereotypy, například vůči zaměstnancům se zdravotním postižením. Respondentka uvedla, že by se společnost Unipetrol měla zaměřit na důležitost spolupráce a odstraňování předsudků jako klíčové kroky k podpoře diverzity a vytvoření inkluzivního pracovního prostředí.

V závěru tohoto průzkumu respondentka zdůraznila, že v diverzitě vidí velký potenciál. Nicméně před jeho dosažením je nezbytně nutné odstranit veškeré předsudky a předpojatost, naučit se efektivně pracovat s diverzitou, aby bylo možné plně využít všechny její pozitivní aspekty.

V rámci hodnocení snah společnosti Unipetrol o podporu diverzity, respondentka ocenila, že společnost neuplatňuje žádné povinné kvóty pro zaměstnávání osob určitých skupin. Avšak vyjádřila i překvapení nad tím, že ve vedení společnosti Unipetrol je poměrně malé zastoupení žen. Zároveň však zdůraznila, že společnost Unipetrol je velmi rozmanitá z hlediska věku zaměstnanců, což považuje za velmi pozitivní faktor.

Jako případná omezení v oblasti diverzity respondentka zmínila absenci zastoupení zaměstnanců se zdravotním postižením na pozicích, kde by to bylo možné. Podle ní není důvod, proč by tito jedinci neměli mít přístup k pracovním příležitostem ve společnosti Unipetrol, a věří, že by ostatní zaměstnanci mohli z jejich přítomnosti také mnoho získat. Dále upozornila na nedostatek zahraničních pracovníků ve společnosti. Přestože chápe nutnost plynulé komunikace v českém jazyce ve výrobním prostředí, kde je jasné dorozumívání nezbytné, uvítala by v odděleních s nižším bezpečnostním rizikem mezinárodní tým.

Respondentka dále ocenila fakt, že společnost, a zejména její vedení, nekladou velký důraz na věkovou skupinu svých zaměstnanců. Podle ní je společnost v tomto ohledu velmi otevřená a hodnotí zaměstnance především podle jejich schopností a přínosu pro firmu, bez ohledu na jejich věk.

V rámci konkrétních iniciativ respondentka neuvedla žádnou.

Na závěr rozhovoru měla možnost vyjádřit svůj názor ohledně formálního ukotvení diverzity a podpory znevýhodněných skupin. V této souvislosti zdůraznila, že jakékoli formální zavedení pravidel by bylo kontraproduktivní. Místo toho by se společnost měla přirozeně vyvíjet a postupně experimentovat s novými přístupy. Jako příklad uvedla možnost sestavení menšího týmu mluvícího anglicky nebo zaměstnání člověka s postižením. Vzhledem k tématu podpory dalších skupin, jako je například LGBT komunita, uvedla, že pro mladé kandidáty by mohla být snaha o veřejnou deklaraci lákavá. Nicméně se domnívá, že není jasné, jak by se tyto aktivity mohly promítnout do pracovního prostředí společnosti Unipetrol, a takové iniciativy nevidí jako přínosné.

V závěru rozhovoru respondentka vyjádřila přání, aby společnost podporovala zaměstnávání znevýhodněných skupin, avšak s ohledem na provozní podmínky dané společností. Podpořila by zaměstnávání jedinců s tělesným postižením a různé formy pracovních úvazků pro rodiče starající se o své děti. Nicméně odmítá zavedení kvót a pravidel pro určité skupiny. Místo toho zdůrazňuje, že společnost by měla tyto skupiny podporovat a vytvářet jim dobré pracovní podmínky, které jim umožní pracovat v jakékoliv životní etapě. Avšak neměla by určovat povinné kvóty pro dané skupiny. Podle ní by takový přístup znamenal ignorování zkušeností a

schopností jednotlivců a mohl by vést k předsudkům a předpojatosti již před jejich nástupem do společnosti.

Rozhovor s respondentem 6

Respondent byl nejprve požádán, aby vysvětlil, jak sám chápe pojem diverzity a co pro něj toto slovo znamená. Zajímavé bylo, že se vůbec nezaměřil na elementární aspekty diverzity, ale popsal ji jako „pestrost“, „rozdílnost“ a „možnost volby“. Bohužel však většinu z výše zmíněného nevnímá ve společnosti Unipetrol. Diverzitu ve svém zaměstnání vnímá pouze jako rozdílnost, která přináší různé přístupy a pracovní metody. Na druhou stranu však nepovažuje pestrost za něco, co by si společnost mohla dovolit. Další nedostatek vidí také v malých možnostech seberealizace.

Respondent v současné době vede tým, který se skládá z 10 zaměstnanců, kteří jsou většinou muži patřící do Generace Y a Generace X, s výjimkou jedné ženy. Respondent vysvětlil, že to souvisí s povahou práce, kterou jeho tým vykonává. Jeho tým je složen převážně z bývalých vojáků nebo policistů. Jak sám říká, „stejně jako ve společnosti Unipetrol, tak i v tomto oddělení pracuje drtivá většina mužů“.

Podle jeho zkušeností mužský tým bohužel není schopen dlouhodobě efektivně spolupracovat s ženou nebo se ženami. Kvůli této skutečnosti je tedy tým vedený respondentem nediverzitní vzhledem k pohlaví. Podle respondentových slov je tým také omezen ve znalostech a dovednostech, což znamená, že všichni zaměstnanci mají podobné schopnosti potřebné pro práci. Nicméně, respondent vidí velkou diverzitu v rámci týmu, v přístupech k práci, názorech a způsobech řešení problémů. Tato rozmanitost může být považována za pozitivum, které přináší týmu širší pohled na jejich práci a umožňuje kreativnější řešení problémů.

Respondent byl následně požádán, aby zhodnotil pozitiva a negativa diverzity v jeho týmu. V rámci pozitiv opět zdůraznil diverzitu v oblasti názorů, způsobů řešení problémů a přístupu k práci. Dodal, že díky vysoké kvalifikaci svého týmu jsou schopni zastoupit všechny servisní činnosti v rámci společnosti a jsou vzájemně zastupitelní, což umožňuje efektivní fungování týmu. Jako manažer se cítí schopen efektivně řídit diverzitní tým, protože může využívat široké spektrum názorů a zkušeností svého oddělení.

Na otázku ohledně negativ diverzity v týmu odpověděl, že osobně nevidí žádná. Podle jeho názoru je klíčová stabilita a odolnost každého jedince, protože nedostatečně vyzrálá osobnost by se mohla cítit ohrožena a nedokázala by plně ocenit a využít všechna pozitiva diverzity týmu. On sám se „cítí dostatečně silný, aby řízení takového týmu ustál“. Nakonec dodal, že pokud někdo vidí negativa v řízení diverzitního týmu, pravděpodobně by měl nejprve hledat chyby u sebe.

Další část rozhovoru se zaměřila na společnost Unipetrol a její snahy o podporu diverzity. Zde respondent poznamenal, že vnímá veřejné úsilí společnosti podporovat toto téma, ale v praxi tuto podporu nepocítuje. Na dotaz, jaké konkrétní iniciativy podle něho společnost Unipetrol provádí k podpoře diverzity, zmínil platformu Idea a Cenu skupiny ORLEN Unipetrol, které považuje za významné.

Na druhou stranu uvádí jako velké omezení ve snaze o podporu diverzity skutečnost, že ve společnosti Unipetrol jsou často obsazovány vysoké vedoucí pozice lidmi přicházejícími z mateřské společnosti ORLEN S.A. se sídlem ve Varšavě. Podle jeho názoru společnost má k dispozici mnoho dalších interních kandidátů, kteří by měli vyšší kvalifikaci pro tyto pozice. V této souvislosti dále respondent zdůraznil, že jako další negativum vnímá nejasné možnosti kariérního postupu v rámci společnosti. Tento nedostatek podle něho snižuje motivaci zaměstnanců. Sám pocítuje, že jasně definovaný kariérní postup by zvýšil jeho motivaci k

práci, jelikož by měl konkrétní cíl, ke kterému by směřoval. Dále zdůraznil, že je následně na každém jedinci, jak takovou příležitost využije nebo naopak zanedbá.

V závěrečné části rozhovoru byla diskutována možnost formálního zakotvení diverzity a podpory zaměstnávání znevýhodněných skupin. Respondent vyjádřil názor, že by mu nevadilo, a proto by podporoval, kdyby společnost Unipetrol veřejně deklarovala jakoukoliv formu rovného zacházení. Nicméně zdůraznil, že je třeba zachovat konzervativní přístup a nezapojovat se do všech momentálně diskutovaných trendů (například LGBTQIA+). Podle jeho názoru by bylo dostatečné, kdyby společnost deklarovala obecnou rovnost zacházení bez podrobného vypisování všech diskutovaných možností. Dále ještě podotkl, že není nutné, aby společnost Unipetrol vytvářela jakákoli pravidla na řešení diverzity.

Na otázku, zda by společnost měla jakkoliv podporovat zaměstnávání znevýhodněných skupin v rámci pozitivní diskriminace, uvedl zcela negativní stanovisko. „Jsme součástí kritické infrastruktury státu a není proto možné, abychom zaměstnávali jedince jenom proto, že patří do „nějaké“ skupiny. Pro naši práci a bezpečnost okolí je zcela zásadní, aby naši zaměstnanci měli potřebnou kvalifikaci, znalosti a zkušenosti bez ohledu na jejich pohlaví či jiný „aspekt“ uvedl respondent na toto téma.

Zároveň však zdůraznil, že je příznivcem péče o tyto znevýhodněné skupiny osob. Proto je velmi rád, že ve společnosti Unipetrol existuje Nadace, která se o tyto skupiny stará a podporuje je. Nakonec dodal, že sám je odpůrcem "umělých zásahů do fungování jakéhokoliv prostředí". Podle něho tyto zásahy pouze pokrývají okolní prostředí a nepřinášejí žádná pozitiva. Tímto způsobem tak respondent uzavřel rozhovor. Během diskuse dále zdůraznil, že navzdory všem zmíněným negativním aspektům vnímá společnost Unipetrol jako opravdu velmi kvalitního zaměstnavatele, ve kterém se sám cítí spokojeně.

3.4 Návrhy na nápravná opatření a doporučení

Pro identifikaci potenciálních podnětů a doporučení k posílení vnímání diverzity a diverzity managementu ve společnosti Unipetrol je nezbytné provést jasnou analýzu jejich silných stránek a také identifikovat nedostatky. Tento proces vychází z důkladného studia interních dokumentů společnosti a provedených rozhovorů se zaměstnanci.

Nejprve je nezbytné identifikovat klíčové oblasti, ve kterých společnost Unipetrol vyniká. Zároveň je důležité identifikovat oblasti, kde dochází ke zpomalení nebo nedostatkům v implementaci těchto iniciativ. Tento proces je založen na objektivní analýze dat a zkušeností získaných během tohoto výzkumu.

Následně lze také na základě této analýzy navrhnout specifická opatření a doporučení, která budou zaměřena na zlepšení pozitivních aspektů a řešení identifikovaných nedostatků. Tato doporučení by měla být přizpůsobena potřebám a specifikům společnosti Unipetrol, s cílem maximalizovat efektivitu a úspěšnost implementace.

Součástí zhodnocení bude i zodpovězení otázky týkající se potřeby formálního ukotvení diverzity a zavedení kvót pro zaměstnávání určitých skupin zaměstnanců. Tato otázka bude zkoumána z hlediska efektivitu a vhodnosti takových opatření v kontextu společnosti Unipetrol.

3.4.1 Zhodnocení rozhovorů a definice silných stránek a identifikace nedostatků

Rozmanitost v elementárních i převyšujících aspektech je nevyhnutelným rysem společnosti Unipetrol. Společnost vzhledem ke své velikosti přináší širokou paletu demografických charakteristik, pracovních stylů a názorů mezi své zaměstnance. Společnost si je této rozmanitosti vědoma a aktivně podporuje a rozvíjí iniciativy, které ji reflektují.

Základní a klíčovou silnou stránkou společnosti Unipetrol je formální a jasně pochopitelné ukotvení **rovného zacházení ve vztahu ke všem zaměstnancům**. Toto zásadní opatření je obsaženo v mnoha interních dokumentech a reprezentuje pevný závazek k dodržování principů rovných příležitostí a spravedlivého zacházení ve všech oblastech pracovního prostředí.

Pokud srovnáme diverzitu ve společnosti Unipetrol s teoretickými principy, lze pozorovat mnoho pozitivních aspektů diverzity a diverzity managementu, avšak zároveň se otevírají příležitosti k dalšímu zlepšení celého procesu. Níže uvedená tabulka sumarizuje tyto body:

Tabulka 6 Silné stránky a příležitosti ke zlepšení v rámci diverzity

Silné stránky	Příležitosti ke zlepšení
Komplexní přístup k diverzitě.	Absence explicitního dokumentu o diverzitě.
Zakotvení v interních normách.	Možná nedostatečná propagace a povědomí.
Podpora zaměstnanců ve specifických situacích.	Potenciální nedostatečné zapojení zaměstnanců.
Transparentnost a odpovědnost.	Neporozumění mezi generacemi.
Etický kodex a angažovanost v komunitě.	Nedostatečná informovanost o strategii firmy.
Zaměření na rozvoj zaměstnanců.	Výzva udržení zkušených zaměstnanců.
Inovativní přístup k vzdělávání.	
Podpora mezigenerační spolupráce.	

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi další klíčové silné stránky společnosti **patří komplexní přístup k diverzitě**, který je integrován do interních normativních rámců Unipetrolu, mezi které patří například Kolektivní smlouva nebo pracovní řád. Tento přístup umožňuje aktivní podporu různorodosti v pracovním prostředí a přispívá k otevřené a inkluzivní firemní kultuře. Další silnou stránkou je podpora zaměstnanců v různých životních situacích. Programy, jako je péče o důchodce nebo podpora rodičů, ukazují vysoké sociální citění společnosti Unipetrol na individuální potřeby zaměstnanců a snahu o vytváření podmínek pro vyvážený pracovní a soukromý život. Tato iniciativa posiluje vztahy mezi zaměstnanci a vedením společnosti a zvyšuje tak jejich spokojenost a loajalitu.

Transparence a odpovědnost jsou dalšími klíčovými prvky, které posilují důvěru mezi zaměstnanci a vytvářejí prostředí otevřené komunikace. Pracovní politiky společnosti Unipetrol jsou jasně definovány a dostupné zaměstnancům, což posiluje transparentnost v organizaci. Zaměstnanci tak lépe chápou svá práva a povinnosti a tudíž mají možnost se aktivně podílet na řešení pracovních situací. **Etický kodex** společnosti Unipetrol poskytuje jasný rámec pro chování zaměstnanců a zároveň zajišťuje **angažovanost** společnosti v místních komunitách a ochraně životního prostředí. Tato iniciativa dále posiluje dobrou pověst organizace a buduje tak důvěru i u veřejnosti.

Další silnou stránkou je **zaměření na rozvoj zaměstnanců**, ve kterém společnost Unipetrol klade důraz na rozvoj svých zaměstnanců prostřednictvím nabídky vzdělávacích programů a možností kariérního růstu. Tato iniciativa reflektuje snahu společnosti o investici do rozvoje lidského kapitálu a podporu profesního rozvoje své pracovní síly.

Inovativní přístup ke vzdělávání přináší zaměstnancům možnost získávat nové dovednosti a znalosti, což posiluje jejich přínos k celkovému úspěchu společnosti. Moderní školicí středisko, jež propojuje mezigenerační a multidiverzitní týmy, poskytuje zaměstnancům jak technické dovednosti, tak i náhled do firemní kultury i hodnot. Tento přístup k vzdělávání tak podporuje inovace a rozvoj nových technologií tím, že umožňuje sdílení znalostí a zkušeností napříč generacemi a různými obory. Společnost tedy aktivně podporuje **spolupráci mezi různými generacemi zaměstnanců**, což přináší synergii znalostí a zkušeností, a také podporuje inovace a růst v průmyslovém sektoru.

Z uvedeného je zřejmé, že společnost Unipetrol uznává důležitost diverzity zaměstnanců a aktivně implementuje opatření a programy podporující rozmanitost ve všech aspektech své činnosti. Nicméně lze identifikovat i několik oblastí, ve kterých je možné provést zlepšení.

Přestože společnost Unipetrol má komplexní sadu politik a programů podporujících diverzitu, **chybí zde samostatný dokument**, který se tomuto tématu věnuje. To může vést k nedostatečnému důrazu na diverzitu v organizaci a nedostatečnému vnímání důležitosti zaměstnanci. S tímto tématem také úzce souvisí potřeba posílit povědomí o diverzitních iniciativách a aktivně zapojit zaměstnance do procesů tvorby těchto politik a rozhodování. Ačkoli existují politiky a programy podporující diverzitu, jejich efektivita může být omezena nedostatkem informovanosti zaměstnanců. Nedostatečné povědomí může však vést k neúplnému využívání těchto opatření i snížení jejich dopadu. Proto je klíčové zajistit širokou propagaci diverzitních iniciativ a zdůraznit důležitost diverzity v pracovním prostředí, aby zaměstnanci měli větší motivaci se do nich aktivně zapojit a využít tak svůj plný potenciál. Kromě implementace politik a programů je důležité zajistit aktivní zapojení zaměstnanců a vytvářet prostředí, kde se každý cítí respektován a uznán. **Nedostatečné zapojení zaměstnanců** může proto snižovat účinnost opatření zaměřených na diverzitu.

Neporozumění mezi generacemi a nedostatečná informovanost o strategii firmy jsou dalšími výzvami, které mohou negativně ovlivňovat pracovní prostředí a produktivitu práce zaměstnanců. Rozdíly ve vnímání a hodnotách mezi staršími a mladšími zaměstnanci mohou tak vést i k pocitu nedocení a podceňování ze strany zkušenějších pracovníků, což může narušit týmovou dynamiku a snížit efektivitu spolupráce. Nedostatečná informovanost zaměstnanců o strategii a cílech společnosti brání účinné integraci a zapojení všech pracovníků do firemního směřování. Tato situace může omezit porozumění důležitosti diverzity a zamezit plnému využití diverzitních iniciativ. Zvláště v dnešním dynamickém pracovním prostředí je naprosto klíčové, aby zaměstnanci měli jasnou představu o strategických cílech společnosti a byli plně zapojeni do procesů, které k těmto cílům směřují.

Neposledním, avšak zásadním aspektem je potřeba soustředit se na **udržení zkušených zaměstnanců** v konkurenčním prostředí prostřednictvím poskytování atraktivních pracovních podmínek a možností kariérního růstu. Vzhledem k silnému konkurenčnímu prostředí může být náročné udržet zkušené zaměstnance, kteří by mohli hledat nové příležitosti u jiných zaměstnavatelů s výhodnějšími podmínkami. S jejich odchodem by organizace Unipetrol ztratila cenné know-how a zkušenosti, jež jsou klíčové pro dlouhodobý úspěch. Je tedy nezbytné, aby společnost Unipetrol aktivně pracovala na vytváření skvělých pracovních podmínek svých stávajících zaměstnanců pro jejich dalšího setrvání ve společnosti.

Z výše uvedeného je zřejmé, že se společnost aktivně angažuje v podpoře diverzity veřejně, tak v i rámci pracovního prostředí pro své zaměstnance. Avšak klíčové je, jak na tato opatření nahlízejí samotní zaměstnanci a zda je chápou jako součást firemní kultury. Jejich vnímání a zapojení se do těchto iniciativ může ovlivnit účinnost a úspěch diverzitních programů. Proto byla součástí této práce provedena série rozhovorů se zaměstnanci na toto téma. Během rozhovorů také byla položena otázka zaměstnancům, aby vyjádřili svůj názor na ukotvení

diverzity a případné zavedení zaměstnaneckých kvót. Tato otázka měla za cíl zjistit jejich postoj k formálním opatřením a pravidlům týkajících se diverzity v pracovním prostředí. Respondenti měli příležitost vyjádřit své názory a poskytnout reflexi o tom, zda považují taková opatření za nezbytná či spíše za omezující. Jejich odpovědi mohou tak poskytnout důležitý poznatek, jak zaměstnanci vnímají institucionální přístup k diverzitě a zda se domnívají, že taková opatření přispívají k lepšímu pracovnímu prostředí a větší rovnosti příležitostí. Tyto odpovědi jsou důležitou součástí analýzy postojů zaměstnanců k tématu diverzity a mohou sloužit k informovanému rozhodování o budoucích opatřeních a strategiích podpory diverzity v organizaci.

Závěr rozhovorů s respondenty naznačil, že v rámci společnosti Unipetrol existují rozmanité přístupy k tématu diverzity a způsobu, jak je vnímána. Zatímco někteří z respondentů kladou důraz na pozitivní stránky diverzity, jako je široká škála názorů a zkušeností, jiní však upozorňují na nedostatky a výzvy spojené s nedostatečnou rozmanitostí nebo s přítomností předsudků v pracovním prostředí. Zajímavým zjištěním bylo, že **většina respondentů přikládá převyšujícím aspektům diverzity větší váhu než těm elementárním**. To naznačuje, že je pro ně klíčové zaměřit se na převyšující prvky diverzity, jako jsou rozmanitost názorů a zkušeností, zatímco elementární, nebo v tomto případě formální aspekty, jako jsou například politiky nebo formální opatření, jsou vnímány jako méně důležité. Toto zjištění by pro společnost Unipetrol mělo být klíčové v nastavení správné komunikace vůči zaměstnancům.

Z hlediska **týmové dynamiky a pracovní kultury** vyplynulo, že respondenti mají rozdílné názory na roli diverzity v týmu. Někteří vnímají diverzitu jako zdroj kreativity a nových perspektiv, další zdůrazňují výzvy spojené s řízením takových týmu. Konkrétně se objevují obavy z rozdílů v odborných znalostech a pracovních zkušenostech, které mohou mít vliv na efektivitu týmové spolupráce.

Nicméně se všichni respondenti shodují v tom, že diverzita je zdrojem obohacení, inspirace a efektivitu týmu. Zdůrazňují rovněž výhody různorodosti osobností a oceňují sdílení zkušeností mezi členy týmu bez ohledu na věk.

Ohledně snah společnosti **Unipetrol o podporu diverzity**, se názory respondentů liší. Vyjádřili rozmanité názory na diverzitu a její vnímání ve společnosti Unipetrol. Někteří zdůrazňovali pozitivní iniciativy, jako jsou platformy Komunita a Idea či Ceny skupiny ORLEN Unipetrol, které podporují vzájemnou spolupráci a komunikaci mezi zaměstnanci. Další také zmínili sportovní aktivity a programy Nadace Unipetrol jako příklady podpory diverzity a integrace zaměstnanců. Avšak někteří respondenti vyjádřili i nedostatečnou informovanost o konkrétních diverzitních iniciativách společnosti Unipetrol. Zdůraznili důležitost zachování zkušených zaměstnanců a vyjádřili obavy ohledně nedostatečného zastoupení žen ve vedení společnosti. Jeden z respondentů upozornil na absenci zastoupení zaměstnanců se zdravotním postižením na určitých pozicích a nedostatek zahraničních pracovníků ve společnosti. Naproti tomu ocenil neformální přístup v hierarchii společnosti a zdůraznil význam spolupráce pro podporu diverzity.

V rámci tématu **formálního ukotvení diverzity a podpory znevýhodněných skupin** se většina respondentů shodla na nedůležitosti formálního ukotvení diverzity ve společnosti Unipetrol. Zdůrazňují, že prioritou by měly být schopnosti, zkušenosti a další přínos kandidátů při výběru zaměstnanců, a nikoli jejich pohlaví, věk nebo další charakteristiky.

Významnou shodou mezi respondenty je jejich jednotný postoj k **zamítnutí zavedení kvót** při zaměstnávání specifických skupin. Tento společný názor vychází z jejich přesvědčení, že kvóty nejenom komplikují proces nábory, ale také mohou způsobit zvýšenou míru předsudků a nerovnosti ve firemním prostředí. V podstatě spatřují kvóty jako opačný směr od meritokratických principů, které by měly být základem pro rozhodování o zaměstnání.

Respondenti se také shodují v důležitosti poskytování **podpory znevýhodněným skupinám** ve společnosti Unipetrol. Vyjadřují podporu pro iniciativy, které by měly zlepšit pracovní podmínky a začlenění těchto skupin do pracovního prostředí, zejména tak zdůrazňují větší ohled na rodiče na mateřské dovolené či pracovníky v důchodovém věku. Jejich názor spočívá v tom, že by společnost měla aktivně podporovat tyto skupiny, aby mohly lépe využít svůj potenciál pozitivním směrem k organizaci.

Tato podpora není pouze vnitřní záležitostí společnosti. Respondenti taktéž oceňují veřejné aktivity a iniciativy, které Unipetrol vyvíjí ve prospěch znevýhodněných skupin. Nicméně, i když se shodují v podpoře těchto iniciativ, zdůrazňují, že kritickým faktorem při hodnocení zaměstnance by měly být zejména jeho schopnosti a zkušenosti. Rovné zacházení a nediskriminace jsou pro ně zásadními hodnotami, a proto odmítají zaměstnání na základě členství v určité znevýhodněné skupině pakliže kandidát splňuje všechna požadovaná kritéria pro danou pozici.

Z výše popsaného tedy vyplývá, že společnost Unipetrol aktivně podporuje diverzitu a inkluzi prostřednictvím komplexního přístupu, transparentních politik a podpory zaměstnanců v jejich životních situacích. Proto klade důraz na rozvoj zaměstnanců prostřednictvím vzdělávacích programů a inovativního přístupu ke vzdělávání. Existují oblasti, jako je posílení povědomí o diverzitních iniciativách mezi zaměstnanci a udržení zkušených pracovníků a jejich soustavné vzdělávání.

3.4.2 Opatření a doporučení

Na základě analýzy silných stránek a identifikace nedostatků v implementaci diverzitních iniciativ ve společnosti Unipetrol byla navržena následující opatření a doporučení, které by měla vést ke zlepšení a posílení programů diverzity a inkluzivity.

Výsledky rozhovorů naznačují, že i když není úplně zřejmá nutnost formální prohlášení o diverzitě, **vytvoření konkrétního dokumentu o diverzitě** by bylo velmi prospěšné. Tento dokument by poskytl jasnou definici strategie a cílů týkajících se diverzity a inkluzivity, které jsou momentálně rozptýlené v různých interních materiálech. Tento krok by pomohl zaměstnancům lépe porozumět firemnímu směru a přispělo by to k jednotě v rámci organizace. Zároveň by tento dokument sloužil jako efektivní nástroj pro šíření povědomí o firemním přístupu k diverzitě, což by přispělo k lepšímu vnímání společnosti veřejností.

Navzdory aktivní podpoře a rozvoji diverzity ve společnosti Unipetrol, výsledky rozhovorů naznačují, že ne všichni zaměstnanci jsou dostatečně informováni o těchto iniciativách nebo si nejsou jisti, co přesně tato témata zahrnují. Rozsáhlé aktivity společnosti Unipetrol v rámci celé České republiky generují mnoho iniciativ, avšak ne vždy dochází k jasné a zřetelné informaci všem zaměstnancům. Proto je nezbytné **zlepšit a zjednodušit komunikaci** společnosti. Jedním z vhodných prostředků by mohlo být poskytování více kontextu k určitým dokumentům nebo iniciativám, které společnost Unipetrol provádí. Důležité je také posílení interních komunikačních kanálů. Jako dalším možným opatřením mohou být školení a workshopy zaměřené na diverzitu a inkluzi, tak, aby se zaměstnanci lépe seznámili s těmito tématy a mohli se aktivněji zapojit do těchto programů. Klíčovým bodem této komunikace by mělo být nejen zdůraznění elementárních prvků diverzity, které jsou všeobecně vnímány a chápány zaměstnanci, ale také **podpora a reflektování převyšujících aspektů diverzity**. Analýza rozhovorů naznačuje, že tyto převyšující prvky mají pro zaměstnance větší význam. Je proto klíčové, aby společnost Unipetrol tyto poznatky zohlednila ve své komunikační strategii.

Zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů je klíčové pro úspěšnou implementaci jakékoliv iniciativy či strategie. Z tohoto důvodu by bylo vhodné tento postup použít i při

přípravě a samotné implementaci diverzitních iniciativ. Společnost by měla aktivně angažovat zaměstnance napříč různými odděleními a úrovněmi ve tvorbě politik a strategií týkajících se diverzity. Tak může vzniknout i vytvoření pracovní skupiny zaměstnanců, která by se podílela na tvorbě, hodnocení a revizi těchto iniciativ. Zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů nejenže zvyšuje jejich pocit zodpovědnosti a angažovanosti, ale také zlepšuje kvalitu a účinnost navrhovaných opatření. V neposlední řadě tento krok podporuje spolupráci, která je v takto velké společnosti velmi důležitá.

Z výsledků rozhovorů a analýzy společnosti vyplývá, že zaměstnanci si navzájem váží věkové diverzity a vnímají Unipetrol jako společnost, která tuto rozmanitost podporuje a ctí každého zaměstnance bez ohledu na jeho věk či jiné osobní charakteristiky. Avšak i přes tuto pozitivní zpětnou vazbu existuje stále potenciál pro zdokonalení a využití otevřenosti zaměstnanců k **podpoře mezigenerační rozmanitosti**. Jako vhodná opatření mohou být:

- **mentoringové programy:** programy podporující sdílení zkušeností;
- **vytvoření pracovních týmů se zaměřením na propojování generací:** zadávání týmových úkolů a projektů, které vyžadují kombinaci různých dovedností a perspektiv, může podnítit spolupráci mezi zaměstnanci různých generací a umožnit jim sdílet své znalosti a zkušenosti;
- **školení a workshopy na toto téma:** nabídka kurzů a školení zaměřených na rozvoj mezigeneračních komunikačních dovedností, konfliktního řešení a týmové spolupráce může pomoci zaměstnancům lépe porozumět potřebám a perspektivám ostatních generací a zlepšit tak jejich spolupráci;
- **vytvoření zaměstnaneckých skupin nebo klubů:** vytvoření takových skupin různých věkových skupin, které se pravidelně scházejí k diskusi, sdílení zkušeností a organizaci aktivit, může podpořit vytváření vazeb a porozumění napříč generacemi;
- **větší množství aktivit zaměřených na integraci různých věkových skupin:** společné aktivity mimo pracovní prostředí, jako jsou sportovní události, dobrovolnické aktivity nebo týmové výlety, mohou pozitivně pomoci vytvořit silnější vazby a vzájemné porozumění mezi zaměstnanci různých věkových skupin;
- **efektivnější využití spolupráce mezi společnostmi Unipetrol a Vysokou školou chemicko-technologickou (VŠCHT):** zapojení zaměstnanců společnosti Unipetrol do výuky studentů tak posiluje propojení mezi generacemi v pracovním prostředí. Starší zaměstnanci předávají své bohaté zkušenosti, zatímco mladší přinášejí nové přístupy a myšlenky, což podporuje inovace a dynamiku firemní kultury.

V neposlední řadě by společnost Unipetrol měla **pravidelně hodnotit a aktualizovat** své strategie a programy na podporu diverzity. Tímto způsobem zajistí, že veškeré iniciativy zůstávají aktuální a efektivní v reakci na měnící se potřeby svých zaměstnanců i vnějšího prostředí.

Závěrem by společnost Unipetrol měla i nadále hájit své etické zásady a **zavazovat se k rovnému zacházení mezi všemi zaměstnanci**. Tento závazek by měl být aktivně komunikován jak uvnitř organizace, tak i veřejnosti. Jako jedna z předních společností v České republice by měla aktivně přispívat ke vzdělávání a formování okolního prostředí, které podporuje rovnost a diverzitu ve všech oblastech lidského života. V souladu s aktuálními trendy by měla společnost i nadále uplatňovat konzervativní přístup, který klade důraz na rovné zacházení bez ohledu na aspekty diverzity, jako jsou věk, pohlaví, rasová příslušnost, sexuální identita, národnost, atd.

4 Závěr

Diplomová práce se zabývala diverzitou a diverzity managementem ve společnosti ORLEN Unipetrol. Za svůj cíl si kladla zodpovědět několik klíčových otázek a zároveň zkoumat přínosy diverzity a navrhnout případná opatření ke zdokonalení.

Prvním klíčovým poznatkem je to, že diverzita sama o sobě není primárním cílem. Důležitější je však, co může diverzita přinést do jakéhokoliv prostředí. Teoretická literatura zřetelně ukazuje, že diverzita může být katalyzátorem pro inovace, kreativitu, větší adaptabilitu, zvýšenou efektivitu a vylepšení image společnosti. Tato práce se především zaměřovala na vztah mezi diverzitou a spoluprací, která je klíčem k dosažení uvedených pozitivních výsledků.

V teoretické části diplomové práce byl nejprve objasněn význam pojmu diverzita jako složitého spektra rozmanitých charakteristik jedince, jež ovlivňují jeho chování, myšlení a emocionální reakce na okolí. Následně se tato část orientovala na podrobné vysvětlení pojmů diverzity a diverzity managementu, přičemž tyto koncepty byly dále kontextualizovány v rámci českého prostředí. Tato část se rovněž zabývala přínosy diverzity a možnými negativy, jak je uvádí odborná literatura. Tato část se rovněž zabývala přínosy diverzity a možnými negativy, jak je uvádí odborná literatura.

Vzhledem k současné situaci ve sledované společnosti ORLEN Unipetrol, která v momentálně řeší otázku generační obměny, se tato práce v kontextu elementárních aspektů diverzity zajímala zejména o diverzitu věkovou. Teoretická část se tedy dále zabývala detailním popisem a analýzou jednotlivých generací s důrazem na jejich odlišnosti a přístupy k řešení problémů, a pracovním návykům. Důvodem, proč se zaměřujeme na různé generace, spočívá v přesvědčení, že věk hraje klíčovou roli v kontextu diverzity. Vlivem věku se formují nejen elementární aspekty jednotlivce, ale i mnohé převyšující faktory. Životní zkušenosti dotyčného jedince totiž zásadně ovlivňují jeho osobnost, postoje a hodnoty.

Diplomová práce se tedy nejprve zaměřila na jeden ze svých cílů, kterým bylo **poskytnout komplexní pohled na diverzitu.**

Analytická část diplomové práce se soustředila na podrobnou analýzu společnosti ORLEN Unipetrol, přičemž byla nejprve představena a popsán byl její historický vývoj a současná situace na trhu práce. Důraz byl kladen na dlouhodobou historii této společnosti, která může hrát klíčovou roli v kontextu diverzity a rozdílů mezi generacemi.

ORLEN Unipetrol zaměstnává téměř 6 000 pracovníků v 8 lokalitách po celé České republice, což naznačuje vysokou míru diverzity v rámci zaměstnanců. Tato diverzita se projevuje nejen v elementárních aspektech, jako je věk, pohlaví, vzdělání nebo rodinný stav, ale také v převyšujících aspektech, kterými jsou názory, postoje, morální zásady a hodnoty každého jednotlivce. Právě tato dlouhá historie společnosti Unipetrol zaručuje vysokou míru diverzity v rámci přístupu k práci, řešení problémů, inovací, změn a dalších oblastí. Zároveň je důležité zdůraznit, že společnost ORLEN Unipetrol se specializuje zejména na chemickou výrobu, což znamená, že výrobní část firmy do značné míry určuje a ovlivňuje celkový směr této organizace.

V rámci analytické části práce byly důkladně popsány a analyzovány veškeré interní dokumenty společnosti ORLEN Unipetrol, které souvisejí s tématem diplomové práce. Mezi tyto dokumenty patří kolektivní smlouva společnosti, pracovní řád a etický kodex. Všechny tyto interní dokumenty zdůrazňují důležitost diverzity, zejména z hlediska rovného zacházení a nediskriminace. Práce se dále zaměřila na rozbor dalších programů a iniciativ, které by mohly souviset s tématem diverzity nebo ho podporovat. S ohledem na řešenou problematiku diverzity se práce zejména zaměřovala na programy, které podporují spolupráci mezi zaměstnanci, což je pro společnost velikosti ORLEN Unipetrol naprosto klíčové. Tyto programy hrají

významnou roli v podpoře inkluzivity, týmové práce a efektivní komunikace v rámci organizace.

Z celkové analýzy tudíž vyplývá, že společnost ORLEN Unipetrol realizuje řadu aktivit zaměřených na podporu diverzity nejen mezi svými zaměstnanci, ale také v širším prostředí. I když si toho společnost ORLEN Unipetrol patrně není plně vědoma, mnohé aktivity směřují právě k podpoře rozmanitosti v převyšujících dimenzích diverzity. Elementární dimenze jsou řešeny zejména formálními dokumenty. Nicméně, programy a iniciativy popsané v práci jsou více důležité, jelikož aktivně rozvíjejí a podporují rozmanitost mezi zaměstnanci, zároveň podporují toleranci, respekt a spolupráci v pracovním prostředí. Mnohé z těchto aktivit jsou propojeny s charitativními iniciativami, což umožňuje společnosti pozitivně přispívat k blahu okolních komunit a celé společnosti.

Tento integrovaný přístup spojuje podporu diverzity se sociálním závazkem a odpovědností vůči okolnímu „světu“. Společnost tak prostřednictvím svých aktivit nejen podporuje různorodost a inkluzi uvnitř organizace, ale také se angažuje v prosazování těchto hodnot ve společnosti jako celku. Tímto způsobem ORLEN Unipetrol plní svoji společenskou roli a působí jako pozitivní síla v širokém okolí.

Díky této analýze si diplomová práce mohla odpovědět na další svoji výzkumnou otázku, která zhodnotila **současný stav diverzity a diverzity managementu ve společnosti ORLEN Unipetrol a přinesla případná vhodná doporučení a opatření ke zdokonalení.**

Současný stav diverzity a diverzity managementu ve společnosti ORLEN Unipetrol byl celkově zhodnocen na velmi vysoké úrovni. Nicméně i přes tuto pozitivní zpětnou vazbu byla identifikována určitá doporučení pro větší progresi.

Jedním z klíčových doporučení je zdokonalení komunikace napříč celou organizací. Přítomnost mnoha různorodých programů, iniciativ a interních dokumentů může vést k zmatečnosti a nepochopení mezi zaměstnanci. Proto je velmi důležité zaměřit se na jasnou a pro všechny srozumitelnou komunikaci.

Dalším vhodným návrhem je vytvoření jednotného dokumentu, který by shrnoval postoj společnosti k diverzitě a diverzity managementu. Tento dokument by účinně pomohl zaměstnancům lépe porozumět firemnímu směru a přispěl by k jednotě v rámci organizace. Zároveň by sloužil jako efektivní nástroj pro šíření povědomí o firemním přístupu k diverzitě, což by přispělo pozitivnímu vnímání veřejností.

Další možná opatření zahrnují aktivní zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů a posílení již existující mezigenerační spolupráce. Tím by byl dosažen další **dílčí cíl práce**, který se zaměřoval právě **na věkovou diverzitu.**

Cílem této diplomové práce nebylo pouze analyzovat a zhodnotit současný stav sledované společnosti, ale také se zaměřit na **pohled a názor zaměstnanců na dané téma.** Proto byl součástí práce kvalitativní výzkum prostřednictvím nestrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti.

Tyto rozhovory přinesly mnoho zajímavých názorů a perspektiv na vnímání diverzity a mezigenerační spolupráce. Zároveň také pomohly zodpovědět zbývající výzkumné otázky a dosáhnout stanovených cílů diplomové práce. Díky nim bylo možné získat hlubší porozumění problematice a lépe pochopit, jak zaměstnanci vnímají diverzitu a rozdíly v generacích v pracovním prostředí společnosti ORLEN Unipetrol.

Z analýzy současného stavu řízení diverzity vyplývá, že společnost ORLEN Unipetrol je v tomto ohledu na velmi vysoké úrovni. Nicméně v průběhu rozhovorů se zaměstnanci bylo odhaleno, že ne všichni mají dostatečné povědomí o snahách společnosti v oblasti diverzity a

mezigenerační spolupráce. Toto zjištění opakovaně poukazuje na nutnost zlepšení komunikace napříč celou firmou.

Obzvláště pozitivním zjištěním je, že zaměstnanci mají pozitivní vnímání diversity jako faktoru, který jim přináší výhody a napomáhá jejich osobnímu růstu. Zajímavé bylo, že většina respondentů popisovala diverzitu z pohledu převyšujících aspektů, což naznačuje, že si uvědomují hlubší vliv diverzity na firemní prostředí a kulturu.

Zároveň byla patrná loajalita zaměstnanců vůči zaměstnavateli a ocenění jeho snah v oblasti rovného zacházení a podpory místních komunit a veřejnosti. To vše svědčí o pozitivním vztahu mezi zaměstnanci a společností a ukazuje, že zaměstnanci si váží firemních hodnot a úsilí v oblasti diverzity a sociální odpovědnosti.

Diplomová práce si také kladla za cíl zaměřit se na otázku přijímání násilného přístupu k diverzitě. Na základě veškerých zjištění z této práce autorka zastává stejný názor jako respondenti, se kterými rozhovory vedla. Formální ukotvení diverzity vnímá jako nedůležité a naopak je přesvědčena, že její formální zavádění by mohlo přinést možné nerovné zacházení.

Poslední výzkumná otázka, **zda tlak na společnosti k zavádění formální diverzity přináší skutečné pozitivní změny v organizační kultuře nebo pouze plní novodobé trendy**, byla také zodpovězena. Respondenti se shodují, že prioritou v řízení lidských zdrojů by měly být schopnosti, zkušenosti a přínos kandidátů při výběru zaměstnanců, a nikoli jejich pohlaví, věk nebo další charakteristiky.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BERG, M. *Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z*. Praha: Grada, 2020. 232s. ISBN 9788024721392.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. a ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN isbn978-80-7261-430-1.

HUBBARD, E.E. *The managers pocket guide to diversity management*. Amherst: HRD Press, 2004. 195 s. ISBN 0874257611.

KALOUSOVÁ, P., ŠTERN, P., ŽÁKAVEC, J. a ZÁBRŽENSKÁ, M. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015. 80 s. ISBN 978-80-260-8019-0. Dostupné také z: https://kvalitapece.cz/wp-content/uploads/2016/09/Agemanagement_TISK.pdf

KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 163 s. ISBN 9788024433974.

MAŘÍKOVÁ, H. a DUDÁKOVÁ A., ed., *Nebojme se diverzity!: Vzdělávací manuál*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i., 2015. 54 s ISBN 978-80-7330-266-5.

MATYÁŠOVÁ, J. *Diversity management v praxi*. Liberec: Centrum Kašpar, 2014. 40 s ISBN -80-905552-4-2.

MCCRINDLE, M. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press, 2014. 269 s. ISBN 9780992483906.

MUŽÁKOVÁ, K. *Diversity management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí*. Ostrava: Key Publishing, 2014. 69 s. ISBN 978-80-7418-229-7.

ROWE, A. and GARDENSWARTZ, L. and CHERBOSQUE, J. *Emotional intelligence for managing results in a diverse world: the hard truth about soft skills in the workplace*. Mountain View, Calif.: Nicholas Brealey Publishing, 2010. 228 s. ISBN 978-0891063940.

TÁBORSKÁ, P., *Diversity Management*. Bakalářská práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2011. Vedoucí práce PhDr. Renata Kocianová, Ph.D..

THOMAS, R.R., *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*. New York: AMACOM, 2018. 189 s. ISBN 9780814478073.

Odborné knihy a časopisy

BEJTKOVSKÝ, J. The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness* 122 [online]. 2016. 8(4), 105-123. [cit. 2024-05-06]. Dostupné z: <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.0>.

BEJTKOVSKÝ, J. Využívání tradičních metod a nástrojů náboru a E-recruitmentu zaměstnanci generace Baby Boomers, Generace X, Generace Y a Generace Z u vybraných poskytovatelů

zdravotních služeb v České republice. *Acta academica karviniensia* [online]. 2018, 18(4), 12 [cit. 2024-03-31]. ISSN 2533- 7610. Dostupné z: https://aak.slu.cz/artkey/aak-201804-0002_vyuzivani-tradicnich-metod-a-nastroju-naboru-a-e-recruitmentu-zamestnanci-generace-baby-boomers-generace-x-ge.php?back=%2Fjel.php.

BRODSKÝ, Z. a TETUROVÁ V. Diversity management současný trend řízení. *Digitální knihovna Univerzity Pardubice* [online]. 2008 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/34632/1/BrodskyZ_Diversity%20management_SP%20FES_2008.pdf>.

ĎÁSEK, K. a Suchanec M. Generational differences in work values – impression or reality? the case of Czech generations X and Y. *Ekonomika Management Inovace*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2018, roč. 10, č. 2, s. 36-52. ISSN 1804-1299.

DAVANEY, A. S. Understanding the Millennial Generation. *Journal of Financial Service Professionals*. [online]. 2015, str. 11-14. [cit. 2024-03-20]. ISSN 1537-1816 Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/detail/detail?vid=10&sid=186fd8bc-7786-48cc-86e1-ed845e1d633b%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=110556940&db=bsu>.

GARDINER S-, GRACE D. a KING C. Is the domestic holiday a thing of the past? Understanding Baby Boomer, Generation X and Generation Y perceptions and attitude to domestic and international holidays. *Journal Of Vacation Marketing*, [online]. 2015 [cit. 2020-04-14], vol. 21, no. 4, p. 336-350. Dostupné z. <https://doi.org/10.1177/1356766715580188>.

KUTLÁK, J. Vícegenerační řízení na pracovišti: Vliv na personální procesy. *Trendy v podnikání*, 2018, roč. 2018, č. 4, s. 84-95. ISSN 1805-0603.

PUIU, S. Generation Z – an educational and managerial perspective, *Young Economists Journal/Revista Tinerilor Economisti*. 2017. 14(29), 61–72. Dostupné z.: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1014286>.

ROSADO, C. *What Do We Mean By “Managing Diversity”?* Originally Published in Sumati Reddy, *Workforce Diversity*, Vol. 3: Concepts and Cases. [online]. In: Hyderabad, India, 2006, 17 s. [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: http://www.edchange.org/multicultural/papers/rosado_managing_diversity.pdf.

SOKOLOVSKÝ, T. *Sdílení informací o Diversity Management (DiM) a Disability Management (DaM) v českých podmínkách* [online]. Ostrava: CVIV, 2010. 10 s. [cit. 2024-04-3]. Dostupné z: <https://adoc.pub/sdileni-informaci-o-diversity-managementdim-adisability-mana.html>.

STAŃCZYK, I. a PIECZKA, A. Generation Y on the job market. *Young pole's expectations of job and employer – result of research*, 2016, vol 4. no. 2, p. 56-70. ISSN 23362197.

TONG, Z., ZHU, L., ZHANG, N., LIVUZA, L., & ZHOU, N., 2019. Employees' perceptions of corporate social responsibility and creativity: Employee engagement as a mediator. *Social Behavior and Personality: An international journal* [online]. 2019, vol. 47, no 12, p. 1-13. [cit. 2024-03-20]. Dostupné z: <https://eds-b.ebscohost-com.ezproxy.muni.cz/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=4dac219e-8e98-46c8-a7d4-5a7ece3b9f67%40pdc-v-sessmgr03>.

YADAV, S., LENKA, U. Diversity management: a systematic review. *Equality. Diversity and Inclusion: An International Journal*, 2020, vol. 39, no. 8, p. 901-929.

Internetové zdroje

ANAND, G. Why workplace diversity and inclusion matter: Policies need to be followed by actions. *Canadian Consulting Engineer* [online]. Canada: Canadian Consulting Engineer. 2020. [cit. 2024-04-4]. Dostupné z: <https://www.canadianconsultingengineer.com/features/why-workplace-diversity-and-inclusion-matter/>.

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR. *Analýza zaměstnanců 2023*. [online]. 2023. [cit. 2024-04-2]. Dostupné z: https://amsp.cz/wp-content/uploads/2023/06/ANALYZA_Zamestnanci_06_2023.pdf.

BBrands. *Na co slyší Generace X, Y, Z a baby boomers? Přizpůsobte jim marketingovou strategii*. [online]. 2023. [cit. 2024-04-04]. Dostupné z: <https://bbrands.cz/na-co-slysi-generace-x-y-z-a-baby-boomers-prizpusobte-jim-marketingovou->.

BERKUP, S. B. Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences* [online]. 2014 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <http://mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/4247>.

BYZNYS PRO SPOLEČNOST. Charta diverzity. [online]. 2024. [cit. 2024-04-2]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/cs/charta-diverzity>.

Český statistický úřad. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - leden 2024*. [online]. [cit. 2024-04-2]. Dostupné z: [Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - leden 2024 | ČSÚ \(czso.cz\)](https://www.czso.cz/portal/Default.aspx?tabid=1).

DUBOVÁ, Z. Generace Alfa a její základní charakteristiky. *Blog Orange Academy*. [online]. 2023 [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: [Generace Alfa a její základní charakteristiky | Blog Orange Academy](https://www.orangeacademy.cz/blog/generace-alfa-a-jej-i-zakladni-charakteristiky).

EURYDICE. *Demografická situace, jazyky a náboženství*. [online]. 2023. [cit. 2024-04-2]. Dostupné z: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/cs/national-education-systems/czechia/demograficka-situace-jazyky-nabozenstvi>.

HAYS. What workers want report 2017 [online]. *Culture completes the full package: 2017*. [cit. 2024-04-09]. Dostupné z: <http://go.hays.co.uk/rs/386-POI->.

MarketingPPC. *Generace versus marketing v ČR*. [online]. 2024. [cit. 2024-04-10]. Dostupné z: <https://www.marketingppc.cz/marketing/generace-versus-marketing-v-cr>.

MCCRINDLE, M. What comes after Generation Z?. *McCrindle* [online]. 2019 [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: <https://mccrindle.com.au/insights/blogarchive/what-comes-after-generation-z-introducing-generation>.

NADACE ORLEN UNIPETROL. *Výroční zpráva*. [online]. 2022. [online]. Dostupné z: https://www.nadaceorlenunipetrol.cz/getattachment/544fea28-910a-4d5a-a6aa-038657acd107/Vyrocní_zpráva_2022.pdf.

ORLEN UNIPETROL. *Etický kodex*. [online]. 2021. [online]. Dostupné z: https://www.orlenunipetrol.cz/cs/ONas/Documents/Etický_kodex_ORLEN_Unipetrol.pdf.

ORLEN UNIPETROL. *Historie*. [online]. 2024. [cit. 2024-04-2]. Dostupné z: <https://www.orlenunipetrol.cz/cs/ONas/Stranky/Historie.aspx>.

PWC. *Diversity is the solution, not a problem to solve* [online]. London: PwC, 2018 [cit. 2024-04-2]. Dostupné z: <https://www.pwc.co.uk/financial-services/assets/pdf/pwc-diversity-is-the-solution.pdf>.

SČÍTÁNÍ 2021. *Výsledky Sčítání 2021*. [online]. 2021. [cit. 2024-04-2]. Dostupné z: <https://scitani.gov.cz/vysledky>.

T2A. *Understanding Generation Z* [PDF]. 2019. [cit. 2024-04-4]. Dostupné z: https://talk2amy.com/pdf/T2A_Generation_Z_CS.pdf.

Zákony

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb.

Zákon č. 198/2009 Sb. ze dne 23. dubna 2008 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů.

Přílohy

Příloha 1 Základní dimenze diverzity

Elementární dimenze	Převyšující dimenze
věk	paradigma
pohlaví	kvalita mysli
rasa	kvalita srdce a citů
národnost a etnická příslušnost	morální kvality
vzdělání	kvalita vůle
socioekonomický status	fyzické kvality
sexuální orientace	schopnosti, dovednosti
náboženství	ostatní komplexní atributy

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2 Podkategorie převyšující diverzity

Podkategorie převyšující dimenze	Jednotlivé příklady
Paradigma - Může jich existovat 10-20	Světonázor (pohled na svět), vize, ideály, hodnoty, náboženství (obsahuje nejen tradiční náboženství), spiritualita, víra, kulturní zvyky, politické přesvědčení, environmentální postoj, globální perspektiva, ...
Kvalita mysli - Může jich existovat více jak 100	IQ, mentální hygiena, hloubka myšlení, úsudek, kritické myšlení, zvědavost, koncentrace, styl učení, kreativita, logické dedukce, inovační myšlení, mentální vytrvalost, mentální resilience, analytické myšlení, racionální rozhodování, sebereflexe,
Kvalita srdce a citů - Může jich existovat více jak 100	Emoční inteligence (EQ), projev vděčnosti za to, co máme nebo co nám druzí poskytli, schopnost přijmout vlastní omezení a chyby bez přehánění vlastních schopností, srdnatost, hloubavost, laskavost, velkorysost, dobročinnost, bezvýhradná láska, empatie, soucit, sebeúcta, ohleduplnost, odpouštění, důvěra, naděje, porozumění, akceptace, tolerance, respekt, emoční sebereflexe, klid, rovnováha, citlivost, schopnost komunikace a řešení konfliktů,...
Morální kvality - Může jich existovat více jak 100	Respektování morálních pravidel a normálních společenských očekávání x nerespektování morálních pravidel a normálních společenských očekávání, altruismus, svědomí, schopnost cítit vinnu, pravdomluvnost, dodržování pravidel a etických principů i v obtížných situacích, schopnost rozpoznat správnost či, nesprávnost situace a adekvátně jednat, smysl pro povinnost / zodpovědnost, schopnost nezávisle myslit a jednat bez vlivu okolního tlaku, morální odvaha, statečnost, konzistence, spravedlnost,...
Kvalita vůle - Může jich existovat 50-10	Píle, úsilí, vytrvalost, důkladnost, sebedisciplína, sebekontrola, oddanost, rozhodnost, odolnost, statečnost, chování a vůle ke spolupráci v kolektivu,
Fyzické kvality - Mohou jich existovat tisíce	1.Základní smysl Zrak, čich, chuť, hmat, zrak. 1.Tělesné smysly <u>Pohyb</u> : Schopnost vnímat a kontrolovat vlastní pohyb a polohu těla. <u>Rovnováha</u> : Schopnost udržet stabilitu a rovnováhu těla. <u>Teplota</u> : Vnímání teplotních změn a regulace tělesné teploty. <u>Bolest</u> : Vnímání nepříjemných a bolestivých podnětů. <u>Sexuální stimulace</u> : Reakce na sexuální podněty a stimulaci. <u>Vnitřní smysly</u> : Vnímání vnitřních pocitů a stavů těla.

	<p>2.Smysly přesahující pouze fyzické: <u>Život:</u> Vnímání vlastního života a vitality. <u>Řeč:</u> Schopnost komunikovat a porozumět jazyku. <u>Myšlení:</u> Schopnost uvažovat, rozumět a interpretovat informace. <u>Vědomí:</u> vlastní existence a identity. <u>Čas:</u> Vnímání časových intervalů a změn. <u>Jednání:</u> Schopnost jednat a ovlivňovat události. <u>Povědomí:</u> Pocit známosti nebo povědomí o situacích, místech nebo lidech.</p> <p>3.Smysl pro krásu, pravdu, dobro, úžas: <u>Smysl pro krásu:</u> Schopnost vnímat estetické kvality a harmonii. <u>Smysl pro pravdu:</u> Schopnost rozpoznat a ocenit pravdu a objektivitu. <u>Smysl pro dobro:</u> Schopnost rozlišovat mezi dobrým a špatným a jednat podle toho. <u>Směr úžasu:</u> Schopnost obdivovat a být ohromený především krásou a zázraky světa.</p> <p>4.Zjemnění smyslů: Například psychosexuální vývoj souvisí s potřebami, myslí, srdcem, vůlí, integritou: Proces zdokonalování smyslů a jejich harmonického fungování, včetně aspektů týkajících se sexuality a psychosexuálního vývoje,...</p>
Schopnosti, dovednosti - Mohou jich existovat miliony	schopnost naučit se a používat cizí jazyky, psaní všemi deseti, obchodní dovednosti, fotografická paměť, prostorová představivost, mentální aritmetika, komunikační dovednosti,...
Potřeby - Mohou jich existovat tisíce	<p>Potřeby vycházející z Maslowovi pyramidy potřeb Osobní transformace: sebereflexe, sebekorekce, sebepoznání, seberealizace, osobní rozvoj, duchovní růst, změna paradigmatu, sebekultivace, transformace životních okolností Sebepřekonání: sdílení radosti s ostatními, služba druhým, duchovní praxe, zážitky jednoty, hledání smyslu, samorealizace. praktikování altruismu, zážitky transpersonálního vědomí, uznání a respekt k rozmanitosti, studium filozofie a spirituality,...</p>
Ostatní komplexní atributy (atributy, které existují ve více podkategoriích a nelze je snadno zařadit) - Může jich existovat více jak 100	Autenticita a smysl pro pravdu, umělecká a estetická citlivost (smysl pro krásu), vize, iniciativa, rozšiřování naděje, schopnost vstupovat a vystupovat z vyšších stavů vědomí, schopnost se odnaučit, nevědět, cítit se ztracený a ztratit se, imaginace, inspirace, intuice, schopnost prožívat jednotu v rozmanitosti, schopnost týmové práce / spoluvytváření, schopnost prožít každodenní zkušenost, sebekontrola, spontaneita, pozitivní charisma, přítomnost, důstojnost, schopnost komunikace a řízení konfliktů, adaptabilita, humor, flexibilita myšlení, soustředění a mindfulness, účinné řízení času, tvorba a udržování zdravých vztahů,...

Zdroj: Vlastní zpracování spolu s Enzo Essenza



Řešená problematika



úvod

Řízení diverzity se stává klíčovým prvkem úspěchu firem v době globalizace a rychlých změn. Lidské zdroje hrají klíčovou roli v úspěchu organizací a schopnost efektivně řídit různorodost pracovní síly je nezbytnou součástí strategického řízení lidských zdrojů.

Vývoje řízení lidských zdrojů a managementu

problém

Zhodnocení situace v diverzity managementu ve společnosti ORLEN Unipetrol a návrh opatření pro jeho zlepšení. Zaměření je také na věkovou diverzitu, mezigenerační spolupráci a otázku formálního versus dobrovolného přístupu k diverzitě.

přístup

Rešerše a následné shrnutí odborné literatury. Praktická část shrnuje poznatky z analýzy současného stavu diverzity a diverzity managementu ve společnosti ORLEN Unipetrol. Obsahuje také kvalitativní výzkum prostřednictvím nestrukturovaných rozhovorů.

Vizní prezentace VŠEM 2

Postup řešení

zdroj

Základním zdrojem jsou odborné texty zaměřené na problematiku diverzity a diverzity managementu, které nám umožní lépe porozumět celému tématu a následně odvodit důsledky pro efektivní řízení diverzity ve firmě.

Výsledky práce ekonomie a managementu

získávání

Následnou činností je analýza současného stavu diverzity managementu ve sledované společnosti a provedení kvalitativního rozhovoru s vybranými zaměstnanci společnosti ORLEN Unipetrol.

zpracování

Na základě porovnání teoretických základů a poznatků z praktické části lze definovat silné a slabé stránky a zároveň navrhnout opravná opatření a doporučení vedoucí ke zdokonalení diverzity managementu ve sledované společnosti.

Výsledky práce VŠEM 3

Výsledky práce

Na základě provedené analýzy a kvalitativního výzkumu vyplynulo následující:




- Organizace je diverzitní ve všech aspektech.
- Společnost klade velký důraz na podporu diverzity a diverzity managementu.
- Zaměstnanci si cení a jsou si vědomi důrazu, který organizace klade na rovné zacházení.
- **Absence jednoho konkrétního dokumentu definujícího diverzitu.**
- Komunikace ohledně diverzity je nejasná.
- **Formální zavádění diverzity není považováno za prioritní,** zaměstnanci preferují hodnocení na základě schopností, zkušeností a přínosu.

Výsledky práce ekonomie a managementu

Výsledky práce VŠEM 4

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit následující:




-  1. Vytvoření jednotného dokumentu shrnujícího postoj společnosti k diverzitě a diversity managementu.
-  2. Posílení interních komunikačních kanálů a poskytnutí více kontextu k dokumentům a iniciativám týkajícím se diverzity a inkluzivity.
-  3. Zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů a tvorby politik týkajících se diverzity, což může zvýšit jejich pocit zodpovědnosti a angažovanosti.

Výsledky studie etického a managementu

Viziové prostředí VŠEM 3

Doporučení





Na základě výsledků lze doporučit následující:

-  4. Zavedení mentoringových programů, pracovních týmů a školení zaměřených na propojení generací a posílení mezigenerační spolupráce.
-  5. Pravidelná aktualizace a hodnocení strategií a programů na podporu diverzity, aby byly efektivní a reagovaly na měnící se potřeby zaměstnanců a prostředí.
-  6. Aktivní prosazování etických zásad a rovného zacházení ve všech oblastech organizace a komunikace tohoto závazku jak uvnitř, tak vně společnosti.

Výsledky studie etického a managementu

Viziové prostředí VŠEM 4

Závěr

- 
 Práce přinesla zjištění, **že diverzita sama o sobě není cílem**, ale spíše prostředkem ke spolupráci, inovacím, kreativitě a zlepšení výkonu organizace.
- 
 Práce přinesla komplexní pohled řízení diversity ve společnosti ORLEN Unipetrol RPA, s.r.o spolu s pohledem jejích zaměstnanců
- 
 Díky analýze byly identifikovány klíčové pozitivní aspekty současného stavu a zároveň odhaleny a pospány některé možné příležitosti ke zlepšení.
- 
 Závěrem byla definována určitá doporučení a návrhy iniciativ, které byly předány ke zhodnocení vedení společnosti ORLEN Unipetrol RPA, s.r.o.



