VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Genderová diverzita ve vybrané organizaci/ Gender diversity in a selected organization

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Červen/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Lucie Nechvátalová / KEMMA04

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE
PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědoma 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 užila, 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: 23.4. 2023 v Liberci

PODĚKOVÁNÍ
Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce PhDr. Marcele Palíškové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavní cílem diplomové práce je zjistit aktuální využívání konceptu genderové diverzity ve vybrané organizaci, identifikovat nedostatky v této oblasti a navrhnout vhodná opatření na její podporu.
Prvním dílčím cílem je shrnout hlavní teoretická východiska.
Druhým dílčím cílem je identifikovat faktory, které dle vedoucích zaměstnanců hrají roli při rozhodování organizace v otázkách zaměstnávání, kariérního plánování a odměňování.
Třetím dílčím cílem je identifikovat silné a slabé stránky v oblasti genderové diverzity v organizaci.

2. Výzkumné metody:

Část teoretická využívala metody literární rešerše pomocí odborné literatury, vědeckých článků a internetových zdrojů, které se týkají zkoumaného tématu diverzity a genderové diverzity.
V praktické části práce bylo využito metody polostrukturovaných rozhovorů, dotazníkového šetření a rozboru interních dokumentů organizace XY. První výzkumnou metodou byly polostrukturované rozhovory s HR specialistou organizace. Rozhovory byly celkem tři, první rozhovor byl věnován fungování organizace, druhý rozhovor byl věnován náboru v organizaci XY. Třetí rozhovor byl na téma rozmisťování pracovníků a odměňování pracovníků XY. Na základě prvního rozhovoru, který objasňoval fungování rozhovoru byl sestaven dotazník pro vedoucí pracovníky v organizaci. Celkem bylo osloveno 107 vedoucích zaměstnanců. Na dotazník odpovědělo 91 respondentů, celková návratnost činila 85 %. Dotazník obsahoval 17 otázek. Výzkumné metody byly doplněny o rozbor interních dokumentů organizace a rozbor reportů HR systému organizace XY.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výzkum byl zaměřen na naplnění cíle práce, a zároveň na ověření stanovených hypotéz. Stanovené hypotézy jsou v práci statistický otestovány pomocí chí-kvadrát testu.
Výzkumné šetření v organizaci ukázalo, že organizace XY nevyužívá koncept genderové diverzity a nedisponuje žádnými pověřenými pracovníky, kteří by v organizaci diverzitu prosazovali, či podporovali. V době výzkumného šetření téměř 40 % vedoucích pracovníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, neznalo pojem diverzita. Z rozboru interních dokumentů organizace bylo zjištěno, že v organizaci existuje nepoměr v počtu žen a mužů v managementu organizace. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno nerovnoměrné odměňování zaměstnanců opačného pohlaví na stejných pozicích. Na základě výzkumného šetření v organizaci byly v identifikované silné stránky jako je například podpora HR oddělení a rozmanitá možnost uplatnění zaměstnanců v organizaci. Slabou stránkou v oblasti genderové diverzity v organizaci je například stereotypní uvažování zaměstnanců. Z výsledků výzkumného šetření v organizaci byla navržena doporučení pro podporu genderové diverzity a také byl sestaven návrh zavedení diverzity v organizaci.

4. Závěry a doporučení:

Pro společnost XY byly navrženy doporučení ve zkoumaných oblastech a byla organizaci předložena možnost zavedení diverzity do organizace. Na základě výzkumného šetření byly organizaci navržena obecná doporučení týkající se genderové diverzity, jako je vzdělávání zaměstnanců v oblasti diverzity a nastavení vytvoření prostředí podporující rozmanitost. V oblasti náboru bylo organizaci XY doporučeno zaměřit se na rovné příležitosti pro kandidáty a spravedlivé posuzování kandidátů. V oblasti kariéry zaměstnanců XY bylo organizaci doporučeno odstranit bariéry, které některé zaměstnance dostávají do nevýhodného postavení a učinit kroky, které pomohou odbourat stereotypní nastavení organizace. Pro oblast odměňování bylo organizaci doporučeno pokusit se o srovnání rozdílu ve mzdách mužů a žen. Zároveň bylo doporučeno vybudovat transparentní systém odměňování. Ve společnosti XY byly na základě výzkumného šetření identifikovány silné a slabé stránky organizace XY v oblasti genderové diverzity a z něj vycházející doporučení pro organizaci.
Doporučení pro zavedení diverzity v organizaci XY bylo rozděleno do několika dílčích kroků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Diverzita, diverzity management, pohlaví, rovnost.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of the thesis is to investigate the current utilization of the concept of gender diversity in a selected organization, identify shortcomings in this area, and propose suitable measures to support it.
The first sub-goal is to summarize the main theoretical foundations.
The second sub-goal is to identify the factors that, according to senior employees, play a role in the organization's decision-making regarding employment, career planning, and compensation.
The third sub-goal is to identify the strengths and weaknesses in the area of gender diversity within the organization.

2. Research methods:

The theoretical part of the work utilized methods of literary research using specialized literature, scientific articles, and online sources related to the topic of diversity and gender diversity.
In the practical part of the work, the methods of semi-structured interviews, questionnaire survey, and analysis of internal documents of organization XY were used. The first research method was semi-structured interviews with HR specialists of the organization. There were three interviews in total, the first one focused on the functioning of the organization, the second one focused on recruitment in organization XY, and the third one was on the topic of staff deployment and remuneration in organization XY. Based on the first interview that clarified the organization's functioning, a questionnaire was created for the organization's managers. A total of 107 managers were approached, and 91 respondents answered the questionnaire, representing an overall return rate of 85%. The questionnaire consisted of 17 questions. The research methods were complemented by the analysis of internal documents of organization XY and the analysis of reports from the organization's HR system.

3. Result of research:

The research was focused on fulfilling the aim of the thesis, as well as on testing the set hypotheses. The set hypotheses were statistically tested using the chi-square test.
The research investigation in the organization revealed that organization XY does not utilize the concept of gender diversity and does not have any designated employees who would promote or support diversity in the organization. At the time of the research investigation, almost 40% of the participating managers who responded to the questionnaire were not familiar with the term diversity. From the analysis of the organization's internal documents, it was found that there is an imbalance in the number of women and men in the management of the organization. From the questionnaire survey, it was found that there is unequal pay for employees of the opposite gender in the same positions. Based on the research in the organization, strengths such as support from the HR department and diverse opportunities for employees within the organization were identified. Weaknesses in the area of gender diversity in the organization include, for example, stereotypical thinking among employees. Recommendations for supporting gender diversity and a proposal for implementing diversity in the organization were developed from the research results.

4. Conclusions and recommendation:

Recommendations were proposed for company XY in the examined areas and the organization was presented with the possibility of implementing diversity in the company. Based on the research, general recommendations regarding gender diversity were proposed for the organization, such as educating employees on diversity and establishing an environment that supports diversity. In the area of recruitment, XY was recommended to focus on equal opportunities for candidates and fair candidate evaluation. In the area of employee career development, it was recommended that barriers that put some employees at a disadvantage be removed and steps be taken to help break down the organization's stereotypical approach. For the area of compensation, the company was recommended to attempt to close the gender pay gap. Additionally, it was recommended to establish a transparent compensation system. Based on the research, the strengths and weaknesses of organization XY in the area of gender diversity were identified, and recommendations were developed for the organization.
Recommendations for implementing diversity in company XY were divided into several specific steps.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KEYWORDS
Diversity, Diversity Management, Gender, Equality.

JEL CLASSIFICATION
J7 Labor Discrimination M12 Personnel Management; Executives; Executive Compensation M14 Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lucie Nechvátalová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA04
Název DP:	Genderová diverzita ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1. Právní rámec rovných příležitostí 2.2. Diverzity management 2.3. Genderová diverzita – součást diverzity managementu 2.4 Genderová diverzita v pracovním prostředí 2.5. Metodika práce 3 Praktická část 3.1 Představení podniku 3.2 Genderová diverzita ve vybraném podniku 3.3 Výzkumné šetření 3.4 Výsledky šetření a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• MURRAY, C. *Human diversity: Gender, Race, Class, and Genes.* New York: Twelve, 2020. ISBN 9781538744017. • RHODE, D. *Woman and Leadership.* New York: Oxford University Press, 2017. ISBN 9780190614737. • TELEM, D., MARTIN, C. *Diversity, Equity and Inclusion.* New York: Springer, 2020. ISBN 978-3-030-55654-9. • URBANCOVÁ, H. *Age management v organizacích: praktické využití a* přínosy. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-772-1.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 31. 10. 2022 • Zpracování teoretické části do 28. 1. 2023 • Zpracování výsledků do 31. 3. 2023 • Finální verze do 1. 5. 2023
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák CSc.

Digitálně 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 - 10393535
Datum: 2022.10.11 17:19:13 +02'00'

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 11. 10. 2022

Obsah

1 Úvod 1
2 Teoreticko-metodologická část práce 3
2.1 Právní rámec rovných příležitostí 3
2.2 Diverzity management 5
2.2.1 Rovnost, diskriminace a znevýhodnění 5
2.2.2 Diverzita a rovné příležitosti 8
2.2.3 Vymezení diverzity managementu 11
2.2.4 Proces zavádění diverzity managementu do organizace 13
2.2.5 Diverzita na trhu práce České republiky 17
2.3 Genderová diverzita – součást diverzity managementu 18
2.3.1 Gender, pohlaví, genderové role a stereotypy 18
2.3.2 Genderová rovnost a segregace 19
2.3.3 Genderová diverzita 19
2.4 Genderová diverzita v pracovním prostředí 20
2.4.1 Genderová diverzita pracovního trhu v ČR 22
2.4.2 Genderové zastoupení ve vedení organizací 23
2.4.3 Genderové rozdíly v odměňování 23
2.5 Metodika práce 26
3 Praktická část 29
3.1 Představení podniku 29
3.2 Genderová diverzita ve vybraném podniku 32
3.3 Výzkumné šetření 33
3.4 Výsledky šetření a doporučení 43
4 Závěr 55
Literatura 1

Seznam použitých zkratek

CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
H	Hypotéza
H_0	Nulová hypotéza
HR	Human resources
Kč	Koruna česká

Seznam grafů

Graf 1 Mediánové mzdy podle věku za rok 2020 24
Graf 2 Mediány mezd podle úrovně vzdělání za rok 2020 25
Graf 3 Znalost pojmu diverzity management mezi respondenty 36
Graf 4 Důležitost pohlaví při náboru zaměstnanců 38
Graf 5 Velikost mzdy dle pohlaví zaměstnanců 40

Seznam obrázků

Obrázek 1 Rozdělení lidské dimenze dle Williamse 9
Obrázek 2 Organizační struktura společnosti XY 30
Obrázek 3 Příklad bodování kandidátů 46

Seznam tabulek

Tabulka 1 Genderová diverzita v za rok 2023 v jednotlivých měsících 32
Tabulka 2 Genderová diverzita v letech 2018 až 2022 32
Tabulka 3 Genderová struktura managementu organizace 33
Tabulka 4 Důležitá kritéria při náboru nových zaměstnanců 36
Tabulka 5 Vliv pohlaví na postup v kariéře 39
Tabulka 6 Kritéria respondentů pro povýšení zaměstnanců 36
Tabulka 7 Znalost pojmu diverzity management pro testování hypotézy 41
Tabulka 8 Očekávané hodnoty pro Chí-kvadrát test (H_1) 41
Tabulka 9 Testové kritérium (H_1) 42
Tabulka 10 zobrazuje, jakou možnost respondenti v dotazníkovém šetření zvolili. 42
Tabulka 11 Tabulka očekávaných hodnot pro Chí-kvadrát test (H_2) 43
Tabulka 12 Silné a slabé stránky organizace v oblasti genderové diverzity 49

1 Úvod

Genderová diverzita je v dnešní době aktuálním a velmi důležitým tématem. Rovnost pohlaví je stále nedosaženým cílem v mnoha oblastech, ať už v práci, ve společnosti nebo v rodině. Ačkoliv bylo v posledních desetiletích dosaženo určitého pokroku, stále je třeba pracovat na zlepšení genderové rovnosti a podpoře rozmanitosti pohlaví. V organizacích prošla genderová diverzita podstatným rozvojem, na pracovních pozicích, které dříve patřily pouze mužům, se dnes běžně objevují ženy, které jsou v profesích velmi úspěšné. Ženy stejně jako muži touží po kariéře a chtějí dosahovat pracovních úspěchů. V České republice neustále roste význam genderové diverzity a tuzemské organizace se snaží srovnat se s evropským standardem na poli genderové rovnosti.

Trh práce je plný rozmanitostí, ať už se jedná o rozmanitost věkovou, rozmanitost etnickou, rozmanitost v pohlaví, či rozmanitost ve zkušenostech a vlastnostech lidí. Lidé jsou v organizacích nejcennějším zdrojem, který rozhoduje o konkurenceschopnosti a prosperitě organizace. Právě diverzita může být v organizaci jedním z hlavních nástrojů konkurenceschopnosti a udržitelnosti. Již dávno neplatí, že pro úspěch organizace stačí, aby organizace vykazovala zisk. Lidé, kteří do organizace přichází, nebo již v organizaci působí, očekávají od organizace určitý závazek dobrého zaměstnavatele, rovného přístupu a rovného zacházení. Genderovou diverzitu neřeší pouze organizace a firmy, ale téma rovnosti mezi pohlavími je provázáno celým pracovním trhem. Jedním z důležitých oblastí genderové diverzity je slaďování pracovního a rodinného života.

Téma genderové diverzity je vybráno z důvodu důležitosti porozumění významu genderové rovnosti v oblastech trhu práce. Genderová diverzita je ve vybrané organizaci zkoumána za účelem představení možností, jak se může organizace s genderovou diverzitou vypořádat a vytvořit tak podporující prostředí pro všechny bez ohledu na jejich pohlaví. Zároveň lze organizaci ukázat, jak může genderová diverzita přispívat k naplňování cílů organizace a zvýšení konkurenceschopnosti.

Diplomová práce se zabývá genderovou diverzitou ve společnosti XY. Vybraná organizace působí v oblasti médií na území České republiky a částečně na území Slovenské republiky. Mezi hlavní výdělečné činnosti organizace patří obchodní činnost spojená s prodejem reklamního prostoru, televizní a rádiové vysílání, provozování webových magazínů a streamovací platformy. Mediální oblast trhu práce je prostředí, které podporuje diverzitu. Částečně spadá do oblasti kulturní a umělecké, kde najdeme velké odlišnosti mezi osobami, ale také velké odlišnosti v přístupu k diverzitě. V České republice není v oblasti tohoto druhu médií nijak velká konkurence a konkurenční boj se odehrává mezi třemi až čtyřmi hlavními soupeři.

Cílem práce je v organizaci XY identifikovat možné nedostatky v oblasti genderové diverzity a navrhnout možná řešení těchto nedostatků. Pro dosažení cíle diplomové práce je použita kombinace kvalitativních a kvantitativních metod. Práce využívá rozboru interních dokumentů a reportů interního systému, strukturovaných rozhovorů s HR specialistou působícím v organizaci a dotazníkového šetření s vedoucími zaměstnanci organizace.

Práce je rozdělena do 4 hlavních navazujících kapitol. Po kapitole 1, která je úvodem k celé diplomové práci, navazuje kapitola 2, která je nazvána teoreticko-metodologická. Teoreticko-metodologická kapitola shrnuje teoretická východiska problematiky diverzity a genderové diverzity, což je zároveň dílčím cílem této diplomové práce. První kapitola teoretické části, tedy kapitola 2.1, je zaměřená na právní rámec rovných příležitostí. Další kapitola 2.2 je věnována diverzity managementu, objasňuje termíny, jako je rovnost, znevýhodnění, diskriminace a vymezení diverzity managementu. Součástí kapitoly je také popsání procesu zavádění diverzity v organizaci. Kapitola 2.3 je věnována genderové diverzitě a souvisejícím pojmům,

kapitola 2.4 genderové diverzitě v pracovním prostředí s poukázáním na vybrané ukazatele trhu práce. Kapitola 2.5 je věnována metodice diplomové práce, která propojuje část teoretickou s částí praktickou. V kapitole jsou popsány postupy při tvorbě práce a metody výzkumného šetření. Kapitola 3 je věnována teoretická část práce. V praktické části je nejprve představena organizace, kde probíhalo šetření, poté je uvedena deskripce genderové diverzitě ve vybrané organizaci. Následující kapitola je věnována výzkumnému šetření v organizaci v oblasti náboru, kariérního postupu a mzdového ohodnocení zaměstnanců. V praktické části je také ověření stanovených hypotéz. Poslední kapitola teoretické části je věnována výsledkům výzkumného šetření a doporučením pro organizaci XY, které vychází z výzkumného šetření v organizaci a rozboru genderové diverzity v organizaci. V organizaci byly identifikovány silné a slabé stránky organizace v oblasti genderové diverzity, v práci byly silné a slabé stránky organizace popsány. Součástí poslední kapitoly praktické části práce je návrh na zavedení diverzity v organizaci XY, který je součástí naplnění hlavního cíle práce. V závěru práce jsou shrnuty výsledky práce, naplnění cílů práce a závěrečná doporučení. Práce obsahuje i abecední seznam použité literatury a seznam grafů, obrázků a tabulek, následují přílohy práce (Struktura rozhovorů, Dotazník použitý při kvantitativním výzkumu, Vyhodnocení výzkumného šetření a Komentář HR ředitelky organizace).

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce se na úvod věnuje právnímu rámci oblasti rovných příležitostí a vymezení základních pojmů k tématu genderové diverzity. Objasňuje pojmy jako rovné příležitosti, diskriminace, znevýhodnění - vše v návaznosti na pracovní diverzitu a diverzity management v organizacích. Následně práce předkládá možné způsoby zavedení diverzity v organizaci. V práci jsou komparovány návrhy a doporučení různých autorů, část práce je věnována možným bariérám při zavádění diverzity v organizaci. V diplomové práci je vysvětlena problematika genderové diverzity a problematika genderové diverzity v pracovním procesu se zaměřením na oblast náboru, řízení pracovního výkonu a odměňování. Zároveň jsou v práci uvedeny některé ukazatele trhu práce České republiky, které souvisí s problematikou genderové diverzity. V závěru této části je uvedena metodika práce, která popisuje, jak bylo v práci postupováno a jak bylo dosaženo výsledků.

2.1 Právní rámec rovných příležitostí

Rovné příležitosti jsou v České republice nezbytnou součástí naší kultury. Problematika rovných příležitostí je zakotvena jak na úrovni mezinárodní, tak národním právem.

Organizace spojených národů (OSN, 2014, s. 1) přijala 10. prosince 1948 Všeobecnou deklaraci lidských práv (dále jen Deklarace), která se stala prvním mezinárodním dokumentem uznávajícím svobodu a právo každému člověku bez rozdílu původu, kultury, náboženství, rasy a pohlaví. Jedná se o dokument, který v 30 článcích představuje lidská práva. Práva osob jsou platná na všech místech a ve všech dobách. Všichni lidé mají právo na ochranu zákona a stejnou ochranu proti diskriminaci. Deklarace zakazuje všechny formy otroctví, mučení a nelidského zacházení. Zároveň zakazuje svévolné zatčení, či vyhoštění. Deklarace (OSN, 2014, s. 3) upravuje základní body trestního práva v oblasti soudů, každý má právo být řádně vyslechnut, bez prokázání viny je každý považován za nevinného. Deklarace (OSN, 2014, s. 5) dále upravuje i soukromý život, kdy nikdo nesmí být vystaven zasahování do soukromého života atd. Všechny státy, které přijaly deklaraci, mají za cíl podporovat tuto svobodu a lidská práva.

Evropské právo v oblasti rovných příležitostí a diskriminace dle Mužákové (2014, s. 33) upravuje již Amsterodamská smlouva z roku 1999, která v Evropě ustanovuje pravomoci v boji proti diskriminaci založené na pohlaví, rase, etnickém původu, náboženství, zdravotním postižení, věku a sexuální orientaci. Dalšími dokumenty na nadnárodní úrovni, které upravují rovné příležitosti, jsou dle Mužákové (2014, s. 33) Charta Evropské unie za rovnost žen a mužů na úrovni života ve městech a obcích, směrnice Rady č. 2000/78/ES, která stanovuje obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání, a směrnice Rady č. 2000/43/ES o rovném zacházení mezi osobami bez ohledu na jejich rasový nebo etnický původ.

Směrnice o rovnosti v zaměstnání zabraňuje diskriminaci na pracovišti a chrání tak všechny občany Evropské unie. Směrnice o rasové rovnosti z roku 2000 zakazuje diskriminaci i mimo pracoviště. Všechny členské státy Evropské unie mají v platnosti zákony na ochranu občanů proti diskriminaci na základě věku, zdravotního stavu, náboženství, sexuální orientace, rase a etnického původu, jak v oblasti pracovního prostředí, tak i v ostatních oblastech života. Přestože existují zákony, které mají občany chránit, výzkum Evropské komise z roku 2008 odhalil, že každý šestý Evropan byl v průběhu jednoho roku vystaven diskriminaci (Mužáková, 2014, s. 33).

Křížková (2020, s. 6) mezi dokumenty upravující rovné příležitosti v Evropské unii řadí:

- Chartu základních sociálních práv Společenství z roku 1989 upravující rovné zacházení s muži a ženy.

- Zelenou knihu o evropské sociální politice z roku 1992 revidující vazby sociální politiky a ekonomiky.
- Bílou knihu o evropské sociální politice z roku 1994, který se zaměřuje na desegregaci trhu práce a podporuje hodnotu ženské práce a účast žen v rozhodování.

Dalším dokumentem upravující rovný přístup v pracovní oblasti je směrnice 2006/54/ES o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání. Tato směrnice ustanovuje zásady rovného přístupu k zaměstnání a vzdělání, pracovní podmínky a odměny a rovné zacházení v oblasti systému sociální péče o pracovníky. Směrnice zároveň udává, co je považováno za diskriminaci a objasňuje pojmy spojené s diskriminací jako je obtěžování, navádění k diskriminaci a nepříznivé zacházení s těhotnými (Směrnice 2006/54/ES).

Právní rámec rovných příležitostí pro Českou republiku

V rámci České republiky je princip rovných příležitostí a rovného zacházení zakotven v Listině základních práv a svobod, která je součásti Ústavy ČR; zákoníkem práce, antidiskriminačním zákonem, zákonem o zaměstnanosti a dalšími zákony v určitých sektorech.

Hned první článek zákona č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, ve znění pozdějších předpisů (dále jen Listina základních práv a svobod) říká, že „*Lidé jsou si svobodni a rovni v důstojnosti i právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.“* Listina základních práv a svobod vymezuje v druhém článku základní práva a povinnosti, které souvisí s lidskými právy a povinnostmi. Článek třetí tohoto zákona zaručuje základní práva všem osobám bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického smýšlení, národního původu, sociálního původu, příslušnosti k národnostní menšině, nebo příslušnosti k etnické menšině. Zároveň třetí článek ukládá každému svobodně se rozhodovat o své národnosti. Listina základních práv a svobod tak zaručuje svobodu v myšlení a rozvoj a právo na rozvoj kultury všem národům.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce) zajišťuje rovné zacházení a zákaz diskriminace. Zároveň tento zákon specifikuje, které pojmy se nepovažují za diskriminaci. V § 110 zákoníku práce je zakotvena rovnost zaměstnanců v oblasti odměny, kdy zaměstnanci mají být podle tohoto paragrafu odměňování na základě pracovního výkonu. V § 237 zákoníku práce jsou specifikované zvláštní podmínky pro osoby se zdravotním postižením. Je vhodné připomenout také § 276, který zakazuje jakoukoliv diskriminaci vycházející z působnosti zaměstnance v odborové organizaci.

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů (dále jen antidiskriminační zákon), ve kterém jsou zapracované předpisy Evropské unie, vymezuje dle § 1 právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace v několika oblastech.

Antidiskriminační zákon také uvádí formy rozdílného zacházení, které jsou přípustné. Takovou přípustnou formou může být dle antidiskriminačního zákona § 6 vyžadovaná podmínka minimálního věku pro zaměstnání, vyžadovaná praxe, či odborné vzdělání pro výkon povolání. Stejně tak tento zákon říká, že rozdílné zacházení za účelem ochrany žen z důvodu těhotenství a mateřství se nepovažuje za diskriminaci. Stejně tak se dle 7 nepovažuje za diskriminaci rozdílné zacházení v oblastech pohlaví, sexuální orientace, věku, náboženství, zdravotního postižení aj., pokud je rozdílné zacházení odůvodněno legitimním cílem.

Šmíd (2020, s. 27) uvádí, že k výročí deseti let antidiskriminačního zákona zakazuje zákon diskriminaci z deseti diskriminačních důvodů. Těmito diskriminačními důvody jsou: rasa; etnický původ; národnost; pohlaví; sexuální orientace; věk; zdravotní postižení; náboženské

vyznání; víra a světonázor; státní příslušnost. Státní příslušnost nebyla součástí zákona od počátku. Upravila to až novela z roku 2014, která souvisí s volným pohybem pracovníků na trhu práce. Stejný autor (2020, s. 28) upozorňuje na situace, kdy nelze na diskriminační důvody pohlížet jednotlivě, protože může nastat situace, kdy bude docházet k diskriminaci z více důvodů, tedy k vícenásobné diskriminaci. V českém právu není tento pojem nijak znám. Antidiskriminační zákon pracuje s antidiskriminačními důvody jednotlivě. Česká republika pro účely vícenásobné diskriminace ratifikovala Úmluvu OSN o právech osob se zdravotním postižením týkající se žen se zdravotním postižením, které se setkávají s vícenásobnou diskriminací. Tato úmluva dle Šmída (2020, s. 29) udává státům přijmout taková opatření, aby zajistily rovná lidská práva.

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o zaměstnanosti) v § 4 ukládá rovné zacházení v právu na zaměstnání a zakazuje jakoukoliv diskriminaci pro osoby se zdravotním postižením. Zákon zároveň udává v § 67 okolnosti vzniku chráněných pracovních míst a také v § 76 specifikuje příspěvky pro zaměstnavatele, kteří osoby se zdravotním postižením zaměstnávají. Zákon specifikuje práva a povinnosti zaměstnavatelů a udává, jakým způsobem mají spolupracovat s úřadem práce.

Košťálová a kol. (2020, s. 91) uvádějí další zákony, které se částečně zabývají legislativou rovných příležitostí v České republice, jimiž jsou zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 349/1999 Sb., ve znění pozdějších předpisů; o Veřejném ochránci práv, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

2.2 Diverzity management

V kapitole jsou nejdříve uvedeny pojmy související s danou problematikou. Dále je představena problematika diverzity a rovných příležitostí z pohledu různých autorů. V kapitole je popsána diverzita v pracovních týmech a vymezení konceptu diverzity managementu v organizaci. Přínosem kapitoly je pohled různých autorů na zavádění diverzity managementu do organizace včetně možných bariér při zavádění.

2.2.1 Rovnost, diskriminace a znevýhodnění

Tomšej (2020, s. 13) specifikuje pojem rovnosti jako právo na stejné zacházení, tedy šanci pro všechny vést kvalitní život. Hájková (2019, s. 1) popisuje rovnost jako stav, který je spojován s určitými hodnotami související s určitou problematikou, tedy má vždy souvislosti s historií, kulturou a místem. V moderní společnosti představuje pojem rovnost základ fungování. Morukian (2022, s. 18) pojem rovnost směřuje na počáteční stav života, rovnost znamená poskytnutí všem osobám stejné počáteční podmínky. Ideu zásady rovnosti popisuje Tomšej (2020, s. 13) jako lidské právo na rovnocenné zacházení ve všech životních situacích. Pro ideu zásady rovnosti specifikoval termíny formální a materiální rovnost. Formální rovnost představuje právo, aby osoby začínali svůj život všichni na stejné úrovni bez rozdílů, měly tak pro start všichni stejné podmínky bez ohledu na to, zda jsou ovlivněny nějakou charakteristikou, nebo vlastností, které mohou vést k diskriminaci. Takovou diskriminační charakteristikou může být příslušnost k menšině, pohlavní orientace, či kulturní odlišnosti. Z formální rovnosti jsou specifikována pravidla pro soudní spory v oblasti diskriminace. Formální rovnost samozřejmě není naprosto uplatnitelná, protože lidé se nerodí všichni stejní a jsou rozdílní v určitých charakteristikách, které nemohou sami ovlivnit. Jsou determinováni faktory, které jim postavení v určitých oblastech života zhoršují a v jiných usnadňují. Příkladem mohou být rozdíly v pohlaví a tělesné stavbě, kdy zdatní jedinci budou v silových disciplínách úspěšnější.

K vyrovnání takových rozdílů slouží materiální rovnost, která bere v potaz, že počáteční podmínky života nemusí být pro všechny stejné a cílem je podmínky srovnat. Pro dosáhnutí úspěchu v oblasti rovných příležitostí je důležité startovací pozici pouze srovnávat, aby za pomoci materiální rovnosti nebyli jedinci zvýhodňování a nedocházelo k diskriminaci většiny.

V pracovním životě znamená pojem rovnost dle Morukian (2022, s. 18) poskytnutí lidem bez rozdílu přístup ke kariéře a poskytnutí lidem rovnou odměnu a uznání za odvedenou práci. Také poskytování lidem bez rozdílu informace pro jejich kariérní rozhodování. Nejde však o poskytování výhod znevýhodněným osobám. Podobně specifikuje i Suchá (2022), která píše, že rovnost v pracovním prostředí má pracovníkům zajistit rovné pracovní podmínky, rovnou odměnu a rovné příležitosti v kariéře. Na rozdíl od Morukian přidává ještě rovné možnosti v odborné přípravě, jako jsou odborná školení.

Tomšej (2020, s. 15) rozlišuje pojem rovnosti od pojmu diskriminace. Diskriminace se od rovnosti a rovného zakázání liší tím, že diskriminace má jasný diskriminační důvod a jeho důsledkem je určitá osoba znevýhodněna. Rovnost je tedy snaha o rovné postavení osob a diskriminace je zvýhodnění či znevýhodnění osoby. Zamezením takového zvýhodnění a znevýhodnění se zabývá antidiskriminační právo. Znevýhodnění je dle stejného autora (2020, s 16) pojem, který staví jedince do méně příznivého postavení, nebo mu není poskytnuto právo na výhodu. Pojem diskriminace, jak píše Šimečková (2020, s. 18) vychází z latinského „diskriminare“, které znamená v překladu rozlišování. Suchá (2022) popisuje diskriminaci jako stav, kdy jedinec nemůže uplatňovat stejná práva jako ostatní, slovo diskriminace překládá jako rozlišování. Hájková (2019, s. 2) popisuje diskriminaci jako rozlišování, které vede k tomu, že je některá osoba poškozována, popírána, nebo je omezována na svých právech. Autorka rozlišuje mezi diskriminací přímou a nepřímou. Přímá diskriminace je založena na některém z diskriminačních důvodů, nepřímá diskriminace není založena na přímém diskriminačním důvodu a může navenek působit neutrálně. Dle Šimečkové (2020, s. 19) může vznikat i diskriminace, která není založená na diskriminačním důvodu. Pokud není možné zařadit protiprávní jednání pod diskriminační důvod, nelze pak použít ani právní prostředky k ochraně jedinců, či skupiny.

Tomšej (2020, s. 28)uvádí diskriminační důvody, které vychází z antidiskriminačního zákona a zasahují do pracovního života, jsou jimi: rasa a etnický původ; národnost; státní příslušnost; pohlaví; sexuální orientace; věk; zdravotní postižení; náboženství; vyznání a světový názor. Suchá (2022) přidává k diskriminačním důvodům ještě sociální původ a vlastnictví majetku. Rasa a etnický původ je dle Tomšeje (2020, s. 29) často považován za nejproblematičtější diskriminační důvod. Rasa představuje souhrn biologických znaků odrážejících se na vzhledu člověka. Etnický původ je souhrn kulturních a společenských znaků, přičemž těmito znaky jsou jazyk, kultura, tradice, historie a podobné. V české společnosti je diskriminace z důvodu rasy a etnického původu nejčastěji spojována s romskou populací a také s příslušníky některých etnik, kteří v posledních letech imigrovali do České republiky. Rasu a etnický původ si jedinci nemohou zvolit, oproti tomu národnost si každý volí dle sebe. Jedinec se může rozhodnout, s jakým národem se identifikuje. V České republice se s diskriminací na základě národnosti lze setkat nejčastěji u ukrajinské národnosti. Státní příslušnost je oproti národnosti, kterou si jedinec volí, informací o státu, ke kterému je jedinec oficiálně hlášen. Jako další důvod diskriminace Tomšej (2020, s. 30) uvádí pohlaví, které na rozdíl od ostatních diskriminačních důvodů nemíří na ochranu menšin, jelikož žen a mužů je v populaci téměř stejně. Přesto šance žen a mužů v životě a na prosazení nejsou srovnatelné. Diskriminace na základě pohlaví je jakékoliv nerovné zacházení, které se vztahuje na pohlaví, ale také na situace spojené s těhotenstvím, mateřstvím a rodičovstvím. V případě diskriminace na základě pohlaví je potřeba myslet také na trans lidi (lidé, kteří pohlaví změnili, nebo se identifikují k jinému, než svému biologickému pohlaví) a nebinární lidi (lidé, kteří se neidentifikují ani s jedním

pohlavím). S těmito skupinami se zatím v České republice setkáváme málo, ale je potřeba mít k nim také profesionální přístup. Boj proti diskriminaci na základě sexuální orientace se soustředí převážně na situace, kdy může docházet k diskriminaci pro homosexualitu a bisexualitu. Šimečková (2020, s. 105) uvádí, že sexuální orientace je náklonost k ženám, mužům, nebo oběma pohlavím, je to dle autorky schopnost člověka k emocionální, citové a sexuální přitažlivosti. V České republice vychází diskriminace na základě sexuální orientace z historie, protože do roku 1961 byla homosexualita považována za trestný čin. Dnes je dle Šimečkové (2020, s. 106) stále v některých osobách zakořeněna homosexualita jako trestné jednání, a proto i přes schválení registrovaného partnerství, jsou homosexuální osoby vystavovány diskriminačním situacím. Suchá (2022) připomíná, že diskriminace na základě pohlaví není páchána pouze na ženách, ale i muži mohou zažívat diskriminaci a sexuální obtěžování.

Suchá (2022) představuje ageismus, tedy diskriminaci na základě věku, jako jeden z velmi častých jevů. Dle Tomšeje (2020, s. 31) může vznikat diskriminace na základě věku nízkého, tak vysokého, zákoník práce se častěji setkává s diskriminací na základě věku vysokého. Tomšej rozděluje také diskriminaci dle absolutního a relativního věku. Absolutní věk je faktický údaj o stáří člověka a relativní věk je údaj o rozdílech ve stáří oproti jiným osobám, například věk kolegů a uchazečů o práci. Diskriminace na základě relativního věku je častějším jevem, ale zakázány jsou obě formy diskriminace. Suchá (2022) píše o situacích, kdy se nejedná o diskriminaci, což může být například podmínka minimálního věku u prací, kde je nutné nakládat s penězi. Naopak se například v pracovním inzerátu nesmí zveřejňovat, že společnost hledá mladého kolegu, což je zřejmá diskriminace na základě věku. Tomšej a kol. (2022, s. 126) upozorňují právě na diskriminaci, která vzniká ještě před vznikem pracovněprávního vztahu. Právě při formulování pracovních inzerátů často dochází k diskriminaci na základě věku, kdy se v nabídkách zaměstnání přímo uvádí, že společnost hledá absolventy, nebo naopak hledá aktivní důchodce. Inzerát může být sestaven i méně nápadným způsobem, například popisem kolektivu, ze kterého je jasné, že je hledán mladý kandidát. Diskriminujícími inzeráty se zabývá inspektorát práce a může za takové inzeráty udělovat pokuty. Je ovšem těžko dokazatelné, zda zaměstnavatel inzeroval takovou nabídku s účelem diskriminace, proto jsou pokuty od inspektorátu práce spíše symbolické.

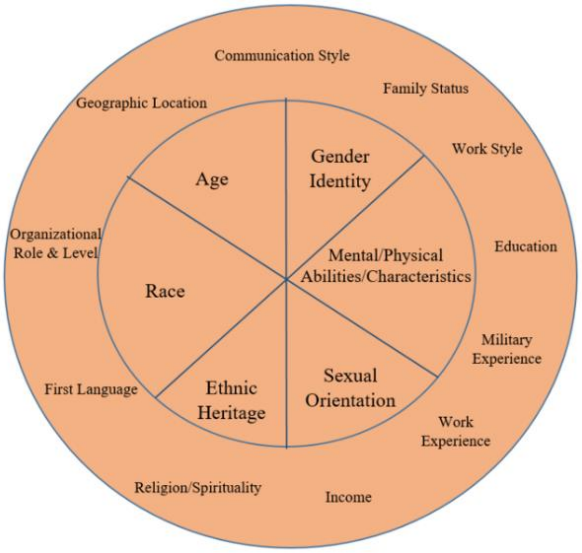
Šimečková (2020, s. 163) uvádí zdravotní postižení jako diskriminační důvod, který byl mezi diskriminační důvody zařazen až v 90. letech 20. století. Dle Tomšeje (2020, s. 32) je zdravotní postižení také jako jedna z forem diskriminačního důvodu, jedná se o postižení tělesné, duševní a mentální postižení. Poslední roky přináší právo v oblasti zdravotního postižení inovativní změny. Soudní dvůr uznává, že zdrojem bariéry a nerovnosti nemusí být pouze diagnóza, ale také subjektivní důvody jako jsou předsudky a náhled společnosti na osoby s postižením. I v případech subjektivních důvodů se jedná o diskriminaci.

Diskriminace na základě víry a náboženského přesvědčení je dle Šimánkové (2020, s. 196) jedním z velkých problémů, který nerespektuje jedno ze základních lidských práv, kterým je svoboda vyznání a myšlení. S náboženstvím jsou často spojené náboženské obřady, které jsou pro zastánce náboženství povinné. Dle Šimečkové (2022, s. 210) jsou právě tyto obřady často otázkou v pracovním právu, protože často zasahují také do pracovní doby a není možné je stihnout v době pracovního klidu. Zaměstnavatelé mohou být postaveni do problémové situace, jak vyřešit tento problém, aby nikdo nebyl diskriminován. Problematika náboženství a víry není dle Tomšeje (2020, s. 36) v České republice nijak zásadním diskriminačním problémem, jelikož se nesetkáváme s významnými náboženskými menšinami. V České republice se mohou jedinci odvolávat i na jiné náboženství, než které je v republice registrováno.

2.2.2 Diverzita a rovné příležitosti

Matyášová (2014, s. 5) představuje diverzitu jako něco, co není v naší společnosti něčím novým, ale pojímá diverzitu jako velmi starý stav společnosti, který přináší energii a pohyb. V dějinách lidstva vznikaly dle autorky různé mocenské a kulturní skupiny, které se pro vlastní úspěch snažily prosadit a dosahovat tak vlastních cílů. Díky rozmanitosti populace, kde každý byl odlišný a každý měl jiné možnosti, museli lidé také kooperovat, aby svých cílů dosáhli. Lidská spolupráce přinášela populaci prospěch, stejně jako dnes firmám přináší ekonomické výsledky. Dnes je pojem diverzita a diverzity management populárním trendem. Diverzitu můžeme dle Matyášové (2014, s. 5) do češtiny přeložit jako různorodost a rozrůzněnost. Panýrová (2019) specifikuje diverzitu také jako různorodost a přidává pojmy jinakost a rozmanitost. Podobně popisují diverzitu také Maříková a kol. (2015, s. 20), kteří popisují rozdílnosti jako souhrn vnitřních a vnějších kvalit jedinců. Dle Moroukian (2022, s. 14) diverzita zahrnuje veškeré dimenze lidské identity, které určují, kým člověk je. Zahrnuje veškeré charakteristiky, které formují lidskou identitu, jako jsou názory, vnímání světa a hodnoty, které dále ovlivňují naše chování, komunikaci a vztahy s ostatními. Některé dimenze diverzity ovlivňují lidské životy méně a některé více, často také záleží na situaci a kontextu. Často si lidé uvědomují diverzitu, když jsou v menšině a pociťují určité narušení jejich práv a svobody. Morukian (2022, s. 16) popisuje diverzitu jako rozmanitost, která utváří lidskou osobu jako celek a zahrnuje všechny dimenze lidské identity. Mezi hlavní dimenze této rozmanitosti řadí Morukian (2022, s. 17) rasu, pohlaví, původ, sexuální orientaci, náboženství, fyzické a psychické schopnosti, fyzické a psychické postižení, sociální a ekonomické zázemí, rodinný stav, vzdělání, jazyk a zvyky. Jako součást diverzity považuje Morukian (2022, s. 16) oproti ostatním citovaným autorům také světové názory, lidské vnímání, chování a vztahy s ostatními. S některými částmi dimenzemi se člověk rodí a jsou pro něho neměnné. Mezi takové lze zařadit například rasu, pohlaví a zdravotní postižení. Naopak některé součásti dimenze lidské identity jsou během života měnné. Takovými jsou například náboženství, vzdělání a rodinný stav. Určité dimenze diverzity hrají v lidském životě důležitější roli než jiné. Williams (2013, s. 162) rozděluje dimenze diverzity na primární a sekundární. Rozdělení lidských dimenzí dle Williamse představuje obrázek 1. Mezi primární dimenze řadí autor ty lidské dimenze, které jsou obvykle viditelnější, na obrázku jsou do dimenze ve vnitřním kruhu. Sekundární dimenze lidské identity popisuje stejný autor (2013, s. 162) jako charakteristiky definované prostřednictvím zkušeností a mohou vysvětlovat lidské chování a volbu.

Obrázek 1 Rozdělení lidské dimenze dle Williamse



Zdroj: Williams (2013, s. 163)

Podobně jako Matyášová (2014, s. 5) uvádí Panýrová (2019) diverzitu jako výsledek přirozeného vývoje trhu práce. Tedy tvrdí, že diverzita není novodobým trendem, ale jen v dnešní době nabývá na významu. Důvodem je současná situace na trhu práce, kdy pracovní síly spíše ubývají a klasické metody výběru pracovníků již dostatečně neplní účel. Pro náboráře a zaměstnance personálních oddělení je to doba, kdy se musí soustředit i na netradiční možnosti získávání pracovníků, které dříve neznali, či nepotřebovali.

Dessler (2018, s. 55) popisuje diverzitu jako rozmanitost a různorodost, která dává pracovním týmům přidanou hodnotu. Principem diverzity je dle Matyášové (2014, s. 6) tolerance všech odlišností mezi lidmi a zároveň využití těchto odlišností pro prospěch všech v organizaci. V pracovním prostředí se setkáváme s diverzitou velmi často, jedná o respekt a akceptování rovnosti v odlišnostech. Rozmanitost může být ve věku, pohlaví, národnosti, nebo například schopnostech. Diverzita v pracovní oblasti vzniká dle Desslera (2018, s. 55), pokud v pracovním týmu máme dvě a více osob s odlišnou rasou, náboženstvím, odlišným pohlavím, nebo věkem. Společnost Homerun (2022) popisuje diverzitu jako spojení různých rozdílných osob, které dohromady dělají společnost silnější. Rozdíly jedinců mohou pocházet z náboženství, pohlaví a kulturního zázemí. Na rozdíl od jiných autorů přidávají autoři Homerun (2022) ještě odlišnost, která vychází z koníčků jedince.

Diverzita na pracovišti může dle Desslera (2018, s. 56) přinášet nespočet konkurenčních výhod, ale také mohou vznikat problémy a bariéry. Dessler uvádí, že existuje mnoho studií, které dokazují, že diverzita vede k vyšším ziskům v podnikání, ať už ze strany zákazníka, který je u společnosti s dobrou pověstí, kde se rovně zachází se zaměstnanci, ochoten utrácet peníze spíše než u společnosti, která takto nesmýšlí. Stejně tak ze strany nadaných zaměstnanců, kteří jsou v takové organizaci ochotni loajálně pracovat, protože jim diverzitní týmy a prostředí umožňují realizaci. Cílem diverzity managementu je dle autora maximalizovat potencionální přínosy pramenící z diverzity a zároveň minimalizovat možné problémy, které může diverzita přinášet. Jako příklad takových problémů uvádí autor předsudky. Jako výhodu týmu, který akceptuje odlišnosti, uvádí Matyášová (2014, s. 7) flexibilitu a reakci na změny. Heterogenní složení týmu napomáhá také k inovacím a jiným pohledům na problémy. Diverzitní týmy, jak uvádí Wendeling (2020), přinášejí organizacím v dlouhodobém horizontu spoustu výhod. První výhodou diverzitního týmu je přizpůsobivost, tedy přizpůsobování se změnám na trhu práce a větší flexibilita týmu díky možnosti vidět problémy a změny z různých perspektiv.

S flexibilitou týmu souvisí další výhoda, kterou přináší diverzita v týmu a tou je inovace a inovační myšlení, které mohou organizaci přinášet konkurenční výhody. Další výhodou diverzity na pracovišti je budování silné značky zaměstnavatele, organizace, která podporuje diverzitu a rovné příležitosti, dokáže přilákat zajímavé talenty a udržet osoby na pracovišti. Zároveň udržení klíčových osob přináší finanční úsporu za nábor nových zaměstnanců a zaměstnankyň. Budování silné značky zaměstnavatele přitahuje také zajímavé klienty, kteří se se značkou ztotožňují. Zároveň se organizace může díky diverzitě stát příkladem dobré praxe pro další organizace a udávat tak pozitivní trendy.

Panýrová (2019) popisuje rady, jak je možné s diverzitou v organizacích pracovat a vyzdvihuje fakt, že ne každá organizace má možnosti naprosté diverzity. Každý do pracovního týmu zapadnout nemůže, proto by se organizace měla zaměřit na své možnosti a zvážit, na jaké zaměstnance cílí. Panýrová (2019) doporučuje organizacím předem si vymezit skupiny osob, které by mohly být v organizaci zaměstnatelné. Organizace tak pozná, kde je prostor pro diverzitní týmy a také, kde by násilně utvořený diverzitní tým nedával smysl. Wendeling (2020) popisuje důležitost diverzity na pracovišti a výhody diverzitních týmů. Diverzitu popisuje jako snahu složit různorodý tým, kde nezáleží na pohlaví jedinců, náboženství nebo z jaké kultury jedinci pochází a jaké mají zájmy a koníčky. Autorka klade důraz na to, že diverzita a tvoření diverzitních týmů potřebuje čas a nestane se tzv. „přes noc“, jedná se o investice do firemní kultury, které vyžadují čas. Dessler (2018, s. 57) upozorňuje, že spousta diverzitních programů v organizaci se nedaří realizovat, ať už z důvodu špatného vedení, nebo nepřijetí ze strany zaměstnanců. Některé organizace pak hledají jiné alternativy, jak obstát na pracovním trhu.

V problematice diverzity je dle Morukian (2022, s. 33) potřeba brát v potaz, že někteří lidé jsou určitým způsobem zvýhodněni například tím, že jsou součástí skupiny, která je privilegována. Diverzity management podle Morukian (2022, s. 33) záměrně srovnává rozdíly, které takové zvýhodnění skupin a osob přinášejí. Za pomoci vzdělávání, mentoringu či doškolování se pokouší dostat jedince, kteří možnosti privilegované skupiny nemají, na stejnou úroveň.

Murad (2018, s. 26) v publikaci Charty diverzity specifikuje pojem superdiverzita jako termín, který zastřešuje diverzitu komplexněji, nebere tedy v potaz pouze etnicitu a zemi původu. Termín superdiverzita dle autora postihuje větší množství rozmanitosti oproti tradičnímu pohledu na rozmanitost skrz etnicitu. Termín by bylo možné nahradit termínem multikultura. Superdiverzita bere dle Murada (2018, s. 27) v potaz veškeré způsoby propojení kultur skrze migraci. Zahrnuje nespočet etnických, kulturních, jazykových a náboženských skupin jako jsou uprchlíci z válečných krizí, postkoloniální migranti, uprchlíci sovětského bloku, stěhování osob v rámci Evropské unie i mimo ni. Superdiverzita je právě kvůli migraci viditelná ve větších městech, které jsou jejími centry, a kde je rozmanitost považována za přirozenou. V některých evropských městech se můžeme setkat s velmi rozmanitou populací. Např. obyvatelé britského Birminghamu se při sčítání lidu hlásí k původu z více jak 180 zemí, obyvatelé Milána se dle sčítání lidu hlásí k původu ze 140 států. V Evropské unii se nachází 27 členských států a žije v ní přes 445 a půl milionů obyvatel z čehož 35 milionů lidi se narodilo mimo Evropskou unii a přes 19 milionů lidí se narodilo v jiné zemi Evropské unie, než v jaké aktuálně žijí. Česká republika je v rámci statistiky Evropské unie na 19. místě v podílu cizinců, kteří se narodili mimo Evropskou unii a v jiném členském státě Evropské unie. V České republice žije téměř 500 tisíc cizinců, z čehož skoro 200 tisíc žije v Praze.

Pojem rovné příležitosti jsou Moroukian (2022, s. 15) popsány jako spravedlnost ve vytváření stejných příležitostí v získání zaměstnání, postupu v kariéře a získání odměny a uznání za svou práci. Zajištění rovných příležitostí by mělo srovnat rozdíly, které přicházejí s diverzitou.

2.2.3 Vymezení diverzity managementu

Horvátová a kol. (2016, s. 166) uvádí, že diverzity management je koncept, který nemá v České republice takové rozšíření jako v ostatních státech Evropy. Do Evropy se tento koncept dostal až v 90. letech 20. století. Diverzity management vznikl v 80. letech 20. století v USA. Stejní autoři (2016, s. 167) považují diverzity management za klíčovou oblast řízení moderních firem.

Diverzity management, jak uvádí Košťálová a kol. (2021, s. 11), není pouze otázkou organizací a podniků. Existují pojmy jako globální a mezinárodní diverzity management, který se zabývá celkovou situací pracovního trhu v globálním měřítku. Do takového diverzity managementu lze zařadit pracovní podmínky jednotlivých zemí a kontinentů a rozdílné okolnosti, které ovlivňují pracovní trh. Globální diverzity management je ovlivňován vývojem ekonomiky a globalizací. Důležitou roli v něm hraje také demografický vývoj a postupně se zvyšující úroveň vzdělání populace. Velký vliv na globální diverzity management má dle Košťálové a kol. (2021, s. 11) také rozvoj technologií, které umožňují práci provádět na dálku automatizovaně. Na druhou stranu díky automatizaci a robotizaci jsou některé pracovní pozice již v dnešní době bezvýznamné.

Koubek (2015, s. 19) diverzity management považuje za součást řízení lidských zdrojů a jako jeden z cílů v oblasti lidských zdrojů je dle autora zabezpečení v organizaci, aby nedocházelo k diskriminaci žádného z pracovníků. Podobně píšou i Collings a kol. (2019, s. 121) podle nichž by řízení lidských zdrojů mělo poskytovat systematickou podporu v řízení diverzity v organizacích a hledat způsoby, jak porozumět rozdílnostem mezi jedinci a propojovat jedince ve fungující pracovní týmy. Pro takové nastavení je podle Collingse a kol (2019, s. 122) potřeba chápat diverzity management intersekcionálně a propojovat aspekty mzdy, povýšení a celkové kariérní dráhy. Košťálová a kol. (2021s. 12) dávají managementu diverzity velkou důležitost, považují ho za jednu z hlavních oblastí managementu v 21. století, která by měla být součástí strategického řízení a plánování v organizaci. Diverzity management musí být v organizaci podporován a zakotven ideálně morálně i právně. Matyášová (2014, s. 6) zdůrazňuje, že úkolem diverzity managementu je využít lidské odlišnosti pro fungování pracovních týmů a organizace. Manažeři diverzifikovaných týmů musí být empatičtí, chápat diverzitu jako přínosnou a musí zvládat řídit diverzifikované týmy s ohledem na odlišnosti a zvyky jedinců. Collings, Wood a Szamosi (2019, s. 121) uvádějí jako jeden z klíčových cílů diverzity managementu vyškolení a vytrénování menšin dovednostmi, které potřebují pro uplatnění na pracovišti. Zajištění je v kompetencích pracovníků řízení lidských zdrojů, kteří by měli umět poskytnout, či zařídit koučování pro jedince, kteří ho potřebují. Jako příklad autoři uvádí koučink na téma, jak věřit sám sobě a jak se neobávat selhání.

Dessler (2018, s. 56) diverzity management popisuje jako příval neustálých změn do organizace, například v organizační kultuře, které jsou na jedné straně podporovány diverzity manažerem a na druhé straně musejí být přijímány zaměstnanci. Zaměstnanci by měli mít možnost vyjádřit své postoje ke změnám a mít možnost na změnách participovat.

Diverzity management v organizacích je dle Košťálové a kol. (2021, s. 11) nástroj, jak chápat a uchopit diverzitu na pracovišti. Diverzity management poskytuje organizaci návod, jak pracovat s odlišnostmi a rozdíly v organizaci tak, aby bylo maximálně využito silných stránek ve prospěch organizace a zároveň, aby měla organizace pozitivní společenský dopad. Jako praktický nástroj diverzity managementu uvádí Morukian (2022, s. 22) inkluzi, která v pracovním životě znamená zahrnout pracovníka do skupiny a zajistit mu, aby byl stejně oceněn jako ostatní ve skupině a byla respektována jeho individualita. Diverzita, rovnost a inkluze jsou propojené koncepty, které jsou důležité pro vytváření prosperujících pracovních týmů. Do těchto konceptů je nutné investovat a neustále je podporovat, aby práce přinášela očekávané výsledky. Inkluzivní organizace je dle Homerun (2022) taková, ve které se všichni

členové cítí přínosní a nemají potřebu své odlišnosti skrývat. Úkolem diverzity managementu je odstranit všechny bariéry, které mohou způsobovat špatné pocity členů týmů na pracovišti a mohou vyvolat strach ze šikany, či pracovního přehlížení. Členové diverzifikovaných týmů by měli pociťovat sounáležitost s týmem.

Úkolem diverzity managementu je dle Ferdmana (2013, s. 30) spojení lidí napříč všemi jejich rozdíly a dokázat je řídit a využít pro maximalizaci zisku. V organizacích plní dle Košťálové a kol. (2021, s. 12) diverzity management důležitou funkci také pro zaměstnance, kdy slouží jako nástroj pro rozvoj osobního potenciálu zaměstnanců. Betcho (2015) in Košťálová a kol.(2021, s. 13) tvrdí, že obecně má nástup diverzity managementu v organizacích tři hlavní důvody. Prvním z důvodů nástupu diverzity je stále větší různorodost pracovní síly (Betcho, 2015 in Košťálová a kol., 2021). Druhým důvodem jsou demografické změny způsobující nedostatky pracovních sil v některých oblastech a třetím důvodem je konkurenční výhoda, kterou přinášejí organizaci diverzitní týmy (Betcho, 2015 in Košťálová, 2021).

Košťálová a kol. (2021, s. 18) vyzdvihují několik výhod diverzity managementu. Jako výhodu uvádí pestrost pracovní skupiny, která obohacuje práci. V diverzifikovaných týmech se lze setkat s velkými rozdíly v názorech, zkušenostech a v kreativitě zaměstnanců. Diverzity management posiluje organizační kulturu a odstraňuje diskriminaci, která by v organizaci vznikala za situace, že by znevýhodnění jedinci nebyli zařazeni do pracovních týmů. Posilování organizační kultury podle Košťálové a kol. (2021, s. 19) zlepšuje pracovní prostředí a atmosféru na pracovišti. Zároveň diverzita v organizaci posiluje pozici na trhu a způsobuje dobrou image. A to nejen image ze strany zákazníků, ale také image zaměstnavatele, protože diverzity management přilákává do organizace zajímavé zaměstnance a stávající zaměstnanci jsou organizaci loajální. Horvátová a kol. (2016, s. 167) uvádí podobně jako Košťálová výhody diverzity managementu: posílení kulturních hodnot v organizaci, zlepšení reputace organizace, možnosti přilákání a udržení talentovaných jedinců, lepší motivaci a výkon pracovníků a větší možnosti v kreativitě a inovacích.

Collings a kol. (2019, s. 122) vyzdvihují oproti Košťálové a Horváthové i negativní stránky diverzity managementu. Upozorňují na přílišné zaměření na jednotlivce, které ubírá pozornost kolektivní práci. Jako druhý negativní vliv diverzity managementu uvádějí uzavírání nejistých smluv mezi organizacemi a menšinovými skupinami. Organizace se např. za tlaku okolí rozhodnou pro nesystematickou diverzitu v organizaci: uzavírají smlouvy s lidmi různých národností, hovořícími různými jazyky, často sjednají smlouvy na malé úvazky, které zaměstnavatele k ničemu nezavazují. Organizace se tak dostávají do určité pozice diverzitního složení zaměstnanců, ale pro zaměstnané osoby to žádný přínos nemá. Naopak mohou být ostatními zaměstnanci vnímáni jako nepřínosní, což může u některých jedinců vést k negativnímu vnímání diverzity. Homerun (2022) přistupuje k diverzity managementu jako k dlouhodobé investici a autoři určili šest kroků pro udržení fungování diverzitních týmů, tyto kroky zároveň specifikují přínosy diverzity. Prvním krokem je pěstování flexibility a odolnosti členům týmů, která zajistí, že se členové dokážou rychle vypořádat se změnami v odvětví. Lidé s odlišným zázemím a odlišnými tradicemi přinášejí do organizace různé pohledy, díky kterým organizace nepodléhá skupinovému myšlení. Druhým krokem a zároveň výhodou diverzity je zvýšení inovace a kreativity v týmu, kreativita a inovace přináší konkurenční výhody. Inovativní týmy navazují již na zmíněnou flexibilitu, čím více jsou týmy flexibilní, tím inovativnější jsou, organizace by proto měla ocenit a podporovat kreativní řešení problémů. Třetí poznatek diverzity managementu se týká financí, diverzitní týmy mohou ušetřit organizaci spoustu peněz, na jedné straně jsou úspory z důvodu produktivity spokojených a angažovaných zaměstnanců a na druhé peníze ušetřené při náboru v případě, že by měla organizace velkou fluktuaci. Na což navazuje další přínos diverzitních týmů, kterými jsou talentovaní jedinci, které je potřeba v organizaci udržet. Diverzity management jako součást kultury organizace

pomáhá udržet a zároveň přilákat zajímavé talenty, protože diverzita může sloužit jako značka zaměstnavatele a pomáhat tak při náboru zaměstnanců. Značka tak napomáhá v boji s konkurencí. Další bod, kde hraje značka důležitou roli, se týká budování portfolia zákazníků, to je závislé na tom, co si okolí, tedy potencionální zákazníci, myslí o organizaci. Pokud je v organizaci diverzitní tým, zákazníci se tak mohou identifikovat s lidmi, které mají podobné hodnoty a zájmy, protože lidé mají tendenci spojovat se s osobami s podobnými zájmy. Organizaci to umožní získat větší zákaznickou základnu. Šestý krok diverzity managementu se týká postavení společnosti na trhu práce, diverzita dostává organizaci do lepšího postavení. Tento bod úzce souvisí se zákazníky a odběrateli, lidé následují to, co je jim blízké a čemu důvěřují. Diverzity management, jak píší autoři Homerun (2022) může být pro společnost cestou, jak se stát lídrem na trhu.

Dessler (2018, s. 57) rozděluje diverzity management na povinné a dobrovolné aktivity. Mezi povinné aktivity diverzity managementu jsou zařazeny hlavně aktivity spojené s dodržováním legislativy. U povinných aktivit nelze zajistit spolupráci se zaměstnanci, proto je diverzity management závislý na dobrovolných aktivitách a krocích řízení. Organizace může zavádět diverzitní programy, které budou sloužit k pochopení a přijetí diverzity v organizaci. V organizaci by měla být osoba, která je zodpovědná za řízení diverzity, diverzity manažer, který bude prosazovat diverzitu a bude řádným příkladem pro ostatní zaměstnance. Organizace by měla v rámci diverzity managementu poskytovat zaměstnancům informace o aktuálním stavu, o plánech a připravovat osvětu. V rámci osvěty můžou být poskytována školení či jiné vzdělávací aktivity. Diverzity manažer je zodpovědný za vyhodnocování situace v organizaci, jako nástroj pro vyhodnocení situace může využívat dotazníky spokojenosti, hodnocení zaměstnanců a zpětné vazby.

2.2.4 Proces zavádění diverzity managementu do organizace

Zavádění diverzity managementu do organizace podle Horvátkové a kol. (2016, s. 179) původně zasahoval pouze do oblasti personálního managementu a personálního vývoje. Dnes se diverzity management objevuje i v jiných částech řízení organizace, především tam, kde jsou vztahy se stakeholdery organizace. Zavádění diverzity je dle Víznerové (2017, s. 51) opravdu velkou změnou, na kterou musí být nahlíženo systematicky a z dlouhodobého hlediska. Důležité je najít procesy, bariéry a mechanismy, které mají být změněny, aby bylo možné dosahovat výsledků.

Koštálová a kol. (2021, s. 117) zdůrazňují, že je velmi náročné poskytnout organizaci jednotný návod pro zavádění diverzity, protože každá organizace je jedinečná a působí na ni řada faktorů, které zavádění diverzity ovlivňují. Mezi ovlivňující faktory řadí stejní autoři (2021, s. 119) historii organizace, zaměření organizace, velikost organizace, lokalitu (lokality), kde organizace sídlí a působí, počet a skladbu pracovníků v organizaci a další faktory. Podobně přistupuje k zavádění i Víznerová (2017, s. 53), která také považuje proces změny za jedinečný pro každou instituci či společnost a musí vycházet z reálné situace. Lze identifikovat základní body, které si v rámci zavádění diverzity zaslouží pozornost. Lze je identifikovat jako předpoklady pro kladný průběh zavádění diverzity a její přijetí. Předpokladem pro přijetí změny je znalost organizace a širšího kontextu. V počáteční fázi je důležité mít k dispozici také základní statistická data, která přinášejí znalosti širšího kontextu a nejsou založena na dojmech a osobních zkušenostech. Pro zavádění diverzity je důležitá znalost firemní politiky jakožto firemních cílů a vizí, znalost hierarchie organizace, firemní kultura a také znalost již zavedených, nebo právě zaváděných změn.

Koštálová a kol. (2021, s. 112) specifikuje také několik žádoucích bodů, které pomáhají k zavádění a posilování diverzity managementu, a jsou pro organizace společné. Bod, který je

pro zavedení diverzity managementu uvádí Košťálová a kol. (2021, s. 112) podobně jako Víznerová znalost problematiky diverzity a diverzity managementu. Znalost problematiky mohou organizace získat a prohlubovat studiem tištěných a internetových zdrojů, účastí na seminářích a konferencích na téma problematiky diverzity a managementu diverzity. Dle Víznerové (2017, s. 33) je v organizacích a institucích možné cílit na čtyři roviny změn: organizační, symbolické, interpersonální a individuální. Na organizační rovině je nastavení nových podmínek a procesů. Mezi takové podmínky a procesy patří: organizace práce, systém hodnocení, systém kariérního postupu a pracovní podmínky. Symbolickou rovinou má autorka na mysli hlavně kulturu v organizaci včetně zvyků a tradic. Interpersonální rovina vztahy na pracovišti a postoje a chování pracovníků. Individuální rovina je zaměřena vlastní identitu zaměstnance a sebehodnocení.

Koštálová a kol. (2021, s. 113) uvádí, že velmi důležitou oblastí problematiky je legislativní rámec diverzity managementu, organizace musí získat vědomosti o pravomocích, právech, podpoře a také povinnostech, které jí ukládá zákon, ať už český, či evropský. Účastí na akcích za účelem prohloubení znalosti problematiky diverzity managementu může organizace získat také podporu, kontakty a cenné zkušenosti jiné organizace. Jako druhý žádoucí bod uvádějí autoři analýzu aktuálního stavu, tedy analýzu, jak je na tom organizace před změnou. V rámci mapování situace se organizace musí zaměřit na složení zaměstnanců, analýzu pracovního prostředí a metodické podklady organizace. Pro analýzu počátečního stavu v organizaci je dobré využít zpětné vazby od stávajících zaměstnanců. Na provedenou analýzu navazuje třetí bod, kterým je strategie organizace v oblasti diverzity. Strategie v oblasti diverzity by měla obsahovat priority a opatření, měla by vznikat s ohledem na organizační cíle. Následující bod, který autoři vymezili, je implementace diverzity managementu, tedy zavedení jednotlivých kroků. Během implementace diverzity v organizaci je dle Košťálové a kol. (2021, s- 114) nutné, aby organizace prováděla kontrolu a vyhodnocení jednotlivých kroků a činností, z čehož pak organizace navrhuje úpravy a změny strategie zavádění diverzity.

Velmi podobný přístup má Sokolovský (2010) in Košťálová a kol. (2021, s. 118), který pro zavádění diverzity managementu do organizace doporučuje 12 kroků. Mezi tyto důležité kroky řadí: uvědomění si potřeby diverzity managementu v organizaci; začlenění potřeby do řízení organizace; vytvoření sítě na propojování znevýhodněných osob v organizaci; stanovení plánu změn; průběžná kontrola stavu; oceňování dosažených změn; vytvoření vhodné atmosféry v organizaci, zajištění zodpovědné osoby, která bude v organizaci zastupovat znevýhodněné zaměstnance. Diverzity management (Sokolovský, 2010 in Košťálová a kol., 2021, s. 118) nemá jednoznačný vytyčený konec, je proto nutné neustále analyzovat, upravovat strategii, implementovat změny a znovu hodnotit a sbírat zpětnou vazbu. Košťálová a kol. (2021, s. 118) uvádějí, že zavedení diverzity managementu do organizace přináší změnu kulturního prostředí v organizaci. Prostředí organizace bude otevřené změnám a orientované na vzájemný respekt. Fungování organizace je dle Víznerové (2017, s. 32) mnohdy založeno na personální politice, která při zavádění diverzity prochází velkou změnou. Víznerová (2017, s. 52) pro zavádění určila na rozdíl od Sokolovského jen čtyři základní kroky: analýzu, plánování, realizaci a vyhodnocování. Tyto kroky by měly posloupně navazovat a po kroku vyhodnocení je opět návrat k analýze. Proces analýzy zahrnuje mapování aktuální či výchozí situace. Proces plánování zahrnuje definování priorit, cílů a komunikační strategii. Zároveň v procesu plánování je určováno, kdo bude do změn primárně zapojen a plánují se zdroje pro změnu, lidské i finanční. Proces realizace, jak už název napovídá, je primárně určen k realizaci plánovaných kroků a přijímání opatření. Posledním krokem před začátkem nového cyklu je proces vyhodnocení, který obsahuje monitorování stavu. Součástí procesu vyhodnocení je dle stejné autorky (2017, 54) srovnání, zda se podařilo naplnit vytyčené cíle, a evaluace přijetí změny. Po vyhodnocení následuje opět proces analýzy aktuální situace.

Matyášová (2014, s. 18) na rozdíl od Víznerové jako první část procesu zavádění diverzity do organizace řadí diverzity audit, který popisuje jako odrazový můstek pro zavádění změn. Audit je v podání Matyášové velmi podobný analýze dle Víznerové, kdy cílem auditu je zaujmout, namotivovat pro změnu a poukázat na nové možnosti v řešení. Stejně jako analýza od Víznerové i audit od Matyášové (2014, s. 18) zkoumá aktuální stav diverzity v organizaci napříč celou organizací. Na rozdíl od jiných běžných auditů, jako jsou audity účetní a technické, diverzity audit není kontrolním, či prověřovacím prostředkem, ale jeho cílem je zmapovat aktuální situaci, poukázat na předsudky v organizaci a odpovědět na otázky týkající se kultury, personální politiky, hodnocení zaměstnanců a další. Audit napomáhá porozumět potřebám zaměstnanců a tím předcházet možným rizikům v zavádění diverzity do organizace. Diverzity audit může být prováděn pracovníky organizace, nebo externí společností. Pokud bude prováděn externí společností, nehrozí, že budou výsledky zkreslené a můžeme ho považovat za nezávislé posouzení profesionály. Zaměstnanci společnosti jsou mnohdy ochotnější poskytovat informace odborníkům mimo organizace, což představuje výhodu při zajištění auditu externí firmou, další výhodou při realizaci auditu za pomoci externí společnosti je úspora časových a personálních zdrojů. S finančními zdroji to bude naopak, při realizaci za pomoci vlastních zaměstnanců, zaplatí společnost za audit méně, což se ale může projevit právě ve zmíněných nedostatcích. Výsledkem takového auditu je dle Matyášové (2014, s. 33) dokument, který popisuje a hodnotí aktuální stav, součástí dokumentu jsou jak silné stránky, které budou sloužit jako podpora při zavádění diverzity, stejně tak jsou specifikovány nedostatky a návrhy na eliminaci popsaných nedostatků. Se závěrečnou zprávou a výsledky auditu by měli být kromě vedení seznámeni také zaměstnanci, především zaměstnanci, kteří se auditu účastnili. Od výsledného auditu se odvíjí další kroky realizace a také udržení diverzity v organizaci, na což je třeba myslet již při plánování auditu a zvážit, zda organizace audit zvládne za pomocí vlastních sil, nebo osloví externí společnost. Tým, který má na starost audit diverzity, by měl rozumět tématu diverzity, genderu a rovným příležitostem, zároveň práce na auditu vyžaduje empatii a analytické schopnosti.

Realizační část zavádění diverzity popisuje Matyášová (2014, s. 36) jako akční plán. Akční plán je nástroj pro zavedení diverzity, který vychází ze závěrečné zprávy diverzity auditu, firemní vize, firemní strategie a firemních cílů. Akčním plán je sestaven na základě dialogu probíhajícího v organizaci, kdy vedení firmy i zaměstnanci stanoví cíle, které jsou do akčního plánu sepsány. V rámci akčního plánu jsou stanovené kroky, termíny realizace a zodpovědní zaměstnanci za realizaci. K akčnímu plánu se realizace neustále navrací a kontroluje jeho plnění a připisuje úkoly, které vyplynou při realizaci. Akční plán je pro zaměstnance v organizaci transparentní a zaměstnanci mají za společný cíl ho neustále vylepšovat, což vede k jejich participaci.

Koštálová a kol. (2021, s. 117) sepsali obecná doporučení, která pomohou v průběhu zavádění diverzity managementu v organizaci. Jedním z takových doporučení je sledování aktuálních trendů a změn v oblasti diverzity managementu. Pro hladký průběh zavádění a fungování diverzity managementu autoři doporučují v organizaci vytvořit pozici Diverzity chief officer jako jednu z možností vedení diverzity. Taková osoba má za cíl vedení, rozvoj a podporu problematiky diverzity managementu v organizaci. Součástí práce tohoto pracovníka je také zajištění komunikace diverzity managementu a nastavení pravidel komunikace. V oblasti komunikace diverzity managementu jsou důležité dva směry komunikace, a to směr od vedení k zaměstnancům, aby zaměstnanci věděli, co se v organizaci děje a chystá, a také komunikace směrem od zaměstnanců k vedení pro zajištění zpětné vazby. V organizacích nelze dle Víznerové (2017, s 54) bez širší znalosti přijímat změny a zavádění, které fungují v jiných společnostech. Pro zavádění diverzity v organizaci je potřeba brát v úvahu širší okolí organizace jako je politická situace země a její kultura. Jako důležitý aspekt zavedení a přijetí

změny v organizaci vyzdvihuje Víznerová (2017, 55) podporu účastníků a nejvyššího vedení. Kromě vedení také zapojení pracovníků na různých pozicích napříč organizací. Autoři článku Homerun (2020) tvrdí, že při zavádění diverzity managementu je potřeba stanovovat jasné cíle, které jsou SMART (strategické, měřitelné, dosažitelné, relevantní, časově ohraničené).

Organizace by také měly dle Koštálové a kol. (2021, s. 117) investovat do vzdělávání svých zaměstnanců v oblasti diverzity, nazývané jako diverzity training, které napomáhá porozumět a zvyšovat povědomí o problematice diverzity. Školení v oblasti diverzity je vhodné v organizaci provádět ještě před samotnou realizací. Jednou z metod prohlubování znalostí o diverzitě je sestavení teambuildingové aktivity, kde se zaměstnanci mohou aktivně seznámit s problematikou a samy přicházet s možnými řešeními.

Diverzita v organizaci může dle Ferdmana (2013, s. 29) do organizace přinášet určité nechtěné sociální rozdíly, tedy rozdíly, které vznikly na základě vytváření diverzitních týmů. Víznerová (2017, s. 55) také píše, že v rámci celého procesu zavádění se mohou objevit úskalí a problémy, na které je dobré se připravit. Velkou část problematických situací může být řešeno správnou komunikací. Komunikační strategie je součástí procesu zavádění diverzity a vychází ze znalosti organizační kultury, přičemž díky dobře nastavené komunikaci lze předcházet nejasnostem a informovat zainteresované osoby o změnách a přinášet osvětu. Podobně píší i autoři Homerun (2022), že nedostatek informací způsobuje další bariéru. V čele diverzitních týmů by měly podle autorů stát osoby, které se nebojí ozvat a jsou silnými manažery. Manažeři zajišťují v týmech podporu a také detekují, v čem je potřeba zaměstnance vzdělávat, musí brát v potaz, že každá osoba má jinou úroveň povědomí o diverzitě a těm, kterým informace chybí, by je měli poskytnout.

Autoři Homerun (2022) představují problematiku zavádění diverzity managementu. Specifikují bariéry, se kterými se organizace může potýkat, a představují řešení. První bariérou zavedení diverzity v organizaci je stav, kdy se organizace potýká se spoustou problémů a pokouší se je všechny vyřešit zavedením diverzity. Pokud jsou v organizaci problémy s věkovou strukturou zaměstnanců, šikanou a rasismem, tak se tyto problémy zavedením diverzity nevyřeší. V rámci diverzity není možné vyřešit všechny problémy najednou. Jednou z bariér zavádění diverzity je i strach ze selhání. Dalším problémem zavádění diverzity mohou být dle autorů Homeru (2020) příliš vysoké a nejasné cíle. Takové cíle se nedaří naplňovat a zodpovědné osoby ztrácí svou aktivitu.

Dle Ferdmana (3013, s. 9) není zavedení diverzity v organizaci dostačující, samotný tento proces nemusí přinášet pozitivní výsledky, pozitivní výsledky se dostaví jen za přítomnosti příznivých podmínek. Jako základní koncept pro zavedení diverzity v organizaci považuje Ferdman (2013, s. 10) inkluzi neboli proces začleňování. Inkluze v jeho pojetí znamená možnost, aby byl každý člen celku sám sebou, využíval své odlišnosti pro úspěchy skupiny, mohl těžit z rozmanitosti a zaměřovat se na její pozitivní přínos a nepovažoval odlišnosti za problém.

Součástí inkluze jsou dle Ferdmana (2013, s. 30) mimo odlišností také dřívější zkušenosti zaměstnanců, které se prolínají do jejich chování. Inkluzi autor považuje jako klíč k tomu, aby diverzita přinášela užitek a diverzity management mohl fungovat. Diverzita popisuje skutečný život v organizaci, který lze vyjádřit určitými čísly, či koeficienty, například demografická fakta. Inkluze se více zaměřuje na to, jakým způsobem je schopna organizace s rozdíly pracovat, ukazuje, jak si organizace odlišností váží a bere v potaz také pracovní kontexty a celou řadu dalších aspektů pracoviště. Inkluze je přístup, jak pracovat s diverzitou. Inkluze dle Ferdmana (2013, s 29) počítá i s dalšími aspekty, které změna složení týmu přináší.

Ferdman (2013, s. 31) uvádí, že v posledních několika letech se již věnuje pozornost přínosům inkluze a diverzity. Důvodem je všeobecný zájem o diverzitu nejen v oblasti práce, ale také

zájem v oblasti psychologie a jiných oborů. Diverzity management v organizacích zastává vícero funkcí, na jedné straně je to snaha systematicky eliminovat nespravedlivé zacházení a zvyšování rovného zacházení ve všech oblastech práce, na druhé straně jsou to výhody, které diverzita do organizace přináší. Ely and Thomas (2001) in Ferdman (2013, s. 8) uvádějí, že odlišnosti a rozdíly v různých oblastech jsou zdroje, proto je potřeba je jako zdroje řídit a zacházet s nimi jako s ostatními zdroji v organizaci. Organizace z nich může mít prospěch, pokud s nimi bude dobře nakládat.

2.2.5 Diverzita na trhu práce České republiky

Trh práce České republiky se nyní dle Murada (2018, s. 31) nachází v bodě, kdy nezaměstnanost téměř neexistuje, patříme ke státům s nejmenším procentem nezaměstnanosti v Evropské unii. Na trhu práce chybí pracovníci, kteří by měli vhodné kompetence k výkonu zaměstnání. Čeští ekonomové, podnikatelé i zahraniční investoři mluví o českém trhu práce jako o místě, které potřebuje zaměstnávat cizince, avšak česká společnost obecně není migraci nakloněna a Česká republika se tak nachází v oblasti trhu práce na stejné úrovni jako před několika lety. Česká veřejnost vždy vnímala negativně zaměstnávání a přijímání cizinců, situace se v posledních letech zlepšuje a téma imigrace začíná být prioritní a zajímají se o něj nejen politici a ekonomové. A i když Česká republika začíná být ekonomicky otevřená přílivu imigrantů jako nové pracovní síly, tak politické a právní nastavení stále vede k uzavřenosti země. Pojem diverzita stále nabývá na významnosti, pro český trh práce můžeme hovořit o etnické diverzitě národnostních menšin, jako jsou Romové a Poláci a dalších obyvatel jako jsou Ukrajinci a vietnamská menšina. Diverzita je viditelná hlavně ve velkých městech, kde cizinci zastávají buď pracovní role, o které místní obyvatelé nemají zájem, nebo naopak nahrazují odborníky, kteří například odešli pracovat do zahraničí, a je jich nedostatek. Často se tak v pražských a brněnských nemocnicích setkáváme s lékaři a zdravotníky ze zahraničí (Murad, 2018, s. 31–33).

Urbancová (2017, s. 41) představuje věkovou diverzitu jako jednu z forem diverzity na pracovišti. Pojem age management je na českém trhu práce poměrně novým termínem, který se objevil okolo roku 2010. Age management popisuje Urbancová (2017, s. 176) jako řízení lidských zdrojů, který zohledňuje věk zaměstnanců a zahrnuje aktivity na odstranění věkové diskriminace, odstranění věkových bariér a podporu diverzity na pracovišti. Age management považuje Urbancová (2017, s. 176) jako naprostou nezbytnost pro budoucí vývoj trhu práce, protože na českém trhu práce budou stále přibývat zaměstnanci s věkem nad 50 let.

Podobně se k problematice age diverzity staví Košťálová a kol. (2021, s. 59), kteří uvádějí, že v oblasti age diverzity došlo za poslední desetiletí k poklesu ekonomicky aktivních osob ve věku 15-24 let, což je z důvodu studia a jiných příprav na budoucí povolání. Díky zvyšování důchodového věku, které od vzniku samostatné České republiky probíhá, lze pozorovat také nárůst ekonomicky aktivních osob starších 54 let. Muži jsou Dle Košťálové (2021, s. 60) v České republice ekonomicky déle aktivní než ženy, v roce 2019 to u mužů bylo 39 let ekonomické aktivity a u žen 33 let. Hlavním důvodem rozdílu délky ekonomické aktivity uvádí Košťálová (2021, s. 84), péči žen o děti a často také péči o zdravotně postižené dospělé jedince v rodině. Český trh práce je dlouhodobě jeden s nejnižší mírou nezaměstnanosti v rámci mezinárodního srovnání. Mezi dlouhodobě nezaměstnanými osobami se častěji objevují ženy než muži, v roce 2019 byla míra nezaměstnanosti u žen 2,4 % a u mužů 1,7 %. Míra nezaměstnanosti závisí dle Košťálové (2021, s. 85) také na dosaženém vzdělání, kdy platí, že čím vyšší dosažené vzdělání, tím větší šance na zaměstnání. Stejně tak věk hraje v otázce zaměstnatelnosti významnou roli, kde s přibývajícím věkem se zaměstnanec dostává do bodu, kdy se naopak jeho možnosti na zaměstnání snižují.

Urbancová (2017, s. 149) vyzdvihuje přínosy zaměstnávání pracovníků nad 50 let, mezi které řadí zkušenosti z praxe, kontakty z oboru a znalost pracovního prostředí. Panýrová (2019) popisuje pracovníky s věkem nad 50 let jako stále a vděčné, a kteří navíc mohou přinášet přidanou hodnotu v roli mentorů pro mileniály. Starší lidé také mají tradiční pracovní návyky, které mohou mladým lidem mnohdy chybět. Naopak Urbancová (2017, s. 149) píše o zaměstnancích s věkem nad 50 let, že jsou mnohdy méně zdatní v práci s počítači a technikou, mohou být hůře jazykově vybaveni a mít menší ochotu ke vzdělávání. Age management slouží jako nástroj k vyrovnání výhod a nevýhod zaměstnávání těchto osob a vytváří opatření, aby nedocházelo k diskriminaci pracovníků z důvodu věku.

2.3 Genderová diverzita – součást diverzity managementu

Kapitola genderová diverzita vysvětluje pojmy jako gender a pohlaví, genderová segregace, genderové role a stereotypy. Vysvětluje pojem a princip genderové diverzity a srovnává názory autorů zabývajících se tématem genderu a genderové diverzity. Různí autoři vykládají genderovou diverzitu s odlišnostmi, ale základní myšlenka zůstává u všech autorů podobná, tedy rovnost mezi ženou a mužem.

2.3.1 Gender, pohlaví, genderové role a stereotypy

Víznerová (2017, s. 17) specifikuje základní pojmy jako pohlaví a gender. Pohlaví popisuje jako biologické rozdíly mezi ženou a mužem, kterými jsou odlišné reprodukční dispozice a jinak vypadající pohlavní orgány, dalšími odlišnostmi jsou hormonální systémy a chromozomální nastavení organismu. Na rozdíl od pohlaví je gender dle Víznerové (2017, s. 16) pojem, který popisuje sociální odlišnosti mezi mužem a ženou. Sociální odlišnosti jsou odlišné v rámci různých kultur a v čase se mohu měnit, protože jsou naučené a soustavně se vyvíjí. Stejným způsobem jako Víznerová popisuje gender Maříková a kol. (2015, s. 20), která dává důraz na pohled společnosti. Dle Maříkové a kol. (2015, s. 20) společnost určuje, co způsobuje sociální rozdíly mezi mužem a ženou. Jak píše Víznerová (2017, s. 16), díky vzájemnému ovlivňování pohlaví a genderu je velmi těžké poznat, zda má na osobu vliv pohlaví nebo gender. V dnešní době se na otázku, zda člověka ovlivňuje gender, nebo pohlaví pokouší odpovědět výzkumy neurovědy, antropologie, evoluční psychologie a další vědní obory.

Genderové role popisuje Víznerová (2017, s. 16) jako pravidla chování a pravidla jednání v chování žen a mužů a vztahy mezi ženy a muži. Pravidla chování mohou být zjevná a skrytá. Dle genderových rolí jsou ženám a mužům odlišné odpovědnosti, schopnosti a priority. S genderovými rolemi jsou spojené také genderové stereotypy neboli genderové předsudky. Genderové role i stereotypy si lidé dle (Víznerové 2017, s. 17) osvojují již od dětství, vycházejí z výchovy v domácnosti i z výchovy v institucích jako je škola a zaměstnání. Telem (2020, s. 79) také popisuje, že odlišné zacházení začíná již v dětství. Uvádí například matematické schopnosti, ve kterých jsou muži a ženy srovnatelné. Jejich výsledky jsou podobné, přesto muži mají pozitivnější přístup a své IQ odhadují vyšší než ženy. Naopak ženy se v matematických dovednostech podhodnocují. Genderové stereotypy upevňuje podle Telema (2020, s. 80) také vnímání kognitivních a matematických dovedností jako mužských, zatímco emoční inteligence je vnímána jako ženská vlastnost, kdy už v raném věku a školní výchově jsou tyto stereotypy podporovány ze stran učitelů a školní výchovy. Genderové stereotypy, které si osoba přináší z dětství, významně ovlivňují úspěchy, výkon a sociální interakci v dospělém věku a v profesních rolích. Murray (2020, s. 23) k genderovým stereotypům a rolím píše, že od rané historie lidstva byly ženy ve všech částech světa považovány hlavně za pečovatelky o děti, oproti tomu muži byli ti, co se angažovali v politice, kultuře a ekonomice a měli rozhodovací

pravomoci v těchto oblastech. Toto pojetí prošlo dlouhým vývojem a s dnešní společností již nemá dle stejného autora (2020, s. 23) nic společného.

2.3.2 Genderová rovnost a segregace

Víznerová (2017, s. 17) popisuje další termín, kterým je genderová rovnost, jako stav, ve kterém se mohou jedinci svobodně rozvíjet a rozhodovat bez ohledu na pohlaví a genderové role. Nemusí se zabývat fyzickou odlišností ani sociálními odlišnostmi a neohlíží se na nastavené genderové role. Genderová rovnost je stav, ve kterém mají ženy a muži stejné uznání a jsou hodnoceni a podporováni rovnocenně. Dle Murraye (2020, s. 23) jsou v dnešní společnosti ženská práva srovnatelná a vymahatelná. Za ženská práva a postavení žen ve společnosti se mimo jiné zasloužila feministická hnutí, která bojují za ženská právě již od 19. století a prosazují volební právo pro ženy, ženy ve veřejných funkcích, práva žen na vzdělání a pracovní uplatnění včetně rovného odměňování. Feministická hnutí dnešní doby usilují dle Murraye (2020, s. 23) o genderovou neutralitu a společenskou integraci ženského pohlaví.

Genderovou segregaci popisuje Víznerová (2017, s. 16) jako rozdělení placené práce podle sektorů, oborů a pracovních pozic. Segregace podle oborů a sektorů je segregace horizontální, která znázorňuje počty žen a mužů v jednotlivých oborech a sektorech. Sektory a obory jsou finančně hodnoceny odlišně, sektory, kde je velká koncentrace žen, jsou podhodnocovány. Vertikální segregace představuje koncentraci žen a mužů v rámci hierarchie v organizaci, tedy pozice v rámci organizační struktury, kde výše postavená pozice je lépe finančně ohodnocena. Křížková a Formánková (2014, s. 62) segregují trh práce také do dvou skupin. Na rozdíl od Víznerové rozdělují tyto autorky (2014, s. 62) trh na primární a sekundární segment, kdy v sekundárním segmentu se nachází osoby s nižší kvalifikací, přičemž osoby jsou na trhu práce více ohrožení ztrátou zaměstnání než osoby v segmentu primárním. Zároveň v sekundárním segmentu se procentuálně nachází více žen než mužů, z čehož vyplývá, že jsou ženy na trhu práce více ohroženy.

S genderovou segregací pojí Víznerová (2017, s. 18) pojem skleněný strop, který představuje bariéry (často neviditelné), které ženám brání v profesním růstu a posunu na vyšší a lépe placené pozice. Opakem skleněného stropu je pojem skleněný výtah, který vytahuje muže do vedoucích pozic rychleji než ženy. Crofony a kol. (2020, s. 8) obohacují pojmy skleněný strop a skleněný výtah ještě o pojem skleněný útes. Skleněný útes představuje dle Crofony a kol. (2020, s. 8) stav, ve kterém se v době krize dostávají do vedoucích pozic ženy, které jsou ale v důsledku krize neúspěšné a selhávají. V době prosperity jsou naopak do vedoucích pozic prosazováni muži, ti jsou na pozicích úspěšní, nemusí řešit krizové situace a jejich pozice není tolik ohrožena. Autorky uvádí, že s efektem skleněného útesu se lze setkat v managementu firem a politice.

2.3.3 Genderová diverzita

Telem (2020, s. 80) píše, že genderová diverzita popisuje sociální téma, ale má přesah i do ekonomiky a politiky. K tomu autorka Kaschner (2018, s. 5) představuje ještě jeden důležitý pojem, kterým je gender mainstreaming. Gender mainstreaming je dle autorky nástroj pro odstraňování genderových nerovností. Genderové otázky jsou ve společnosti důležité a měly by být zohledňovány při řešení politických, sociálních a ekonomických problémů. Před přijetím rozhodnutí je dle Kaschner (2018, s. 5) nutné vyhodnotit, jaký dopad bude mít rozhodnutí na ženy a muže. Celosvětová skupina pro udržitelný rozvoj UNSDG (2019) považuje gender mainstreaming za proces posuzování důsledků, které mají právní a politické rozhodnutí na ženy a muže. Podobně jako Kaschner považují za důležité, aby genderové otázky byly zohledňovány při rozhodování v oblastech politiky, práva a ekonomiky. Na rozdíl od Kaschner apeluje

UNSDG (2019) na zohlednění již minulých zkušeností a promítnutí obav žen do navrhování a budování politických, právních a ekonomických otázek. Praktickým nástrojem je dle UNSDG (2019) genderová analýza, která napomáhá porozumět ženským a mužským rolím ve společnosti s ohledem na vlivy okolí a osobnostní vlivy.

Kaschner (2018, s. 5) zdůrazňuje některé rozdíly mezi managementem diverzity a mainstreamingem. Diverzity management se stará o genderovou rovnost a do popředí staví ekonomický zisk pro organizaci a ekonomické cíle organizace, zatímco gender mainstreaming se snaží tyto cíle ovlivnit a regulovat. Jedním z rozdílů je také úroveň působení. Gender mainstreaming je chápán celospolečensky, diverzity management je většinou spojen s určitou organizací, nebo částí společnosti. Přes odlišnosti obou termínů je třeba dle Kaschner (2018, s. 5) nepovažovat oba termíny jako protikladné, ale jako společný proud.

Leal Filho a kol. (2021, s. 30) upozorňují na vliv nerovností mezi muži a ženami na globální ekonomiku. Upozorňují, že nerovné zacházení v oblasti vzdělávání (převážně v rozvojových zemích) přináší ekonomické problémy, kdy nerovnost ve vzdělání vede k nárůstu nekvalifikovaných jedinců, kteří nejsou schopni se podílet na ekonomickém profitu země. Nevzdělané dívky nedosáhnou na požadované výdělky a stanou se tak zátěží pro ekonomiku země. V některých zemích se jedná až od 60 % žen, které nikdy nenavštíví vzdělávací instituci. Celosvětově se přístup žen ke vzdělání neustále zlepšuje, a tak se zvyšují i šance na lepší zaměstnání a větší samostatnost. Maříková a kol. (2015, s. 30) považují genderovou diverzitu za nedílnou součást diverzity managementu, organizace by měly být schopné poskytovat ženám podmínky pro uplatnění se na pracovních místech. Jako nástroj, který může diverzity management použít pro řízení genderové diverzity, uvádí autorky slaďování pracovního a osobního života. Dle Maříkové a kol. (2015, s. 28) umožňuje sladění osobního a pracovního života vytvářet možnosti v zaměstnávání žen. Organizace mohou nabízet flexibilní formy zaměstnání, které zamezí tomu, že žena pečující o dítě nemůže zastávat pracovní místo a vypadne tak dočasně z pracovního života, do kterého se v budoucnu bude muset složitě vracet.

2.4 Genderová diverzita v pracovním prostředí

Genderová diverzita v náboru, řízení kariéry a odměňování je v organizacích dle Košťálové a kol. (2021, s. 59) výsledkem spolupráce HR oddělení s manažery jednotlivých týmů. Taková spolupráce je určitým druhem partnerství, který přináší nové postupy v řízení genderové diverzity a odpovídá tak na výzvy vznikající v organizaci. Mezi tyto výzvy řadí Košťálová a kol. (2021, s. 59) například globalizaci, zvýšení konkurenceschopnosti organizace, tlak na zvyšování zisků za podmínek snižování nákladů, zaměření na kompetence, transformaci v organizaci a udržení intelektuálního kapitálu v organizaci. Tyto výzvy vyžadují nový postup v řešení a nové rozdělení rolí a pravomocí. Ulrich a kol. (2014) in Košťálová a kol. (2021, s. 60) dodává, že taková změna není pouze změna struktury a přejmenování pozic jednotlivých pracovníků, což by nebylo dostačující, ale dodává, že změna musí být komplexní s ohledem na fungování organizace. Leal Filho a kol. (2021, s. 43) uvádějí, že nerovnost mezi muži a ženami nevzniká v pracovním prostředí, ale mnohem dříve, již při vzdělávání. Nerovnost ve vzdělání způsobuje nerovný přístup v ostatních aspektech života, převážně pracovního a ekonomického. Proto by mělo být cílem zaměřit se na vzdělávání obou pohlaví rovnocenně, aby země nepřicházely o pracující populaci.

Košťálová a kol. (2021, s. 62) uvádějí, že rovný přístup je pro obsazování volného pracovního místa z pohledu diverzity managementu zásadní. Koubek (2015, s. 166) oproti Košťálové považuje v oblasti získávání a výběru zaměstnanců za zásadní odbornou a osobnostní charakteristiku uchazeče. Avšak píše, že organizace by neměla posuzovat uchazeče podle jiných kritérií, než souvisí s výkonem práce. Ve výběru zaměstnance by neměla dle Koubka

(2015, s. 184) být brána v úvahu osobní sympatie a přátelský vztah k posuzovanému. Uchazeči by neměli být znevýhodněni, ale ani zvýhodněni ve výběru z důvodu příslušnosti k náboženství, politické straně, rase, věku a pohlaví. Bohužel se dle Koubka (2015, s. 184) tyto pravidla a zásady často nedodržují a obzvláště při obsazování zajímavých pracovních míst je diskriminace na základě pohlaví častým jevem.

Prvním krokem pro získávání zaměstnanců je podle Košťálové a kol. . (2021, s. 61) sestavení popisu pracovního místa, tedy sepsání nároků na uchazeče, specifikace požadovaných znalostí, schopností a dovedností nezbytných pro výkon práce. Už při sestavování popisu pracovního místa si musí dát organizace pozor, aby byl popis v souladu s principem diverzity managementu. Požadavky na uchazeče nesmí být diskriminační, a stejně tak v další fázi získávání zaměstnance, kterou je inzerce a propagace volné pozice, nesmí dle principu diverzity managementu docházet k diskriminaci. Koubek (2015, s. 145) uvádí jako důležitý krok při výběru kandidáta studium jeho životopisu, kde je možné získat prvotní informace o uchazeči a na základě životopisu plánovat osobní a jiné pohovory. Koubek (2015, s. 146) považuje za součást životopisu také státní příslušnost. Státní příslušnost je dle Tomšeje (2020, s. 16) jednou z možností diskriminačního důvodu v pracovním prostředí.

Košťálová a kol. (2021, s. 61) považují pohovor za nejdůležitější krok ve výběru zaměstnanců, kam jsou zváni uchazeči na základě preselekce. Právě pohovor je klíčový k odhalení diverzity u zaměstnance, protože při rozhovoru se získávají některé informace i mimoděk, neboť je uchazeč prozradí nekontrolovaně. V průběhu rozhovoru mohou kandidáti odmítnout odpovědět na otázky, které nejsou relevantní k výkonu práce. Pracovník, který vede výběrový pohovor, musí dle Košťálové a kol. (2021, s. 61) rozhodnutí kandidáta neodpovědět respektovat a nemělo by se to stát kritériem výběru. Zákoník práce specifikuje v § 6 zákaz diskriminace, Košťálová a kol. (2021, s. 62) uvádí i určitá témata, na které se HR pracovník, nebo ten, kdo vede výběrový pohovor, ptát nesmí. Taková témata jsou dle Tomšeje (2020, s. 16) diskriminačními důvody. Pokud by pracovník provádějící pohovor takové otázky pokládal a žádal po uchazeči odpověď, jedná se dle Košťálové a kol. (2021, s. 62) o porušení zákazu diskriminace, za což může být organizaci vyměřena pokuta až ve výši milionů korun.

Amstrong a Tailor (2015) in Košťálová a kol. (2021, s. 62) specifikují řízení pracovního výkonu jako cestu k pochopení toho, co je dobrý pracovní výkon a na to navazující potřebné kroky. Košťálová a kol. (2021, s. 63) zdůrazňuje, že každý pracovník je jedinečný, jeho jedinečnost se projevuje při plnění pracovních úkolů a má vliv na pracovní výkon. Součástí řízení pracovního výkonu je rozmísťování zaměstnanců a řízení jejich kariéry. Do rozmisťování zaměstnanců patří dle stejných autorů (2021, s. 63) povýšení, převedení na jinou práci a jiné pracoviště, přeřazení do nižší funkce, propuštění a odchod zaměstnance. Koubek (2015, s. 235) mezi rozmisťování a řízení kariéry zaměstnanců řadí: povýšení pracovníka, převedení pracovníka na jiné místo, přeřazení pracovníka na nižší funkci. Na rozdíl od Košťálové nepovažuje odchod zaměstnance za rozmisťování. Při rozmisťování pracovníků v organizaci nesmí dle Košťálové a kol. (2021, s. 64) docházet k žádné formě diskriminace. Oproti Košťálové se Rhode (2017, s. 18) zaměřuje méně teoreticky a píše, že k diskriminaci v rozmisťování dochází. U žen je přihlíženo k otázkám budoucího mateřství, a tak nejsou v organizaci směrem nahoru posouváni stejnou rychlostí jako muži. Naopak když v organizaci dojde k nutnosti snižování stavů zaměstnanců, jsou dle Rhode (2017, s. 19) ženy v produktivním věku považovány za riziko odchodu v budoucnosti, a tak navýšení nákladů na případný nábor. Jakákoliv změna v pracovním týmu změní také diverzitní strukturu v rámci týmu, jak píší Košťálová a kol. (2021, s. 64), čímž může docházet k ovlivnění pracovního výkonu ostatních pracovníků týmu. Rozmisťování zaměstnanců v organizaci se řídí zákoníkem práce, který udává, v jakém případě může zaměstnavatel zaměstnance propustit, přeřadit na jiné pracovní místo, či přeřadit na nižší funkci.

Na řízení pracovního výkonu dle Košťálové a kol. (2021, s. 63) navazuje odměňování pracovníků. V pracovním prostředí nemusí jít pouze o finanční odměnu podobě mzdy, platu a případně vyplácení bonusů, ale může se jednat také o odměny nefinančního charakteru, jako jsou možnosti vzdělávání a rozvoje, možnosti budování kariéry, uznání, příjemné pracovní prostředí, organizační status, možnost pružné pracovní doby aj. Koubek (2015, s. 291) píše o politice odměňování, kdy organizace musí zajistit, aby byli zaměstnanci hodnoceni srovnatelně, tedy za stejnou práci dostávali stejnou odměnu. Pokud má organizace dvě stejné pracovní pozice, odměna na těchto pozicích musí být srovnatelná a spravedlivá.

Košťálová kol. (2021, s. 59) poukazuje na to, že v odměňování se nejčastěji objevují dvě dimenze diverzity, které se promítají do odměňování zaměstnanců. Jednou z dimenzí je věková, druhou dimenzí diverzity v oblasti odměňování je diverzita genderová, v jejím případě se na pracovištích zaměstnanci setkávají s diskriminací na základě pohlaví.

U žen lze dle Leal Filho a kol. (2021, s. 43) stanovit ještě několik dalších aspektů, kvůli kterým se stávají osobami nevýdělečnými, patří mezi ně například těhotenství, péče o děti a péče o stárnoucí rodinné příslušníky. Rhode (2017, s. 15) považuje nerovnost z důvodu mateřství a péče o potomky za devalvaci ženského pohlaví, muži nerodí děti, tak přirozeně musí ženy na sebe brát mateřskou roli a neměly by být znevýhodněny v pracovních otázkách. Ženy dle Leala Filho a kol. (2021, s. 43) na trhu práce bojují s určitými diskriminacemi. Jedním z nich je nerovné odměňování za práci, další jsou stereotypní zaměstnání považovaná za ženská, která se někdy nazývají jako růžové límečky, a také nerovnost v nástupnictví a povyšování na pozice. Nerovnoměrné rozdělení příjmů na základě pohlaví je dle autorů (2021, s. 43) nazýváno pay gap, tzn. že ženy za stejné množství odvedené práce dostávají menší peníze než muži. Rhode (2017, s. 15) píše, že již při nástupu do práce se u žen počítá s menší odměnou za práci než u mužů. Leal Filho a kol. (2021, s. 43) popisují, že v přepočtu na peníze vydělá žena 77 centů a muž jeden dolar za stejné množství a stejný čas práce. Dosahování rovnosti v odměňování a povyšování na pozice u žen je negativně ovlivňováno právě těhotenstvím a péčí o rodinu, ženy jsou často spojovány právě s rolí pečovatelek a v pracovním životě jim nejsou poskytovány stejné nabídky jako mužům. Košťálová kol. (2021, s. 63) doporučují organizaci, aby měla organizační strategii pro odměňování volně dostupnou pro své zaměstnance a dobře komunikovala stanovená pravidla.

2.4.1 Genderová diverzita pracovního trhu v ČR

Podle Košťálové a kol. (2021, s 60) se český trh práce se zajímá o genderovou diverzitu, a to v otázkách výše mzdy, zastoupení pohlaví v jednotlivých sektorech a pracovních pozicích. V březnu 2021 Úřad vlády České republiky (2021, s. 8) schválil strategii v oblasti rovnosti žen a mužů na následující roky, dokument nese název Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021-2030. V dokumentu jsou formulována opatření pro srovnání úrovně kvality života žen a mužů s ostatními evropskými státy a srovnání genderových nerovností, neboť Česká republika v tomto ohledu za průměrem Evropské unie zaostává. Dokument obsahuje opatření ke srovnání genderových nerovností v oblasti práce a péče, rozhodování, bezpečí, zdraví, poznání, společnost, vnější vztahy a instituce. Součástí dokumentu je také strategie vyrovnání se pandemií covid-19, která dle výzkumů měla větší dopad na ženy než na muže. To bylo zapříčiněno zavřením škol a školek, kdy na tuto skutečnost ve většině případů ekonomicky doplácely ženy, které s dětmi doma zůstávaly. Strategie rovnosti žen a mužů obsahuje 8 tematických oblastí s 26 strategickými cíli. Strategické cíle se zaměřují na opatření, které pomohou srovnat nerovné postavení žen a mužů v oblasti rodičovství, dále pak na transparentnost mezd a podporu dostupnosti služeb pro oběti násilí a zajištění osvěty v těchto oblastech (Úřad vlády ČR, 2021, s. 8–13). Křížková a kol. (2018, s. 53) charakterizují trh práce České republiky jako místo s vysokou genderovou segregací. Genderovou segregaci rozdělují

na horizontální a vertikální segregaci. Horizontální segregace představuje zastoupení skrz obory, kdy ženy zastávají hlavně obory jako školství, zdravotnictví, sociální služby. Vertikální segregace potom představuje postavení žen v jednotlivém oboru, tedy hlavně nedostatečné zastoupení žen ve vedoucích a manažerských rolích.

Genderové rozdíly v zaměstnanosti a nezaměstnanosti

Český statistický úřad (2023) publikuje míru zaměstnanosti ekonomicky aktivních obyvatel v České republice. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo je ve věku 16-64 let a jeho podíl dosáhl v lednu 2023 na 74,4 %. Zaměstnanost těchto ekonomicky aktivních dosáhla k lednu 2023 75,3 %. V rámci míry zaměstnanosti sleduje Český statistický úřad podíl žen a mužů, kdy míra zaměstnanosti žen byla k lednu stejného roku 68,8 % a míra zaměstnanosti mužů byla 81,6 %. V případě nezaměstnanosti se v lednu 2023 podíl nezaměstnaných k ekonomicky aktivním rovnal 2,6 %, z toho 3,1 % u žen a 2,3 % u mužů. Dle Křížkové a kol. (2020, s. 65) hraje v zaměstnanosti žen důležitou roli rodina a nastavení genderových rolí v rodině. Domácnosti se musí rozhodnout, jaká bude role ženy v rodině a také toto rozhodnutí ekonomicky zvážit. Často je rozhodnutí rodin ovlivněno nastavením daňového systému, kdy rodiny mohou zjistit, že návrat ženy do práce na kratší úvazek nemusí přinést tolik peněz, aby pokryl náklady na zařízení péče o děti. Do tohoto rozhodování v rodině vstupuje také nedostatek těchto zařízení pro děti v nízkém věku. Důležitou rolí v zaměstnanosti žen je také role zaměstnavatelů, zda jsou otevřeni úpravám pozice, aby bylo možné sladit rodinný a pracovní život. Nedostatečná flexibilita zaměstnavatelů a diskriminace v zaměstnání může být důvodem opuštění zaměstnání a hledání si jiného uplatnění.

2.4.2 Genderové zastoupení ve vedení organizací

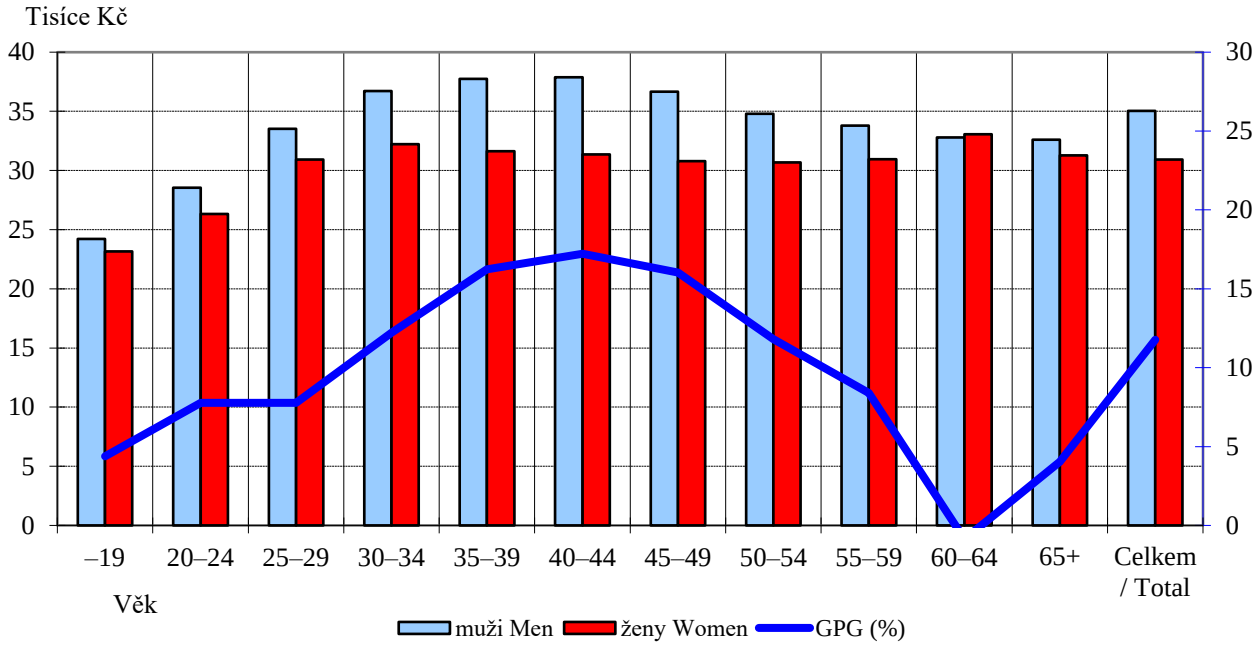
Radl Rogerová v analýze Deloitte (2022, s. 109) zdůrazňuje, že Česká republika nemá nastavené žádné kvóty pro působení žen v řídících funkcích. Vláda podporuje zastoupení žen ve vedení firem přijetím Strategie Evropské unie pro rovnost žen a mužů. Cílem této Strategie e navýšit zastoupení žen v řídících funkcích a dozorčích orgánech o 40 %. Dalším nástrojem, kterým vláda podporuje genderovou diverzity ve vedení organizací, je povinné zveřejňování podílů žen a mužů v řídících funkcích. Tato povinnost platí pro organizace mající nad 250 zaměstnanců. Podle Deloitte (2022, s. 109) tvoří podíl žen v českých organizacích ve vedoucích pozicích pouhých 17 %. Podíl žen v řídících funkcích se dle ČSÚ (2022) o mnoho neliší ani v institucích. Akademie věd České republiky měla v říjnu 2021 ve funkcích akademický a vědecké rady 17, 4 % žen. Technologická agentura České republiky má ve výkonných funkcích 18,5 % žen a Grantová agentura České republiky 18,8, % žen. Ještě nižší zastoupení žen ve vedení měly dle ČSÚ (2022) v říjnu 2021 veřejnoprávní média. Český rozhlas ve vedení vykazoval pouze 5,3 % žen a Česká televize 9,7 % žen. O něco lépe na tom Česká tisková kancelář, která měla ve stejném roce ve vedení 23,5, % žen.

2.4.3 Genderové rozdíly v odměňování

Havelková (2017, s. 182) píše, že ženy dosahují na trhu práce menší finanční odměny, přesto, že jejich vzdělání je často vyšší než mužů. Stejně tak ženská šance na povýšení v rámci organizace bývá nižší, často je na pozici nakonec dosazen muž, který pro pozici nemá ty správné kompetence. Křížková (2020, s. 12) uvádí také mzdové rozdíly mezi mužem a ženou jako problém České republiky, mzdové rozdíly mezi pohlavími jsou jedny z největších v Evropě. Ženy za stejnou práci dostávají dlouhodobě nižší odměnu než ženy. Důsledkem pandemie covid-19 došlo dle Křížkové (2020, s. 13) v České republice ještě k posílení rozdílu v odměňování. V platové sféře jsou ženy méně znevýhodněny než ve mzdové, důvodem je

regulování odměňování platovými tabulkami, ale odměna není ani v jedné sféře srovnatelná. Český statistický úřad (2020) poskytuje údaje z roku 2020, které ukazují na výši mezd podle věku a podle vzdělání v závislosti na pohlaví. Graf 1 ukazuje rozdíly ve mzdách mužů a žen s ohledem na věk, kdy je z grafu je patrné, že medián mezd je ve většině případů vyšší u mužů, pouze ženy mezi 60. a 64. rokem dosahují vyšších mezd než muži.

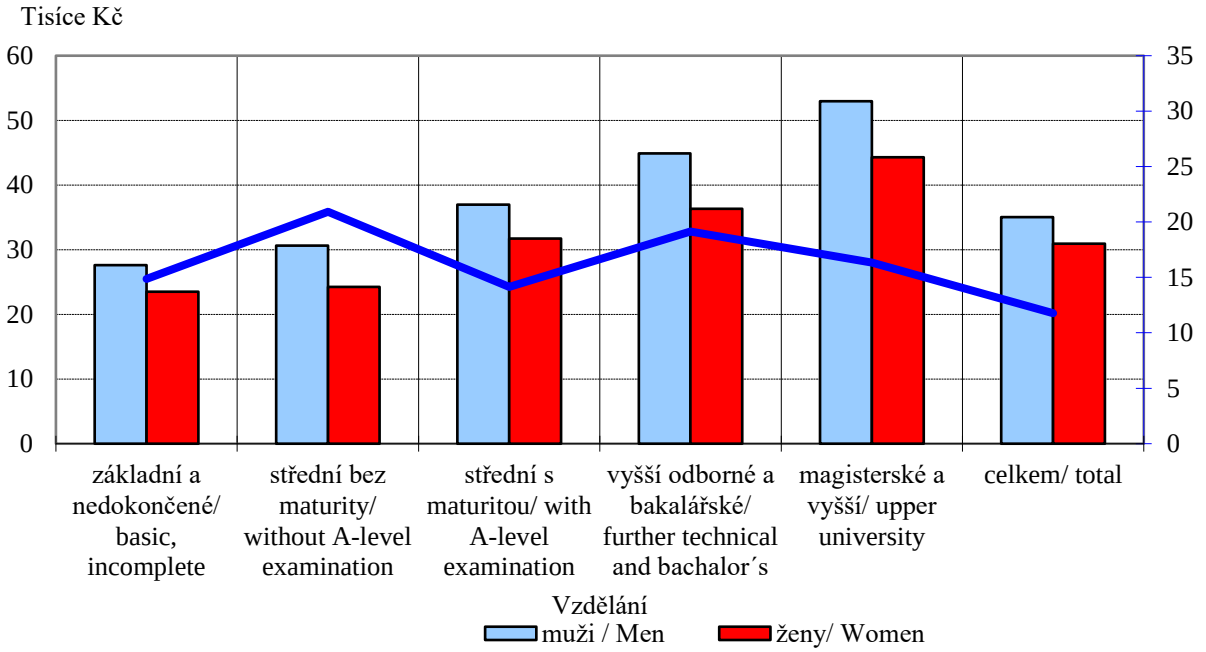
Graf 1 Mediánové mzdy podle věku za rok 2020



Zdroj: Český statistický úřad (cit. 10. 12. 2022)

Graf 2 ukazuje mediány mezd mužů a žen podle nejvyššího dosaženého vzdělání. V grafu 2 lze pozorovat, že medián mezd mužů je ve všech případech dosaženého vzdělání vyšší než medián mezd žen.

Graf 2 Mediány mezd podle úrovně vzdělání za rok 2020



Zdroj: Český statistický úřad (cit. 10. 12. 2022)

Křížková a kol. (2018, s. 35) uvádějí důvody genderové nerovnosti v odměňování v kontextu s působením ostatních genderových nerovností ve společnosti. V organizacích často nerovnost v odměňování vzniká z neznalosti a nevymahatelnosti legislativy v oblasti pracovního práva a zákazu diskriminace. Dalším důvodem nerovnosti v odměňování podhodnocení ženské práce a kultura odměňování v organizaci, kdy je nižší mzda pro ženy považována za zvyklost, či tradici. Často jsou systémy odměňování netransparentní a pro ženy se tak srovnatelná mzda stává nevymahatelnou. Křížková a kol. (2018, s. 47) považují za velmi častý důvod nerovnoměrné mzdy mezi mužem a ženou také zakořeněné stereotypní představy společnosti, že ženy jsou předurčeny k péči o druhé a nejsou schopny výkonu zodpovědné práce ve stejné kvalitě, jako ji jsou schopni odvádět muži. Příkladem mohou být technicky náročné a dobře placené práce, které jsou v české společnosti výhradně mužskou záležitostí a ženy tak nemají šanci se na tyto pozice dostat. Dle Křížkové a kol. (2021, s. 8) vznikají nerovnosti z mnoha příčin. Autorky rozdělily tyto příčiny do kategorií: kulturní příčiny; strukturální příčiny; systémové příčiny; příčiny institucionální a individuální příčiny. Kulturní příčiny těchto nerovností vznikají kvůli předsudkům a stereotypům vznikajících z rozdílných představ o mužství a ženství. Rozdílné představy o mužství a ženství se projevují při socializaci a vzdělávání jedinců, následně při výběru povolání. Zároveň socializace a vzdělání silně ovlivňují názory jedinců na genderové nerovnosti a všeobecné vnímání genderových rozdílů. Systémové příčiny nerovností mezi pohlavími jsou vázány na právní systém a strukturu trhu práce. Příkladem mohou být pracovní smlouvy a jejich délka trvání, kde se ženami se tradičně uzavírají smlouvy na dobu určitou. Zároveň ženy častěji přerušují svou kariérní dráhu z důvodu mateřství a rodičovství. Systémové příčiny nerovností jsou zakotveny v systému odměňování, kdy často není uplatňován princip stejné odměny za stejnou práci. Institucionálními příčinami jsou dle autorek (2020, s. 9) politická opatření, které upravují podmínky rodinné politiky, tedy například garanci vrácení se po rodičovské dovolené zpět na původní pracovní místo a výše rodičovského příspěvku. Individuální příčiny nerovností ve společnosti jsou spojeny s věkem, vzděláním a délkou praxe, která právě u žen bývá z důvodu péče o rodinu kratší.

Nejvíce znevýhodněnou skupinou českého trhu práce jsou dle Křížkové a kol. (2020, s. 10) starší ženy, hned za nimi jsou to ženy samoživitelky a ženy s malými dětmi. Dle Křížkové a kol. (2018, s. 52) jsou právě starší ženy a ženy s malými dětmi koncentrovány na pracovištích, které neodpovídá jejich vzdělání, ani praxi. Často jsou zaměstnáni úplně mimo obor své kvalifikace a pobírají mnohem menší mzdy, než by pobírali zástupci mužského pohlaví v jejich věku.

2.5 Metodika práce

Diplomová práce je rozdělena na teoreticko-metodologickou a praktickou část. Teoretická část diplomové práce vznikla na základě rešerše sekundárních zdrojů s cílem vytvořit přehled teoretických poznatků a shrnout hlavní teoretická východiska zkoumané problematiky, a to na základě komparace názorů různých autorů. V práci jsou prezentovány poznatky českých a zahraničních autorů, kteří se zabývají tématem rovnosti, diverzity managementu a genderové diverzity. V rámci práce byla použita odborná literatura, vědecké články, právní dokumenty, právní předpisy a internetové zdroje. Teoretická část práce popisuje obecně problematiku diverzity a následně se detailněji zaměřuje na genderovou diverzitu. V první části práce jsou použité informace čerpané z právních dokumentů a právních předpisů České republiky, Evropské unie a dokumentů OSN. Následně jsou v práci popsány důležité pojmy jako rovnost, diskriminace a znevýhodnění a jejich návaznost na diverzitu a diverzity management. Následující část práce je věnována podrobněji genderové diverzitě v oblastech pracovního prostředí a také aktuální situaci genderové diverzity v České republice, kde jsou data čerpána z ČSÚ. Součástí kapitoly genderové diverzity v pracovním prostředí jsou informace o vybraných ukazatelích pracovního trhu z hlediska diverzity. Je přiblížen proces zavádění diverzity managementu do organizace a jsou vysvětleny a bariéry a rizika zavádění diverzity v organizaci. Teoretická část diplomové práce byla vytvořena jako základ pro výzkumnou část práce a teoretické poznatky byly využity v praktické části.

Struktura praktické části je následující. Nejprve je uvedena charakteristika organizace, poté následuje popis (deskripce) genderové diverzity v organizaci. Hlavní těžiště praktické části tvoří výzkumné šetření ve vybrané organizaci. V závěru jsou shrnuty výsledky šetření a jsou formulována doporučení.

V rámci výzkumného šetření byla použita kombinace několika výzkumných metod. Tento postup umožnil získat dostatek relevantních informací, které umožnily naplnit stanovené cíle práce. Jednalo se o následující metody výzkumu: analýza interních materiálů, kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření a kvalitativní šetření (polostrukturovaný rozhovor s HR specialistou).

Hlavním cílem práce bylo zjistit aktuální využívání konceptu diverzity managementu v organizaci, identifikovat případné nedostatky a navrhnout řešení.

Prvním dílčím cílem bylo shrnutí teoretických východisek diverzity managementu a genderové diverzity, která jsou popsána v teoretické části práce. Součástí prvního dílčího cíle je utřídění jednotlivých pojmů, které se týkají tématu genderové diverzity, tedy objasnění významu jednotlivých pojmů. K dosažení tohoto dílčího cíle byla použita rešerše odborné literatury.

Druhým dílčím cílem bylo identifikovat faktory, které dle vedoucích zaměstnanců v organizaci hrají roli při rozhodování organizace v otázkách zaměstnávání, kariérního plánování a odměňování. To bylo zjišťováno pomocí kvantitativního výzkumu s využitím dotazníkového šetření a kvalitativního výzkumu metodou rozhovorů s HR specialistou a zároveň rozborem interních dokumentů. Tento dílčí cíl byl důležitý pro hlavní cíl diplomové práce, protože objasnil fungování organizace a personální politiku v organizaci ve vztahu ke zkoumané problematice.

Pro druhý dílčí cíl byly formulovány dvě hypotézy:

1. V organizaci XY jsou znalosti pojmu diverzity management a pohlaví vedoucích zaměstnanců závislé proměnné.
2. Pohlaví vedoucích zaměstnanců a délka jejich působení v organizaci jsou nezávislé proměnné.

Třetím dílčím cílem bylo identifikovat silné a slabé stránky v oblasti genderové diverzity v organizaci. Silné a slabé stránky organizace v oblasti genderové diverzity byly shrnuty a popsány v závěru práce.

Před zahájením výzkumu bylo uskutečněno setkání a rozhovor se zaměstnancem HR oddělení vybrané organizace pro představení cíle výzkumu a navržení spolupráce s organizací. HR specialista poskytl také interní dokumenty a informace o organizační struktuře organizace. Z poskytnutých údajů jsou čerpána data o pohlaví zaměstnanců na jednotlivých pozicích a informace o odměňování zaměstnanců v organizaci.

Kvalitativní výzkum proběhl v organizaci formou rozhovoru s HR specialistou. Pro kvantitativní výzkum byla použita metoda polostrukturovaného rozhovoru. Polostrukturovaný rozhovor je dle Mišoviče (2019, s. 80) metoda výzkumu, která za pomocí připraveného schématu otázek směřuje k odpovědím použitelným pro šetření. S HR specialistou byl proveden rozhovor, kde byla probrána témata náboru, odměňování a kariérních posunů zaměstnanců v organizaci. Rozhovor s HR specialistou byl zvolen z důvodu zjišťování reálných informací z prostředí organizace. Otázky pro rozhovor byly sestaveny do konkrétní struktury s možností se během rozhovoru doptat na nejasnosti a detaily. Rozhovory probíhal v časovém rozsahu 90 minut v sídle organizace a byl veden jako diadický rozhovor. Rozhovor byl strukturován do třech oblastí (nábor, kariéra a odměňování), které byly zkoumány a vychází z nich výsledky šetření. Cílem rozhovoru bylo zjistit následující údaje:

- Fungování náborového procesu v organizaci.
- Uplatňování genderové rovnosti při náboru.
- Plánování kariéry a umožňování kariérního postupu v rámci genderové rovnosti.
- Mzdová politika organizace.
- Rozdíly v odměňování mezi muži a ženami v organizaci.

Na základě rozhovoru s HR specialistou organizace byl pro práci sestaven dotazník. Dotazníkové šetření je dle Armstronga (2015, s. 650) kvantitativní metoda sběru dat, při které je možné oslovit vetší množství respondentů. Dotazníkové šetření probíhalo od 18. 3. 2023 do 31. 3. 2023. Cílem dotazníkového šetření bylo získat dostatek vhodných informací, které by umožnily naplnit stanovený cíl práce. Respondenty dotazníkového šetření byli zaměstnanci ze všech úseků vybrané organizace, kteří v organizaci zastávají v organizaci funkci vedoucího zaměstnance a podílejí se na výběrových řízeních, mají rozhodující pravomoc v otázkách plánování kariéry a odměňování zaměstnanců.

Výzkum byl realizován v březnu 2023. Osloveni byli vedoucí zaměstnanci přes online nástroj Survio, který umožňuje rozposílání dotazníků respondentům. S dotazníkem bylo osloveno 107 vedoucích zaměstnanců, kteří vedou týmy alespoň dvou a více osob a v jejich týmech se nachází jak muži, tak ženy. Respondenti byli informováni o účelu výzkumu a způsobu, jak

budou zjištěná data interpretována. Všichni respondenti souhlasili s použitím získaných odpovědí pro diplomovou práci za podmínky anonymizace dat. Návratnost dotazníku byla 85 %, tedy celkem bylo pro šetření využito 91 dotazníků. Součástí dotazníku jsou uzavřené otázky a otázky s možností vlastní odpovědi. Otázky v dotazníku nelze nezodpovědět, nebo přeskočit, tak byla zajištěna vysoká míra validity a reliability výzkumného šetření. Dotazník je jako příloha součástí práce.

Po dokončení dotazníkového šetření v oblastech náboru, mzdového ohodnocení a kariérního postupu byla data vyhodnocena za pomocí absolutní a relativní četnosti sledovaných hodnot, která byla zaznamenána do tabulky četnosti. Za pomocí nástroje Microsoft Excel byly sestaveny jednotlivé grafy pro interpretaci zjištěných dat. Interpretovaná data byla v diplomové práci popsána a vysvětlena tak, aby bylo možné statisticky ověřit stanovené hypotézy. Hypotézy byly v diplomové práci ověřeny pomocí chí-kvadrát testu. První hypotéza byla doplněna o výpočet síly závislosti pomocí Pearsonova koeficientu kontingence.

Pro organizaci byly doporučeny návrhy na zlepšení genderové diverzity v organizaci. Byla navržena obecná doporučení a doporučení týkající se zkoumaných oblastí: náboru, kariéry a odměňování. Na základě získaných dat z výzkumného šetření v organizaci byl formulován návrh opatření pro podporu a zavedení diverzity v organizaci jako součást hlavního cíle diplomové práce. Návrh byl sepsán jako doporučení pro vybranou organizaci. Navržená řešení pro podporu genderové diverzity byla představena HR ředitelce organizace, která okomentovala možnosti aplikace navrženého řešení v organizaci.

V závěru práce bylo vypracované porovnání silných a slabých stránek organizace v oblasti genderové diverzity. Zároveň bylo na základě identifikace silných a slabých stránek v oblasti genderové diverzity v organizaci navrženo několik doporučení, aby slabé stránky nepředstavovaly pro organizaci riziko a ze silných stránek organizace profitovala. V závěrečné části práce jsou shrnuty výsledky práce, naplněné cíle práce a závěrečná doporučení.

3 Praktická část

Praktická část diplomové práce je rozdělena do čtyř subkapitol. První kapitola je věnována představení zkoumané organizace a popisuje její působnost, organizační strukturu a fungování organizace v oblasti náboru, kariéry a odměňování zaměstnanců. Informace pro tuto část byly čerpány z internetových stránek organizace a rozhovorů s HR specialistou organizace. Druhá část praktické části diplomové práce je věnována genderové diverzitě ve zkoumané organizaci. Zdrojem této části práce byly interní dokumenty organizace a reporty HR systému. Třetí část teoretické práce je věnována vlastnímu kvantitativnímu výzkumnému šetření. Tato kapitola obsahuje vyhodnocené otázky výzkumného šetření. Poslední kapitola teoretické části se věnuje výsledkům zjištěným v praktické části a doporučením pro organizaci v podobě návrhu na zavedení diverzity.

3.1 Představení podniku

Organizace XY (2022) je dle vlastních webových stránek (2022) mediální organizace, jejíž hlavní činností je vysílání televizních programů. Společnost původně vysílala pouze pro Prahu a střední Čechy, dnes vysílá celoplošně pro území České republiky a pro část území Slovenské republiky. Mimo televizní vysílání se společnost od roku 2012 soustřeďuje také na webové magazíny a od května 2020 spolupracuje s mezinárodní zpravodajskou společností. Mimo televizní lineární vysílání organizace provozuje také VOD (video on demand) službu, kde mohou diváci sledovat exkluzivní obsah a televizní obsah dříve než v televizi. Organizace XY se svou činností nezaměřuje jen na televizní a onlinové vysílání, ve svém portfoliu má i některá česká rádia, vydavatelství časopisů, mediální agenturu a marketingovou agenturu. Největší zisky má organizace dlouhodobě z prodeje reklamního prostoru na všech svých kanálech. Mimo výdělečné činnosti se dle stejného zdroje (2022) organizace podílí na mnoha CSR (corporate social responsibility) aktivitách. Z rozhovoru s HR specialistou (2023) vyplynulo, že organizace se zajímá o pracovní diverzitu a ráda by v této oblasti rozvíjela své zaměstnance. Zároveň HR specialista v rozhovoru uvedl, že si je vědom, že je to dlouhá cesta a je potřeba zaměstnance v organizaci neustále rozvíjet a podávat jim informace, které se diverzity týkají. Momentálně v organizaci není žádná osoba, která by měla diverzity management na starosti, nebo se přímo diverzity managementem zabývala. V organizaci jsou si HR pracovníci vědomi skutečnosti, že diverzita se objevuje v každodenním fungování organizace a bude nutné se této oblasti věnovat.

Z rozhovoru s HR specialistou (2023) vyplynulo, že organizační kultura je definována v několika bodech:

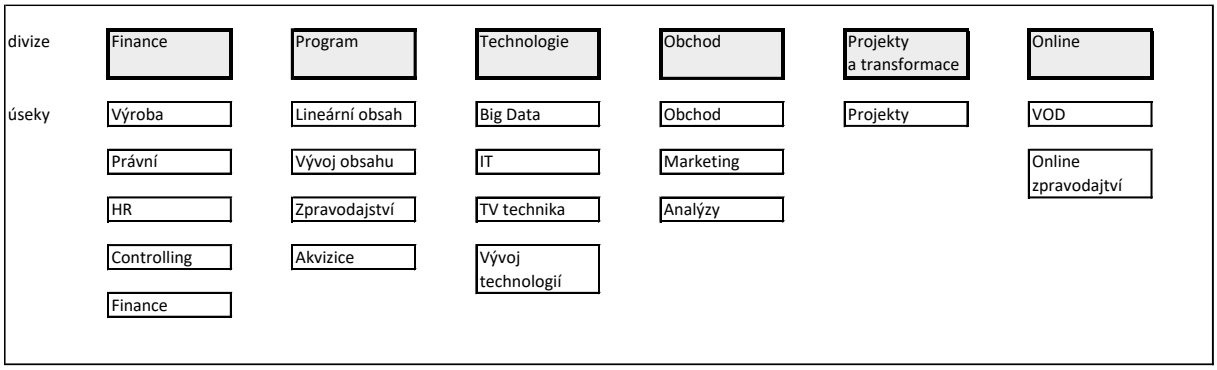
- rodinná atmosféra;
- profesionální jednání a vystupování;
- přátelství;
- tvořivost;
- svoboda;
- inovativnost.

HR specialista také v rozhovoru (2023) popsal HR oddělení organizace XY, které je složené z 8 zaměstnanců. Tito zaměstnanci mají na starost nábor, péči o zaměstnance, rozvoj zaměstnanců, podporu vedoucích zaměstnanců v pracovně-právní oblasti, přípravu podkladů pro mzdovou účetní a odchody zaměstnanců.

Organizační struktura

Z rozhovoru s HR specialistou (2023) vyplynulo, že organizace se člení na divize, které se následně větví na úseky a úseky na oddělení. V organizaci se nachází šest divizí, v jejich čele stojí divizní ředitelé. Tuto organizační strukturu zobrazuje Obrázek 2 (viz níže). Divizní ředitelé se v organizaci starají o strategické dlouhodobé cíle. Divize jsou dále rozděleny na úseky. Každý úsek se v organizaci zabývá určitou oblastí jako je například vlastní tvorba, program, úsek projektové kanceláře, controlling, vývoj, IT, právní úsek a personální úsek. V čele každého úseku stojí úsekový ředitel, nebo úseková ředitelka. Každý úsek je tvořen několika odděleními, za jejichž chod jsou zodpovědní vedoucí. Vedoucí oddělení mají pod sebou ještě celé týmy osob, které plní jimi zadané a nastavené úkoly. V organizaci plní úsekoví ředitelé a vedoucí oddělení funkci liniových manažerů a hiring manažerů. Podílejí se společně s pracovníky úseku HR na náboru, kariérním plánování a odměňování pro zaměstnance svých úseků a oddělení. Personalisté fungují v procesu jako podpora, finální rozhodnutí připadá v organizaci právě na úsekové ředitele a ředitelky a vedoucí oddělení.

Obrázek 2 Organizační struktura společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Dle počtu zaměstnanců lze organizaci zařadit mezi velké podniky. HR oddělení vystavuje pro vedení společnosti každý měsíc report o počtu a skladbě zaměstnanců. K datu 1. 3. 2023 bylo v personálním systému dle reportu Počty zaměstnanců (2023) vedeno 1509 osob, z čehož je 903 mužů a 606 žen.

Náborový proces v organizaci. Odměňování a řízení kariéry v organizaci

Získávání, odměňování a rozmisťování zaměstnanců je v organizaci v organizaci zakotveno v personální strategii organizace. Personální strategie (2022) organizace zahrnuje zásady a dlouhodobé cíle v oblasti lidských zdrojů. Personální strategie organizace pojímá cíle jako navzájem se ovlivňující, jednoho cíle nelze dosáhnout bez jiného. Kromě personální strategie disponuje organizace směrnicemi, které blíže specifikují některé oblasti lidských zdrojů. Personální strategie (2022) organizace obsahuje cíle v oblasti plánování pracovních míst, cíle v oblasti získávání pracovníků, cíle v oblastech hodnocení, odměňování a motivování zaměstnanců a cíle v oblasti vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnanců. V personální strategii není pracováno s pojmem diverzita a diversity management. Personální strategie obsahuje několik zásad pro všechny dlouhodobé cíle v oblasti lidských zdrojů a jedna ze zásad zakazuje diskriminaci a znevýhodnění ve všech oblastech práce s lidskými zdroji.

V organizaci byl proveden rozhovor s HR specialistou, který předcházel samostatnému výzkumnému šetření v organizaci. Cílem rozhovoru bylo zjistit, jak je v organizaci běžně postupováno při náboru nových zaměstnanců, jak je nastavené mzdové ohodnocení

zaměstnanců a jakým způsobem je řešena kariéra pracovníků. Zjištěné informace byly doplněné o informace z organizačních směrnic.

Z rozhovoru s HR specialistou organizace (2023) vyplynulo, že v organizaci je veškerý nábor řešen s HR oddělením. HR specialisté řídí celý náborový proces a mají za úkol hlídat, aby v náboru nedocházelo k diskriminaci. Výběrové řízení je rozděleno do několika kol, kdy počet kol záleží na náročnosti pozice. Před otevřením výběrového řízení na jednotlivou pozici je vždy uskutečněno setkání HR specialisty a ředitele, či ředitelky oddělení. Společně jsou nastavovány pravidla, termíny a kritéria pro jednotlivý nábor. HR specialista a ředitel, či ředitelka si společně naplánují vhodné způsoby hledání a oslovování kandidátů. Organizace XY využívá pro hledání kandidátů několik metod:

- inzertní portály (Jobs.com, Práce.cz, Pracezarohem.cz, Startupjobs.cz);
- vlastní webové stránky;
- sociální sítě (Facebook, LinkedIn, Instagram);
- doporučení od stávajících zaměstnanců;
- personální agentury;
- střední a vysoké školy.

Nejčastějším způsobem hledání kandidátů je dle HR specialisty (2023) pasivní způsob náboru, tedy vystavování pozic na pracovních portálech a následná selekce obdržených životopisů. V případě specifických pracovních pozic využívá organizace aktivního způsobu náboru, převážně odlovování kandidátů na sociálních sítích, nebo využívá služeb personální agentury. V případě pasivního náboru prvotní selekci kandidátů a jejich životopisů provádí HR specialista a následně zasílá životopisy řediteli, či ředitelce k posouzení a rozhodnutí, zda předvybrané kandidáty zvát na osobní pohovory. Finální rozhodnutí, koho zvát v organizaci na osobní setkání, má vždy ředitel, či ředitelka jednotlivého úseku, nebo vedoucí oddělení. Stejně tak finální rozhodnutí, zda bude kandidát přijat, mají v organizaci ředitelé, ředitelky a vedoucí. Při aktivním oslovování kandidátů na sociálních sítích postupují HR specialisté odlišně, jelikož výběr kandidátů pro první kola pohovorů je čistě na jejich rozhodnutí. HR oddělení funguje jako partner v náboru, jeho úkolem je poskytovat informace, plánovat jednotlivé pohovory a celkově zaštiťovat plynulý průběh celého výběrového řízení. HR specialisté také v organizaci neustále sledují nové náborové trendy, aby byli vždy připraveni poradit si s potřebou obsadit novou pracovní pozici.

HR specialista v rozhovoru (2023) popsal, jak funguje rozmisťování pracovníků v rámci organizace. Dle HR specialisty rozhoduje o jakémkoliv povýšení přímý nadřízený a při rozhodování je zohledňována délka trvání pracovního poměru v organizaci a pracovní výsledky, tento proces je také popsán ve směrnicích organizace. Směrnice o rozmísťování pracovníků (2020) stanovuje v organizaci kritéria pro získávání vedoucích pozic, kdy vedoucím pracovníkem může být pouze pracovník s dobrými pracovními výsledky, který nedostal za své působení v organizaci žádnou písemnou výtku. Směrnice přímo neudává, jak dlouho musí zaměstnanec v organizaci působit, jen délku působnosti uvádí jako jedno z kritérií pro rozhodování. HR specialista v rozhovoru uvedl, že organizace nemá nastavené žádné kvóty pro počty žen ve vedoucích pozicích a při obsazování vedoucích rolí není pohlaví uchazeče kritériem výběru.

HR specialista (2023) v rozhovoru uvedl, že organizace má nastavenou mzdovou politiku a ředitelé, ředitelky a vedoucí se musejí touto politikou řídit. V organizaci jakákoliv změna mzdy musí být schválena divizními řediteli. Takové schvalování je součástí zasedání těchto ředitelů a probíhá jedenkrát za týden, samotné schvalování probíhá formou hlasování. Pro toto

schvalování připravuje HR oddělení potřebné podklady jako je odůvodnění změny mzdy a případné další potřebné dokumenty (popis pracovní činnosti, současný mzdový výměr). Návrh na změnu mzdy dostává HR oddělení od vedoucích oddělení, tedy od nadřízeného osoby, které se změna mzdy týká. Vedoucí oddělení dávají v tomto procesu prvotní impulz a HR oddělení připraví vše potřebné a zároveň může přiložit své stanovisko, zda je změna vhodná, či není. Z rozhovoru s HR specialistou také vyplynulo, že jedenkrát za rok probíhá v organizaci revize mezd. Pro tuto revizi navrhují úsekoví ředitelé a úsekové ředitelky společně s vedoucími oddělení jednotlivé osoby, pro které chtějí provést změnu mzdy. HR oddělení má v procesu pravidelné revize pouze administrativní roli. Složky mzdy jsou v organizaci rozdělené na fixní část a pohyblivou část, která tvoří 10 % z fixní mzdy. Pohyblivou složku dostávají zaměstnanci pravidelně, pokud organizace dosahuje předem stanovených cílů v prodeji reklamy a sledovanosti pořadů. Pokud se organizaci nedaří cíle plni, nedostává pohyblivou část mzdy nikdo ze zaměstnanců.

3.2 Genderová diverzita ve vybraném podniku

Genderová diverzita v organizaci byla zjišťována rozborem interních reportů z HR systému a rozborem organizační struktury organizace.

Genderová struktura zaměstnanců

Všichni zaměstnanci organizace jsou vedeni v HR systému organizace. Tabulka 1 ukazuje počty zaměstnanců v roce 2023 v jednotlivých měsících s rozpadem na muže a ženy. Získané počty jsou z reportu HR systému: Počty zaměstnanců (2023).

Tabulka 1 Genderová diverzita v za rok 2023 v jednotlivých měsících

	Leden	Únor	Březen
Celkový počet zaměstnanců organizace	1509	1507	1509
Počet mužů	902	901	903
Počet žen	607	606	606

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Pro porovnání počtů mužů a žen v organizaci byly z reportu HR systému: Počty zaměstnanců (2023) použity počty pro meziroční srovnání. Tabulka 2 ukazuje celkové počty zaměstnanců od roku 2018 do roku 2022 a rozpad celkového počtu na muže a ženy. Celkový počet zaměstnanců v určitém roce je počítán jako medián jednotlivých měsíců v daném roce.

Tabulka 2 Genderová diverzita v letech 2018 až 2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Celkový počet zaměstnanců organizace	708	1006	1040	1480	1512
Počet mužů	402	610	612	878	902
Počet žen	306	396	428	602	610

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Z organizační struktury (2022) organizace byly získány informace týkající se genderové struktury managementu. Ředitelem společnosti je muž a stejně tak v čele jednotlivých divizí jsou pouze muži, kterých je celkem 6. O úroveň níže jsou již ženy v managementu zastoupeny jako ředitelky úseků. Celkem je v organizaci 19 úseků, z toho 3 jsou vedeny ženou a 16 úseků vedou muži.
Pod každým úsekem se v organizaci nachází ještě oddělení, celkem má organizace 107 oddělení, které mají svého vedoucího, nebo vedoucí. Mezi vedoucími pracovníky se již nachází více žen. Na vedoucích pozicích je 40 žen a 67 mužů. Celkem je v managementu organizace od top managementu až po liniovou úroveň 132 zaměstnanců, z čehož je 43 žen a 89 mužů. Celkový podíl žen v managementu organizace je 32,33 %. Tabulka 3 zobrazuje celkové počty zaměstnanců působících v managementu organizace rozdělený na muže a ženy.

Tabulka 3 Genderová struktura managementu organizace

	Ženy	Muži	Celkem	Podíl žen
Generální ředitel	0	1	1	0,00 %
Divize	0	6	6	0,00 %
Úseky	3	16	19	15,79 %
Vedoucí	40	67	107	37,38 %
Management celkem	43	90	133	32,33 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Zatímco podíl žen v managementu organizace je 32,33 %, celkový podíl žen v organizaci činí 40,16 %. Naopak podíl mužů v managementu organizace je 67,67 % a celkový podíl mužů v organizaci je 59,84 %.

Genderové rozdíly v odměňování

Pro zobrazení genderových rozdílů v odměňování byly použity průměry mzdových výměrů z roku 2022 a zároveň průměry vyplacených mimořádných odměn za rok 2022, které byly zaznamenány v HR systému organizace. V roce 2022 měla organizace dle HR systému (2023) 1512 zaměstnanců, čehož 610 byly ženy a 902 byli muži. Průměrná hrubá měsíční mzda na jednoho zaměstnance vycházela na 41 850 Kč. Průměrná hrubá měsíční mzda muže vycházela na 45 100 Kč a průměrná hrubá měsíční mzda ženy 38 600 Kč. Rozdíl v průměrné hrubé měsíční mzdě v roce 2022 činil 6 500 Kč, tedy rozdíl mezi mzdou mužů a žen činil v průměru 15 %. Organizace vyplácí zaměstnancům také mimořádné odměny, za rok 2022 vyplatila dle HR systému (2023) celkem 164 mimořádných odměn. Z celkového počtu mimořádných odměn bylo 92 odměn vyplaceno mužům a 62 odměn vyplaceno ženám. Celkem organizace vyplatila na mimořádných odměnách 1 558 000 Kč. Průměrná odměna na jednoho zaměstnance by v organizaci vycházela na 9 500 Kč. Pokud bychom vycházeli z průměrné výše odměny, tak by muži za rok 2022 měli vyplaceno 874 000 Kč na mimořádných odměnách. Ženy by při propočtu z průměrné odměny měly za rok 2022 vyplaceno 589 000 Kč.

3.3 Výzkumné šetření

Vlastní výzkumné šetření v organizaci proběhlo kvantitativní metodou za pomocí dotazníku. Dotazník byl rozposlán respondentům elektronickou formou pomocí nástroje Survio. Celkem bylo osloveno 107 vedoucích zaměstnanců, kteří se v organizaci účastní výběrových řízení

s kandidáty do svých týmů, podílí se na rozhodování o postupu v kariéře podřízených zaměstnanců a mají možnost podílet se na změnách odměňování pro své podřízené zaměstnance. Z celkového počtu 107 dotazníků se vrátilo vyplněných 91 dotazníků. Žádný z obdržených dotazníků nebylo nutné vyřadit, všechny vrácené dotazníky byly zcela vyplněny. Celková návratnost dotazníku byla 85 %. Na úvod byl respondentům představen účel dotazníku a respondenti byli informováni o následném vyhodnocování zjištěných výsledků.

Celkem dotazník obsahoval 17 otázek. Cílem dotazníku bylo identifikovat faktory, které jsou důležité při rozhodování vedoucích pracovníků. A zároveň zjistit, jak organizace podle vedoucích zaměstnanců přistupuje k tématům náboru zaměstnanců, kariéry zaměstnanců a odměňování zaměstnanců. Dotazník byl rozdělen na 4 části, první část obsahovala úvodní otázky jako je pohlaví, věk a vzdělání, délka působení v organizaci a organizační zařazení vedoucích pracovníků. Zároveň první část dotazníku obsahovala otázku, zda už se vedoucí pracovníci někdy setkali s pojmem diverzity management. Další části dotazníku byly rozděleny do 3 oblastí: nábor, kariéra a odměňování.

Obecné otázky

Otázka číslo 1 zjišťovala pohlaví respondentů. Z počtu 91 vyplněných dotazníků vyplnilo dotazník 33 žen a 58 mužů. Zastoupení vedoucích pracovnic v dotazníkovém šetření bylo tedy 36 %, naopak podíl vedoucích mužů bylo 64 %.

Otázka číslo 2 obsahovala pět kategorií. Všechny kategorie se zaměřovaly na rozmezí věku vedoucích pracovníků. Do kategorie 18-25 let se zařadil jeden respondent, do věkové kategorie 26-35 let se zařadilo 13 respondentů, do kategorie 36-45 se zařadilo 36 respondentů. Kategorii 46-55 let vybralo 35 respondentů a kategorii 56 a více let vybralo šest respondentů. Tabulka 1 v příloze č. 3 představuje rozdělení respondentů do věkových kategorií, dále počty žen a mužů v těchto věkových kategorií a poslední sloupec tabulky zobrazuje podíl žen v každé věkové kategorii. V tabulce 1 v příloze 3 je možné pozorovat, že v první kategorii, tedy v kategorii vedoucích zaměstnanců ve věku 18- 25 let byl pouze jeden respondent. Podíl žen v této kategorii byl tedy 0 %. V druhé kategorie, tedy kategorii vedoucích zaměstnanců ve věku 26-35 let, bylo zařazeno 8 mužů a 5 žen, podíl žen tvořil 38 %. Ve třetí kategorii, vedoucí zaměstnanci ve věku 36-45 let, bylo 25 mužů a 11 žen, podíl žen tvořil 31 %. Ve věkové kategorii 46-55 let bylo zařazeno 20 mužů a 15 žen. Podíl žen v této věkové kategorii tvořil 43 %. V kategorii vedoucích zaměstnanců nad 56 let byli zařazeni 4 muži a dvě ženy, podíl žen v této věkové kategorii tvořil 33 %.

Otázka číslo 3 zjišťovala nejvyšší dosažené vzdělání na základě nabídnutých možností. Možnost základního vzdělání nezvolil žádný z respondentů, vyučení 1 respondent. Možnost střední školy s maturitou zvolilo 35 respondentů a 55 respondentů zvolilo vysokoškolské vzdělání. Tabulka 2 v příloze č. 3 ukazuje genderové rozdělení vedoucích zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání. V tabulce 2 v příloze č. 3 je možné pozorovat podíly žen v jednotlivých kategoriích nejvyššího dosaženého vzdělání. Všichni vedoucí zaměstnanci mají vyšší vzdělání než základní. V kategorii s nejvyšším dosaženým vzděláním „Vyučen“ byl podíl žen 0 % a podíl mužů 100 %, jelikož tuto možnost zvolil pouze jeden vedoucí zaměstnanec. Podíl žen v kategorii „Středoškolské s maturitou“ byl 9 %, celkem 3 vedoucí pracovnice. V kategorii „Vysokoškolské“ byl podíl žen 55 %, celkem 30 vedoucích pracovnic. Z tabulky 2 v příloze č. 3 jsou patrné některé genderové rozdíly. Z obdržených odpovědí je patrné, že ženy, které v organizaci zastávají vedoucí pozice, mají nejčastěji vysokoškolské vzdělání. Naopak mužů se nachází nejvíce v kategorii se středoškolským vzděláním.

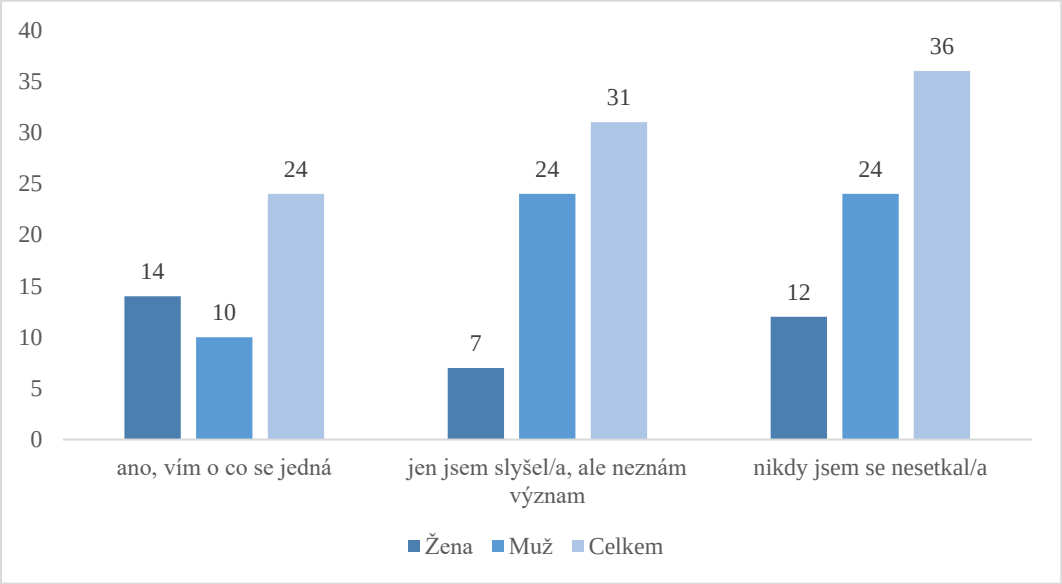
Otázka číslo 4 zjišťovala, jak vedoucí zaměstnanci působí dlouho v organizaci. Respondenti měli možnost zvolit z pěti možností. Nejvíce vedoucích zaměstnanců zodpovědělo, že v organizaci působí více než dva roky, ale méně než pět let, celkem 35 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byla délka působení více než pět let, ale méně než deset let, kterou vybralo 24 respondentů. Možnost více než rok, ale méně, než dva roky vybralo celkem 15 respondentů. Odpověď více než deset let vybralo 12 respondentů a 5 respondentů vybralo možnost, že v organizaci působí méně než rok. Tabulka 3 v příloze č. 3 zobrazuje vedoucí zaměstnance rozdělené podle délky působení v organizaci, poslední dva sloupce tabulky zobrazují podíl žen a mužů v jednotlivé kategorii délky působení. Možnost působení méně než jeden rok zvolili 3 muži a dvě ženy. Z tabulky 3 v příloze č. 3 lze pozorovat velká převaha mužů ve vedoucích pozicích, kteří působí v organizaci více než jeden rok, ale méně než dva roky, kde je podíl mužů 80 %. Do této kategorie se zařadilo 12 mužů a 3 ženy. V kategorii s působením v organizaci více než dva roky, ale méně, než pět let se zařadilo 24 mužů a 11 žen. V kategorii působení respondentů v organizaci více než pět let, ale méně než deset let, je podíl žen a mužů srovnatelný, celkem tuto možnost zvolilo 12 mužů a 12 žen. V kategorii s délkou působení v organizaci déle než deset let sedm mužů a pět žen.

Otázka 5 byla respondentům pokládána pro ujištění, do jakého úseku jsou v organizaci zařazeni. Respondenti měli možnost zvolit z předvybraných kategorií, nebo vybrat možnost jiná a dopsat svůj úsek. Rozdělení respondentů dle úseků zobrazuje graf 1 v příloze č. 3. Z grafu 1 je patrné, že nejvíce respondentů je zařazeno do úseku tvorby obsahu a úseku IT, techniky a vývoje, které dohromady tvoří odpověď 40 respondentů. Tedy vedoucí pracovníci v organizaci XY jsou ze 44 % zařazeni právě v těchto úsecích. Celkem 5 respondentů zvolilo v dotazníku možnost jiného úseku. Všichni tito respondenti se zařadili do úseku financí, nebo controllingu.

Pro srovnání mezi pohlavími slouží tabulka 4 v příloze č. 3, která ukazuje počty žen a mužů v jednotlivých úsecích organizace. Poslední dva sloupce tabulky zobrazují podíl žen a podíl mužů v každém úseku. Z tabulky 4 v příloze č. 3 je možné pozorovat, že v obou odděleních s největším počtem respondentů (IT a technika, vývoj technologií a tvorba obsahu) je podíl mužů více než 70 %. Také je z tabulky 4 v příloze č. 3 možné zjistit, že největší podíl mužů na jednotlivý úsek je v úseku projektů. Dalším úsekem přesahující 80% podíl mužů je úsek obchodu. Nejmenší podíl mužů a zároveň největší podíl žen je možné pozorovat v úseku administrativním a podpůrném, kde je z respondentů 20 % mužů a 80 % žen. Velký podíl žen je v organizaci také v oddělení VOD, kde ženy tvoří podíl 75 %. V úseku financí a controllingu, které jsou v tabulce zahrnuty pod odpovědí „Jiná“, je podíl žen 60 %.

Otázka 6, která byla poslední otázkou úvodní části dotazníku, zjišťovala, zda respondenti znají význam diverzity managementu. Graf 3 ukazuje odpovědi respondentů celkem a rozdělené dle pohlaví respondentů.

Graf 3 Znalost pojmu diverzity management mezi respondenty



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Z grafu 3 je patrné, že mezi respondenty je 36 osob, které se nikdy nesetkali s pojmem diversity management, z toho je 24 mužů a 12 žen. Z celkového počtu respondentů se 40 % respondentů nikdy nesetkalo s pojmem, 34 % respondentů se s pojmem setkalo, ale neznají význam. Z respondentů, kteří se s pojmem setkali, ale neznají význam, je 24 mužů a 7 žen. Z celkového počtu 91 vedoucích pracovníků 26 % respondentů zná význam diverzity managementu, mezi nimi je 14 mužů a 10 žen.

Nábor

Další část dotazníkového šetření byla zaměřena na oblast náboru. Otázka 7 zjišťovala obecně, zda mají respondenti přehled o obsazovaných pozicích v organizaci. Respondenti měli možnost vybrat ze tří nabídnutých odpovědí. Možnost, že respondenti znají téměř všechny obsazované pozice, vybralo 13 respondentů. Z 13 vedoucích pracovníků, kteří vybrali možnost, že mají přehled o obsazovaných pozicích, bylo 6 mužů a 7 žen. Možnost, že přehled nemají, ale občas se doslechnou, vybralo 49 respondentů, z čehož tuto odpověď vybralo 28 mužů a 21 žen. Odpověď, že se o nábor v organizaci nezajímají, takže přehled nemají, vybralo 29 respondentů. Z 29 respondentů, kteří tuto možnost zvolili, bylo 24 mužů a 5 žen. Jedinou odpovědí, kde ženy převažovaly nad muži, byla odpověď, že vedoucí pracovníci vědí skoro o všech obsazovaných pozicích.

Otázka 8 byla sestavena tak, aby zjistila, jaká kritéria jsou dle respondentů důležitá při výběru nových zaměstnanců do organizace. V této otázce mohli respondenti zvolit jednu a více možností. Tabulka 4 ukazuje odpovědi respondentů dle absolutní četnosti a relativní četnosti.

Tabulka 4 Důležitá kritéria při náboru nových zaměstnanců

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Praxe	85	93.4 %
Vzdělání	64	70.3 %
Osobnost	55	60.4 %
Pohlaví	41	45.1 %
Věk	36	39.6 %
Rodinný stav	20	22 %
Náboženství	1	1.1 %

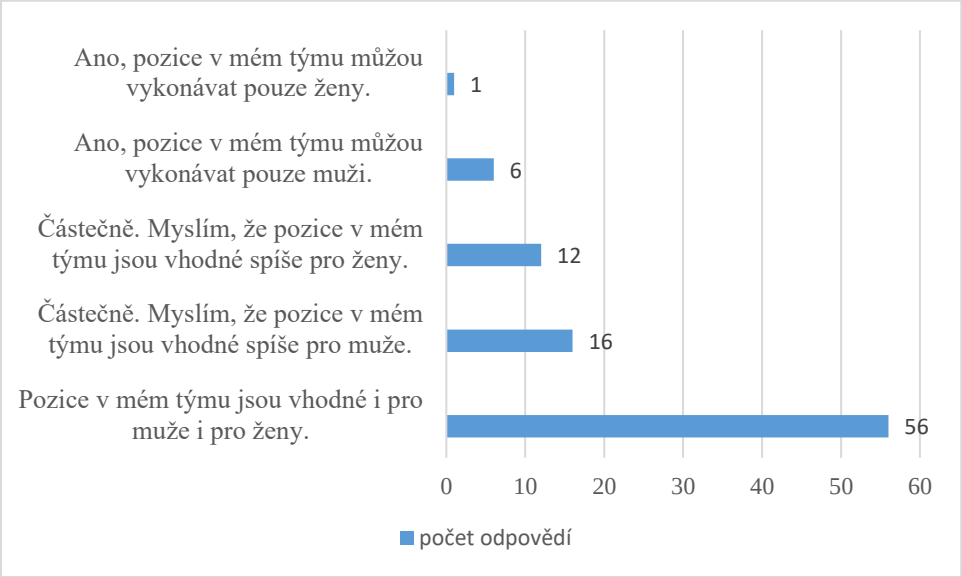
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Z tabulky 4 je patrné, že pro respondenty je nejdůležitějším kritériem výběru kandidáta jeho praxe, které v dotazníku označilo 85 respondentů. Druhým nejdůležitějším kritériem je vzdělání, které zvolilo 64 respondentů. Za vzděláním respondenti nejčastěji volili jako kritérium výběru osobnost, kterou označilo 55 vedoucích pracovníků. Pohlaví - jako důležité kritérium výběru zvolilo 41 respondentů a pohlaví se tak umístilo na 4. místě. Věk byl jako kritérium výběru nových zaměstnanců zvolen u 36 respondentů, rodinný stav u 20 respondentů a jeden respondent zvolil jako důležité kritérium při náboru nových zaměstnanců náboženství. Respondenti označovali za důležité i kritéria, která jsou často považované za diskriminační, a na pracovních pohovorech není možné se na ně ptát.

Otázka 9 zjišťovala, jaké pozice respondenti v posledním roce obsazovali. Pozice jsou zobrazeny na Obrázku 1 v příloze č. 4. Na obrázku 1 je pozice studiového technika větší velikostí, větší velikost pozice znamená, že byla v organizaci pozice pod stejným názvem hledána u více respondentů. Z obrázku 1 je možné pozorovat, že organizace obsazovala spoustu technických pozic do oddělení IT a techniky. Organizace obsazovala pozice spojené s televizním vysíláním a tvorbou televizního a zpravodajského obsahu, které jsou typické pro mediální organizaci. Zároveň organizace obsazovala tradiční pozice, jako jsou právníci, účetní a marketingoví specialisté.

Otázka číslo 10 zjišťovala, zda je pro respondenty při výběru zaměstnance důležité pohlaví. Respondenti měli možnost zvolit jednu z předdefinovaných odpovědí, nebo zvolit možnost jiná s nutností komentáře. Možnost Jiná žádný z respondentů nezvolil, proto je z grafu 4 odstraněna. Graf 4 znázorňuje odpovědi respondentů, z grafu je možné pozorovat, že 56 respondentů nepovažuje pohlaví při náboru za důležité. Naopak 7 respondentů přikládá pohlaví v náboru velkou důležitost a odpovědělo, že pozice v jejich týmu může vykonávat jen jedno z pohlaví. Z toho 1 respondent zvolil možnost, že pozice v jeho týmu je vhodná pouze pro ženu a 6 respondentů označilo pozice v týmu vhodné pouze pro muže. Zbylých 28 respondentů odpovědělo, že částečnou důležitost pohlaví při náboru má, jelikož pozice v jejich týmu jsou vhodné spíše pro muže, nebo pro ženy. Mezi těmito respondenty převažovala odpověď, že pozice jsou vhodné spíše pro muže s celkovým počtem odpovědí 16. Odpověď, že pozice jsou vhodné spíše pro ženy, zvolilo 12 vedoucích pracovníků.

Graf 4 Důležitost pohlaví při náboru zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Dle odpovědí respondentů lze tvrdit, že v organizaci 62 % vedoucích pracovníků, kteří odpověděli na otázku, nepovažuje pohlaví při náboru za důležité. Zbylých 38 % dotázaných vedoucích pracovníků považuje pohlaví kandidáta při náboru za důležité.

Kariéra

Další část dotazníku byla zaměřena na kariérní postup zaměstnance. Otázka číslo 11 zjišťovala u respondentů, zda při uvažování nad kariérou zaměstnanců je důležité pohlaví těchto zaměstnanců. Na odpověď respondentů navazovala otázka číslo 12, která byla sestavena s cílem upřesnit odpověď na otázku 11 v případě, že respondenti přemýšlí nad kariérou zaměstnanců v souvislosti s pohlavím. Z odpovědí vyplynulo, že 74 % respondentů nepřemýšlí nad kariérou svých podřízených v souvislosti s pohlavím zaměstnanců. Z celkového počtu respondentů, kteří zvolili tuto možnost, bylo 44 mužů a 23 žen. Naopak 21 % respondentů částečně přemýšlí a 5 % respondentů zcela přemýšlí nad kariérou podřízených zaměstnanců v souvislosti s pohlavím. Mezi respondenty, kteří zvolili možnost, že částečně přemýšlí nad kariérou podřízených v souvislosti s pohlavím zaměstnanců, bylo 11 mužů a 8 žen. Z respondentů, kteří zvolili poslední možnost „zcela přemýšlí“, byli 3 muži a 2 ženy. Tedy pro 26 % respondentů mezi dotazovanými vedoucími zaměstnanci je pohlaví důležité při úvahách o kariéře svých zaměstnanců. Respondenti mezi důvody, proč zvažují pohlaví, uváděli vhodnost pracovní pozice pro jednotlivá pohlaví. Dále respondenti uváděli, že zvažují pohlaví v souvislosti s rodičovstvím a mateřstvím. Respondenti také uváděli, že muži mají větší šanci uspět jako vedoucí zaměstnanci, proto je do vyšších pozic nominují. Naopak někteří respondenti uvedli, že chtějí dát šanci ženám, a proto uvažují při kariérních plánech v souvislosti s pohlavím.

Otázka číslo 13 zjišťovala od respondentů, kdo má podle nich větší šanci na kariérní postup. Z respondentů 45 % odpovědělo, že pohlaví nemá vliv na kariéru, ostatní respondenti zvolili, že větší šanci na kariérní má jedno z pohlaví. Z čehož 53 % respondentů odpovědělo, že větší šanci na postup v kariéře mají v organizaci muži a 2 % respondentů odpovědělo, že ženy mají větší šanci na kariérní postup. Tabulka 5 zobrazuje, jak na tuto otázku odpovídali ženy a jak muži. Z tabulky 5 je patrné, že žádný z mužů neodpověděl, že větší šanci na postup mají ženy a respondenti mužského pohlaví jsou názoru, že muži mají v organizaci lepší pozici pro kariérní postup.

Tabulka 5 Vliv pohlaví na postup v kariéře

	Větší šanci mají muži	Větší šanci mají ženy	Pohlaví nemá vliv
Odpovědi žen	18	2	13
Odpovědi mužů	30	0	28

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Další otázka navazovala na otázku kariérního postupu mužů a žen v organizaci a jejím cílem bylo zjistit, co může způsobovat bariéry v kariérním postupu. Otázka číslo 14 nebyla omezena počtem odpovědí, a tak respondenti mohli uvádět důvodů několik. Nejčastěji volili důvody, které byly již předdefinované. Do kolonky jiné měli možnost psát vlastní nápad. Do této možnosti vpisovali respondenti důvody jako zvyklost organizace posouvat spíše muže, nevhodnost podmínek pro ženy a další důvody, které se vztahovali k ženskému pohlaví, tuto možnost využilo 21 respondentů. Graf 1 v příloze č. 4 zobrazuje odpovědi respondentů podle absolutní četnosti. Z grafu 1 v příloze č. 4 je možné sledovat, že nejvíce respondenti volili péče o děti, kdy tuto možnost zvolilo 36 respondentů. Respondentů, které žádné bariéry nenapadají, bylo 31. Těhotenství jako bariéru v posunu v kariéře zvolilo 21 respondentů a péči o osobu blízkou zvolilo 9 respondentů.

Otázka 15 zjišťovala od respondentů rozhodující kritéria pro kariérní postup a povýšení v jejich oddělení. Respondenti měli na výběr 6 předdefinovaných možností a také měli možnost přidat vlastní kritérium. Mohli zaškrtnout více možností než jednu. Tabulka 6 shrnuje odpovědi respondentů dle četností. Lze pozorovat, že nejčastější odpovědí respondentů byly pracovní výsledky, kterou zvolilo 68 vedoucích pracovníků. Druhou nejčastější zvolenou možností u respondentů byla možnost doby trvání v organizaci, kterou zvolilo 40 vedoucích pracovníků. Další kritériem, které zvolilo 37 respondentů, byla iniciativa pracovníků. Pracovní chování jako kritérium pro povýšení zaměstnanců v organizaci zvolilo 31 vedoucích pracovníků. Mezi respondenty bylo 20 vedoucích pracovníků, kteří považují za důležité kritérium pro povýšení zaměstnanců mimořádně odvedenou práci zaměstnanců. Mezi odpověďmi se u 5 respondentů objevila odpověď jiná. Respondenti tuto možnost dopsali a 2 odpovědi měly souvislost s pohlavím. Osobní sympatie jako kritérium pro povýšení zvolili dva respondenti.

Tabulka 6 Kritéria respondentů pro povýšení zaměstnanců

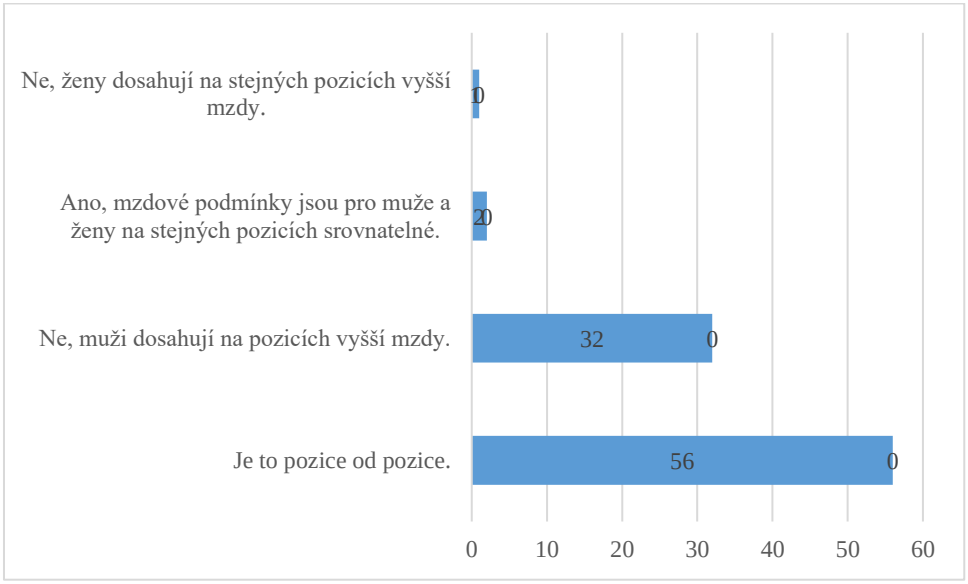
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pracovní výsledky	68	74.7 %
Doba trvání v organizaci	40	44 %
Iniciativa pracovníka	37	40.7 %
Pracovní chování	31	34.1 %
Za mimořádně odvedenou práci	20	22 %
Jiná...	5	5.5 %
Osobní sympatie	2	2.2 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Odměňování

Poslední část dotazníku zjišťovala u respondentů, zda muži a ženy dosahují na stejných pozicích srovnatelné mzdy a zda organizace hodnotí a oceňuje zaměstnance v souvislosti s pohlavím. Otázka č. 16 zjišťovala od respondentů, zda podle nich muži a ženy dosahují na stejných pozicích srovnatelné mzdy. Respondenti volili jednu z možností odpovědí. Pouze 2 respondenti odpověděli, že mzdy jsou pro muže a ženy na stejné pozici srovnatelné, oba tito respondenti byli mužského pohlaví. Jediný z respondentů odpověděl, že ženy dosahují na stejných pozicích vyšší mzdy, tuto možnost zvolila v dotazníkovém šetření žena. Dalších 32 respondentů odpovědělo, že muži dosahují vyšší mzdy, mezi těmito respondenty bylo 22 žen a 10 mužů. Zbylých 56 respondentů je názoru, že záleží na pozici. Graf 5 zobrazuje odpovědi respondentů v absolutních hodnotách. Z celkového počtu respondentů je 36 % přesvědčeno, že velikost mzdy záleží na pohlaví zaměstnance. Naopak 2 % vedoucích pracovníků je názoru, že mzdy na pozicích jsou pro obě pohlaví srovnatelné. K názoru, že záleží, o kterou se jedná pozici, je v organizaci přikloněno téměř 62 % vedoucích zaměstnanců.

Graf 5 Velikost mzdy dle pohlaví zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Otázka číslo 17 byla sestavena pro zjištění, zda organizace oceňuje a hodnotí zaměstnance na základě práce, nikoli na základě pohlaví. Respondenti v této otázce volili, zda s výrokem souhlasí, částečně souhlasí, nebo nesouhlasí. Plně souhlasilo 14 % respondentů, částečně souhlasilo 68 % respondentů a nesouhlasilo 18 % respondentů. Tabulka 1 v příloze č. 4 zobrazuje rozdíl, jak na otázku odpovídali muži a jak odpovídaly ženy. S výrokem souhlasili pouze respondenti mužského pohlaví, kde tuto možnost zvolili 2 vedoucí zaměstnanci. Celkem 16 vedoucích zaměstnanců s výrokem nesouhlasilo, z toho bylo 11 žen a 5 mužů. Částečně s výrokem souhlasilo 61 respondentů, z čehož tuto možnost zvolilo 21 žen a 40 mužů.

Tedy lze z tabulky 1 v příloze č. 4 vyčíst, že žádná žena s výrokem plně nesouhlasila, přesto, že z celkového počtu respondentů plně souhlasilo 14 %, avšak tuto odpověď volili pouze muži. Naopak je z tabulky patrné, že ženy častěji volily odpověď nesouhlasu. Z 16 respondentů, kteří zodpověděli, že nesouhlasí, bylo 69 % žen a 31 % mužů. Z počtu částečných souhlasů, které zvolilo 61 respondentů, tvořilo podíl žen 34 %.

Ověření stanovených hypotéz

V této části diplomové práce jsou statisticky testované stanovené hypotézy. Testování hypotéz bylo uskutečněno pomocí chí-kvadrát testu. Pro obě hypotézy byly vytvořeny kontingenční tabulky a stanoveny nulté hypotézy značené H_0.

Pro ověření **první hypotézy** bylo třeba ověřit závislost dvou proměnných, pohlaví a znalost pojmu diverzity management u vedoucích zaměstnanců. Pro testování první hypotézy byly použity získané informace z otázky číslo 1, která zjišťovala pohlaví respondentů a získané informace z otázky číslo 6, která byla zaměřena na znalost pojmu diverzity management.

H_0: V organizaci XY jsou znalosti pojmu diverzity management a pohlaví vedoucích zaměstnanců nezávislé proměnné.

H_1: V organizaci XY jsou znalosti pojmu diverzity management a pohlaví vedoucích zaměstnanců závislé proměnné.

Pro chí-kvadrát test byla vytvořena kontingenční tabulka 7, která ukazuje odpovědi vedoucích zaměstnanců v dotazníkovém šetření.

Tabulka 7 Znalost pojmu diverzity management pro testování hypotézy

	Žena	Muž	Celkem
Ano, vím, o co se jedná	14	10	24
Jen jsem slyšel/a, ale neznám význam	7	24	31
Nikdy jsem se nesetkal/a	12	24	36
Celkem	33	58	91

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Ze skutečných hodnot v tabulce z tabulky 7 byly spočítané očekávané hodnoty, které zobrazuje tabulka 8.

Tabulka 8 Očekávané hodnoty pro Chí-kvadrát test (H_1)

	Očekávané žena	Očekávané muž
Ano, vím, o co se jedná	8,703296703	15,2967033
Jen jsem slyšel/a, ale neznám význam	11,24175824	19,75824176
Nikdy jsem se nesetkal/a	13,05494505	22,94505495

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Z tabulek 7 a 8 bylo za pomocí skutečných a očekávaných hodnot vypočítáno testové kritérium $\chi 2$. Tabulka 9 zobrazuje vypočítané testovací kritérium.

Tabulka 9 Testové kritérium (H_1)

	Očekávané žena	Očekávané muž
Ano, vím, o co se jedná	3,223498723	1,834059619
Jen jsem slyšel/a, ale neznám význam	1,60050702	0,910633304
Nikdy jsem se nesetkal/a	0,085248085	0,048503221
		$\chi 2$ = 7,702449972

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Z tabulky 9 lze vyčíst, že testové kritérium $\chi 2$ je rovno 7,70.

Při zvolené hladině významnosti 0,005 a při počtu stupňů volnosti 2, je určena kritická mez rovna 5,991.

Testové kritérium $\chi 2$ je větší než tabulková hodnota. V tomto případě byla zamítnuta nulová hypotéza na 5 % hladině významnosti. Za pomocí Pearsonova koeficientu kontingence byla vypočtena síla závislosti, kdy C= 0,28. Na základě výsledku lze stanovit, že mezi pohlavím vedoucích zaměstnanců a jejich znalosti pojmu diverzity management existuje slabá závislost. V kapitole výsledky a doporučení bylo organizaci XY doporučeno celkově zvýšit povědomí vedoucích pracovníků a zaměstnanců o diverzitě a diverzity managementu.

Druhá stanovená hypotéza ověřovala vztah mezi pohlavím vedoucích zaměstnanců v organizaci a jejich délkou působení v organizaci XY. Pro ověření hypotézy byly použité zjištěné informace z otázky 1 a 4 v dotazníkovém šetření. Hypotéza číslo 2 byla testovaná pomocí chí-kvadrát testu.

H_0: Pohlaví vedoucích zaměstnanců a délka jejich působení v organizaci jsou nezávislé proměnné.

H_2: Pohlaví vedoucích zaměstnanců a délka jejich působení v organizaci jsou závislé proměnné.

Tabulka 10 zobrazuje, jakou možnost respondenti v dotazníkovém šetření zvolili.

Tabulka 10 Kontingenční tabulka pro hypotézu č. 2

	Žena	Muž	Celkem
Méně než jeden rok	2	3	5
Více než jeden rok, ale méně než dva roky	3	12	15
Více než dva roky, ale méně než pět let	11	24	35
Více než pět let, ale méně než deset let	12	12	24
Více než deset let	5	7	12
Celkem	33	58	91

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Pro Chí-kvadrát byla vytvořena tabulka očekávaných četností. Očekávané četnosti zobrazuje tabulka 11.

Tabulka 11 Tabulka očekávaných hodnot pro Chí-kvadrát test (H_2)

	Očekávané ženy	Očekávané muži
Méně než jeden rok	1,813186813	3,186813187
Více než jeden rok, ale méně než dva roky	5,43956044	9,56043956
Více než dva roky, ale méně než pět let	12,69230769	22,30769231
Více než pět let, ale méně než deset let	8,703296703	15,2967033
Více než deset let	4,351648352	7,648351648

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Z tabulek 10 a 11 bylo za pomocí skutečných a očekávaných hodnot vypočítáno testové kritérium $\chi 2$.

Kritérium $\chi 2$. = 4,21, kdy testové kritérium je menší než tabulková hodnota 9,488.

Při zvolené hladině významnosti 0,005 a stupni volnosti 4 se neprokázalo, že pohlaví vedoucích zaměstnanců a jejich délka působení v organizaci XY jsou závislé proměnné.

3.4 Výsledky šetření a doporučení

Hlavní cílem bylo zjistit aktuální využívání konceptu genderové diverzity ve vybrané organizaci, identifikovat nedostatky v této oblasti a navrhnout vhodná opatření na její podporu. Tato kapitola shrnuje výsledky dotazníkového šetření, výsledky rozhovorů v organizaci a výsledky rozborů interních dokumentů. Kapitola je zaměřená na cíl diplomové práce, kterým je návrh na doporučení pro zlepšení genderové diverzity a doporučení pro zavedení diverzity managementu pro vybranou organizaci.

V organizaci bylo výzkumným šetřením zjištěno, že organizace dostatečně nevyužívá koncept genderové diverzity a diverzity managementu. Návrhy a doporučení byly sestaveny na základě provedeného výzkumu diplomové práce pomocí kvantitativního výzkumného šetření formou dotazníkového šetření zaměřeného na vedoucí zaměstnance vybrané společnosti a kvalitativního výzkumného šetření formou strukturovaných rozhovorů s HR specialistou vybrané společnosti. K doporučením přispěly také rozbory interních dokumentů a reportů HR systému společnosti XY. Doporučení pro organizaci jsou rozdělené do několika částí. První část jsou obecná doporučení v oblasti diverzity. Dále jsou doporučení pro organizaci rozdělené podle zkoumaných oblastí na doporučení v oblasti náboru, kariéry a odměňování. Součástí kapitoly je také tabulka silných a slabých stránek organizace v oblasti genderové diverzity v organizaci XY. Silné a slabé stránky byly v organizaci identifikovány na základě výzkumného šetření a byly popsány, aby organizace mohla silných stránek využívat a slabé stránky sledovat, aby nepředstavovaly riziko pro koncept genderové diverzity v organizaci. Poslední částí kapitoly je věnována návrhu na zavedení diverzity v organizaci XY, kde koncept diverzity nebyl nikdy využíván. Návrh byl vypracován pro zavedení diverzity obecně. Po zavedení diverzity do organizace by mělo následovat zaměření na genderovou diverzitu. Některé kroky by však měly být společné.

Obecná doporučení v oblasti diverzity a genderové diverzity

V organizaci XY bylo za pomocí kvalitativního výzkumu zjištěno, že organizace nemá v oblasti genderové diverzity nastavená žádná organizační pravidla, vychází pouze z nařízení, která jsou dána zákony ČR, a jejich dodržování je povinné. Tyto povinné náležitosti jako je zákaz diskriminace a znevýhodnění na základě pohlaví a ve všech ostatních oblastí práce s lidskými zdroji organizace ukotvila ve své personální strategii. Zároveň bylo zjištěno, že v minulosti v organizaci koncept diverzity neexistoval a ani nebyly pokusy o jeho zavedení. Za pomocí kvantitativního výzkumného šetření bylo v organizaci zjišťováno povědomí o managementu diverzity. Téměř 40 % vedoucích pracovníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, se nikdy s pojmem diverzity management nesetkali. Tato neznalost vedoucích zaměstnanců s pojmem, a především s obsahem diverzity managementu a s ním i neznalost genderové diverzity by mohla vést k situacím, kdy diverzita nebude z jejich strany podporována. Organizace by se měla zaměřit na vzdělání svých zaměstnanců, zejména vedoucích zaměstnanců v oblasti diverzity managementu, protože vedoucí mají možnost diverzitu na pracovišti podporovat a prosazovat. Organizace XY má více možností, jak vzdělávat zaměstnance v oblasti diverzity managementu. Jednou z možností je vyslat zaměstnance na školení, které pořádá školící organizace. Takové školení pořádá například Centrum andragogiky v Praze (2022). Další možností je posílat zaměstnance na přednášky, workshopy a setkání na téma diverzity. Takovou možnost nabízí například Charta diverzity (2023), která pořádá dvakrát do měsíce setkání, workshop, nebo přednášky, které se týkají diverzity. V měsíci květnu budou probíhat přednášky a workshopy celý měsíc, protože květen je evropským měsícem diverzity. Účastníci se mohou dozvědět, jak v této oblasti postupují zaměstnanci a management v jiných organizacích. Další možností, kterou má organizace pro zvýšení povědomí o diverzity managementu mezi zaměstnanci, je přijmutí odpovědného zaměstnance, který by v organizaci podporoval a vytvářel diverzitní prostředí. Takový zaměstnanec by sám pořádat akce a plánoval organizační aktivity pro své kolegy, na kterých by mohla probíhat osvěta v tématech diverzity. Tento zaměstnanec by musel mít dostatečné znalosti a vzdělání v oblasti diverzity, zároveň i schopnost prosazovat v organizaci něco nového, co není v organizaci zvyklostí, což může být obtížné. Proto by měl být v organizaci tento zaměstnanec podporován nevyšším vedením, jinak jeho počínání nebude úspěšné. Všeobecně by v organizaci XY měl být diverzity management podporován managementem a nejvyšším vedením a členové managementu by měli jít v organizaci ostatním zaměstnancům příkladem. Organizace XY by mohla pro zvýšení povědomí mezi zaměstnanci uspořádat celý den diverzity. Během takového dne by zaměstnanci formou teambuildingových aktivit plnili jednotlivé úkoly na stanovištích, na kterých by zaměstnanci byli současně vzděláváni v oblasti diverzity. Tento den diverzity by mohl být zajímavou formou pro zaměstnance, jak získat znalosti v oblasti diverzity, opět platí, že i taková aktivita by musela být v organizaci podporována vedením. Nejlépe, aby se vedení organizace této aktivity také účastnilo.

Z rozboru interních dokumentů organizace a reportů z HR systému organizace bylo zjištěno, že v organizaci XY není vyvážený poměr žen a mužů v managementu organizace vůči poměru žen a mužů v organizaci celkem. V organizaci XY pracuje něco málo přes 40 % žen, ale v managementu je zastoupení žen pouze 32%. Organizace XY by měla podnikat kroky, aby navýšila počet žen v managementu. Srovnání genderové struktury je dlouhodobý proces, který by mohl přinést žádoucí účinky v dalších letech. Organizace by nemusela díky genderové diverzitě v budoucnosti přicházet o talentované kandidáty, kteří by chtěli pracovat v diverzitních týmech. Optimalizace genderového poměru v managementu organizace je dlouhodobý proces, protože organizace by musela vytvořit prostředí, které by podporovalo ženy v jejich prosazení se. Zároveň by organizace vytvořila prostředí, kde by umožnila ženám

zastávat řídící funkce. Jinými slovy organizace by vytvořila organizační kulturu podporující genderovou diverzitu. Vytvoření takové organizační kultury může trvat až několik let, proto by organizace XY měla v tomto ohledu být aktivní a vyhledávat neustále nové možnosti. Jedním z kroků podpory genderové diverzity by mohlo být umožnění matkám s dětmi pracovat v organizaci XY na kratší pracovní úvazek, nebo vykonávat práci z domova. Takové možnosti by musely být opět v organizaci podporovány, aby byly považovány za běžné a ne zvýhodňující.

Zjištění a doporučení v oblasti náboru

Z rozhovoru s HR specialistou vyplynulo, že náborový proces v organizaci zaštiťuje HR oddělení, které má také zajišťovat, aby nábor v organizaci nediskriminoval kandidáty na základě pohlaví. HR oddělení do náborového procesu postupně zapojuje příslušné zainteresované osoby. Těmito osobami jsou kandidáti a vedoucí zaměstnanci. Z kvantitativního šetření mezi vedoucími pracovníky organizace XY bylo zjištěno, že z celkového počtu 91 dotázaných vedoucích zaměstnanců 41 vedoucích uvedlo, že považují pohlaví za kritérium pro výběr zaměstnance. Tedy přes 45 % vedoucích zaměstnanců považuje v náboru pohlaví za důležité. Zároveň skoro 40 % vedoucích zaměstnanců, kteří odpovídali na dotazník, jsou názoru, že obsazované pozice jsou vhodné spíše nebo zcela pro jedno z pohlaví. Celkově lze o organizaci tvrdit, že při náboru je pohlaví kandidáta důležitým aspektem. Organizace XY by měla tomuto zjištění věnovat pozornost, a HR oddělení, které je za nábor zodpovědné, by mělo zacílit své náborové aktivity tak, aby opravdu nedocházelo k diskriminaci na základě pohlaví. Pokud se zaměstnanci HR oddělení setkají s diskriminací kandidátů na základě pohlaví, měli by být schopni s vedoucími pracovníky diskutovat o důvodech diskriminace a být schopni navrhovat možná řešení. Finální rozhodnutí mají v organizaci vždy vedoucí, HR oddělení by se mělo snažit, aby rozhodnutí o přijetí kandidáta vznikla na základě objektivních důvodů. Možností, jak v organizaci XY nastavit systém, ve kterém nebudou kandidáti přijímáni na základě pohlaví, může být striktní nastavení bodového systému při náboru zaměstnanců. Bodový systém by bylo nutné nastavit na začátku výběrového řízení, tedy ještě před sběrem životopisů, či oslovováním kandidátů. V rámci bodového systému hodnocení by byly určeny požadavky na nového zaměstnance a těm by byly přiřazeny body dle důležitosti. Například u určité pozice musí mít kandidát komunikativní úroveň anglického jazyka, musí ovládat práci s daty a vizualizaci dat. Těmto požadavkům by bylo přiděleno nejvíce bodů. Další požadavky nejsou pro vykonávání práce nutné, ale líbilo by se nám, kdyby je kandidát měl. Takovým požadavkem může být třeba vysokoškolské vzdělání. Tento požadavek by měl menší počet bodů. Nejmenší počet bodů by měly subjektivní aspekty jako je osobní sympatie, nebo vzhled. V procesu výběrového řízení bychom bodovali všechny kandidáty podle stejných pravidel a ten pracovník, který by na konci výběrového řízení získal nejvyšší počet bodů, by dostal od organizace pracovní nabídku. V bodovacím systému nejsou obsažené požadavky na pohlaví nebo například věk a vzhled, proto nebude pohlaví a další kritéria ovlivňovat náborový proces. Pro takový bodovací systém by bylo možné vytvořit si bodovací formulář, jeden formulář by vyplňoval vedoucí zaměstnance a jeden HR specialista. Veškeré bodování by bylo potřeba s vedoucími zaměstnanci konzultovat, porovnávat a vysvětlovat, proč obdržel kandidát právě tolik bodů. Pro organizaci byl vytvořen návrh formuláře pro bodování kandidátů při výběrovém řízení. Obrázek 3 zobrazuje příklad možného hodnocení kandidátů dle bodovacího systému.

Obrázek 3 Příklad bodování kandidátů

Formulář bodového hodnocení kandidátů organizace XY

Obsazovaná pozice: Datový analytik

Hodnotitel: Vedoucí datového oddělení

Datum: 4.3. 2023

	maximální počet bodů			
		Karel Novák	Anna Sieblová	Petr Mrkvička
anglický jazyk	4 body	3	2	4
praxe (1 rok-1 bod)	4 body	2	3	0
vizualizace dat	4 body	4	4	3
vysokoškolské vzdělání	2 body	0	2	2
MS excel	2 body	2	2	2
Google Analytics	1 bod	1	1	1
celkem bodů		12	14	12

Další poznámky hodnotitele:

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Bodovací formulář by mohl v organizaci odstranit posuzování kandidátů podle pohlaví a jiných nedůležitých aspektů. Mohl by pomáhat hodnotitelům zaměřit se na důležité znalosti a vlastnosti kandidátů. Zavedení bodovacího formuláře by mohlo v organizaci vést k lepšímu pochopení skutečnosti, že pohlaví jedinců není kritériem pro rozhodování. HR oddělení by se také mohla zaměřit na kontrolu inzerce a oslovování kandidátů, aby byla zajištěna rovnost mezi uchazeči o pracovní místo.

Doporučení v oblasti genderové diverzity v kariéře zaměstnanců pro organizaci XY

Z kvalitativního šetření v organizaci bylo z rozhovoru s HR specialistou zjištěno, že povýšení a posuny v kariéře zaměstnanců se řídí směrnicí o rozmisťování zaměstnanců organizace XY, která stanovuje základní pravidla pro kariérní změny v organizaci. Organizace XY má stanovena pouze základní pravidla, kdo může být v organizaci povýšen. Rozhodnutí o povýšení a kariérním posunu přísluší v organizaci vedoucím pracovníkům. V dotazníkovém šetření v organizaci XY odpovídali vedoucí zaměstnanci na otázky týkající se kariéry podřízených zaměstnanců. Obecně z dotazníkového šetření vyplynulo, že v organizaci mají dle vedoucích zaměstnanců muži větší šanci na povýšení, či kariérní posun. Téměř 55 % dotazovaných je toho názoru, že pohlaví má vliv na možnost kariérního posunu. Zároveň vedoucí zaměstnanci odpovídali na otázku, jaké jsou možné bariéry v posunu v kariéře zaměstnanců. Mezi odpověďmi vedoucích pracovníků nejčastěji dominovala odpověď, že bariérou v kariérním posunu je péče o děti a mateřství. Na taková to zjištění by měla organizace reagovat. Jednou z možností by mohlo být uzpůsobení práce pro rodiče pečující o děti, umožnění práce na dálku, či umožnění práce na zkrácený úvazek. Možnost sladění kariéry a péče o děti je pro rodiče klíčové a může zabránit jejich odchodu do jiné organizace, která by možnosti sladění kariéry a péče nabízela. Organizace XY by měla s možnostmi kratších úvazků a práce na dálku umět pracovat a zajišťovat tak možnosti v kariéře i ženám.

Jako další bariéry uváděli respondenti dotazníkového šetření, že některé pozice jsou vhodné spíše pro muže a organizace historicky podporovala v kariérním postupu muže. Stereotypní uvažování vedoucích zaměstnanců, že některé pozice jsou vhodné pro muže, a z toho důvodu mají větší šance na pracovní postup, by bylo možné v organizaci řešit osvětou a lepší informovaností o kariérních možnostech pro všechny pracovníky a pracovnice. Organizace by mohla vytvořit program na podporu kariérních drah žen, který by pomohl překonat stereotypní uvažování zaměstnanců a prolomil tak cestu ženám, které by měly o kariérní postup zájem. Program by zároveň mohl podporovat ženy v jejich profesním vzdělání a motivovat je k úspěchu a pocitu sebejistoty. Takový program by mohl být řešen formou několika dílčích aktivit a workshopů, nebo vícedenním rozvojovým školením. Cílem programu by měla být pomoc ženám dosahovat srovnatelných kariérních možností a součástí programu by mohla být také nabídka možných pracovních míst, umožňujících kariérní posun. Takový program by musel být v organizaci podporován managementem a nejvyšším vedením. Pokud by se v organizaci XY povedlo odbourat některá stereotypní uvažování mezi zaměstnanci a posun žen v kariéře by se stal přirozeným, mohla by organizace program na podporu žen v kariéře používat také jako nástroj konkurenceschopnosti. Všeobecně by se měla organizace XY zaměřit na vytvoření transparentního systému hodnocení a následného posouvání zaměstnanců na vyšší pozice. Hodnocení zaměstnanců a jejich kariérní možnosti by měly být založeny na relevantních skutečnostech, které souvisí s jejich prací, nikoli s pohlavím, či jinou charakteristikou. Součástí systému by mohl být také program dalšího rozvoje pro zaměstnance. Pokud v organizaci dochází k povýšení do vedoucí funkce, vždy by měla organizace zjišťovat, zda zaměstnanec má vhodné kompetence k vedení týmu a bude sám schopen poskytovat svým podřízeným rovné příležitosti v jejich kariéře. Organizace XY by tak mohla vytvořit fungující systém, ve kterém by vedoucí týmů byli schopni identifikovat mezi podřízenými zaměstnanci ty pracovníky, kteří mají znalosti, dovednosti a motivaci dosahovat vyšších pozic v organizaci. Organizace by mohla pro každou pozici v organizaci vytvořit seznam potřebných dovedností, znalostí a kompetencí. Dle takového seznamu by organizace XY mohla hodnotit zaměstnance na základě jejich kompetencí a mohla by zamezit rozhodnutím o povýšení na základě pohlaví. Zaměstnanci by tak mohli usilovat o zlepšování svých kompetencí přímo na míru jednotlivým pozicím a efektivně tak dosahovat kariérních cílů. Tento systém by bylo v organizaci vhodné začlenit do plánování vzdělávání zaměstnanců.

Doporučení v oblasti odměňování

Z rozboru mzdových výměrů a rozborů průměrných ročních odměn v organizaci bylo zjištěno, že v organizaci dosahují muži průměrně vyšších mezd než ženy. Rozdíl v průměrné mzdě mezi muži a ženy v roce 2022 byl 15%. Tento rozdíl pramení také z nepoměru žen a mužů ve vedoucích pozicích. V dotazníkovém šetření pouze dva vedoucí zaměstnanci odpověděli, že mzdové ohodnocení žen a mužů na stejných pozicích je srovnatelné a spravedlivé. Zbylých 89 respondentů dotazníkového šetření je názoru, že ohodnocení není v organizaci XY srovnatelné. Nerovnoměrné ohodnocení žen a mužů by mohlo v organizaci způsobovat nežádoucí jevy jako je špatná pracovní morálka, nevhodné chování až odchod nedoceněných zaměstnanců. Pokud by organizace nechtěla, aby tyto projevy ovlivňovaly její chod, měla by se pokusit genderové nerovnosti v odměňování napravit. Z kvalitativního rozhovoru bylo zjištěno, že v organizaci probíhá jednou ročně revize mezd zaměstnanců. Právě revize mezd by mohla být vhodným nástrojem pro srovnání mzdových rozdílů mezi muži a ženami. Při spolupráci HR oddělení, mzdové účetní a vedoucích zaměstnanců by bylo možné porovnat typově podobné pozice v organizaci a navrhnout srovnání mezd na těchto pozicích. Pokud by se organizace rozhodla srovnat mzdy jednotlivým profesím, bylo by potřeba, aby i nadále srovnatelné mzdy v organizaci udržovala. Například při nástupu nových

zaměstnanců by bylo potřeba počítat se mzdou, kterou mají na typově stejné pozici v organizaci i ostatní zaměstnanci. Naopak pokud by se organizaci dlouhodobě nedařilo za stejnou mzdu najít nového zaměstnance a rozhodla se nově příchozímu zaměstnanci dát větší mzdu, měla by organizace srovnat mzdy na stejnou úroveň i stávajícím zaměstnancům. Mzdová revize by se mohla stát pro organizaci velmi nákladnou záležitostí a bylo by potřeba, aby organizace náklady na mzdy dobře naplánovala, aby se nedostala do finančních potíží. Zároveň by bylo potřeba přistupovat k nákladům za mzdy jako k investici do budoucnosti.

Organizace by měla v organizaci stanovit kritéria pro určení výše mzdy a kritéria pro udělování mimořádných odměn. Výše mzdy by měla být přidělována na základě pracovní pozice a zodpovědnosti. Systém odměňování by v organizaci XY měl být nastaven tak, aby nediskriminoval ženské pohlaví. Jednou z možností, jak by organizace mohla dosáhnout rovnosti v mzdovém ohodnocení je zavedení transparentního systému, který v organizaci rozdělí zaměstnance podle délky působení v organizaci a podle vzdělání do mzdových kategorií. Všichni zaměstnanci na stejné pozici by pak v organizaci mohli dosáhnout stejné maximální výše mzdy, ale mzda zaměstnanců by se lišila pouze dle nejvyššího dosaženého vzdělání a působení zaměstnanců v organizaci XY. Takový systém odměňování by v organizaci pomohl pomoci zamezit odměňování ovlivněné pohlavím zaměstnanců.

Kritériem pro udělení mimořádné odměny by mohla v organizaci XY být produktivita zaměstnanců, mimořádný přínos, zvládnutí náročného úkolu a další aktivity, které přesahují popis práce jednotlivých zaměstnanců. Organizace by měla u přidělování těchto mimořádných odměn uvádět důvody, proč byla odměna udělena a důvod udělení odměn zaznamenávat, aby bylo možné i zpětně dohledat, za jakou aktivitu zaměstnanec odměnu obdržel.

Při přidělování mimořádných odměn zaměstnanců by měla organizace XY vycházet z pravidelného hodnocení zaměstnanců, při kterém by měli zaměstnanci být také informováni, jaké důvody vedou k přiznání, či naopak k nepřiznání mimořádné odměny. Při přidělování mimořádných odměn by měla organizace vést tyto důvody v mzdovém systému, aby bylo možné i s časovým odstupem dohledat důvod mimořádné odměny.

Organizace by v systému odměňování neměla zapomenout na benefitní systém, který by měl být stejně jako odměna za práci spravedlivý a nediskriminující. Podobně jako při finančním odměňování by organizace neměla rozhodovat o přidělení benefitů v souvislosti s pohlavím. Pro spravedlivé přidělování benefitů by měla mít organizace nastavená jasná a srozumitelná pravidla, kdy mají zaměstnanci na konkrétní benefity nárok. S pravidly by měli být všichni zaměstnanci organizace seznámeni.

Silné a slabé stránky v oblasti genderové diverzity v organizaci XY

Identifikace silných a slabých stránek organizace v oblasti genderové diverzity naplňuje třetí dílčí cíl diplomové práce. Identifikace silných a slabých stránek v organizaci by mohla přispět k hladkému průběhu zavedení konceptu genderové diverzity. Silné a slabé stránky v oblasti genderové diverzity byly shrnuty v tabulce 12.

Tabulka 12 Silné a slabé stránky organizace v oblasti genderové diverzity

Silné stránky organizace XY:
Koncept genderové diverzity nikdy neexistoval.
Vedoucí zaměstnanci si uvědomují problém.
Organizace neustále roste.
Podpora HR oddělení.
Rozmanité možnosti uplatnění.
Pravidelné revize mezd.
Slabé stránky organizace XY:
Neznalost konceptu genderové diverzity v organizaci XY.
Malé zastoupení žen ve vedení organizace.
Neznalost pracovního práva.
Stereotypní uvažování.
Bariéry v kariéře pro ženy.
Velké rozdíly v odměňování mezi pohlavími.

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Tabulka 12 zobrazuje silné a slabé stránky organizace. Silným stránkám by měla organizace XY věnovat pozornost a co nejvíce z nich profitovat při zavádění a udržování konceptu genderové diverzity v organizaci. Naopak slabé stránky byly identifikovány jako varování před možným rizikem a organizace by měla slabým stránkám věnovat pozornost a provádět kroky k možné nápravě a zamezení způsobení rizika.

V organizaci koncept genderové diverzity nikdy neexistovat, v tabulce je uvedeno jako silná stránka, protože v organizaci nejsou s tímto konceptem a jeho zaváděním špatné zkušenosti. Organizace by tak při zavádění tohoto konceptu nemusela narážet na odpor zaměstnanců, kteří by měli špatné zkušenosti. Zároveň nevýhodou a slabou stránkou organizace je neznalost tohoto konceptu napříč organizací. Organizace by měla využít skutečnosti, že vedoucí zaměstnanci si uvědomují, že je neznalost tohoto konceptu může představovat pro organizaci problém a budou tak nakloněni podnikat kroky k nastavení genderové rovnováhy, proto je v tabulce pod silnými stránkami uvedené uvědomění si problému ze strany vedoucích zaměstnanců. Organizace dle interních dokumentů neustále roste, a tak v organizaci vzniká prostor pro přijímání zaměstnanců ženského pohlaví, který by mohl srovnat malé zastoupení žen ve vedení a nulové zastoupení žen v nejvyšším managementu organizace. Silnou stránkou organizace je určitě podpora a proaktivita HR oddělení, které je v čele s HR ředitelkou organizace připraveno podporovat všechny aktivity vedoucí k zavedení a udržení genderové diverzity v organizaci. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v organizaci v historii ve vedení ženy nikdy nebyly a někteří vedoucí zaměstnanci proto nepodporují postup žen do vedoucích funkcí. Organizace by měla usilovat o odstranění tohoto stereotypního přístupu, aby možnost kariérního posunu byla dostupná pro všechny bez ohledu na pohlaví zaměstnance. Organizace nabízí velmi rozmanité umělecky zaměřené pozice, kde může být

genderová diverzita opravdu důležitá a kde může tak v uměleckých profesích najít uplatnění spousta žen. Organizace by tak měla podporovat ženy v jejich uplatnění, aby mohla profitovat z kreativity diverzitních týmů. Slabou stránkou genderové diverzity v organizaci jsou určitě bariéry kariérním posunu žen. Jako nejčastější bariéry v posunu v kariéře žen v organizaci byly dotazníkovým šetřením zjištěny bariéry, jako je mateřství a rodičovství. Organizace by měla zabránit, aby tyto aspekty zabraňovaly ženám v jejich kariérním rozvoji a posunu. Z rozboru interních materiálů v organizaci bylo zjištěno, že slabou stránkou organizace je také nerovnoměrné odměňování žen a mužů. Naopak silnou stránkou organizace, která by mohla vést k nápravě těchto rozdílů, jsou nastavené pravidelné revize mezd, které probíhají jedenkrát ročně. Organizace by tak mohla snadno srovnat rozdíly mezi mzdami mužů a žen a přiblížit se tak spravedlivému odměňování v organizaci.

Návrh zavedení diverzity pro organizaci XY

Návrh zavedení diverzity byl zpracován jako součást hlavního cíle práce na základě výsledků výzkumného šetření v organizaci XY. Diverzity management by měl být v organizaci součástí celkové organizační strategie, tento návrh byl vypracován tak, aby odpovídal fungování organizace XY. Jelikož v organizaci dosud žádný koncept diverzity managementu nebyl, tak je cílem návrhu zavedení diverzity a rozšíření povědomí o diverzitě na pracovišti. Návrh na zavedení diverzity byl sestaven jako plán rozdělený do dílčích kroků. Některé kroky jsou navrženy jako jednorázové aktivity, některé kroky by měly provázet celý proces a některé kroky by se měly pravidelně opakovat. Organizace zaváděním diverzity by měla procházet velkou změnou, která se nestane v řádech měsíců, proto je návrh cílen i na zvýšení povědomí o diverzitě mezi zaměstnanci. Společně se zaváděním diverzity bude v organizaci probíhat změna organizační kultury, což bude v organizaci XY vyžadovat čas. Jakmile organizace projde všemi kroky a diverzita se stane přirozenou součástí organizace, může organizace přejít k dalším cílům genderové diverzity jako je například vytvoření pracoviště bez diskriminace a znevýhodňování na základě pohlaví, nebo zvýšení počtu žen v managementu.

Prvním krokem procesu zavádění diverzity by mělo být informování zaměstnanců o zavádění diverzity a předávání informací o tom, co znamená diverzita a proč chce organizace diverzitu zavádět. Zaměstnanci by měli být informováni o významu, výhodách zavádění diverzity a snaze organizace vytvořit prostředí podporující odlišnosti a různorodost. Z výzkumného šetření v organizaci bylo zjištěno, že vedoucí zaměstnanci nemají v oblasti diverzity managementu nijak obsáhlé znalosti. Proto jako první krok je plánované vzdělávání zaměstnanců a managementu v oblasti diverzity. Osvěta v oblasti diverzity by měla vést k uznání a respektu k odlišnostem. Vzdělávání v oblasti diverzity nemůže být pouze jednorázovou akcí, organizace musí vzdělanost v této oblasti neustále zlepšovat, informace aktualizovat a zaměstnance ve vzdělání podporovat. Vzdělávací akce na téma diverzity by se měla v organizaci opakovat v pravidelných intervalech tak, aby i nově příchozí zaměstnanci dostávali potřebné informace, proto by organizace XY měla vzdělávání v oblasti diverzity začlenit do nástupních školení zaměstnanců. Ačkoliv je osvěta v oblasti diverzity součástí prvního kroku, měla by probíhat během celého procesu. Mezi pravidelné vzdělávání zaměstnanců by měla organizace zavést školení zaměstnancům zaměřené na porozumění významu a výhod rozmanitosti a exkluzivity. Tyto školení mohou zahrnovat například vzdělávání o genderové a sexuální orientaci, vzdělávání o kulturních rozdílech a otevřeném komunikování.

Druhým navrženým krokem je založení týmu, který bude v dalších měsících realizovat podpůrné akce a podporovat zaměstnance k aktivitám. Pracovní tým v čele s diverzity manažerem by měl prosazovat diverzitu, informovat zaměstnance o novinkách, podporovat

zaměstnance ve vzdělání a tréninku a organizovat podpůrné aktivity. Tým na podporu diverzity může být v organizaci složen z pracovníků z různých oddělení a z různých úrovní postavení v organizaci. Členové diverzitního týmu by měli být silní v komunikaci a měli by být schopni reprezentovat zájmy pro různé skupiny zaměstnanců v organizaci. Diverzity manažer by měl být v organizaci schopen prosazovat cíle vedoucí k diverzitnímu pracovnímu prostředí. Jedním z hlavních úkolů diverzity manažera v organizaci by měla být spolupráce s vedením, HR oddělením a dalšími odděleními, které mohou v organizaci ovlivňovat zavádění diverzity. Diverzitní tým by měl v organizaci odstraňovat bariéry bránící zavádění diverzity a hledat v organizaci jednání, které neodpovídá zásadám diverzity a podílet se na jejich odstranění. V organizaci XY bude tento tým pravděpodobně bojovat s předsudky a stereotypy zaměstnanců. Diverzitní tým by měl v organizaci usilovat o srovnání podmínek pro zaměstnance v oblastech, kde nemají zaměstnanci rovné příležitosti. Tým by měl velikostí odpovídat velikosti organizace XY, která má v současné chvíli pře 1500 zaměstnanců, a také počtu plánovaných aktivit.

Třetím krokem je vytvoření komunikačních kanálů pro šíření informací o diverzitě a také pro možnost komunikace se zaměstnanci. Zaměstnanci a vedení organizace by měli být neustále informováni, jaké aktivity diverzitní tým organizuje a jaký dopad to bude mít na jejich práci. Zároveň komunikační kanály mohou sloužit v organizaci také pro vzdělávání v oblasti diverzity. Jako komunikační kanály v této oblasti může organizace využít intranet a newsletter zasílaný do emailových schránek. Organizace by mohla natáčet informativní videa, kde by zaměstnancům diverzity manager pravidelně sděloval novinky, které se v oblasti diverzity v organizaci chystají. Důležitou součástí je také založení anonymní schránky pro komunikaci směrem od zaměstnanců k diverzitnímu týmu, do které mohou sami zaměstnanci nahlásit jednání, které neodpovídá zásadám diverzity.

Dalším krokem je realizace aktivity na podporu zvýšení zájmu v oblasti diverzity managementu mezi zaměstnanci. Organizace by měla podporovat diverzitu na pracovišti aktivním způsobem. Pro realizaci aktivit na podporu diverzity na pracovišti byl sestaven návrh mediálního dne diverzity, návrh snídaně na podporu diverzity, návrh na uspořádání diskuzí a sportovní turnaj. Organizace by mohla uspořádat mediální den diverzity pro své zaměstnance. Na jednotlivých stanovištích v budově organizace XY by mohli zaměstnanci plnit úkoly, které budou spojeny s prosazováním principu diverzity. Například v oddělení zpravodajství si všichni zaměstnanci mohou vyzkoušet moderovat zprávy ve znakovém jazyce. HR oddělení bude mít připravené stanoviště, kde budou probíhat modelové pohovory s různými kandidáty. Někteří modeloví kandidáti budou staršího věku, dále budou kandidáti v roli mladé ženy a v roli zaměstnance s tělesným postižením. Zaměstnanci organizace XY budou mít za úkol odhalit při pohovorech chování, které neodpovídá rovným příležitostem. Na stanovišti v oddělení analýz bude připraven kvíz zaměřený na diverzity management v mediálních organizacích v Evropě. Na stanovišti v oddělení vlastní tvorby budou mít zaměstnanci možnost shlédnout úryvky z filmů, kde byly porušovány zásady diverzity. Celý den budou zaměstnanci na stanovištích sbírat za plnění aktivit body a na konci dne bude vyhlášen zaměstnanec s největší znalostí o diverzitě.

Organizace by také mohla pro své zaměstnance pořádat pravidelné snídaně. Každá taková snídaně by byla věnována určité kultuře. Na snídaních by bylo připravené jídlo, které je pro kulturu typické. Na takové snídani by se zaměstnanci měli možnost dozvědět o tradicích kultury a zároveň ochutnat typické pokrmy. Pro podporu diverzity v organizaci by mohla organizace pořádat pravidelné diskuze. Na pořádanou diskuzi by mohla organizace přizvat odborníky, kteří se specializují na management diverzity, nebo by mohla organizace zvát osoby, kteří mají zkušenosti s diverzitou a byli by ochotni se podělit o svůj příběh. Další možností, kterou by mohla organizace pro své zaměstnance uspořádat, je turnaj netradičních

sportů. Zaměstnanci by na takovém turnaji mohli vyzkoušet netradiční sporty, které pochází z různých kultur a hrají se v různých zemích po celém světě. Organizace by mohla pořádat turnaj v kroketu, který není v České republice populární, ale je velmi populární například v Anglii. Typicky finským sportem, se kterým by se mohli zaměstnanci v rámci sportovního dne seznámit, jsou mölkky. Pro tradiční sporty, které není uspořádat v pracovních podmínkách, jako je surf, by organizace mohla využít trenažérů. Zaměstnanci organizace XY by tak mohli mít možnost seznámit se s kulturou jiných národností zábavným způsobem. Dále by si zaměstnanci v rámci sportovního dne mohli vyzkoušet, jaké je sportování pro hendikepované osoby.

Pátým krokem je aktivní zapojení managementu organizace a HR oddělení. Vedení organizace by mělo podporovat zavádění diverzity a být ochotné investovat do této iniciativy. Důležité je, aby vedení organizace bylo zapojeno do všech kroků zavádění diverzity. Management organizace by měl jít příkladem, podporovat diverzitu na pracovišti a poskytovat oporu v problémových situacích na pracovišti. Ve spolupráci s diverzitním týmem by měl management organizace vytvářit na pracovišti klima podporující diverzitu. HR oddělení by mělo být do procesu zapojeno, protože v organizaci zodpovídá za procesy, kde je potřeba vytvářet prostor pro diverzitu. Příkladem je zavedení náborových postupů, které podporují rozmanitost a zajišťují, že je široké spektrum uchazečů zahrnuto v náborovém procesu. Celkově by se měla organizace zaměřit na náborový proces a náborové aktivity a sledovat, zda nejsou v rozporu s konceptem diverzity. Například by organizace mohla provést kontrolu své inzerce a kariérních stránek organizace, zda v pracovní inzerci nedochází k diskriminaci kandidátů. Dále by organizace mohla přehodnotit výběrový proces, zda nedochází během výběrového řízení k momentům, které nejsou v souladu s principy diverzity. Organizace by mohla zabraňovat výběru kandidátů na základě věku například tak, že HR specialista by informaci ohledně věku z životopisu uchazeče odmazal. Stejně by bylo možné odmazat fotografii uchazeče, když by organizace chtěla vybírat uchazeče bez ohledu na jeho vzhled. Organizace XY by měla prosazovat využívání genderově neutrálního jazyka ve všech oblastech a všech odděleních, aby nedocházelo k diskriminaci na základě pohlaví. HR oddělení by mohlo v organizaci také provádět pravidelné pohovory se zaměstnanci a jejich vedoucími, kde by společně probírali zpětnou vazbu a možnosti kariérních posunů. Právě přítomnost HR pracovníků by mohla v organizaci podporovat rozhodování, které jsou založené na zpětné vazbě a odvedené práci zaměstnanců bez rozhodování na základě jiných charakteristik. HR pracovník by mohl v tomto procesu v organizaci fungovat jako poradce a zároveň hlídat, aby byly kariérní plány v organizaci tvořeny v souladu s principem diverzity. Podobně by mohli HR pracovníci v organizaci XY poskytovat podporu a kontrolu v procesu odměňování za odvedenou práci.

Šestým krokem je vytvoření dokumentace týkající se diverzity na pracovišti. Zavádění diverzity přináší do organizace velké změny, všechny tyto změny by měly být popsány a procesně zpracovány tak, aby bylo možné se dokumenty nadále řídit. V organizaci XY by měl diverzitní tým připravit směrnici, kde by měly být zapracovány principy diverzity pro organizaci. Směrnice by měla být zaměstnancům přístupná a měli by s ní být všichni zaměstnanci seznámeni. Dále může organizace sepsat závazek vedení pro podporu diverzity na pracovišti. Organizace by měla zajistit zaměstnancům k dokumentům přístup a zároveň by organizace měla zajistit, že zaměstnanci budou vědět, jak mají postupovat v případě, že některý ze zaměstnanců jedná proti psaným pravidlům. Všechny dokumenty týkající se diverzity a zavádění diverzity v organizaci by měly být pravidelně aktualizovány a revidovány, aby byly v souladu s aktuálními potřebami a cíli organizace XY.

Sedmým krokem je sběr zpětné vazby, na již proběhlé akce v organizaci XY a získání zpětné vazby na dokumentaci vydanou organizací. Cílem organizace je, aby zaměstnanci pojali

diverzitu jako přirozenou součást organizace. Proto je potřeba, aby organizace XY sbírala od zaměstnanců zpětnou vazbu a mohla opakovat kroky, které zaměstnanci považují za přínosné. Organizace tak může sledovat, zda u zaměstnanců došlo k nějakému zlepšení povědomí a informovanosti v oblasti diverzity. Zároveň je nutné aktualizovat směrnice a ostatní dokumenty, pokud nastane nějaká změna v organizaci. Zpětná vazba od zaměstnanců je vhodným nástrojem pro zlepšování procesů. Organizace by měla mezi své zaměstnance pravidelně zasílat dotazník na zjištění zpětné vazby. Zaměstnanci by se tak mohli naučit dávat i přijímat zpětnou vazbu a tím lépe porozumět potřebám a očekáváním svých kolegů. Mohlo by tak v organizaci docházet k podpoře a rozmanitosti a inkluzi.

Osmým krokem je monitoring organizace, tedy sledování, jak členové organizace, tak i její okolí reagují na změny, které zavádění diverzity přináší. Monitoring organizace a jejího okolí je pro organizaci důležitým ukazatelem, zda se daří diverzitu do organizace zavádět. Již po několika měsících může organizace pozorovat určité změny v chování svých zaměstnanců, zákazníků, obchodních partnerů, nebo kandidátů. Příkladem může být větší počet uchazečů o práci z různorodých skupin obyvatel. Organizace by mohla v rámci zavádění diverzity sledovat také retenci zaměstnanců a změny ve fluktuaci v organizaci. Pokud organizace bude pozorovat zlepšení v oblasti retence zaměstnanců a snížení fluktuace, může měřená data prezentovat například na webových stránkách a v pracovních inzerátech pro přilákání uchazečů o zaměstnání. Pokud se naopak ukáže, že některé kroky nejsou v organizaci účinné, organizace by měla přehodnotit svůj plán a přizpůsobit ho na základě zjištěných výsledků.

Devátý krok není zaměřený přímo na interní zaměstnance firmy. Organizace by měla zajistit, aby byla vnímána jako inkluzivní a diverzitu podporující i pro své okolí. Organizace XY by měla dbát na to, aby její reklamní a marketingové kampaně byly inkluzivní a zahrnovaly různé etnické skupiny, kultury a pohlaví. Takové kampaně mohou například pomoci organizaci získat nové zákazníky a zákaznice z různých demografických skupin. Zároveň podpoří pozitivní mínění veřejnosti. Organizace by se mohla zapojovat do charitativních a neziskových projektů, které podporují diverzitu i mimo pracovní prostředí a prosazovat tak koncept diverzity i mimo organizaci. Dále má organizace možnost podporovat kulturní akce a události. Mediální organizace má pro podporu kulturních akcí skvělé prostředky a téměř neomezené možnosti. Sama organizace XY podporuje CSR aktivity, mohla by se tak podílet na CSR aktivitách, které podporují diverzitu. Organizace by mohla například organizovat koncerty na podporu diverzity, kde by účinkující hráli pro zaměstnance, ale také pro širokou veřejnost. Výdělek z koncertu by mohl přímo podporovat diverzitu, ať už v rámci organizace, nebo mimo ni. Ukazování, že je organizace otevřená rozmanitostem i mimo působení organizace, může organizaci navíc přilákat nové inzerenty, zaměstnance, diváky, nebo podporovatele.

Komentář HR ředitelky organizace XY

Návrh na zavedení diverzity v organizaci XY byl okomentován HR ředitelkou organizace XY jako přínosný. Celý komentář je k dispozici v příloze 3 diplomové práce. HR ředitelka okomentovala návrh zavedení v pořadí navržených kroků. V prvním kroku HR ředitelka uznala neznalost pojmu diverzity a diverzity managementu skrz organizaci XY a prozradila, že v organizaci má již v rozpočtu peníze na vzdělávací aktivity, které budou na tento obor zaměřeny. Zároveň HR ředitelka uznala, že v organizaci chybí specialista pro tuto oblast. Dle HR ředitelky to ale není momentální priorita organizace XY. Ohledně návrhů na komunikaci diverzity v organizaci uvedla HR ředitelka, že komunikační kanály se snaží v organizaci XY využívat, pro komunikaci ohledně témat spojených s diverzitou mají v organizaci v plánu využívat převážně informační email. Nejvíce byla HR ředitelkou v návrhu zavedení diverzity oceněna část s návrhem možných aktivit. Uvedla, že akce bývají mezi zaměstnanci

v organizaci velmi populární. HR ředitelka také okomentovala, že je velmi těžké udržovat si příznivé okolí organizace a ocenila, že i ten byl součástí návrhu.

4 Závěr

V době výzkumného šetření v organizaci neměla společnost XY vypracovaný žádný koncept pro řízení diverzity a tímto tématem se nijak nezabývala. Ani historicky nebyl v organizaci nikdy pokus o zavedení genderové diverzity ani diverzity obecně. HR oddělení považuje diverzitu na pracovišti za významnou, ale v organizaci nebyl v době výzkumného šetření žádný pracovník, který by se diverzity managementu věnoval.

Cílem diplomové práce bylo je zjistit využívání konceptu genderové diverzity ve vybrané organizaci, identifikovat nedostatky v této oblasti a navrhnout vhodná opatření na její podporu. Využití konceptu genderové diverzity v organizaci bylo v práci popsáno v kapitole 3.2 a 3.3, ve kterých byly vyhodnoceny rozhovory s HR specialistou, proveden rozbor interních dokumentů organizace a vyhodnoceny výsledky kvantitativního šetření mezi vedoucími pracovníky. Polostrukturované rozhovory byly v organizaci uskutečněny s HR specialistou. První rozhovor byl zaměřen na fungování organizace a procesy, které organizace uplatňuje. Další dva rozhovory byly zaměřené na zkoumané oblasti: nábor v organizaci, kariérní postupy a odměňování zaměstnanců organizace XY. Kvantitativní výzkumné šetření bylo v organizaci uskutečněno za pomocí online dotazníku. Dotazník byl rozposlán 107 vedoucím zaměstnancům, od kterých se 91 dotazníků vrátilo vyplněných. Za využití těchto kvantitativních i kvalitativních metod bylo v organizaci zjištěno, že organizace nevyužívá koncept generové diverzity a identifikovány nedostatky ve všech zkoumaných oblastech.

Na základě zjištěných nedostatků byly v diplomové práci sepsány návrhy a doporučení.

Návrhy a doporučení byly v diplomové práci navrženy v kapitole 3.4, která obsahuje obecná doporučení pro organizaci v oblasti genderové diverzity, doporučení v oblasti kariéry a odměňování v rámci uplatnění genderové diverzity. V kapitole 3.4 byl vypracován také návrh na zavedení diverzity pro organizaci XY.

První doporučení pro organizaci bylo vypracované jako obecné doporučení pro organizaci XY v oblasti genderové diverzity. Na základě výzkumného šetření bylo zjištěno za pomocí polostrukturovaného rozhovoru s HR specialistou bylo zjištěno, že organizace nevyužívá žádného konceptu genderové diverzity. Z rozboru interních dokumentů organizace vyplynulo, že rozložení mužů a žen v organizaci není rovnoměrné. Obzvláště pozice v managementu organizace zastávají muži. Muži v době šetření tvořili v managementu organizace téměř 68 %. Z kvantitativního výzkumného šetření bylo zjištěno, že vedoucí zaměstnanci v organizaci XY malou znalost v oblasti diverzity managementu a téměř 40 % vedoucích zaměstnanců se s pojmem diverzity management nikdy nesetkalo. Obecné doporučení pro organizaci bylo vytvořeno na prohlubování znalostí v oblasti diverzity a genderové diverzity v organizaci. Zároveň bylo organizaci doporučeno zaměřit se na srovnání podílu žen a mužů v managementu organizace a podporovat tak genderově diverzitní organizační kulturu.

Druhé doporučení pro organizaci bylo vytvořeno pro oblast náboru. Z výzkumného kvantitativního šetření mezi vedoucími pracovníky vyplynulo, že při náboru nových zaměstnanců je pohlaví považováno za důležité kritérium při náboru, 41 vedoucích pracovníku uvedlo, že pohlaví je při výběru důležitým kritériem výběru. Pro organizaci byl vytvořen návrh na zavedení bodovacího systému kandidátů, který zamezuje posuzování a výběru kandidátů na základě pohlaví. Tento bodovací systém umožní organizaci XY zohledňovat pouze předem stanovená kritéria a požadavky. Zároveň bylo organizaci doporučeno, aby HR oddělení zabraňovalo nerovnému zacházení v oblasti náboru. Pro HR oddělení bylo také navrženo kontrolovat, zda celý náborový proces odpovídá principům

genderové rovnosti, navržena byla kontrola inzerátů a celkové oslovování kandidátů, aby nedocházelo k diskriminaci na základě pohlaví.

Třetím doporučením bylo doporučení v oblasti kariérního postupu zaměstnanců v organizaci XY. V dotazníkovém šetření mezi vedoucími zaměstnanci téměř 55 % vedoucích zaměstnanců uvedlo, že podle jejich názoru má pohlaví vliv na kariérní postup v organizaci XY a jako největší bariéry kariérního postupu považují vedoucí zaměstnanci mateřství, rodičovství a stereotypní jednání organizace. Organizaci bylo doporučeno, aby poskytovala podporu všem zaměstnancům bez ohledu na jejich pohlaví a zaměřila se na možnosti, jak umožnit sladění kariéry a rodinného života zaměstnancům s dětmi. Organizaci bylo navrženo umožnit zaměstnancům pracovat na kratší úvazky a pracovat na dálku. Také bylo doporučeno zavést program na podporu žen v kariéře, aby se ženy mohly v rámci kariéry posouvat a dosahovat svých kariérních plánů v souladu s péčí o děti. Dále bylo organizaci XY doporučeno, aby v kariéře zaměstnanců postupovala transparentně, bylo navrženo posuzovat kariéru zaměstnanců dle jejich kompetencí a zamezit, aby v otázkách kariéry organizace zohledňovala pohlaví zaměstnanců. Organizaci bylo doporučeno sestavit pro pracovní pozice seznam potřebných kompetencí, podle kterých by byli zaměstnanci hodnoceni a kariérně se posouvali. Zaměstnanci by tam měli možnost získávat kompetence podle pozice, o kterou usilují.

V organizaci XY bylo rozborem interních dokumentů a reportů HR systému zjištěno, že muži v roce 2022 dosahovali o 15 % vyšší mzdy než ženy, což bylo v organizaci zapříčiněno také skutečností, že muži jsou mnohem častěji zaměstnáni v managementu organizace. Z kvantitativního šetření bylo v organizaci zjištěno, že mezi dotazovanými vedoucími zaměstnanci byl jen jeden názoru, že mzdové podmínky jsou pro muže a ženy v organizaci XY srovnatelné. Na základě těchto výsledků bylo organizaci doporučeno, aby genderové rozdíly v odměňování srovnala v pravidelných mzdových revizích, které v organizaci probíhají jednou ročně. Organizaci bylo doporučeno zavést transparentní systém odměňování, kde mzdy zaměstnanců závisí na odpracovaných letech v organizaci a na nejvyšším dosaženém vzdělání. Pro udělování mimořádných odměn bylo organizaci XY doporučeno uvádět důvody udělení odměny, aby bylo možné se k důvodu odměny kdykoliv vrátit a odměna byla i zpětně obhajitelná. Organizaci bylo doporučeno transparentně přidělovat zaměstnancům také nefinanční odměny, jako jsou různé formy benefitů. Doporučeno bylo dbát na spravedlnost a zabraňovat diskriminaci na základě pohlaví.

Dílčím cílem diplomové práce bylo identifikovat silné a slabé stránky genderové diverzity v organizaci. Silné a slabé stránky byly shrnuty v tabulce a pospány tak, aby bylo možné ze silných stránek v organizaci XY profitovat. Slabé stránky byly popsány jako možné riziko pro organizaci, kterému by měla organizace věnovat pozornost. Identifikace silných a slabých stránek v oblasti diverzity by mohla být v organizaci nápomocná při zavádění genderové diverzity. Pro zavedení úplné genderové rovnosti bez diskriminace čeká organizaci dlouhá cesta, ale pokud dokáže vytrvat, určitě brzy bude profitovat z výhod genderové diverzity a diverzity obecně.

Pro organizaci byl na základě kvalitativního i kvantitativního výzkumného šetření vypracován návrh na zavedení diverzity v organizaci XY. Tento návrh je rozdělen do dílčích kroků, které jsou v návrhu popsány. Pro organizaci bylo doporučeno věnovat se tématu diverzity a zavést diverzitu na své pracoviště, i s vědomím, že zavedení diverzity je dlouhodobý proces, který nikdy nekončí. Organizaci bylo navrženo vzdělávat zaměstnance i vedení v oblasti diverzity a diverzity managementu. Zároveň bylo organizaci doporučeno, aby v organizaci byl člověk, který je za diverzitu zodpovědný a může tak dělat v této oblasti rozhodnutí a potřebné kroky. Spolu se založením odpovědné pozice bylo organizaci také doporučeno, aby měla v organizaci tým lidí, kteří budou diverzitu napříč organizací

podporovat. Organizaci XY bylo v rámci návrhu na zavedení diverzity doporučeno využívat vhodné komunikační kanály, aby organizace zajistila, že se informace týkající se diverzity dostanou ke všem zaměstnancům i managementu. Organizaci XY bylo doporučeno, aby do zavádění bylo zapojené vedení organizace a HR oddělení a patřičně celý proces podporovalo. V návrhu bylo organizaci doporučeno zapojovat zaměstnance organizace XY do aktivit na podporu diverzity a byly sestaveny návrhy na tyto aktivity. Po úspěšném zavedení diverzity by mohla organizace využívat výhody diverzity při své činnosti. V rámci návrhu bylo organizaci doporučeno vést dokumentaci zavádění, procesní manuály a proces monitorovat a vyhodnocovat.

Po úspěšném zavedení diverzity do organizace a udržování diverzitního prostředí bylo organizaci doporučeno pokračovat se zaváděním genderové diverzity. Tento návrh byl předán HR ředitelce organizace, která návrh okomentovala a vyjádřila se k možnostem jeho uplatnění.

Diverzita v organizaci může přinášet spoustu výhod, například diverzitně složené týmy přicházejí s inovativními nápady a jsou schopni se na problémy a výzvy podívat z jiného pohledu. Genderová diverzita v organizaci může přinášet také tržní výhodu, protože organizace je díky diverzitě schopna oslovit širší skupinu zákazníků. Genderová diverzita v týmu může také zvyšovat jeho produktivitu. Naopak genderová nerovnost může mít negativní dopad na duševní zdraví zaměstnanců, které může vést k častějším nemocem a nižší produktivitě zaměstnanců. Proto je důležité v organizaci XY genderovou diverzitu monitorovat, vytvářet a stále udržovat.

Literatura

Odborná literatura

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. 13. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-2475258-7.

BETCHO, N. K. *Managing Workplace Diversity: A Contemporary Context. 1. vyd.* bookboon.com, 2015. 241 s. ISBN 978-87-403-1031-3.

COLLINGS D. G., WOOD, G. T., SZAMOSI, L. T. *Human Resource Management A Critical Approach.* London: Routledge, 2019. 450 s. ISBN 9781315299556.

CEMR. *The European Charter for Equality of Women and Men in Local Life*. Europe: CEMR, 2016. 26 s. ISBN 9928-202-07-9.

CROFONY, T., DVOŘÁČKOVÁ, J., RYPÁČKOVÁ, P., VÍZNEROVÁ, H. *Jak na změnu: genderová rovnost ve výzkumné instituci.* Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2020. 125 s. ISBN 978-80-7330-368-6.

DESSLER, G. *Human resource management, 16th edition.* New York: Pearson, 2018. 720 s. ISBN 10: 0-13-517278-0.

ELY, R. J., THOMAS, D. A. Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly,* 2001, Vol. 46, No. 2, p. 229–273.

FERDMAN, B. M., DEANE, B. R. *Diversity at Work: The Practice of Inclusion.* San Francisco: Wiley & Sons, 2014. 672 s. ISBN: 9780470401330.

HAVELKOVÁ, B. *Gender Equality in Law. Uncovering the Legacies of Czech State Socialism.* Oxford, Portland: Hart Publishing, 2017. 368 s. ISBN 978-1-5099-0586-7.

HÁJKOVÁ, M. *Zákaz diskriminace a rovné zacházení v pracovněprávních vztazích v ČR a ve vybraných zemích EU*. Praha: C. H. Beck, 2019. 144 s. ISBN 978-80-7400-740-8.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

INFORMAČNÍ CENTRUM OSN. *Všeobecná deklarace lidských práv.* Praha: Informační centrum OSN, 2014. 62 s. ISBN: 978-80-86348-24-7.

JANÁČEK, K. et al. *Czech Economy in 2016: Struggling for Survival*. Prague Economic Papers, 2016, roč. 8, č. 2, s. 99–144. ISSN 1210-0455.

KASCHNER, J. *Gender mainstreaming*: *Konzeptionelle Ansätze zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern auf dem deutschen Arbeitsmarkt.* Hamburg: Diplomica Verlag, 2018. 160 s. ISBN 9783961162383.

KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 5., rozšířené a doplněné vydání.* Praha: Management press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOŠŤÁLOVÁ, J., BEDNAŘÍKOVÁ, M., JELÍNKOVÁ, M., MUNZAROVÁ, S., PATÁK, M. *Diversity management.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2021. 149 s. ISBN: 978-80-7560-390-6.

KŘÍŽKOVÁ, A. Právní instrumenty pro dosahování rovných příležitostí v ČR a EU. *Gender, rovné příležitosti, výzkum*, 2000, roč. 1, č. 1, s. 5–6, ISSN 1213-0028.

KŘÍŽKOVÁ A., FORMÁNKOVÁ L. Intersekcionální perspektiva zkoumání dopadů krize na životní dráhy v ČR: Gender, třída, věk (a rodičovství). *Gender a výzkum / Gender and Research,* 2014, vol. 15, no. 2, p. 61-76. ISSN 1213-0028.

KŘÍŽKOVÁ, A., MARKOVÁ VOLEJNÍČKOVÁ, R., VOHLÍDALOVÁ, M. *Genderové nerovnosti v odměňování: problém nás všech.* Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2018. 198 s. ISBN 978-80-7330-329-7.

KŘÍŽKOVÁ, A., POSPÍŠILOVÁ, K. Za stejnou práci stejná odměna? Genderová rovnost v odměňování v různých kontextech trhu práce. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, 2023, roč. 59, č. 1, str. 31–63, ISSN: 0038-0288.

KŘÍŽKOVÁ, A., POSPÍŠILOVÁ, K., MAŘÍKOVÁ, H., MARKOVÁ VOLEJNÍČKOVÁ, R., SIMERSKÁ, L., HAKEN, P. S. *Co víme o rozdílech ve výdělcích žen a mužů: Shrnutí publikovaných studií v rámci projektu 22 % k rovnosti.* Praha: MPSV, 2020. 30 s. ISBN 978-80-7421-233-8.

LEAL FILHO, W., AZUL, A. M., BRANDLI, L., SALVIA, A. L., WALL, T. *Gender Equality.* Cham: Springer Nature, 2021. 1290 s. ISBN: 978-3-319-95686-2.

MAŘÍKOVÁ H., FORMÁNKOVÁ L., KŘÍŽKOVÁ A., ČERMÁKOVÁ M. *Diversita v praxi/ Metodika řízení diverzity a slaďování pracovního a soukromého života na pracovišti.* Sociologický ústav AV ČR, 2015. 103 s. ISBN 978-80-7330-266-5.

MATYÁŠOVÁ, J. *Diversity management v praxi.* Liberec: Centrum Kašpar, 2014. 40 s. ISBN 978-80-905552-4-2.

MIŠOVIČ, J. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor.* Praha: Slon, 2019. 292 s. ISBN 978-80-7419-285-2.

MOROUKIAN, M. *Diversity, Equity, and Inclusion for Trainers: Fostering DEI in the Workplace.* USA: Association for Talent Development; 1st edition, 2022. 320 s. ISBN: 1-953946-05-4.

MURAD, S., KALOUSOVÁ, P., ŠTERN, P., HANUŠ, P. *Diverzita a pracovní trh ve 21. století.* Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2018. s. 92. ISBN 978-80-907129-0-4.

MURRAY, CH. *Human diversity: Gender, Race, Class, and Genes.* New York: Twelve, 2020. 528 s. ISBN: 9781538744017.

MUŽÁKOVÁ, K. *Diversity management: Jeden z klíčových faktorů určujících úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentním se měnícím prostředí.* Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2014. 68 s. ISBN 978-80-7418-229-7.

RHODE, D. *Woman and Leadership*. New York: Oxford University Press, 2017. 242 s. ISBN 9780190614737.

ŠMÍD, M. *Právo na rovné zacházení: Deset let antidiskriminačního zákona*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020. 324 s. ISBN 978-7598-850-8.

ŠIMEČKOVÁ, E., *Zákaz diskriminace v pracovněprávních vztazích*. Praha: Leges, 2020. 266 s. ISBN 978-80-7502-470-1.

TELEM, D., MARTIN, C. *Diversity, Equity and Inclusion.* New York: Springer, 2020. 119 s. ISBN 978-3-030-55654-9.

TOMŠEJ, J. *Diskriminace na pracovišti.* Praha: Grada Publishing, 2020. 176 s. ISBN 978-80-271-1014-8.

TOMŠEJ, J., MATĚJKA ŘEHOŘOVÁ, L., STONJEK, P., PASTOREK, Š. *Zákaz diskriminace v pracovním právu.* Praha: Univerzita Karlova, Právnická fakulta, 2022. 144 s. ISBN 978-80-7630-022-4.

ULRICH, D., YOUNGER, J., BROCKBANK, W., ULRICH, M. *Nová éra řízení lidských zdrojů- ze servisu partnerem. Šest kompetencí pro HR budoucnost. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2014. 304 s. ISBN 979-80-247-5090-3.

URBANCOVÁ, H. *Age management v organizacích: praktické využití a přínosy.* Praha: Wolters Kluwer, 2017. 260 s. ISBN 978-80-7552-772-1.

VÍZNEROVÁ, H. *Genderová rovnost ve vaší výzkumné instituci: jak na to: kulturní a institucionální změna.* Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2017. 119 s. ISBN 978-80-7330-304-4.

WILLIAMS, D. A. *Strategic Diversity Leadership: Activating Change and Transformation in Higher Education.* Sterling: Stylus Publishing, 2013. 464 s. ISBN 9781579228217.

Primární zdroje

ČESKO. Ústavní zákon 2/1993 Sb. ze dne 16. prosince 1992, *Listina základních práv a svobod*.

ČESKO. Zákon 262/2006 Sb. ze dne 21. února 2002, Zákoník práce.

ČESKO. Zákon 435/2004 Sb. ze dne 13. května 2004, o zaměstnanosti.

ČESKO. Zákon 251/2005 Sb. ze dne 3. května 2005, o inspekci práce.

ČESKO. Zákon 349/1999 ze dne 8. prosince 1999, o Veřejném ochránci práv.

ČESKO. Zákon 234/2014 Sb. ze dne 1. října 2014, o státní službě.

ČESKO. Zákon 361/2003 ze dne 23. září 2003, o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

EVROPSKÝ PARLAMENT A EVROPSKÁ RADA. Směrnice Rady č. 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000, o zavedení obecného rámce pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání.

EVROPSKÝ PARLAMENT A EVROPSKÁ RADA. Směrnice Rady č. 2000/43/ES ze dne 29. června 2000, o zavedení zásady rovného zacházení mezi osobami bez ohledu na jejich rasový nebo etnický původ.

EVROPSKÝ PARLAMENT A EVROPSKÁ RADA. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/54/ES ze dne 5. července 2006, o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání.

PERSONALISTA J., Rozhovor: Fungování organizace, organizační struktura, procesy v organizaci. Praha, 03.02.2023.

PERSONALISTA J., Rozhovor: Náborový proces v organizaci. Praha, 14.02.2023.

PERSONALISTA J., Rozhovor: Odměňování a řízení kariéry v organizaci. Praha, 14.02.2023.

Report HR systému: Mzdy a mimořádné odměny za rok 2022. Praha XY, 2023.

Report HR systému: Počty zaměstnanců 2023. Praha XY, 2023.

XY Organizační struktura 2022. Praha: XY, 2022.

XY Personální strategie 2022. Praha: XY, 2022.

Směrnice o rozmisťování pracovníků v rámci organizace XY. 2023. Praha XY 2020.

Internetové zdroje

CENTRUM ANDRAGOGIKY. *Kurzy a semináře [online]*. Praha: Centrum andragogiky, 2023 [cit. 2023-4-3]. Dostupný z WWW: https://www.centrumandragogiky.cz/kurzy-a-seminare/diversity-management/.

ČSÚ. *Mediány mezd podle úrovně vzdělání za rok 2020 [online]*. Praha: ČSU, 2020 [cit. 2022-12-10]. Dostupný z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/zeny-a-muzi-v-datech-2020.

ČSÚ. *Mediány mezd podle věkových kategorií za rok 2020 [online]*. Praha: ČSU, 2020 [cit. 2022-12-10]. Dostupný z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/zeny-a-muzi-v-datech-2020.

ČSÚ. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity- leden 2023*. Praha: ČSU, 2022 [cit. 2023-2-10]. Dostupný z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2023.

ČSÚ. *Zastoupení žen a mužů ve vedení veřejnoprávních médií.* Praha: ČSU, 2022 [cit. 2023-3-10]. Dostupný z WWW: https://www.czso.cz/documents/10180/164109064/3000022207.pdf/b32fbeb4-eab5-43e4-814c-e8b1f31bb648?version=1.1.

ČSÚ. *Zastoupení žen a mužů ve vybraných institucích k 31. 10. 2021.* Praha: ČSU, 2022 [cit. 2023-3-10]. Dostupný z WWW: https://www.czso.cz/documents/10180/164109064/3000022207.pdf/b32fbeb4-eab5-43e4-814c-e8b1f31bb648?version=1.1.

DELOITTE. *Progress at a Snail's Pace - Women in the Boardroom: A Global Perspective. Seventh Edition*. London: Deloitte Global, 2022 [cit. 2023-20-03]. Dostupný z WWW: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-women-in-the-boardroom-seventh-edition.pdf.

HOMERUN. *A guide to DE&I in the* workplace. [online]. Praha: Homerun, 2022 [cit. 2022-12-30]. Dostupný z WWW: https://www.homerun.co/guides/diversity-and-inclusion#why.

CHARTA DIVERZITY. Akce. *[online]*. Praha: Charta diverzity 2023 [cit. 2023-4-3]. Dostupný z WWW: https://diverzita.cz/cs/akce/vse/0.

PANÝROVÁ, T. *Diverzita-teoreticky nám jde, ale co praxe?* [online]. Praha: HR NEWS, 2019 [cit. 2023- 01-04]. Dostupný z WWW: https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/diverzita-teoreticky-nam-jde-ale-co-praxe-id-3841760.

SOKOLOVSKÝ, T. *Sdílení informací o diversity management (DiM) aDisability Management(DaM) v českých podmínkách.* [online] 2010.[cit. 2023- 01-04]. Dostupný z WWW: https://adoc.pub/sdileni-informaci-o-diversity-managementdim-adisability-mana.html.pdf.

SUCHÁ, M. *Diskriminace na pracovišti- příklady a jak se bránit.* [online]. Praha: jenprace.cz, 2022. [cit. 2023- 01-30]. Dostupný z WWW: https://www.jenprace.cz/magazin/diskriminace-na-pracovisti-priklady-a-jak-se-branit?page=5.

UNITED NATIONS SUSTAINABLE DEVELOPMENT GROUP. *Gender mainstreaming.* [online]. Praha: UTSDG, 2019. [cit. 2023- 01-09]. Dostupný z WWW: https://unsdg.un.org/sites/default/files/2019-09/Gender%20Mainstreaming.pdf.

ÚŘAD VLÁDY ČR. Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021-2030. [online]. Praha: Úřad vlády ČR, 2021. [cit. 2023- 01-04]. Dostupný z WWW: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie_rovnosti_zen_a_muzu.pdf.

WENDELING, K. *Význam diverzity a inkluze na pracovišti a proč jsou důležité pro váš byznys.* [online]. Praha: HR MIXER, 2020. [cit. 2023- 01-04]. Dostupný z WWW: https://www.hrmixer.cz/navody/559-vyznam-diverzity-a-inkluze-na-pracovisti-a-proc-jsou-dulezite-pro-vas-byznys.

XY. *O nás*. Praha: XY, 2022. [cit. 2023- 01-04]. Dostupný z WWW:iXY.cz.

Seznam příloh

Příloha 1 Podklad pro polostrukturované rozhovory s HR specialistou I
Příloha 2 Dotazník II
Příloha 3 Vyhodnocení dotazníkového šetření - obecné otázky VII
Příloha 4 Vyhodnocení dotazníkového šetření - nábor, kariéra, odměňování IX
Příloha 5 Komentář HR ředitelky organizace XY XI

Příloha 1 Podklad pro rozhovory v organizaci XY s HR specialistou organizace

Tazatel: Lucie Nechvátalová

Respondent: HR specialista J.

Informace o délce trvání

Důvod rozhovoru

Souhlas s rozhovorem

Podklad pro rozhovor k diplomové práci: **Fungování organizace, organizační struktura, procesy v organizaci**

- Působení organizace
- Současná situace diverzity managementu v organizaci XY
- Členění organizační struktury
- Schvalovací procesy a rozhodovací pravomoci v rámci organizace
- Organizační kultura
- HR oddělení

Podklad pro rozhovor k diplomové práci: **Náborový proces v organizaci**

- Výběrová řízení a role účastníků
- Rozhodovací pravomoci
- Náborové metody

Podklad pro rozhovor k diplomové práci: **Odměňování a řízení kariéry v organizaci**

- Kariéra zaměstnanců - možnosti
- Role vedoucích v kariéře zaměstnanců
- Mzdová politika
- Složky mzdy zaměstnanců v organizaci
- Možnosti revize mzdy
- Role HR v odměňování

Příloha 2 Dotazník

1. Jaké je Vaše pohlaví?*
Vyberte jednu odpověď
Žena
Muž
Jiná...

2. Jaký je Váš věk?*
Vyberte jednu odpověď
18-25
26-35
36-45
46-55
56 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*
Vyberte jednu odpověď
Základní
Vyučen/a
Středoškolské s maturitou
Vysokoškolské

4. Jak dlouho v organizaci působíte?*
Vyberte jednu odpověď
méně než jeden rok
více než jeden rok, ale méně než dva roky
více než dva roky, ale méně než pět let
více než pět let, ale méně než deset let
více než deset let

5. V jakém úseku/ oblasti pracujete?*

pokud se nelze zařadit do žádné kategorie, prosím označte odpověď jiná a doplňte.

Administrativní a podpůrná

IT a technika, vývoj technologií

Právo a HR

Tvorba obsahu

Zpravodajství a online zpravodajství

Obchod

Marketing

VOD

Analýzy

Projekty

Jiná...

6. Už jste se někdy setkal/a s pojmem diverzity management?*

Vyberte jednu odpověď

ano, vím, o co se jedná

jen jsem slyšel/a, ale neznám význam

nikdy jsem se nesetkal/a

7. Máte přehled, jaké pozice jsou do organizace obsazovány?*

Vyberte jednu odpověď

Ano, vím skoro o všech

Ne, vůbec se nezajímám

Občas se doslechnu

8. Jaká kritéria jsou podle Vás důležitá při výběru nových zaměstnanců?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Věk

Vzdělání

Praxe

Pohlaví

Osobnost

Rodinný stav

Náboženství

9. Jaké pozice jste za poslední rok obsazoval/a?*

prosím napište slovy

Napište jedno nebo více slov

10. Je pro Vás při náboru u kandidáta důležité pohlaví.*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Ano, pozice v mém týmu můžou vykonávat pouze ženy.

Ano, pozice v mém týmu můžou vykonávat pouze muži.

Částečně. Myslím, že pozice v mém týmu jsou vhodné spíše pro ženy.

Částečně. Myslím, že pozice v mém týmu jsou vhodné spíše pro muže.

Pozice v mém týmu jsou vhodné i pro muže i pro ženy.

Jiná...

11. Pokud přemýšlíte nad kariérou svých podřízených je pro Vás důležité pohlaví zaměstnance.*

Vyberte jednu odpověď

Ano, zcela.

Ano, částečně.

Vůbec ne.

12. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ano, prosím uveďte důvod. Pokud Vaše odpověď byla ne, tak napište pouze NE.*

Napište jedno nebo více slov

13. Kdo má ve Vaší organizaci vetší šanci na postup v kariéře?*

Vyberte jednu odpověď

Muži.

Ženy.

Pohlaví nemá vliv.

14. Které životní a jiné situace zaměstnance brání v posunu kariéře Vašich zaměstnanců?*

Vyberte jednu, nebo více možností. Případně přidejte vlastní názor.

Těhotenství

Péče o děti

Péče o blízkou osobu

Jiná...

žádné mě nenapadají

15. Na základě, jakých kritérií rozhodujete o povýšení zaměstnance?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

doba trvání v organizaci

pracovní výsledky

pracovní chování

osobní sympatie

za mimořádně odvedenou práci

iniciativa pracovníka

Jiná...

16. Dosahují muži a ženy ve Vaší organizaci na stejné pozici stejných mezd?*

Vyberte jednu odpověď

Ano, mzdové podmínky jsou pro muže a ženy na stejných pozicích srovnatelné.

Ne, muži dosahují na pozicích vyšší mzdy.

Ne, ženy dosahují na stejných pozicích vyšší mzdy.

Je to pozice od pozice.

Jiná...

17. Organizace oceňuje a hodnotí své zaměstnance na základě výsledků jejich práce, nikoliv na základě jejich pohlaví.*

Vyberte jednu odpověď

Souhlasím.

Nesouhlasím.

Částečně souhlasím.

Jiná...

Příloha 3 Vyhodnocení dotazníkového šetření – obecné otázky

Tabulka 1 Genderové rozdělení respondentů dle věku

	Žena	Muž	Celkem	Podíl žen
18-25	0	1	1	0,00 %
26-35	5	8	13	38,46 %
36-45	11	25	36	30,56 %
46-55	15	20	35	42,86 %
56 a více let	2	4	6	33,33 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Tabulka 2 Genderové rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání

	Žena	Muž	Celkem	Podíl žen	Podíl mužů
Základní	0	0	0	0,00 %	0,00 %
Vyučen/a	0	1	1	0,00 %	100,00 %
Středoškolské s maturitou	3	32	35	8,57 %	91,43 %
Vysokoškolské	30	25	55	54,55 %	45,45 %

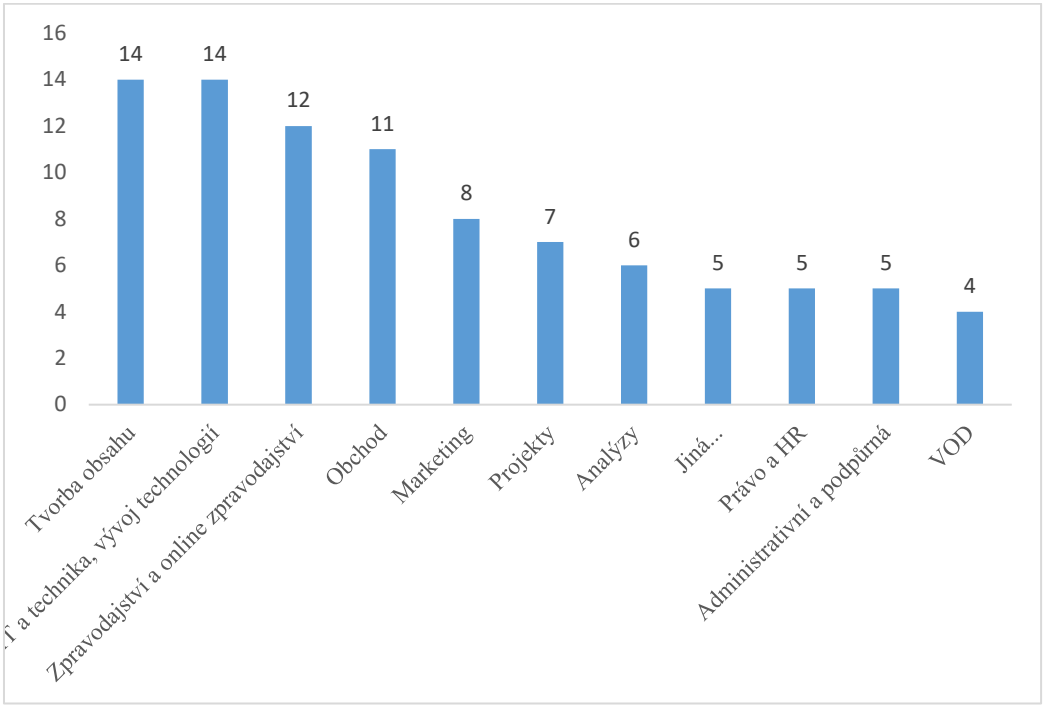
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Tabulka 3 Genderové rozdělení respondentů dle délky působení v organizaci

	Žena	Muž	Celkem	Podíl žen	Podíl mužů
Méně než 1 rok	2	3	5	40,00 %	60,00 %
Více než 1 rok, ale méně než 2 roky	3	12	15	20,00 %	80,00 %
Více než 2 roky, ale méně než 5 let	11	24	35	31,43 %	68,57 %
Více než 5 let, ale méně než 10 let	12	12	24	50,00 %	50,00 %
Více než 10 let	5	7	12	41,67 %	58,33 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Graf 1 Rozdělení respondentů dle úseků v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Tabulka 4 Rozdělení respondentů dle jednotlivých úseků

	Žena	Muž	Celkem	Podíl žen	Podíl mužů
Administrativní a podpůrná	4	1	5	80,00 %	20,00 %
IT a technika, vývoj technologií	2	12	14	14,29 %	85,71 %
Právo a HR	3	2	5	60,00 %	40,00 %
Tvorba obsahu	4	10	14	28,57 %	71,43 %
Zpravodajství a online zpravodajství	4	8	12	33,33 %	66,67 %
Obchod	2	9	11	18,18 %	81,82 %
Marketing	5	3	8	62,50 %	37,50 %
VOD	3	1	4	75,00 %	25,00 %
Analýzy	2	4	6	33,33 %	66,67 %
Projekty	1	6	7	14,29 %	85,71 %
Jiná...	3	2	5	60,00 %	40,00 %

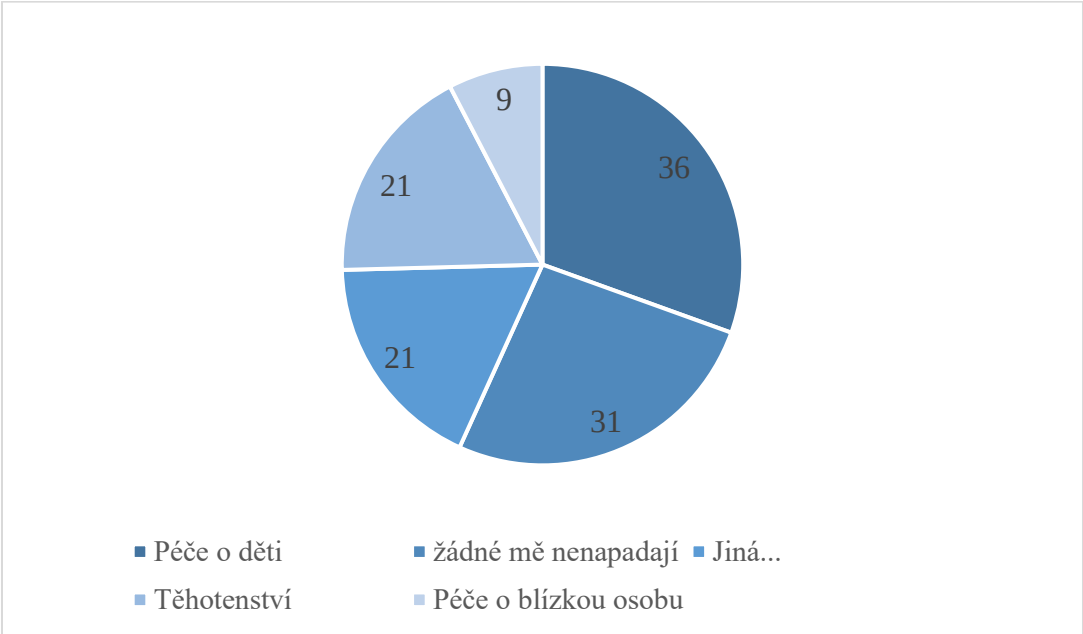
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Příloha 4 Vyhodnocení dotazníkového šetření - nábor

Obrázek 1 Hledané pozice v organizaci v posledním roce (dle respondentů)

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Graf 1 Bariér v kariérním postupu dle absolutní četnosti responzí



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Tabulka 1 Odpovědi respondentů na otázku odměňování a oceňování

	Souhlasím	Nesouhlasím	Částečně souhlasím
Ženy	0	11	21
Muži	13	5	40
Celkem	13	16	61

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Příloha 5 Komentář HR ředitelky organizace XY

Zdravím Lucie,

Jak jsem slíbila, tak zasílám.

Celkově hodnotím návrh na zavedení jako přínosný a dovedu si i představit, že bychom z podobného návrhu vycházeli. Rozhodla jsem se komentovat Vámi připravené dílčí kroky. Snad Vám to tak bude stačit.

Nedostatečná znalost a nepochopení. Ach, ano, opravdu je u nás velkým problémem neznalost diverzity pravidel. To jsem si vědoma, jak ze strany vedoucích, tak i zaměstnanců. Takže určitě souhlasím s nutností vzdělávat naše lidi v oblasti diverzity a diverzity managementu. Je to určitě důležitý krok, na kterém hodláme udělat velký kus práce. Již pro tento rok máme v rozpočtu na vzdělávání zahrnuty i vzdělávací aktivity týkající se rovných příležitostí.

Zároveň si uvědomuji, že nemáme žádného specialistu, který by diverzitě rozuměl a dokázal ji prosazovat. Věřím, že do budoucna to bude jinak. Už jsem s generálním ředitelem měla na toto téma sezení při plánování budgetu na rok 2023. Pro první a druhý kvartál jsou však priority jinde. Třeba se nám povede do třetího kvartálu prosadit a založit tak „diverzitní tým“, jak vy tomu říkáte. Jsem přesvědčená, že členové mého týmu by to určitě podporovali a některé aktivity by vzali na sebe.

Komunikační kanály jsou u nás neustálé téma. „Prostě kovářova kobyla.“ Dokonce všechny jmenované cesty již používáme, ale odezva je spíše nižší. Máme pravidelný páteční info mail, takže ten bychom určitě používali i pro komunikaci týkající se diverzity a aktivit spojených s diverzitou.

Velice oceňuji návrhy akcí na podpoření diverzity. To naši zaměstnanci totiž milují, jakmile je akce, tak je plno. Pravidelně pro ně nějaké akce jako jsou dny zdraví a rodinný den pořádáme a vždy ze strany zaměstnanců je skvělá odezva. Moc se mi líbí návrh tematické snídaně. Snídani uspořádáme! Z návrhu hraní rolí v rámci společnosti jsem také nadšená, to by mohlo být pro spoustu kolegů i zajímavé zjištění, co vlastně dělá oddělení přes chodbu.

Zapojení HR beru jako samozřejmost. Kontrolu inzerátů jsem se rozhodla provést hned a nějaké drobnosti jsem našla. Jsme taky jen lidé. Zapojení managementu je vždy těžké, tam člověk lehce naráží. Snad se nám povede prosadit, a hlavně nadchnout naše vedení.

Ohledně dokumentace asi není třeba psát žádný komentář. To je prostě nutnost, kterou vždy doháníme. Ale to je všude.

Zpětná vazba je pro nás strašně důležitá. Takže se ji snažíme sbírat, kde to jde a často vycházíme ze zaměstnaneckých průzkumů. Třeba ve firemním vzdělávání nám to už několik let funguje.

S monitorováním procesů je to obdobné. Jsou to pro nás cenné informace, které pak můžeme používat při prosazování inovací u vedení atd. Snažíme se sledovat opravdu hodně věcí skrze oddělení a skrze celou firmu, občas si říkám, že i na to bychom zde potřebovali zaměstnance.

To, jak nás vnímá okolí je velmi citlivé téma. To jste uhodila hřebík na hlavičku, jak se říká. Je opravdu obtížné udržovat si dobrou pozici a dobré jméno v okolí. Naši diváci si dělají obrázek hlavně podle obsahu, který vysíláme. Někdy stačí jen hloupá reportáž, či výměna herců v seriálu a už je pro naše diváky vše špatně. Málo kdo vůbec ví, že děláme i charitativní projekty a podporujeme nadace. Náš marketing se v tomto ohledu hodně snaží, takže jakmile rozjedeme diverzitu u nás, tak se toho určité chytí. Oceňuji, že jste na tento krok myslela.

Snad to bude takto dostačující. Kdyby bylo potřeba ještě něco doplnit, tak dejte vědět.
Hodně štěstí u státnic.
HR ředitelka XY

VŠEM VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Genderová diverzita ve vybrané organizaci

Lucie Nechvátalová, KEMMA04

Řešená problematika

Cíl práce

Cílem práce je zjistit aktuální využívání konceptu genderové diverzity ve vybrané organizaci. Navrhnout doporučení pro zlepšení využívání konceptu diverzity a odstranění nedostatků.

Metodika

Teoretická část

- literární rešerše (odborná literatura, vědecké články, internetové zdroje)

Praktická část

- Dotazníkové šetření
- Strukturovaný rozhovor
- Rozbor dokumentů organizace XY

Přístup

- Genderová diverzita v organizaci XY
- Rozhovor s HR
- Výsledky dotazníkového šetření mezi vedoucími pracovníky
- Ověření hypotéz
- Návrhy pro organizaci XY

Postup řešení

Rozhovor

- polostrukturovaný
- s personalistou společnosti
- osobní setkání
- témata rozhovoru:
  - Fungování organizace
  - Nábor v organizaci XY
  - Rozmisťování a odměňování pracovníků organizace XY

Rozbor

Rozbor interních dokumentů organizace:

- organizační struktura
- reporty HR systému
- organizační směrnice
- personální strategie organizace XY

Dotazník

- 18-31.3.2023
- Online forma
- Respondenti- vedoucí zaměstnanci organizace XY
- 107 rozposlaných dotazníků, 91 Vrácených, 85% návratnost
- 17 otázek
- Obecné otázky, nábor, kariéra, odměňování

Genderová diverzita v organizaci XY

Zaměstnanci: 1509, z toho 903 muži, 606 ženy.

Management 2022: 133, z toho 90 muži, 43 ženy.

Průměrná hrubá měsíční mzda: 41 850 kč.

Průměrná hrubá měsíční mzda muži: 45 100 kč.

Průměrná hrubá měsíční mzda ženy: 38 600 kč.

Rok 2022 - rozdáno 164 mimořádných odměn,

z toho muži 92 a ženy 72.

Výsledky dotazníkového šetření

- 91 vedoucích zaměstnanců: 33 žen, 58 mužů
- Úsek IT: 86% podíl mužů, Úsek administrativy: 80% podíl žen
- 62 % vedoucích nepovažují pohlaví kandidátů za důležité, 38 % vedoucích pracovníků považuje pohlaví kandidáta při náboru za důležité.
- 45 % vedoucích - pohlaví nemá vliv na kariéru, 53 % vedoucích - větší šanci na postup v kariéře mají v organizaci XY muži, 2 % vedoucích - větší šanci na kariérní postup mají v organizaci XY ženy.
- 2 vedoucí - mzdy jsou pro muže a ženy na stejné pozici srovnatelné, 1 vedoucí - ženy dosahují vyšší mzdy, 32 vedoucích - muži dosahují vyšší mzdy, 56 vedoucích - záleží na pozici

Statistické testování hypotéz

Stanovené hypotézy

H_1: V organizaci XY jsou znalosti pojmu diverzity management a pohlaví vedoucích zaměstnanců závislé proměnné.

H_2: Pohlaví vedoucích zaměstnanců a délka jejich působení v organizaci jsou nezávislé proměnné.

Statistické testování

- Chí-kvadrát
- Pearsonovův korelační koeficient
- Hladina významnosti 0,005

Silné a slabé stránky v oblasti genderové diverzity v organizaci XY

Silné stránky organizace XY:
Koncept genderové diverzity nikdy neexistoval.
Vedoucí zaměstnanci si uvědomují problém.
Organizace neustále roste.
Podpora HR oddělení.
Rozmanité možnosti uplatnění.
Pravidelné revize mezd.

Slabé stránky organizace XY:
Neznalost konceptu genderové diverzity v organizaci XY.
Malé zastoupení žen ve vedení organizace.
Neznalost pracovního práva.
Stereotypní uvažování.
Bariéry v kariéře pro ženy.
Velké rozdíly v odměňování mezi pohlavími.

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že organizace dostatečně nevyužívá koncept genderové diverzity a diverzity managementu.

- 40 % vedoucích zaměstnanců se nikdy nesetkalo s pojmem diverzity management.
- 45 % vedoucích zaměstnanců považuje pohlaví za důležité kritérium v náboru.
- 55 % vedoucích zaměstnanců je názoru, že pohlaví zaměstnanců v organizaci XY má vliv na jejich kariéru.
- 15 % je průměrný rozdíl mezi mzdou ženy a muže v organizaci XY.

Doporučení

Na základě výzkumného šetření bylo organizaci XY doporučeno:

1. **Zvýšit povědomí o genderové diverzitě v organizaci XY mezi zaměstnanci.**
2. **Zajistit, aby výběrová řízení odpovídala principu genderové diverzity.**
3. **Podporovat ženy v kariéře v organizaci XY.**
4. **Zavést transparentní systém odměňování založený na hodnocení zaměstnanců a odvedené práci.**

Závěr

Práce přinesla shrnutí teoretických východisek a výsledky výzkumného šetření v organizaci XY.

Novým řešením jsou obecná doporučení pro organizaci XY a doporučení v oblasti náboru, kariéry a odměňování zaměstnanců v organizaci.

Problematika byla v organizaci XY posunuta navrženým řešením pro organizaci a návrhem na zavedení diverzity do organizace XY. Organizace by mohla zavedením diverzity profitovat v oblasti svého působení.

VŠEM VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

DĚKUJI ZA POZORNOST