Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra jazyků

Bakalářská práce

Diverzita jako zdroj ekonomického růstu ve firmě Bosch

Laura Priesterová

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Laura Priesterova

Podnikání a administrativa

Název práce

Diverzita jako zdroj ekonomického růstu ve firmě Bosch

Název anglicky

Diversity as a source of economic growth at Bosch company

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je prozkoumat a zhodnotit diverzitu v německé firmě Bosch a poukázat na její ekonomické přínosy.

Metodika

V teoretické části bude popsána odborná literatura z oblasti diverzity se zaměřením na její ekonomické přínosy. V této části bude analyzován pojem diverzita prostřednictvím vhodné literatury.

Praktická část bude obsahovat popis firmy Bosch a případovou studii provedenou ve firmě Bosch. Studie se uskuteční pomocí metody dotazníkového průzkumu formou strukturovaného rozhovoru, který bude zaměřen na vnímání diverzity na pracovišti a její ekonomické přínosy.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

diverzita, řízení diverzity, firemní kultura, ekonomický přínos, německá firma

---

Doporučené zdroje informací

Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů [přeložil Josef Koubek], Praha : Grada Publishing , 2015 13. vyd. ISBN 978-80-247-1407-3

Cihelská, Daniela. Manažment rozmanitosti v sociálnych organizáciách, Prešov : Prešovská univerzita , 2013, ISBN 978-80-555-0959-4

Franken, Swetlana. Personal: Diversity Management, Springer Gabler, Wiesbaden 2015, ISBN 978-3-658-06797-7

Jens, Landwehr. Diversity Management Instruments in German Organizations: Effectiveness and Preferences from Corporate and Employee Perspectives, Germany: Journal of Human Resource Management, 2017 4. vyd, DOI: 10.11648/j.jhrm.20160406.13

Maříková, Diverzita v praxi, Sociologický ústav Akademie věd České republiky, Praha 2015, ISBN: 978-80-7330-266-5

Mužáková, Karina. Diversity Management, Ostrava: Key Publishing , 2014 1. vyd. ISBN 978-80-7418-229-7

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Mgr. Michaela Peroutková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra jazyků

Elektronicky schváleno dne 4. 6. 2022

PhDr. Mgr. Lenka Kučírková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 11. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Diverzita jako zdroj ekonomického růstu ve firmě Bosch" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.02.2023 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Mgr. Peroutkové, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady při vypracování bakalářské práce. Dále mé poděkování patří společnosti Robert Bosch odbytová s.r.o. a Bosch Termotechnika s.r.o. a jejím personálním pracovníkům za vstřícné jednání a poskytnutí informací pro účel bakalářské práce. V neposlední řadě bych ráda poděkovala všem respondentům za jejich ochotu při vyplňování dotazníku.

Diverzita jako zdroj ekonomického růstu ve firmě Bosch

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou diverzity v pracovním prostředí a jejími potenciálními přínosy. Hlavním cílem práce je analýza pracovního prostředí z hlediska diverzity a zjištění, jak velký vliv má diverzitní pracovní prostředí na výkonnost organizace. Teoretická část práce rozebírá definici diverzity a další související pojmy, dále se zaměřuje na její ekonomické přínosy pro organizaci. V kapitole management diverzity nabízí postupy zavedení diverzity do firem. Praktická část prezentuje zkoumané výsledky. Výzkum je zaměřen na různé prvky diverzity a jejich vliv na výkonnost podniku ve společnosti Bosch, konkrétně ve společnosti Robert Bosch odbytová s.r.o. a Bosch Termotechnika s.r.o. Pomocí metody dotazníkového šetření byla získána data pro statistickou analýzu. Závěr této práce se zabývá výsledky analýzy a jejich detailnímu rozboru, kde jsou načrtnuta doporučení směřující ke zlepšení diverzity na pracovišti.

Klíčová slova: diverzita, řízení diverzity, řízení lidských zdrojů, firemní kultura, zaměstnanci, diskriminace

Diversity as a source of economic growth at Bosch company

Abstract

The bachelor's thesis deals with the issue of diversity in the working environment and its potential benefits. The main goal of the work is an analyze of work environment from the point of view of diversity and to find out how much influence a diverse work environment has on the performance of the organization. The theoretical part of the work deals with the definition of diversity and other related terms, and also focuses on its economic benefits for the organization. In the diversity management chapter, it offers procedures for implementing of diversity into companies. The practical part presents the researched results. The research is focused on various elements of diversity and their influence on company performance at Bosch, specifically at Robert Bosch odbytová s.r.o. and Bosch Termotechnika s.r.o. Data for statistical analysis were obtained using the questionnaire survey method. The conclusion of this work deals with the results of the analysis and their detailed analysis, where recommendations aimed at improving diversity in the workplace are outlined.

Keywords: diversity, diversity management, human resources management, corporate culture, employees, discrimination

Obsah

1 Úvod 10

2 Cíl práce a metodika 11

2.1 Cíl práce 11

2.2 Metodika 11

2.3 Metoda výpočtu 11

2.3.1 Asociační tabulky 12

2.3.2 Kontingenční tabulky 12

3 Teoretická východiska 14

3.1 Vymezení základních pojmů diverzity 14

3.1.1 Diverzita jako pojem 14

3.1.2 Inkluze 15

3.2 Historie a současnost diverzity 16

3.3 Antidiskriminační legislativa 17

3.3.1 Antidiskriminační legislativa v EU 17

3.3.2 Antidiskriminační legislativa v ČR 18

3.4 Čtyři dimenze diverzity 19

3.5 Diverzita korporací 21

3.6 Ekonomické přínosy diverzity 22

3.7 Management diverzity 24

3.7.1 Management diverzity v Německu 25

3.8 Implementace diverzity managementu 27

3.9 Charta diverzity 29

3.9.1 Charta diverzity v Německu 29

4 Praktická část 31

4.1 Představení zkoumané organizace 31

4.1.1 Bosch Group 31

4.1.2 Bosch v ČR 32

4.1.3 Robert Bosch odbytová s.r.o. 32

4.1.4 Bosch Termotechnika s.r.o. 33

4.2 Dotazníkové šetření 33

4.3 Vyhodnocení získaných dat 34

4.4 Analýza statistických hypotéz 42

5 Vyhodnocení získaných výsledků 55

6 Závěr 58

7 Seznam použitých zdrojů 59

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů 64
8.1 Seznam obrázků 64
8.2 Seznam tabulek 64
8.3 Seznam grafů 65

Přílohy 66

1 Úvod

V poslední době se pojem diverzita stal široce diskutovaným tématem. Bohužel někdy dochází k její špatné interpretaci. Nejčastěji se diverzita asociuje v oblasti biologie a ekologie. Diverzitu v lidské společnosti můžeme chápat jako spojující složku, kde jejím cílem je rozpoznání, pojmenování a respektování odlišností. (Maříková, 2015) Taková rozmanitost sestává z prvků jako rasa, pohlaví, kultura, věk, etnická příslušnost…

V důsledku rostoucí globalizace v posledním desetiletí hraje diverzita ústřední roli v organizačním životě, která způsobuje větší diverzitu pracovní síly a zvyšující se komplexnost pracovních míst. Tyto změny vyžadují, aby organizace plně rozuměly dynamice, která ovlivňuje mezinárodní politiky a postupy řízení lidských zdrojů. Nejčastější jevy, na které organizace reagují, jsou zvýšená demografická složitost, vnitřní migrace a větší zastoupení žen na trhu práce. Na základě těchto jevů podniky zavádějí politiky rovných příležitostí, programy a opatření rozmanitosti na pracovišti, které jsou dnes právní, etické a zejména ekonomické. Schopnost organizací rozvíjet a využívat při tom potřebné politiky a postupy může umožnit takovým organizacím získat konkurenční výhodu a zvýšit jejich efektivitu.

Uvedené téma jsem si vybrala z důvodu vlastní pracovní zkušenosti, ze které jsem přesvědčena, že příliš homogenní pracovní prostředí není pro organizaci prospěšné. Naopak se domnívám, že určitá různorodost může být pro společnosti velmi výhodná. Podporou diverzity se společnosti zcela vědomě snaží zvyšovat zisky, spokojenost zákazníků a svou firemní image.

Jelikož cílem bakalářské práce na téma diverzita jako zdroj ekonomického růstu v německém podniku je analýza a zjištění vlivu diverzity na efektivnost podniku, v teoretické části práce jsou vymezeny pojmy jako diverzita, inkluze, management diverzity, management diverzity v Německu a její samotná implementace. Značná část je věnována jejím ekonomickým přínosům pro podnik. Dále je v práci uvedena platforma na podporu diverzity přijatá Evropskou unií a antidiskriminační legislativy na ochranu diverzitního pracovního prostředí.

V rámci praktické části práce je představen zkoumaný podnik a následně vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření. Má diverzitní pracovní síla vliv na výkonnost organizace a jaké prvky diverzity ji ovlivňují? Odpovědi na tyto otázky jsou zjištěny za pomoci analýzy statistických hypotéz.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Teoretická část bakalářské práce si klade za cíl obecné představení problematiky diverzity, konkrétně její charakteristiku, historii a rozdělení. V dalších kapitolách se čtenář seznámí s ekonomickými přínosy diverzity a jejím působením v pracovním prostředí.

Cílem praktické části je analýza pracovního prostředí z hlediska diverzity a zkoumání vlivu diverzity a jejích prvků na výkonnost organizací Robert Bosch odbytová s.r.o. a Bosch Termotechnika s.r.o., které spolu úzce spolupracují. Pomocí dotazníkového šetření a zpracováním údajů na základě vhodné statistické metody a výpočtů bylo těchto cílů dosaženo. V závěru práce jsou výsledky podrobně vyhodnoceny a okomentovány.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je složená ze dvou částí. V teoretické části bakalářské práce je proveden sběr informací, a to prostřednictvím důkladné rešerše odborné literatury a tuzemských, ale i zahraničních článků. Empirická část je založena na získaných poznatcích z teoretické části.

V rámci praktické části jsou skrze dotazníkového šetření získána data pro podrobnější výzkum. Dotazník byl rozeslán co největšímu počtu zaměstnanců firmy Bosch v elektronické podobě. První část dotazníku je zaměřena na zjištění základních informací o daném zaměstnanci k analýze diverzity na pracovišti. V další části dotazníku jsou otázky zaměřeny na vliv divezity na výkonnost podniku. Na základě těchto otázek jsou stanoveny hypotézy, které byly za pomoci programu SPSS vyhodnoceny. K interpretaci těchto výsledků byly použity i programy jako Microsoft Excel a Microsoft Word.

2.3 Metoda výpočtu

Získaná kvalitativní data z dotazníkového šetření byly vyhodnocena za pomocí programu SPSS v asociačních tabulkách (2 x 2) či v kontigenčních tabulkách (k x m), kde k představuje počet řádku a m počet stloupců. Při výpočtu se bere v úvahu stanovená hladina významnosti (α) 5%, tedy s pravděpodobností 95%.

2.3.1 Asociační tabulky

V asociačních tabulkách jsou zobrazeny znaky, které se skládají ze dvou 2 x 2 obměn. Testování závislost mezi těmito znaky se získává pomocí χ^2 – testu nezávislosti (Pearsonova chí-kvadrát testu), nebo Fisherova faktoriálového testu (p_i). V obou případech je testována nulová hypotéza H_o. (Kába a Svatošová, 2012)

χ^2 – test nezávislosti:

$$x^2 = \frac{n(ad - bc)^2}{(a + b)(a + c)(b + d)(c + d)}$$

Fisherův faktoriálový test:

$$p_i = \frac{(a + b)!\,(c + d)!\,(a + c)!\,(b + d)!}{n!\,a!\,b!\,c!\,d!}$$

Při používání těchto metod je nutné držet se následujících pravidel:

a) pokud je rozsah souboru menší než 20, použije se Fisherův faktoriálový test
b) pokud jsou očekávané četnosti větší než 5, použije se χ^2 – test nezávislosti, pokud jsou ale menší než 5, je nutné užít Fisherův faktoriálový test

Očekávané četnosti vyjádříme pomocí následujících četností:

$a_0 = \frac{(a+b)(a+c)}{n}$ $\quad$ $b_0 = \frac{(a+b)(b+d)}{n}$ $\quad$ $c_0 = \frac{(c+d)(a+c)}{n}$ $\quad$ $d_0 = \frac{(c+d)(b+d)}{n}$

Pomocí zvolené hladiny významnosti ověříme hypotézy Fisherova faktoriálového testu. Nulová hypotéza se zamítá, pokud je p hodnota menší než hladina významnosti ($p < \alpha$). Při opaku nelze nulovou hypotézu zamítnout. (Kába a Svatošová, 2012)

2.3.2 Kontingenční tabulky

Pomocí kontingenční tabulky testujeme nulovou hypotézu o nezávislosti 2 či více kvalitativních statistických znaků. Jako test nezávislosti v této tabulce používame χ^2 – test. Vycházíme zde z rozdílů mezi empirickými n_{ij} a očekávanými n_{oj} četnostmi. Teoretické (očekávané) četnosti vyjádříme jako:

$$n_{oj} = \frac{n_i \times n \times_j}{n}$$

Výpočet χ^2– testu nezávislosti:

$$x^2 = \sum\sum \frac{(n_{ij-}n_{oj})^2}{n_{oj}}$$

Při výpočtu χ^2 – testu se musíme držet následujících podmínek:

a) žádná z očekávaných četností nesmí být menší než 1
b) podíl očekávaných četností menších než 5 nesmí přesáhnout 20 %

Nesplněním těchto podmínek dochází ke slučování slabších řádků či sloupců, ale tak, aby sloučení nenarušilo logickou strukturu tabulky. Následně se opět vyjádří teoretická četnost již sloučených sloupců a řádků. V rámci programu SPSS se nulová hypotéza zamítá, pokud je hodnota *p* testu menší než hladina významnosti α. (Kába a Svatošová, 2012)

Hypotézy v této bakalářské práci jsou stanoveny na základě souvislosti nejčastějších prvků diverzity, které by mohly ovlivnit růst organizace. Jedná se o prvky, které jsou součástí každého pracovního prostředí. Poslední hypotéza se zaměřuje na celkové vnímání diverzity zaměstnanců v jejich zaměstnání.

H_{01}: Pohlaví zaměstnanců nemá žádný vliv na výkonnost organizace.
H_{A1}: Pohlaví zaměstnanců má vliv na výkonnost organizace.

H_{02}: Věk zaměstnanců nemá žádný vliv na výkonnost organizace.
H_{A2}: Věk zaměstnanců má vliv na výkonnost organizace.

H_{03}: Národnost zaměstnanců nemá žádný vliv na výkonnost organizace.
H_{A3}: Národnost zaměstnanců má vliv na výkonnost organizace.

H_{04}: Náboženské vyznání zaměstnanců nemá žádný vliv na výkonnost organizace.
H_{A4}: Náboženské vyznání zaměstnanců má vliv na výkonnost organizace.

H_{05}: Vzdělání zaměstnanců nemá žádný vliv na výkonnost organizace.
H_{A5}: Vzdělání zaměstnanců má vliv na výkonnost organizace.

H_{06}: Pracovní zkušenosti zaměstnanců nemají žádný vliv na výkonnost organizace.
H_{A6}: Pracovní zkušenosti zaměstnanců mají vliv na výkonnost organizace.

H_{07}: Diverzitní pracovní síla nemá žádný vliv na výkonnost organizace.
H_{A7}: Diverzitní pracovní síla má vliv na výkonnost organizace.

3 Teoretická východiska

3.1 Vymezení základních pojmů diverzity

V první kapitole se čtenář seznámí se základními pojmy diverzity, jejími ekonomickými přínosy a implementací v rámci podniku. Existuje spousta definic spojených s tímto tématem, a proto jsou pro bakalářskou práci vybrány ty nejznámější z nich, které jsou v této části představeny.

3.1.1 Diverzita jako pojem

Slovo diverzita pochází z latinského slova diversus (diversa, diversum), což v překladu znamená různý, jiný, nestejný, opačný i nepřátelský. Termín se do mnoha jazyků dostal skrze anglický jazyk, kde se pojem a koncept diverzity jako rozmanitosti, různorodosti, rozložení ještě více rozvinul. V anglickém jazyce slovo diverzita (diversity) znamená různost, různorodost, heterogenita, pluralita či pestrost. (Cehelská, Hangoni, 2013) Jak lze očekávat, existují různé definice pojmu diverzita. Vybrané z nich zahrnují následující:

Podle Maříkové (2015, s. 20) diverzita představuje „*každou významnou diferenci, která odlišuje jednoho jedince od druhého, což zahrnuje širokou škálu zjevných i skrytých kvalit. Vymezuje se obvykle jako rozmanitost hodnot, postojů, kulturních perspektiv, vyznání, etnického dědictví, sexuální orientace, dovedností, vědomostí, životních zkušeností i životního stylu jednotlivců, kteří tvoří určitou skupinu lidí. Diverzita nicméně chápe odlišnost individualit jako spojující prvek, kdy prvotním úkolem konceptu diverzity je odlišnosti rozpoznat, pojmenovat a respektovat je.“*

Zatímco demografická rozmanitost může být základním ukazatelem, který je na první pohled viditelný, diverzita v současném kontextu zahrnuje také neviditelné formy. V organizačním kontextu diverzitu lze chápat jako „*směs atributů v rámci pracovní síly, které významným způsobem ovlivňují to, jak lidé myslí, cítí se a chovají se v práci, tak jako jejich přijetí, pracovní výkon, spokojenost nebo pokrok v organizaci“.* (Nair a kol., 2015, s. 5)

Autoři Patrick a Kumar (2012) se shodují, že pojem diverzita zahrnuje také přijetí a respektování. Znamená to, uvědomit si své individuální rozdíly a přijmout skutečnost, že jsme všichni jedineční. Je to zkoumání všech rozdílů v bezpečném, pozitivním a podpůrném prostředí. Jde o vzájemném poznávání se a překračování jisté tolerance, abychom přijali

bohatou rozmanitost, která se nachází v každém jednotlivci. Diverzita je soubor vědomých praktik, které zahrnují nejen pochopení a ocenění vzájemné závislosti lidstva, kultur a životního prostředí, ale také praktikování vzájemného respektu k vlastnostem a zkušenostem, které jsou odlišné od našich vlastních. Je třeba pochopit, že rozmanitost zahrnuje nejen způsoby bytí, ale také způsoby poznání.

Jak již bylo zmíněno, tak diverzitu lze chápat jako rozmanitost, ale v zásadě má tento pojem mnohem širší význam. Obecně se jedná o koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti, a hlavně v podnikatelské sféře, takové podmínky pro lidi, které jim dávají možnosti, bez ohledu na jejich odlišnosti, plně rozvinout svůj osobní potenciál. (Mužáková, 2014)

3.1.2 Inkluze

Se slovem diverzita se často vyskytuje také pojem inkluze. Každý člen společnosti potřebujete někam patřit, být oceňován, být uznáván z jakéhokoli základu, ze kterého odvozuje svou identitu. Autorka Nair a kol. (2015, s. 13) definuje inkluzi jako *„aktivní proces změny nebo integrace, kterým výsledek je pocit sounáležitosti, zahrnuje jak aktivní proces změny (zahrnout), tak emocionální výsledek (cítím se začleněný)“*. Obecně můžeme chápat, že inkluze (nebo integrace) je jistá míra, do které každý člověk ve společnosti vnímá, že je váženým členem určité skupiny, prostřednictvím zacházení, které uspokojuje jeho potřeby sounáležitosti a jeho jedinečnost.

Integrace kulturních pozitiv je nejideálnějším řešením současného multikulturního světa. Pozitiva závisí na příslušných normativech ve společnosti. Hlavními znaky inkluze jsou tolerantnost, akceptace, přátelskost, přijatelnost a zároveň předávání pozitiv ze své kulturně národní tradice a zvyklosti. (Cehelská, Hangoni, 2013)

Vytváření inkluzivní kultury se musí zaměřit nad rámec náboru a školení, založené na diverzitě. Musí hlavně zahrnovat holistické způsoby, jak diverzitu využít. Zahrnuje to přeformulování konverzace od demografické rozmanitosti k rozmanitosti myšlení. Zároveň se musí zabývat vědomými a nevědomými předsudky, které by mohly bránit přijetí a integraci. Když se členové cítí začleněni, v pravém slova smyslu, jsou schopni vnést do organizace sobě jako celek, nebojácně se vyjadřovat, což umožňuje efektivní řešení problémů, kreativitu, inovace a lepší výkon v mnoha oblastech. (Nair a kol., 2015) V tomto slova smyslu můžeme inkluzi chápat jako „*organizační strategii a metodu, která uznává, ctí a zachází s kulturně a sociálně různorodými komunitami nebo jednotlivci z různých*

prostředí. Vzdělání, národní původ, věk, rasa a etnický původ, náboženství/víra, pohlaví, rodinný stav a socioekonomický status jsou příklady takových změn, které mohou být samozřejmé nebo inherentní". (Krithi, 2021, s. 2)

Diverzita je podporována inkluzí, jejímž cílem je, aby se členové cítili v organizaci oceňováni a zahrnuti. Hlavním rozdílem mezi diverzitou a inkluzí je, že diverzita zdůrazňuje rozdíly jako demografické složení skupin, náboženství, pohlaví... zatímco inkluze se soustředí na zapojení členů do organizace a na způsoby, jak zvýšit participaci všech lidí, aby se využila diverzita ve prospěch organizace. (Roberson, 2006)

3.2 Historie a současnost diverzity

Vlivem globalizace a dobrovolných i nedobrovolných masových pohybů a migrací lidstva se problém diverzity jako kulturní, etnické, rasové, náboženské, rodové, sexuální a jiné diverzity stal jedním z nosných témat současného světa. Prvotní myšlenky kulturní jednoty národních celků, budované po staletí v mnoha společnostech jsou dnes konfrontovány s realitou diverzity téměř v každé současné společnosti. Vedle závažnosti tohoto problému, je však třeba mít na zřeteli různé sociální, ekonomické, historické a legislativní kontexty, ve kterých diverzita vzniká, a následně i strategie a praktiky, které ji usměrňují a ovlivňují. Globalizace jako celosvětové společenské a technologické hnutí se tak dnes stává hlavním zdrojem rozmanitosti. (Cehelská, Hangoni 2013)

Podle autorky Mužákové (2014) se pojmu diverzita začalo chápat už od sedmdesátých let minulého století. Následkem bylo odkazování na menšinové skupiny a zejména ženy mezi zaměstnanci. Organizace ve Spojených státech se tak jako první staly právně zavázány k podpoře rozmanitosti, částečně díky americkému zákonu o občanských právech z roku 1964, podpůrným akcím a rovným příležitostem k zaměstnání (angl. affirmative action), který zakazuje diskriminaci na základě rasy, barvy pleti, náboženství, pohlaví nebo národnostního původu. V letech 1974 a 1975 se v USA na základě nových dodatků americké ústavy začal vyvíjet tlak na obchodní společnosti, aby zaměstnávaly více členů menšinové skupiny a poskytovaly jim více příležitostí k postupu ve firemní hierarchii.

Po roce 2000 tvořily ženy téměř 39,49 % celosvětové pracovní síly. Tak začali zaměstnavatelé vidět pozitiva iniciativy diverzity a zaměřili většinu svého úsilí na vytvoření

inkluzivního pracoviště, které by uvítalo a ocenilo talenty kandidátek. Postupy náboru se změnily, protože kandidátky dostaly rovné příležitosti pro většinu hlavních rolí. V následujícím desetiletí se kladl důraz také na kulturní a fyzickou rozmanitost. Pro představu americkou pracovní sílu tvořili z 60 % lidé bílé pleti, zatímco 17 % byli Hispánci a 12 % lidé tmavé pleti. Je však zajímavé, že 17 % pracovní síly tvořili lidé narozeni v jiné krajině, z nichž velkou část představovali Asijci. Byla to kulturně nejrozmanitější pracovní síla, jakou kdy USA viděli, a zároveň jedno z nejproduktivnějších období v historii země, pokud jde o technologie i inovace. (Smith, 2021)

Dnes na podporu rozmanitosti proto vznikly mnohé iniciativy, které spolupracují s Evropskou komisí na podpoře inkluze lidí s omezenými příležitostmi. Jednou z nich je Evropská Charta diverzity, pro kterou je v této práci věnována větší pozornost. Myšlenku diverzity většinou iniciují mladší generace. Jak můžeme vidět diverzita stále prochází určitým vývojem, od genderové ke generační rozmanitosti se zdá, že jsme umění diverzifikace zdokonalili natolik, že jsme velmi blízko k dosažení snu o skutečně heterogenní pracovní síle.

3.3 Antidiskriminační legislativa

3.3.1 Antidiskriminační legislativa v EU

Diskriminaci se někdy ve společnosti rozumí jakákoli nespravedlnost. Ani v pracovním prostředí nemůžeme tento pojem ignorovat. Antidiskriminační zákon má za úkol chránit lidi před rozlišováním, které je nespravedlivé, protože znevýhodňuje někoho z důvodu, který není schopen změnit.

Diverzita v pracovním prostředí nemůže fungovat bez toho, aniž by pramenila z určitého morálního a právního kontextu, jehož rámec tvoří antidiskriminační legislativa. V roce 2000 byly přijaty všemi členskými státy EU dvě evropské směrnice na téma antidiskriminace. První z nich byla *Směrnice o rovném zacházení v zaměstnání a povolání (2000/78),* která chrání všechny občany EU před diskriminací na pracovišti založenou na jejich věku, sexuální orientaci, náboženském vyznání, víře, nebo zdravotním postižení, pokud jde o přístup k zaměstnání nebo povolání a členství v organizacích.

Druhou byla *Směrnice o rovném zacházení s ohledem na rasový a etnický původ (2000/43)*, která zakazuje diskriminaci na základě rasového a etnického původu v EU, včetně

zaměstnání. Tyto dvě směrnice jsou součástí akčního programu „*Community action programme to combat discrimination"* (Společenství pro boj proti diskriminaci), který zahrnuje iniciativy ke stanovení společných zásad pro boj proti diskriminaci. (Düvel a kol., 2004)

3.3.2 Antidiskriminační legislativa v ČR

V české legislativě můžeme najít první zmínky diverzity již v Listině základních práv a svobod, která vznikla v roce 1991. **Ústavní zákon č. 23/1991** Sb. v § 7 odst. 3 uvádí – *Základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.*

Antidiskriminační zákon, který byl schválen dne 23. dubna 2008, je základní antidiskriminační normou, který vymezuje základní opatření k ochraně před diskriminací. Tento **Zákon č. 198/2009** Sb. o rovném zacházení, o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů, vymezuje povinnost zaměstnavatelům rovného zacházení se zaměstnanci. A to konkrétně § 5 odst. 2 - *Zajišťováním rovného zacházení se rozumí přijetí opatření, která jsou podmínkou účinné ochrany před diskriminací a která je možno s ohledem na dobré mravy požadovat vzhledem k okolnostem a osobním poměrům toho, kdo má povinnost rovné zacházení zajišťovat; za zajišťování rovného zacházení se považuje také zajišťování rovných příležitostí.* A odst. 3 - *Zaměstnavatelé jsou povinni ve věcech práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti, pracovní a jiné závislé činnosti, včetně odměňování, zajišťovat rovné zacházení podle odstavce 2.*

S další úpravou ochrany před diskriminací v rámci pracovního práva se můžeme setkat v zákoníku práce. Dle **Zákonu č. 262/2006** Sb. §16, odst. 2 - *V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace, zejména diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu a vztahu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví.*

3.4 Čtyři dimenze diverzity

Podle autorky Mužákové (2014) lze rozčlenit prvky diverzity do čtyř základních dimenzí (viz obrázek číslo 1):

1. **První vrstva** (Osobnost), nejvnitřnější kruh se nazývá osobnost, z důvodu, že zahrnuje všechny aspekty z hlediska osobnosti. Má nezaměnitelný stav a je možné ji definovat jako váš "osobní styl"

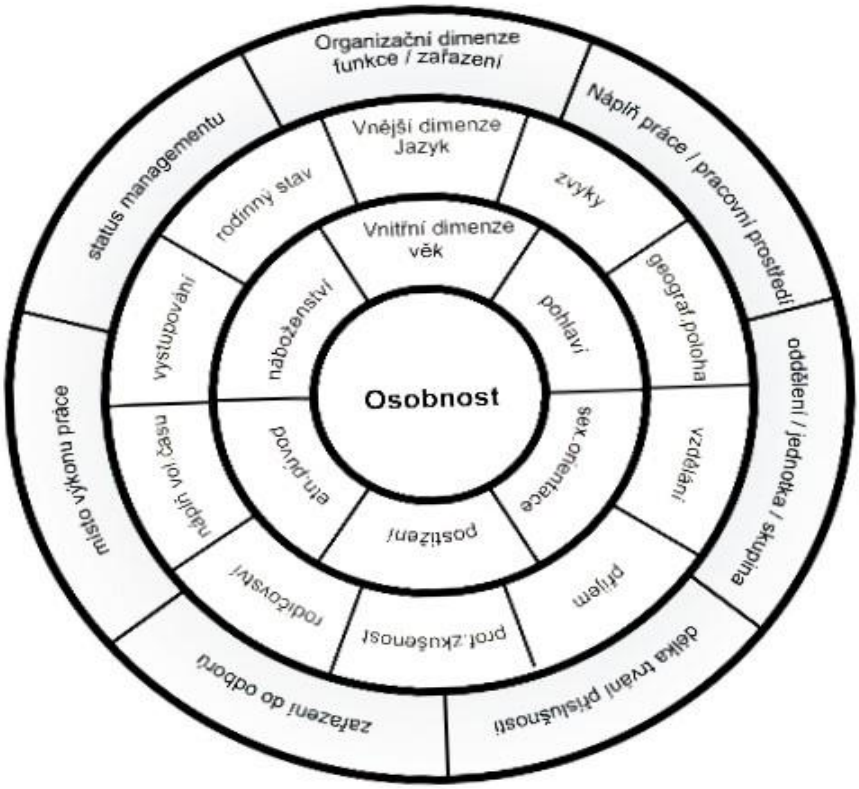
2. **Druhá vrstva** (Vnitřní dimenze), obsahuje všechny základní charakteristické prvky, které nelze jen tak snadno změnit, a proto jsou zohledněny v příslušných činech rovného zacházení. Sem patří:
   - pohlaví
   - etnikum
   - sexuální orientace
   - věk
   - národnost
   - původ sociální třídy
   - fyzické a duševní schopnosti
   - náboženství a světové názory

3. **Třetí vrstva** (Vnější dimenze), charakterizuje prvky, které se mohou měnit, nebo si je člověk dokonce může sám vybrat. Nacházejí se zde i výjimky jako náboženství či světový názor, které bychom zařadili do vrstvy 2. a to z důvodu, že tyto prvky si nevybíráme vždy svobodně a jejich diskriminace je zakázána. Sem řadíme:
   - vzhled
   - geografická poloha
   - vzdělání
   - pracovní zkušenosti
   - příjem
   - rodičovský status
   - manželský status
   - osobní zvyky

- rekreační zvyky
- náboženství/světový názor

4. **Čtvrtá vrstva** (Organizační dimenze) je definována podle pracovní či vzdělávací příslušnosti. Do této skupiny patří:
   - typ zaměstnání
   - délka zaměstnání/studia
   - místo práce/studia
   - fakulta/obor/služby/oddělení
   - obsah práce
   - funkční úroveň

Obrázek číslo 1: Čtyři dimenze diverzity



Zdroj: vlastní zpracování z (Sokolovský, 2010)

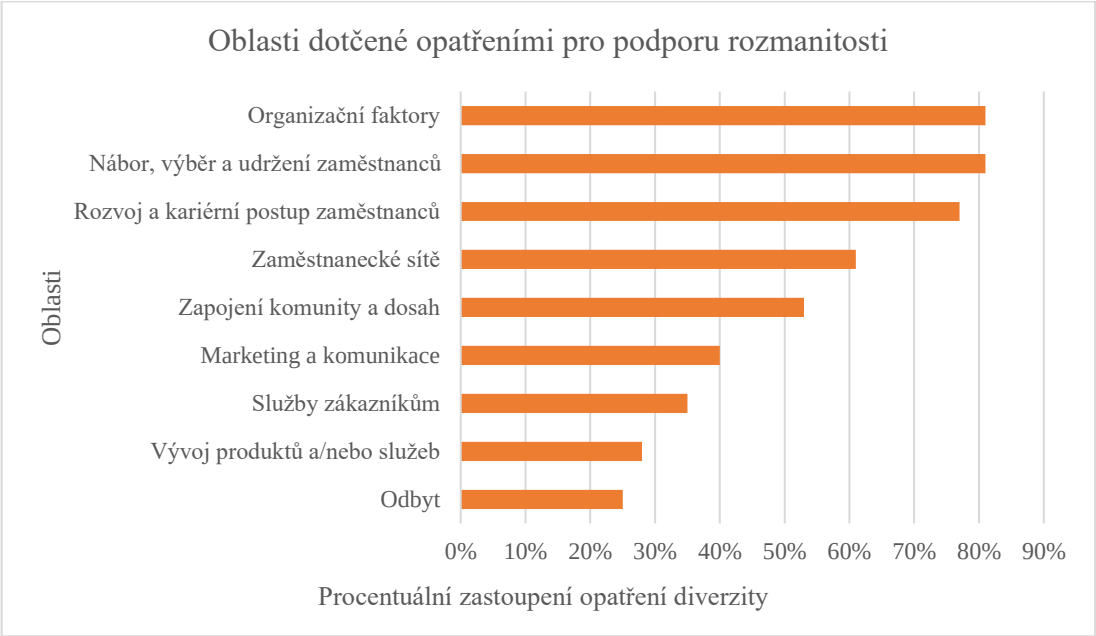
3.5 Diverzita korporací

O zavedení diverzity na pracovišti se v dnešní době pokouší mnoho korporací. Lze tvrdit, že pochopení způsobu, jakým diverzita ovlivňuje týmy, je velmi důležité.

Společnosti, které správně vnášejí do svých podnikových iniciativ diverzitu, by především měly respektovat názory lidí. V takovém podniku diverzita vystupuje jako důležitý prvek a zdůrazňuje, že různorodost, pokud jde o prvky jako jsou etnický původ, pohlaví, věk apod. je hodnotou, kterou organizace může využít jako konkurenční výhodu nových nápadů, vyhlídek a zkušeností. Každá společnost se musí snažit vytvořit prostředí, kde lidé s rozmanitým zázemím mohou uspět. Taktéž by měla věnovat pozornost diverzitě a vytvořit na pracovištích lepší pracovní prostředí a atmosféru tak, aby se zlepšila pozice zaměstnanců, čímž se může dosáhnout lepší, vyšší produkce. Od organizací, které vytvářejí takové prostředí, lze očekávat, že jejich podnikání se bude ubírat cestou podporování inovací, vytváření bezpečnějšího pracovního prostředí a zapojování zaměstnanců do řízení. Společnosti, které chtějí využívat těchto výhod, včetně pracovního prostředí, musí efektivně řídit ty aspekty pracoviště, které přímo ovlivňují klíčové potřeby zaměstnanců. Zaměstnavatelé musí neustále sledovat všechny zaměstnance a všímat si, jak reagují na vedení a řízení, aby se ujistili, co je správné a co naopak je třeba změnit. Zaměstnanci by měli cítit v práci jistotu, která jim poskytuje prostor pro kariérní růst a pokrok. Nemohou mít pocit, že jim nebyla dána šance na seberealizaci. (Cehelská, Hangoni, 2014) Pro všechny manažery, kteří doufají, že zajistí úspěch své organizace, je nepochybně zásadní zajištění spokojených zaměstnanců, kteří jsou rádi, že chodí do práce a pracují dobře. Lídři dneška i zítřka musí pochopit, jak plně využít výhod, které různorodá pracovní síla nabízí. To je nyní klíčové více než kdy jindy kvůli rostoucí globalizaci a výsledné různorodé pracovní síle. Je důležité studovat dopad této různorodé pracovní síly jako zásadní fenomén štěstí na pracovišti. (Cousins, Johnston, 2021)

V nadnárodních společnostech se proto iniciativy na podporu rozmanitosti zaměřují v mnoha funkčních oblastech. Dnes již předpokládáme, že diverzitu lze rozpoznat nejen jako funkci oddělení lidských zdrojů, ale také marketingu nebo zákaznickém servisu, a to v jejich strategiích, procesech a akcích. (Leal, 2011) Podle studie Evropské komise *"The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace"* (2005) se jedná nejvíce o následující oblasti (viz graf číslo 1).

Graf číslo 1: Oblasti dotčené opatřeními pro podporu rozmanitosti



Zdroj: vlastní zpracování z (Evropská komise, 2005)

3.6 Ekonomické přínosy diverzity

Rozmanitost může organizacím poskytnout mnoho potenciálních výhod. Existuje celá řada ekonomických argumentů, proč zavádět diverzitu do podniku. V této části si představíme pár vybraných z nich.

Organizace, které uspěly v řízení diverzity, si myslí, že diverzita je klíčem k jejich úspěchu. Podle četných studií podnikatelé, kteří se zaměřují na zvyšování rozmanitosti svých zaměstnanců, přilákají větší zákaznickou základnu a zvýší ziskovost své společnosti. (Ely, Thomas, 2001) Autoři v jedné studii zdůrazňuji užitečnost iniciativ zaměřených na diverzitu při zvyšování účasti žen a menšin na pracovišti, zejména na výkonné úrovni. Stojí za zmínku, že podniky, které záměrně usilují o řízení diverzity, tak činí, když jsou jejich obchodní cíle v souladu s požadavky žen a menšin, jako je i zvýšení ziskovosti a spotřebitelské základny. (Giscombe, Mattis, 2002)

Na začátek autor Krithi (2021) představí konkrétní přínosy rozmanitosti, které, jak lze následně vidět v závorkách, přispívají organizací různými způsoby.

- najímání různorodé pracovní síly zlepšuje nabídku zaměstnanců a potenciálních aplikací (přístup k většímu počtu možností, lepší kvalitě a nižším nákladům)

- rozmanitost práce podporuje individuální výkon (zvýšení produktivity a spokojenosti s prací na pracovišti, stejně jako nižší výdaje na opotřebení, nábor a školení)
- zvýšená spokojenost s prací u různorodé pracovní síly (zlepšuje kvalitu interakcí mezi zaměstnanci a zákazníky)
- diverzifikovaná pracovní síla rozšiřuje zdroje (komplexní přístup k novým sítím)
- koncept diverzity podporuje kreativitu a inovace skupiny
- kulturní přiměřenost mezi servisním personálem a zákazníky (zlepšení zákaznické zkušenosti a spokojenosti)

Většina autorů se shoduje nejvíce na tom, že různorodá směs zaměstnanců poskytuje různé perspektivy a příležitosti pro výměnu nových nápadů, které mohou stimulovat inovace a kreativitu. Autoři Florida a Tinagli (2004) ve své studii dokázali, že rozmanitější společnost vede ke kreativnější a inovativnější pracovní síle, která zvyšuje konkurenceschopnost.

„Jakmile si lidské bytosti začaly vyměňovat věci a myšlenky, narazily na dělbu práce, ve které specializace vedla k vzájemně prospěšnému kolektivnímu poznání“ (Ridley, 2010, s.1)

Stejně jako Cousins a Johnston (2021) popisují, že k největším výhodám diverzity patří komplexnější výběr úhlů pohledu, zvýšená přizpůsobivost, efektivní provedení a širší nabídka služeb. To vše může zlepšit inovace, produktivitu, rozhodování a výkonnost. Dále již zmíněná studie *„The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace"* (2005) se uvádí vnímané přínosy diverzity, ke kterým řadíme:

- přístup k nové pracovní síle
- inovace a kreativita
- výhody související s reputací firmy
- závazek k rovnosti a rozmanitosti jako hodnoty společnosti
- lepší motivace a efektivnost
- soulad s právními požadavky
- příležitosti pro marketing
- konkurenční výhoda
- ekonomická efektivnost

- zvýšená zákaznická spokojenost

Důležité je ovšem pochopit, že výhody diverzity přesahují ekonomiku jako takovou. Diverzita může pomoci podpořit sociální začlenění a prolomit bariéry mezi komunitami. Etnické menšiny a jednotlivci se zdravotným postižením jsou vystaveni značnému riziku v oblasti zaměstnání a mzdové nerovnosti, což nevyhnutelně vede k významnému materiálnímu důsledků a brání jim jejich ekonomickému rozvoji. Omezení ekonomických příležitostí úzko souvisí se sociálním vyloučením. Je faktem, že zaměstnanci se zdravotním postižením mohou pomoci firmám diverzifikovat, identifikovat nové trhy a přilákat zákazníky s postižením. Tyto osoby se zdravotným postižením mají odhadovanou roční kupní sílu 45 až 50 miliard liber. (Pilch, 2006)

Evropská komise ve své studii „*The costs and benefits of diversity"* (2003) potvrzuje, že společnosti, které zavádějí politiku diverzity pracovní síly, identifikují důležité výhody, které posilují dlouhodobou konkurenceschopnost a v určitých případech také produkují krátkodobá a střednědobá zlepšení výkonu.

3.7 Management diverzity

Management diverzity (angl. Diversity Management) se v posledním období stává významným nástrojem, resp. strategií, která v mnoha organizacích zaujala přední místo v agendě lidských zdrojů. Obecně se jedná o koncept zvládání odlišnosti v pracovním prostředí. Podle autora Sojky (2009) platí, že diverzitní management obsahuje administrativní spravování sociálního prostředí a systému, včetně organizační struktury a procedur. Cílem je vytvoření pozitivního prostředí pro všechny pracovníky.

Podle Maříkové řízení diverzity představuje mnohem širší pojem, než je pojem diverzita čili různorodost. „*Znamená aktivní, vědomý do budoucnosti a na hodnoty orientovaný, strategický, komunikativní a manažerský proces přijetí a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciálu v organizaci."* (Maříková, 2015, s. 16)

Autorka Cehelská a Hangoni (2013, s. 38) definují management diverzity jako „*přístup zaměstnavatelských organizací a institucí, v nichž je za důležitý považován aspekt heterogenity a respektování práva na rovnost a důstojnost, a to při přijímání zaměstnanců*

a zaměstnankyň, jejich zaměstnávání, odměňování, vzdělávání či každém dalším rozhodování o nich.“

Otázkou proč by společnosti měly zavádět do své strategie řízení diverzity se zabývala Evropská komise (2019), jejíž výzkum ve střední a východní Evropě ukazuje, že vytváření a udržování různorodé organizace může přinést skutečné výhody, ať už jde o soukromý, veřejný nebo neziskový sektor. Strategie řízení rozmanitosti na pracovišti mohou pomoci integrovat interní a externí aspekty práce organizace. Tyto výhody mohou zahrnovat následující, ačkoli každá organizace si musí určit své vlastní priority:

- Přilákání, získaní a udržení lidí ze širokého talentového spektra
- Rozvíjení znalostí o tom, jak fungovat v různých kulturách
- Pomoc při vytváření nových produktů, služeb a marketingových strategií
- Lepší zvládání dopadů globalizace a technologických změn
- Zlepšení kreativity a inovací
- Snížení nákladů na fluktuaci pracovních sil a absencí
- Přispívat k flexibilitě a zodpovědnosti zaměstnanců

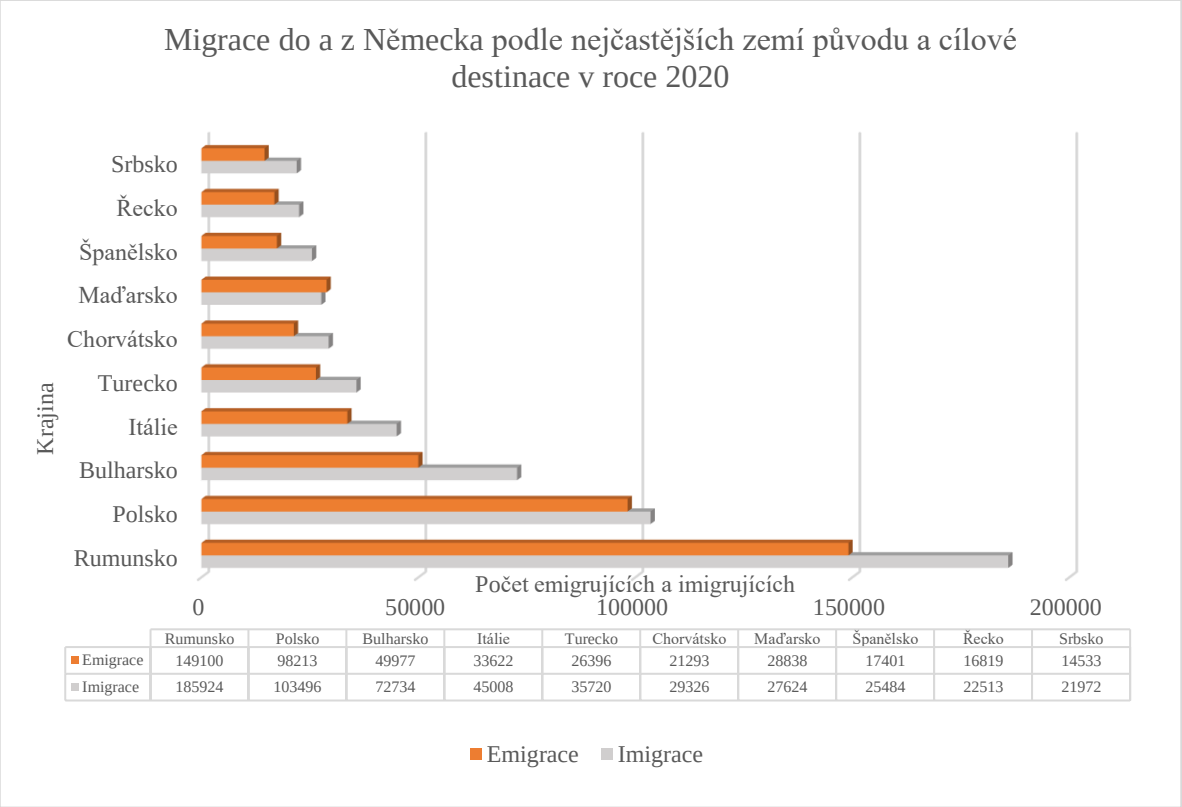
Management diverzity může mít kromě pozitivních, také i některé negativní efekty. Efektivně řídit různorodou pracovní sílu je mnohem obtížnější než řídit převážně homogenní pracovní prostředí. Pokud proces řízení diverzity není prováděn dostatečně kvalitně a citlivě, může se objevit nový stresový faktor související s diverzitou pracovní síly, zvaný stres z diverzity. K tomu dochází, když se lidé z velmi odlišného sociálního a kulturního prostředí vzájemně ovlivňují a jejich odlišné komunikační a pracovní styly způsobují mimo jiné nejistotu a nespokojenost. Uvědomují si také, že jim chybí sociální podpora, dovednosti a schopnosti potřebné k tomu, aby se vypořádali s rozmanitostí na pracovišti. K tomuto jevu dochází, když se většina lidí nikdy nesetkala s homogenním sociálním a kulturním prostředím a nemají zkušenosti, aby vycházeli s někým jiným. (Maříková, 2015)

3.7.1 Management diverzity v Německu

Kvalita řízení diverzity v agendě lidských zdrojů v Německu, zůstávala donedávna na nižší úrovni než ve většině vyspělých státech Evropy a výrazně nižší než v USA. Abstraktní koncepce řízení diverzity se začala v Německu objevovat od roku 1990. (Cehelská, Hangoni, 2013) V Německu jsou typické cíle managmentu diverzity úzce

propojeny s demografickými změnami, z toho může vyplývat nedostatek odborných a řídících pracovníků. Ve srovnání s jinými zeměmi byly snahy o řízení diverzity označeny jako „integrationizmus“, historicky většinou zaměřené na začlenění Turků do pracovního prostoru v Německu, které začali v roce 1963. Počet migrujících pracovníků v jejich domácích provozech neustále roste, stejně jako domácích pracovníků vyslaných do zahraničí (viz graf číslo 2). Následkem toho je, že mezinárodní obchodní vztahy jsou neustále na vzestupu až přesáhly vztahy v tradičních přistěhovaleckých zemích, jako jsou USA a Spojené království. (Landwehr, 2016)

Graf číslo 2: Migrace do a z Německa podle nejčastějších zemí původu a cílové destinace v roce 2020



	Rumunsko	Polsko	Bulharsko	Itálie	Turecko	Chorvátsko	Maďarsko	Španělsko	Řecko	Srbsko
Emigrace	149100	98213	49977	33622	26396	21293	28838	17401	16819	14533
Imigrace	185924	103496	72734	45008	35720	29326	27624	25484	22513	21972

Zdroj: vlastní zpracování z (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, 2020)

V poslední době je v Německu výchozím bodem pro řízení diverzity veřejná diskuse stejných příležitostí pro muže a ženy. Řízení rodové rozmanitosti se zaměřuje na přilákání a získávání stejného podílu ženských a mužských talentů, což je cíl, který vyžaduje konkrétní opatření. Úlohy žen a mužů se stále často liší. Ženy například vyhledávají více pomoci s bezpečností nebo rovnováhou mezi pracovním životem a rodinou. Autorky Arns a Holzberg (2013, s. 16) tvrdí, že „*management genderové rozmanitosti se snaží vytvořit*

pracovní prostředí, které bude vyhovovat zvláštní potřeby zaměstnankyň i mužů včetně rodičů. V této souvislosti je klíčové, aby byly všechny aktivity stejně otevřené pro ženy i muže, aby se předešlo posilování stávajících stereotypů nebo dokonce diskriminaci obou pohlaví.“

3.8 Implementace diverzity managementu

Klíčovým úkolem v rámci diverzity managementu je jeho proces implementace do praxe firmy nebo organizace. Německá firma Synetz v rámci projektu „*The Diversity Management Change Process“* vyvinula implementaci diverzity management v šesti krocích, která je napříč strukturou, strategií a kulturou firmy (viz obrázek číslo 2). Cílem implementace diverzity managmentu je naplnění vize firmy. (Mužáková, 2014) Níže je popsáno šest hlavních kroků podrobně:

1. Řídící výbor pro diverzitu – Důležitým začátkem implementace diverzity managmentu hraje vytvoření projektového týmu (Výbor pro řízení diverzity). Jelikož má i dnes mnoho organizací spíše monokulturní pozadí, tento výbor by měli tvořit lidé s různým zázemím a širokou perspektivou. Důvodem je, aby se předešlo tzv. zúženému pohledu na management firmy při zavedení diverzity managementu do praxe. (Keil a kol., 2007) Úkolem Řídícího výboru je dohlédnout, koordinovat a podporovat aktivity, které souvisejí se zavedením diverzity dovnitř podniku. (Mužáková, 2014)
2. Scénáře budoucnosti – Řídící výbor spolu s nejvyšším managementem, zúčastněnými stranami a zástupci různých oddělení společnosti by měli uspořádat tzv. „workshop pro tvorbu scénářů“. Výboru se doporučuje vypracovat 3 různé scénáře možného vývoje podniku na dalších 10-20 let. Scénáře zdůrazňují účinky a důsledky rozmanitosti. Cílem scénářů je připravit podnik na různé alternativy. Nakonec je zapotřebí vybrat jeden scénář, na který firma zacílí.
3. Vize a strategie – Na základě zvoleného scénáře se v následujícím kroku firma zaměří na formulaci vize a poslání společnosti. Organizace by tak měla odhalit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro společnost vyplývající ze scénáře. Následně se zformuluje strategie firmy, a to s důrazem na implementaci diverzitního managementu. Jakmile jsou stanoveny vize, mise a strategie, společnost se vrací k analýze současné situace v podniku pomocí auditu diverzity.

4. Audit diverzity – Tento pojem definuje nástroj pro analýzu současné situace firmy, který se aplikuje prostřednictvím polostrukturovaných osobních rozhovorů se všemi zúčastněnými skupinami v organizaci. Také může být doplněn dotazníkem, který se zajímá o zkoumání postojů k diverzitě. Na základě získaných výsledků rada prezentuje postřehy o stavu širšímu publiku.
5. Firemní cíle – V této fázi musí výbor pro řízení rozmanitosti spolu s hlavním managementem definovat celkové cíle, které souvisejí s implementací řízení rozmanitosti. Tyto cíle musí být vázány s již stanovenou strategií organizace a měly by zajistit participaci všech oddělení.
6. Realizace diverzity managementu – Posledním krokem je samotná realizace diverzity managementu, kterou má na zodpovědnost řídící výbor. (Keil a kol., 2007)

Obrázek číslo 2: Šest kroků implementace diversity managementu dle firmy Synetz

Zdroj: vlastní zpracovaní z (Keil a kol., 2007)

Autorka Maříková (2015) zdůrazňuje, že úspěch implementace diverzity úzko souvisí s tím, co diverzita znamená pro konkrétní společnost nebo organizaci, jak vedení a management nahlíží na proces zavádění a rozvoje diverzity, jak dobře je proces řízení diverzity připraven a jak citlivě se hodnotí. Vrcholový management by měl podporovat dlouhodobé úsilí o tento proces a propagovat hodnotu začlenění diverzity do dané organizace, i když řízení diverzity ne vždy přináší rychlé výsledky.

3.9 Charta diverzity

Platforma Evropská charta diverzity byla vytvořena v roce 2010 z iniciativy společnosti a s financováním Evropské komise. Cílem platformy je pomoci podnikům, vládním agenturám a neziskovým organizacím postavit diverzitu, inkluzi a solidaritu do středu jejich pozornosti. Do této doby se platforma EU působivě rozšířila a zahrnuje 26 národních chart diverzity, které zahrnují více než 12 000 signatářských organizací, které zaměstnávají kolem 16 milionů zaměstnanců v Evropě. Stát se signatářem Charty diverzity poskytuje přístup k rozsáhlé partnerské síti, publikacím a podpůrným nástrojům pro měření a analyzování diverzity v organizaci. (European Commission, 2021)

Podmínky každé Charty rozmanitosti jsou přizpůsobeny svou historií, kulturou, obchodním klimatem a prostředím veřejné politiky každého národa. Důležité je, že každý z nich ztělesňuje základní zásadu rovného zacházení v zaměstnání a povolání na základě pohlaví, náboženského vyznání nebo přesvědčení, zdravotního postižení, věku nebo sexuální orientace, jakož i dalších důvodů chráněných vnitrostátním právem členských států. (Aschwanden, 2021) Podpis Charty diverzity představuje cenný výchozí bod pro podniky, které se chtějí vydat na cestu rozmanitosti, a také poskytuje společnostem rámec pro rozvoj stávajících politik. Kromě poskytování školení a poradenských služeb se charty také zaměřují na urychlení probíhajících výzkumů a zvýšení povědomí o problémech souvisejících s rozmanitostí. (European Commission, 2012) Charta diverzity se často skládá z jednostránkového dokumentu, který popisuje kroky, které musí podepisující společnost dodržovat, aby podpořila diverzitu, rovné příležitosti a nediskriminaci v práci. Bez ohledu na to, co dělají nebo jak jsou velké, může toto dobrovolné úsilí podpořit jakákoli organizace. (European Commission, 2015)

3.9.1 Charta diverzity v Německu

Neziskové sdružení Charta diverzity (něm. Die Charta der Vielfalt) byla založena 10. září 2010. Jejím cílem je uznávat, oceňovat a zahrnovat rozmanitost do firemní kultury v Německu. Asociace se věnuje integraci rozmanitosti napříč společností a ekonomikou. Dá se říct, že jde o dobrovolný závazek ze strany signatářů, který chtějí podporovat diverzitu v podnikatelské kultuře. Signatáři se zavazují vytvořit pracovní prostředí bez předsudků, marginalizace a diskriminace. Základním bodem je nastolit otevřenou firemní kulturu založenou na vzájemném respektu. (Die Charta der Vielfalt, 2014)

"Charta diverzity je důležitým příspěvkem ke kultuře diverzity a soudržnosti v naší společnosti založené na vzájemném přijímání a vzájemné důvěře." (Die Charta der Vielfalt, 2014 s. 3)

Podpisem dokumentů Charta Diverzity pro Německo se organizace zavazuji:

- Podporovat organizační kulturu vyznačující se vzájemným respektem a uznáním každého jednotlivce. Snažit se vytvářet podmínky, aby všichni (nadřízení i kolegové) tyto hodnoty respektovali, praktikovali a uznávali.
- Zajistit toho, aby naše postupy v oblasti lidských zdrojů byly v souladu jak s našimi vlastními výkonnostními standardy a současnou kvalifikací, dovednostmi a schopnostmi našich zaměstnanců.
- Uznávat diverzitu uvnitř i vně našich organizací, oceňovat její přirozený potenciál, který v sobě skrývá, a snaží se jí využít k zisku pro naše společnosti.
- Zajistit, aby se implementaci Charty dostalo náležitého uznaní a stalo se tématem interní a externí komunikace.
- Každoroční a pravidelné zveřejňování vlastního úsilí a úspěchů při propagaci rozmanitosti.
- Spravovat aktuální informace vlastních pracovníků a spolupracovníků a jejich aktivní zapojení do implementace Charty. (Voss, 2016)

4 Praktická část

Cílem praktické části bakalářské práce je vyhodnocení dotazníku, který byl vytvořen na základě poznatků z části teoretické. V praktické části je podrobně představena zkoumaná organizace a její dvě dceřiné firmy, dále pomocí statistických hypotéz vyhodnocení dat z dotazníku a následné okomentování získaných výsledků pomocí grafů a tabulek.

4.1 Představení zkoumané organizace

4.1.1 Bosch Group

Společnost Bosch je mezinárodním výrobcem a dodavatelem technologií, inovací a služeb v rámci čtyř hlavních oblastí – automobilový průmysl, průmyslová technika, spotřební zboží, energetika a technika budov. Celosvětově zaměstnává zhruba 420 tisíc zaměstnanců (k 31. prosinci 2022). Společnost vygenerovala v roce 2022 tržby ve výši 88,4 miliardy eur. (Robert Bosch GmbH, 2023) Bosch Group se skládá z firmy Robert Bosch GmbH a přibližně 440 dceřiných a regionálních společností v 60 zemích světa. (Robert Bosch odbytová s.r.o., 2020)

Robert Bosch GmbH je jedna z deset největších společností v Německu. Společnost byla založena ve Stuttgartu v roce 1886, vysoce motivovaným elektrotechnikem, samoukem Robertem Boschem. V současné době společnost představuje globálního lídra v řadě odvětví, jako jsou automobilové vybavení, komunikační a rádiové technologie, systémy řízení dopravy, elektrické nářadí, domácí spotřebiče, termotechnologie, automatizační technika a balicí zařízení. (Salamie a Selvaggi, 2018)

Speciální vlastnická struktura Robert Bosch GmbH zaručuje podnikatelskou svobodu Bosch Group. To umožňuje společnosti dlouhodobě plánovat a provádět významné počáteční investice do zabezpečení své budoucnosti. Devadesát dva procent základního kapitálu Robert Bosch GmbH vlastní Robert Bosch Stiftung GmbH, (nadace Roberta Bosche). Většinu hlasovacích práv však drží Robert Bosch Industrietreuhand KG, která má rovněž pravomoc jednat jako akcionáři. Rodina Bosch a Robert Bosch GmbH vlastní ostatní podíly a hlasovací práva. (Robert Bosch odbytová s.r.o., 2020)

Obrázek číslo 3: Logo značky Bosch

Zdroj: Bosch Česká republika (2023)

4.1.2 Bosch v ČR

Na českém trhu je společnost oficiálně zastoupena již od roku 1920. V roce 2020 tedy podnik oslavil významné jubileum a to 100 let od svého působení na tuzemském trhu. K přerušení obchodních aktivit na českém území došlo po únorovém převratu v roce 1948, kdy byla aktiva firmy znárodněna. (Weidenhöfer, 2021) Navrácení společnosti Bosch do České republiky v roce 1991, byl docela rychlý. Prvním zástupcem byla obchodní společnost zapsaná v obchodním rejstříku pod názvem Robert Bosch odbytová s.r.o. se sídlem v Praze. (Robert Bosch odbytová s.r.o., 2020)

Dnes všechny aktivity týkající se obchodu zajišťují pobočky v Praze – firmy Robert Bosch odbytová s. r. o., Bosch Termotechnika s.r.o. a BSH domácí spotřebiče s. r. o.; a Bosch Rexroth s. r. o. sídlící v Ostravě.

Výrobní závody se nacházejí v Českých Budějovicích - Robert Bosch, spol. s r. o.; v Jihlavě - Bosch Diesel, s. r. o.; Bosch Rexroth, s. r. o. v Brně a v Krnove a v Městě Albrechtice – Bosch Termotechnika, s. r. o. Servisní centrum elektrického naradí Bosch se nachází v jihočeským Mikulove. (Leštáková, 2017)

4.1.3 Robert Bosch odbytová s.r.o.

Robert Bosch Česká republika (zkráceně RBCZ) zapsaná v obchodním rejstříků pod názvem Robert Bosch odbytová, s. r. o. zastřešuje aktivity dceřiných společností Robert

Bosch GmbH Stuttgart, jinak jsou ale tyto dceřiné společnosti na sobě zcela nezávislé a řídí si svůj byznys sami. Podnik vznikl 3. prosinec 1991 a dodnes sídlí v Praze. Jednatel společností je Ing. Milan Šlachta. Obchodní společnost reprezentuje všechny obchodní oblasti Bosch. Mezi její hlavní činnosti patří především: prodej automobilové techniky, elektrického nářadí, prodej zabezpečovacích systémů, kamerových a kongresových systémů. (Robert Bosch odbytová s.r.o. 2020)

4.1.4 Bosch Termotechnika s.r.o.

Bosch Termotechnika, společnost s ručením omezeným je největším výrobcem techniky pro vytápění a přípravu vody. Do obchodního rejstříku byla v roce 1991 společnost zapsána pod názvem KOVOTREND spol. s. r. o. V roce 2007 dostala společnost název Bosch Termotechnika a přestěhovala se do Prahy, kde dodnes sídlí na adrese Průmyslová 372, 108 00 Praha 10 – Štěrboholy. Prokuristou a obchodním ředitelem společnosti je od roku 2018 Ing. Václav Klein. Bosch Termotechnika Česká republika zastřešuje v oblasti tepelné techniky značky Bosch, Junkers, Buderus a Dakon. Nabízí zákazníkům z celého světa řešení pro oblast klimatizace, ohřev vody a decentralizovanou energetickou správu. Produktové portfolio zahrnuje zejména „*tepelná čerpadla a solární systémy, nástěnné i stacionární plynové kotle všech výkonů, plynové a elektrické ohřívače vody, zásobníky TV, kotle pro průmyslová odvětví, kogenerační jednotky, regulační technika, vytápěcí tělesa a další topenářské zboží“*. (Robert Bosch odbytová s.r.o. 2020)

4.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve dvou dceřiných společnostech firmy Bosch a to konktrétně v Robert Bosch odbytová s.r.o. a Bosch Termotechnika s.r.o. Oddělení těchto dvou firem spolu úzko spolupracují, neboť zajišťují obchodní aktivity firmy Bosch.

Volba metody dotazníkového šetření byla provedena s předpokladem vysoké návratnosti a rychlého sběru dat. Online průzkum byl zpracován prostřednictvím platformy https://www.survio.com/cs/. Nejprve bylo vedení oddělení lidských zdrojů seznámeno se specifiky dotazníkového šetření. Po odsouhlasení, byl dotazník rozeslán jednotlivým respondentům. Z celkového počtu oslovených zaměstnanců se vrátilo vyplněných celkem 87 dotazníků. Díky nepřetržité komunikaci s vedením a respondenty společnosti byla

návratnost vysoká a to až 90 %. Respondenti si byli vědomi záměru dotazníku, které probíhalo zcela anonymně.

V dotazníkovém šetření bylo respondentům položeno 16 otázek. Celkem 9 z těchto otázek byly statistické formy, na zjištění základních informací o daném respondentovi a k analýze diverzity na pracovišti. Zbývajících 7 se týkalo tématu diverzity a jejích potenciálních příčin na výkonnost podniku.

Na základě vyplněných dotazníků bylo provedeno vyhodnocení získaných dat, jejich okomentování a propojení s poznatky z části teoretické. Pomocí tabulek a grafů, s využitím programů Microsoft Excel a Microsoft Word bylo vyhodnocení dotazníku graficky znázorněno. Následně byly stanoveny hypotézy a jejich ověření bylo provedeno pomocí statistického programu SPSS.

V rámci vyhodnocování dotazníku se také počítá s tím, že dotazník může být nevědomky zkreslen nevhodnou volbou času a místa pro danou studii nebo neochotou respondentů z různých důvodů pravdivě odpovídat na otázky.

4.3 Vyhodnocení získaných dat

Otázka č. 1: Vaše místo výkonu práce?

Tabulka číslo 1: Místo výkonu práce

	Počet	Podíl v %
Robert Bosch odbytová s.r.o.	48	55,17%
Bosch Termotechnika s.r.o.	39	44,83%
Celkem	87	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky číslo jedna můžeme vyčíst zastoupení zaměstnanců podle jednotlivých firem. V první zkoumané organizaci Robert Bosch odbytová s.r.o. jsou zaměstnanci v 55,17 procentním zastoupení, ve druhé o něco méně a to 44,83%. Je zjevné, že odpovědělo více zaměstnanců ze společnosti Robert Bosch odbytová s.r.o. a to konkrétně s rozdílem 9 zaměstnanců. Rozdíl může být způsoben o něco větším počtem zaměstnanců než ve společnosti Bosch Termotechnika s.r.o.

Otázka č. 2: Vaše pohlaví?

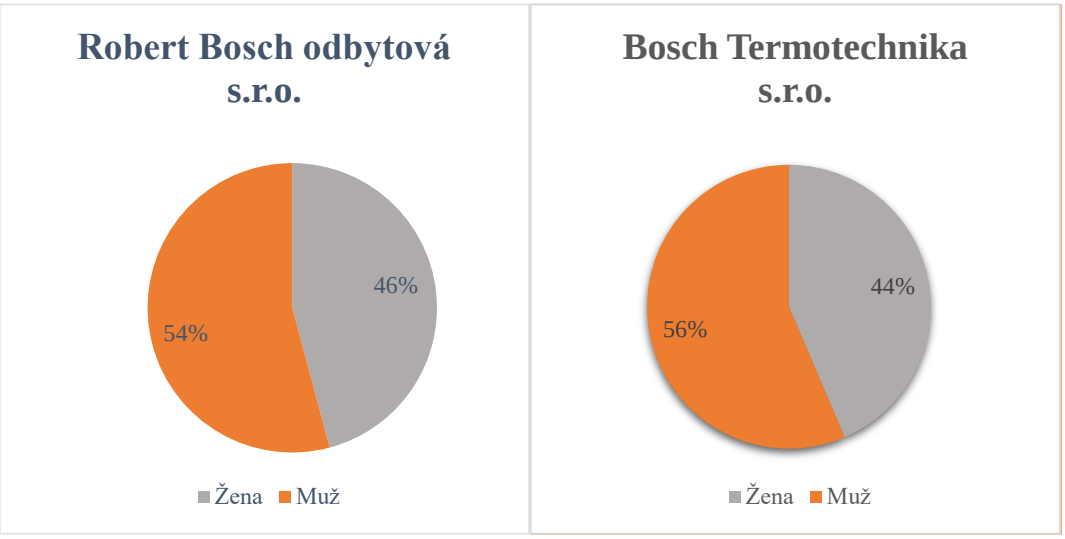
Tabulka číslo 2: Pohlaví

	Počet	Podíl v %
Žena	39	44,83%
Muž	48	55,17%
Celkem	87	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 2 ukazuje, že poměr dotázaných mužů je o něco větší než žen. V mírné převaze je počet mužů 48, zatímco žen je 39. Převážně vyšší počet mužů ve společnosti může být ovlivněn několika faktory, které si uvedeme v následujících kapitolách. Stejné tvrzení vyplývá i z následujících grafů.

Graf číslo 3: Pohlaví zaměstnanců jednotlivých firem



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve firmě Robert Bosch odbytová s.r.o. je větší zastoupení mužů, a to v počtu 26, což činí 54 % dotázaných v této organizaci. Zbývajících 46 % představují ženy v počtu 22. Ve společnosti Bosch Termotechnika s.r.o. sledujeme stejnou situaci. Počet mužů v převaze činí 22 což představuje 56 % dotázaných zaměstnanců v této organizaci. Počet žen v této organizaci je 17 (44 % dotázaných zaměstnanců v této organizací).

Otázka č. 3: Váš věk?

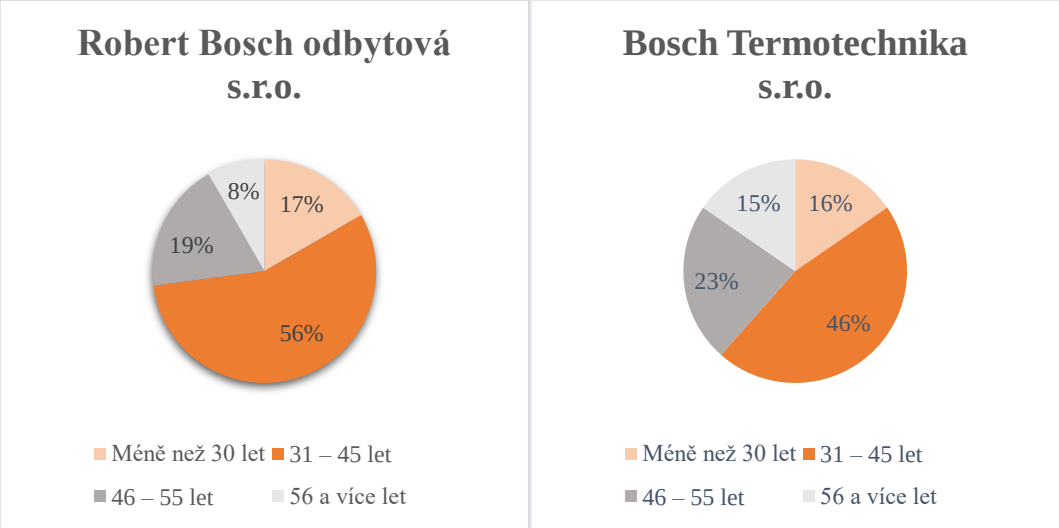
Tabulka číslo 3: Věk

	Počet	Podíl v %
Méně než 30 let	14	16,09%
31 – 45 let	45	51,72%
46 – 55 let	18	20,69%
56 a více let	10	11,49%
Celkem	87	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této tabulky je patrné, že největší zastoupení tvoří pracovníci ve věku 31–45 (51,72 %), následují zaměstnanci věkové skupiny 46 – 55 let (20,69%), třetí nejpočetnější skupinu tvoří věkové rozmezí do 30 let (16,09%), nejméně početní skupinu tvoří zaměstnanci 56 a více let (11,49 %). Je zjevné, že tabulka obsahuje všechny věkové skupiny.

Graf číslo 4: *Věk zaměstnanců jednotlivých firem*



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf představuje věkové rozdělení zkoumaných organizací. V Robert Bosch odbytová s.r.o. převažují zaměstnanci ve věku 31–45, kteří představují až 56 % z celkového počtu respondentů v této firmě. Nejmenší zastoupení má věková kategorie 56 a více let a to pouze 8 %. V Bosch Termotechnika s.r.o. tomu není úplně jinak. Největší podíl má také věková kategorie 31–45 a to představuje 46 % respondentů. Nejmenší zastoupení má kategorie 56 a více let, která činí 15 % dotázaných.

Otázka č. 4: Vaše národnost?

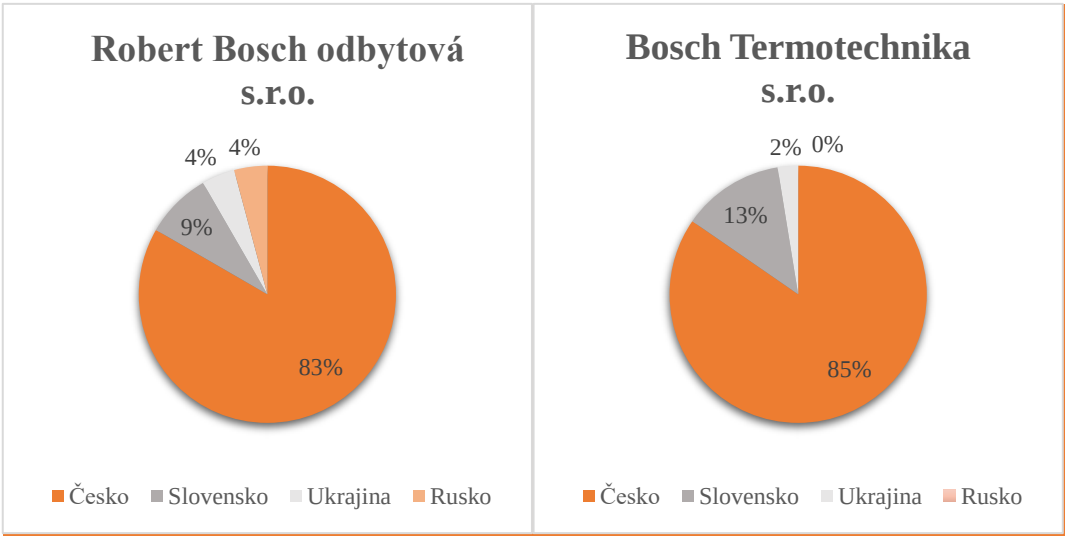
Tabulka číslo 4: Národnost

	Počet	Podíl v %
Česko	73	83,91%
Slovensko	9	10,34%
Ukrajina	3	3,45%
Rusko	2	2,30%
Celkem	87	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 4 znázorňuje národnost zaměstnanců ve zkoumaných organizacích. Je zjevné, že až 83,91 % respondentů je české národnosti. V dotazníkovém šetření byly poskytnuty i jiné národnosti, které z důvodu nulové odpovědi nejsou zobrazeny v této tabulce.

Graf číslo 5: Národnost zaměstnanců jednotlivých firem



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že v obou společnostech převládá česká národnost. V Robert Bosch odbytová s.r.o. se hlásí až 83 % zaměstnanců k české národnosti. Další nejpočetnější skupinu tvoří Slováci a to 9 % dotázaných. Malé procento se hlásí k národnosti jako ruská a ukrajinská, a to konkrétně po 2 %. V Bosch Termotechnika s.r.o. odpovědělo 33 zaměstnanců české národnosti, což představuje 85 %, dalších 13 % zaměstnanců je

národnosti slovenské. V této firmě odpověděl i 1 zaměstnanec ukrajinské národnosti, což představuje 2 % dotázaných.

Otázka č. 5: Vaše náboženské vyznání?

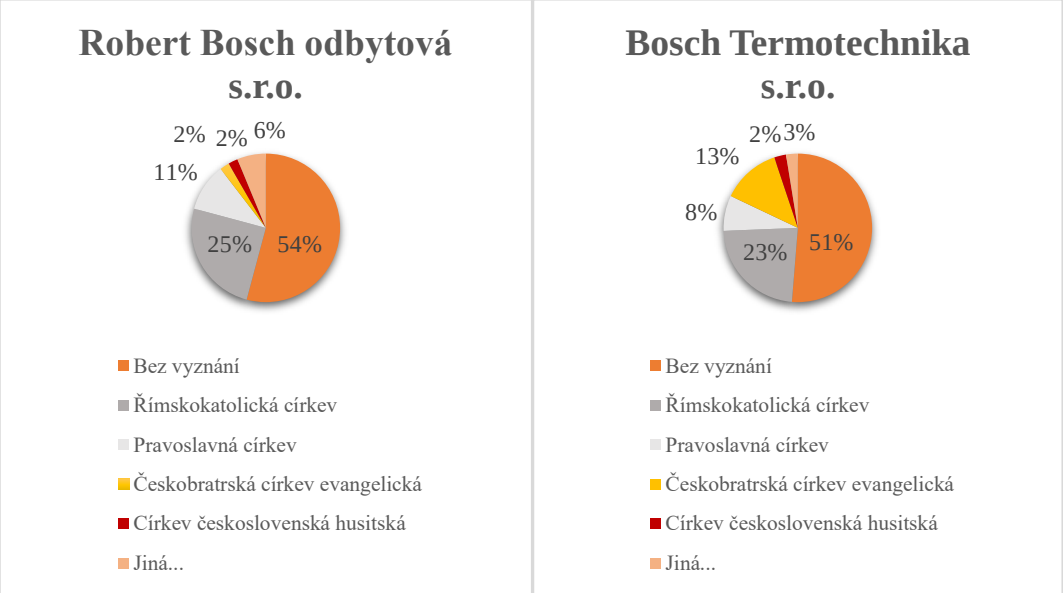
Tabulka číslo 5: Náboženství

	Počet	Podíl v %
Bez vyznání	46	52,87%
Římskokatolická církev	21	24,14%
Pravoslavná církev	8	9,20%
Českobratrská církev evangelická	6	6,90%
Církev československá husitská	2	2,30%
Jiná...	4	4,60%
Celkem	87	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky číslo 5 je jednoznačně vidět náboženské vyznání zaměstnanců. Největší počet dotázaných se nehlásí k žádné víře (46 zaměstnanců). K římskokatolické víře se hlásí 21 zaměstnanců, následuje pravoslavná církev s 8 odpovědí, českobratrská církev evangelická (6 zaměstnanců) a církev československá husitská (2 zaměstnanci). Odpověď „jiná...“ označili 4 zaměstnanci. Jejich vyznání nebylo specifikováno.

Graf číslo 6: Náboženství zaměstnanců jednotlivých firem



Zdroj: Vlastní zpracování

I z tohoto grafu můžeme vidět, že v obou společnostech se zaměstnanci nehlásí k žádné víře. V Robert Bosch odbytová s.r.o. tuto odpověď označilo 54 % zaměstnanců. Jen s rozdílem 6 zaměstnanců označilo tuto odpověď 51 % dotázaných v Bosch Termotechnika s.r.o. Nejmenší podíl má církev československá husitská, na kterou v obou společnostech odpovědělo jen po 2 % zaměstnanců.

Otázka č. 6: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

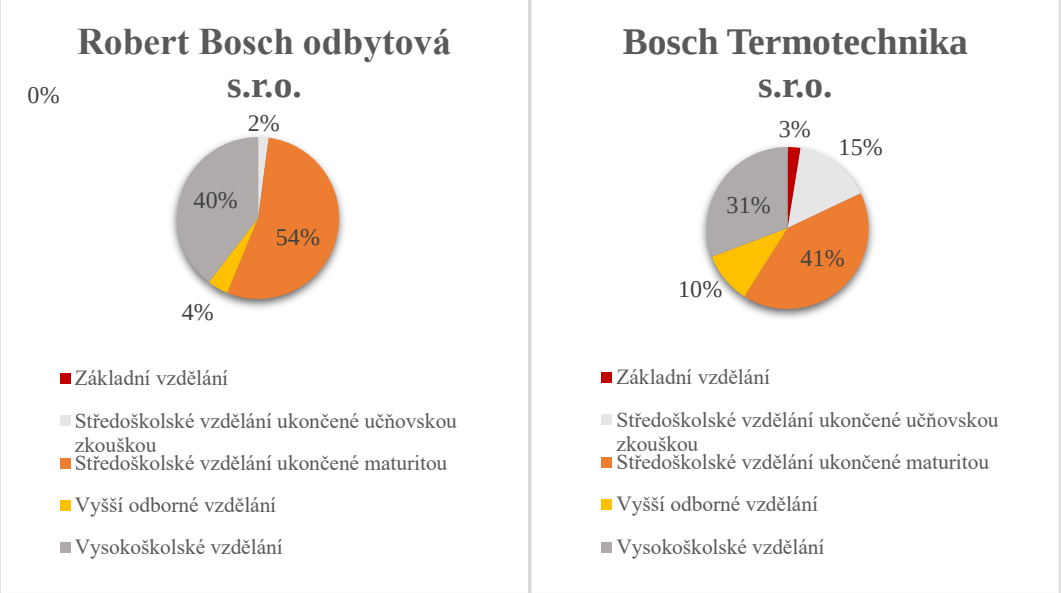
Tabulka číslo 6: Vzdělání

	Počet	Podíl v %
Základní vzdělání	1	1,15%
Středoškolské vzdělání ukončené učňovskou zkouškou	7	8,05%
Středoškolské vzdělání ukončené maturitou	42	48,28%
Vyšší odborné vzdělání	6	6,90%
Vysokoškolské vzdělání	31	35,63%
Celkem	87	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 6 ukazuje nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců v společnostech Robert Bosch odbytová s.r.o. a Bosch Termotechnika s.r.o. Největší počet zaměstnanců (42) má středoškolské vzdělání ukončeno maturitní zkouškou co tvoří až 48,28 % zaměstnanců. Další nejpočetnější skupinu tvoří vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci, a to konkrétně v počtu 31 (35,63 % dotázaných zaměstnanců). Třetí nejčastější odpovědí je středoškolské vzdělání ukončené učňovskou zkouškou, kterou označilo 7 zaměstnanců, který představují 8,05 % dotázaných. S malým rozdílem 1 zaměstnance následuje vyšší odborné vzdělání, které dosáhlo 6 zaměstnanců (6,90 %). Základní vzdělání označil 1 zaměstnanec.

Graf číslo 7: Vzdělání zaměstnanců jednotlivých firem



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze vidět, že v Robert Bosch odbytová s.r.o. tvoří největší počet zaměstnanci se středoškolským vzdělání ukončené maturitní zkouškou (konkrétně 54 %). Dalších 40 % tvoří zaměstnanci s vysokou školou. Vyšší odborné vzdělání označilo 4 % zaměstnanců, středoškolské vzdělání ukončené učňovskou zkouškou dalších 2 %. Základní vzdělání v této společnosti označeno nebylo. Ve druhé zkoumané organizaci se ke středoškolskému vzdělání ukončené maturitní zkouškou přihlásilo 41 % dotázaných, k vysokoškolskému vzdělání 31 %. V tomto podniku třetí nejčastější odpovědí středoškolské vzdělání ukončeno učňovskou zkouškou, kterou označilo 15 % zaměstnanců. Vyšší odborné vzdělání zde představuje 10 %, základní vzdělání jen 3% zaměstnanců.

Otázka č. 7 Délka Vašeho pracovního poměru v podniku?

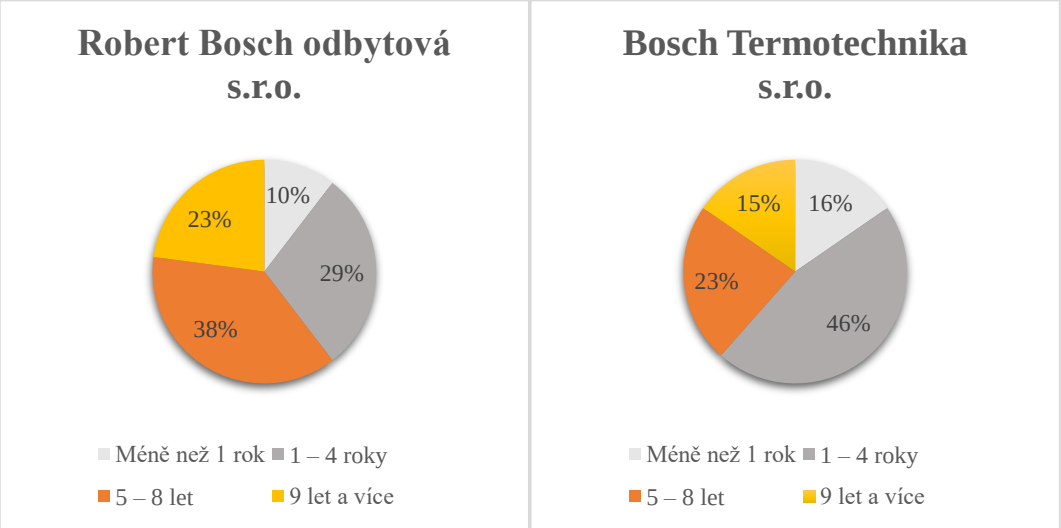
Tabulka číslo 7: Pracovní poměr

	Počet	Podíl v %
Méně než 1 rok	11	12,64%
1 – 4 roky	32	36,78%
5 – 8 let	27	31,03%
9 let a více	17	19,54%
Celkem	87	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 7 nám vyjadřuje délku pracovního poměru v obou společnostech. Dotazování zaměstnanci pracují v docela dlouhém časovém intervalu, a to 1–4 roky (konkrétně 32 zaměstnanců) a 5–8 let (27 zaměstnanců). Poté je již výrazně méně zastoupena skupina 9 let a více s 17 zaměstnanci. Pracujících méně než 1 rok odpovědělo 11 respondentů.

Graf číslo 8: Délka pracovního poměru zaměstnanců jednotlivých firem



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto grafu je vidět, že v Robertu Bosch odbytová s.r.o. jasně přesahuje doba trvání pracovního poměru 5–8 let, přičemž v druhé zkoumané společnosti to jsou 1–4 roky. Nejmenší zastoupenou skupinou zaměstnanců v Bosch Termotechnika s.r.o. je 9 let a více, jen 15 %, v druhé společnosti to je skupina méně než 1 rok (10 %).

Otázka č. 8 Cítíte, že Vaše pracovní prostředí ve firmě podporuje myšlenku diverzity?

Tabulka číslo 8: Podpora myšlenky diverzity

	Počet	Podíl v %
Ano	26	29,89%
Spíše ano	52	59,77%
Spíše ne	8	9,20%
Ne	1	1,15%
Celkem	87	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky číslo 8 je jednoznačně vidět, že většina zaměstnanců firmy Bosch má pocit, že jejich firemní prostředí podporuje myšlenku diverzity. Jak by měla taková společnost vypadat je popsáno v kapitole 3.5. Až 52 zaměstnanců odpovědělo, že jejich firma spíše podporuje myšlenku diverzity. Odpověď ano označilo dalších 26 respondentů. Přesto jsou lehce alarmující odpovědi 8 zaměstnanců, kteří si spíše nemyslí, že je jejich diverzitní prostředí ve firmě podporováno a 1 zaměstnance, který si to nemyslí vůbec.

Otázka č. 9 Cítíte se v práci diskriminován?

Tabulka číslo 9: Diskriminace na pracovišti

	Počet	Podíl v %
Ano	0	0,00%
Spíše ano	1	1,15%
Spíše ne	24	27,59%
Ne	62	71,26%
Celkem	87	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

V této tabulce jednoznačně vidět, že dohromady až 98,85 % zaměstnanců firmy se spíše necítí nebo vůbec necítí diskriminován. To, že se s diskriminací na pracovišti můžeme setkat a jak se před ní chránit je popsáno v kapitole 3.3. Na tuto otázku odpověděl i 1 zaměstnance, který se na pracovišti cítí diskriminován. Potenciální příčiny diskriminace se pokusíme zjistit v dalších kapitolách.

4.4 Analýza statistických hypotéz

V této části práce již přistupujeme ke zkoumání samotných hypotéz. Jejich stanovení a postup výpočtu, je detailně popsáno v kapitole 2.3 – Metoda výpočtu.

Otázka č. 10: Má podle Vás pohlaví zaměstnanců vliv na výkonnost podniku?

H_{01}: Pohlaví zaměstnanců nemá žádný vliv na výkonnost organizace.

H_{A1}: Pohlaví zaměstnanců má vliv na výkonnost organizace.

Tabulka číslo 10: Pohlaví zaměstnanců – kontingenční tabulka H_{01}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	3	2	5
Spíše ano	4	5	9
Spíše ne	8	19	27
Ne	33	13	46
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 11: Teoretické četnosti H_{01}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	2,75862069	2,24137931	5
Spíše ano	4,965517241	4,034482759	9
Spíše ne	14,89655172	12,10344828	27
Ne	25,37931034	20,62068966	46
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování za pomocí programu SPSS

Tabulka číslo 11 nesplňuje podmínky pro použití χ^2 – testu, z tohoto důvodu musíme sloučit řádky odpovědí *ano* a *spíše ano* i *spíše ne* a *ne*. Jiné sloučení by mohlo narušit logické uspořádání tabulky. Potom se kontingenční tabulka přetransformuje na tabulku asociační.

Tabulka číslo 12: Pohlaví zaměstnanců – transformovaná asociační tabulka H_{01}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Spíše ano	7	7	14
Ne	41	32	73
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 13:Očekávané četnosti H_{01} po transformaci tabulky

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	7,724137931	6,275862069	14
Ne	40,27586207	32,72413793	73
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování za pomocí programu SPSS

V tomto kroku byly podmínky pro použití χ^2 – testu splněny, což znamená, že můžeme přejít k výpočtu:

Hladina významnosti $\alpha = 0{,}05$

$p = 0{,}6709$

$p > \alpha \rightarrow$ nulová hypotéza nelze zamítnout

S 95 % pravděpodobností bylo zjištěno, že pohlaví zaměstnanců nemá žádný vliv na výkonnost organizace. Z tabulky číslo 2 můžeme tvrdit, že společnost Bosch zaměstnává poměrně vyšší počet mužů než žen, přičemž dbá na rovnost mezd a férový přístup ke svým zaměstnancům bez ohledu na pohlaví. Je logické, že zaměstnání se zaměřením jako firma Bosch bude mít větší účast u mužského zastoupení. Konkrétně může jít o oddělení nabízející servis, revizi kotlů či opravy. Z daného výsledku můžeme jednoznačně říci, že souvislost mezi výkonem organizaci je na pohlaví nezávisle.

Otázka č. 11: Má podle Vás věk zaměstnanců vliv na výkonnost podniku?

H_{02}: Věk zaměstnanců nemá žádný vliv na výkonnost organizace.

H_{A2}: Věk zaměstnanců má vliv na výkonnost organizace.

Tabulka číslo 14: Věk zaměstnanců – kontingenční tabulka H_{02}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	16	10	26
Spíše ano	18	25	43
Spíše ne	12	1	13
Ne	2	3	5
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 15: Teoretické četnosti H_{02}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	14,34482759	11,65517241	26
Spíše ano	23,72413793	19,27586207	43
Spíše ne	7,172413793	5,827586207	13
Ne	2,75862069	2,24137931	5
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování za pomocí programu SPSS

Podmínky pro použití χ^2 – testu nebyly splněny, proto musíme sloučit odpovědí *spíše ne* a *ne*. Z tohoto důvodu musíme transformovat kontingenční tabulku na asociační.

Tabulka číslo 16: Věk zaměstnanců – transformovaná asociační tabulka H_{02}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	16	10	26
Spíše ano	18	25	43
Spíše ne	14	4	18
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 17:Očekávané četnosti H_{02} po transformaci tabulky

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	14,34482759	11,65517241	26
Spíše ano	23,72413793	19,27586207	43
Spíše ne	9,931034483	8,068965517	18
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování za pomocí programu SPSS

V tomto kroku již byly splněny veškeré podmínky pro χ^2 – test, to znamená, že všechny četnosti jsou větší než 5 a menší než 1. Následuje samotný výpočet:

Hladina významnosti $\alpha = 0{,}05$

$p = 0{,}0269$

$p < \alpha \rightarrow$ nulová hypotéza se zamítá

Zamítnutím nulové hypotézy, byla přijata hypotéza alternativní, která tvrdí, že věk zaměstnanců má vliv na výkonnost organizace. Z tabulky číslo 3 jsme zjistili, že ve firmě Bosch pracují nejvíce zaměstnanci ve věku 31-45 let. Z tvrzení tedy může vyplývat, že tato generace vidí budoucnost ve vzdělávání a získávání nových vědomostí a znalostí, které firmě prospívá. Naopak u nedostatku v podobě starší věkové generace se může jednat o absenci, která má za příčiny nedostatek odborníků ve specifických oblastech výroby či absence přenosu předávání zkušeností od starších na mladší zaměstnance.

Otázka č. 12: Má podle Vás národnost zaměstnanců vliv na výkonnost podniku?

H_{03}: Národnost zaměstnanců nemá žádný vliv na výkonnost organizace.

H_{A3}: Národnost zaměstnanců má vliv na výkonnost organizace.

Tabulka číslo 18: Národnost zaměstnanců – kontingenční tabulka H_{03}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	0	1	1
Spíše ano	4	2	6
Spíše ne	12	26	38
Ne	32	10	42
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 19: Teoretické četnosti H_{03}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	0,551724138	0,448275862	1
Spíše ano	3,310344828	2,689655172	6
Spíše ne	20,96551724	17,03448276	38
Ne	23,17241379	18,82758621	42
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování za pomocí programu SPSS

Z důvodu nesplnění podmínek pro použití χ^2 – testu je za potřebí sloučit řádky *ano* a *spíše ano* i *spíše ne* a *ne*. Jiné sloučení by narušilo logické uspořádání tabulky. Následně je za potřebí zpracování asociační tabulky.

Tabulka číslo 20: Národnost zaměstnanců – transformovaná asociační tabulka H_{03}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Spíše ano	4	3	7
Ne	44	36	80
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 21: Očekávané četnosti H_{03} po úpravě tabulky

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	3,862068966	3,137931034	7
Ne	44,13793103	35,86206897	80
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování za pomocí programu SPSS

Z důvodu, že dvě teoretické četnosti jsou menší než 5 a nesplňují podmínky pro χ^2 – test, musíme použít Fisherův faktoriálový test.

Hladina významnosti $\alpha = 0{,}05$

$\sum pi = 0{,}9990$

$\sum pi > \alpha \rightarrow$ nulová hypotéza nelze zamítnout

Bylo prokázáno, že národnost zaměstnanců nema žádný vliv na výkonnost organizace. Z tabulky číslo 4 bylo prokázáno, že až 83,91 % zaměstnanců je české národnosti. Z tohoto důvodu nemůžeme očekávat, že by ve firmě Bosch měly národnosti vliv na jejich výkon.

Otázka č. 13: Má podle Vás náboženské vyznání zaměstnanců vliv na výkonnost podniku?

H_{04}: Náboženské vyznání zaměstnanců nemá žádný vliv na výkonnost organizace.

H_{A4}: Náboženské vyznání zaměstnanců má vliv na výkonnost organizace.

Tabulka číslo 22: Náboženské vyznání zaměstnanců – kontingenční tabulka H_{04}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	0	0	0
Spíše ano	2	1	3
Spíše ne	12	9	21
Ne	34	29	63
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování

Z důvodu nulových hodnot u obou společnostech v odpovědi *Ano* byla tato odpověď vyřazena a nebude východiskem pro další analýzu.

Tabulka číslo 23: Teoretické četnosti H_{04}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Spíše ano	1,655172414	1,344827586	3
Spíše ne	11,5862069	9,413793103	21
Ne	34,75862069	28,24137931	63
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování za pomocí programu SPSS

Jelikož jsou dvě teoretické četnosti menší než 5, χ^2 – test nemůže být použit. Musíme tedy přejít ke slučování tabulky. Nyní víme, že náboženské vyznání zaměstnanců spíše nemá nebo nemá žádný vliv na výkonnost organizace. Toto zjištění nám pomůže v následujícím hodnocení, kde musíme provést analýzu, zda u daných společností neexistuje statisticky významný rozdíl v těchto odpovědích.

Tabulka číslo 24: Náboženské vyznání zaměstnanců – transformovaná asociační tabulka H_{04}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Spíše ne	14	10	24
Ne	34	29	63
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 25: Očekávané četnosti H_{04} po transformaci tabulky

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Spíše ne	13,24137931	10,75862069	24
Ne	34,75862069	28,24137931	63
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování za pomocí programu SPSS

Po transformaci tabulky byly splněny veškeré podmínky. Může následovat $\chi 2$ – test.

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

$p = 0,7144$

$p > \alpha \rightarrow$ nulová hypotéza nelze zamítnout

S 95% pravděpodobností můžeme potvrdit tvrzení, že neexistuje souvislost mezi náboženským vyznáním zaměstnanců a výkonnosti organizace. Z tabulky číslo 5 víme, že firma Bosch zaměstnává nejvíce lidí bez vyznání nebo římskokatolické církve. Z otázky můžeme usoudit, že na pracovišti nedochází k problematice jako nerovné zacházení na základě vlastního náboženského přesvědčení, myšlení či projeveného svědomí, což nezpůsobuje žádnou souvislost s výkonem zaměstnanců ve firmě.

Otázka č. 14: Má podle Vás vzdělání zaměstnanců vliv na výkonnost podniku?

H_{05}: Vzdělání zaměstnanců nema žádný vliv na výkonnost organizace.

H_{A5}: Vzdělání zaměstnanců má vliv na výkonnost organizace.

Tabulka číslo 26: Vzdělání zaměstnanců – kontingenční tabulka H_{05}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	21	11	32
Spíše ano	14	22	36
Spíše ne	9	5	14
Ne	4	1	5
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 27: Teoretické četnosti H_{05}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	17,65517241	14,34482759	32
Spíše ano	19,86206897	16,13793103	36
Spíše ne	7,724137931	6,275862069	14
Ne	2,75862069	2,24137931	5
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování za pomocí programu SPSS

V tabulce číslo 27 je použití χ^2 – testu nemožné, protože nebyly splněny podmínky. Musíme tedy sloučit poslední dva řádky.

Tabulka číslo 28: Vzdělání zaměstnanců – transformovaná asociační tabulka H_{05}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	21	11	32
Spíše ano	14	22	36
Spíše ne	13	6	19
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 29: Očekávané četnosti H_{05} po transformaci tabulky

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	17,65517241	14,34482759	32
Spíše ano	19,86206897	16,13793103	36
Spíše ne	10,48275862	8,517241379	19
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování za pomocí programu SPSS

V tomto kroku jsou podmínky pro použití χ^2 – testu splněny. Následuje výpočet:

Hladina významnosti $\alpha = 0{,}05$

$p = 0{,}0364$

$p < \alpha \rightarrow$ nulová hypotéza se zamítá

Byla přijata alternativní hypotéza, která tvrdí, že vzdělání zaměstnanců má vliv na výkonnost organizace. Z toho můžeme tvrdit, že dostatečné znalosti hrají důležitou roli při zvyšování konkurencieschopnosti podniku. Se specializací, kterou firma Bosch nabízí je zjevné, že vzdělanější zaměstnanci jsou pro firmu klíčový, nejen že dokáží obsluhovat složitější stroje a jsou schopni poskytovat kvalitnější služby, navíc jsou schopni řešit problémy a adaptovat se na měnící se pracovní podmínky. Tabulky číslo 6 nám toto tvrzení podvrzuje, největší počet zaměstnanců ve firmě má středoškolské vzdělání ukončeno maturitní zkouškou nebo vysokoškolské vzdělaní.

Otázka č. 15: Mají podle Vás pracovní zkušenosti zaměstnanců vliv na výkonnost podniku?

H_{06}: Pracovní zkušenosti zaměstnanců nemají žádný vliv na výkonnost organizace.

H_{A6}: Pracovní zkušenosti zaměstnanců mají vliv na výkonnost organizace.

Tabulka číslo 30: Pracovní zkušenosti – kontingenční tabulka H_{06}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	24	16	40
Spíše ano	13	20	33
Spíše ne	8	1	9
Ne	3	2	5
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 31: Teoretické četnosti H_{06}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	22,06896552	17,93103448	40
Spíše ano	18,20689655	14,79310345	33
Spíše ne	4,965517241	4,034482759	9
Ne	2,75862069	2,24137931	5
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování za pomocí programu SPSS

I v tomto případě musí dojít ke sloučení odpovědí *ne* a *spíše ne*, z důvodu nesplnění podmínek pro χ^2 – test.

Tabulka číslo 32: Pracovní zkušenosti – transformovaná asociační tabulka H_{06}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	24	16	40
Spíše ano	13	20	33
Spíše ne	11	3	14
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 33: Očekávané četnosti H_{06} po transformaci tabulky

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	22,06896552	17,93103448	40
Spíše ano	18,20689655	14,79310345	33
Spíše ne	7,724137931	6,275862069	14
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování za pomocí programu SPSS

Podmínky použití χ^2 – testu byly splněny v tomto kroku, můžeme tedy přejít rovnou k výpočtu.

Hladina významnosti $\alpha = 0{,}05$

$p = 0{,}0334$

$p < \alpha \rightarrow$ nulová hypotéza se zamítá

Zamítnutím nulové hypotézy jsme dokázali, že pracovní zkušenosti zaměstnanců mají vliv na výkonnost organizace. Z výsledku můžeme tvrdit, že firma Bosch ale i jiné podniky se musí vypořádat s vyšším rizikem a složitějšími očekáváními zákazníků a trhu. Podniky musí využít každé konkurenční výhody, pokud chtějí uspět, a aby toho dosáhli, musí mít ty nejzkušenější zaměstnance. Iniciativy v oblasti zkušeností zaměstnanců zvyšují angažovanost zaměstnanců a více angažovaných zaměstnanců se promítá do produktivnějšího a úspěšnějšího podnikání. Na druhé straně, menší důraz na zkušenosti zaměstnanců má velmi reálné nevýhody, jako je nižší udržení zaměstnanců. V tabulce číslo 7 je uvedeno, že délka pracovního poměru zaměstnanců ve firmě bosch se pohybuje kolem 1–4 let a 5–8 let.

Otázka č. 16: Má podle Vás diverzitní pracovní síla vliv na výkonnost podniku?

H_{07}: Diverzitní pracovní síla nema žádný vliv na výkonnost organizace.

H_{A7}: Diverzitní pracovní síla má vliv na výkonnost organizace.

Tabulka číslo 34: Diverzitní pracovní síla – kontingenční tabulka H_{07}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	28	12	40
Spíše ano	9	15	24
Spíše ne	10	6	16
Ne	1	6	7
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 35: Teoretické četnosti H_{07}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	22,06896552	17,93103448	40
Spíše ano	13,24137931	10,75862069	24
Spíše ne	8,827586207	7,172413793	16
Ne	3,862068966	3,137931034	7
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování za pomocí programu SPSS

Protože nebyly splněny podmínky pro použití $\chi 2$ – testu, musíme v tabulce číslo 35 sloučit poslední dva odpovědi.

Tabulka číslo 36: Diverzitní pracovní síla – transformovaná asociační tabulka H_{07}

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	28	12	40
Spíše ano	9	15	24
Spíše ne	11	12	23
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 37: Očekávané četnosti H_{07} po transformaci tabulky

	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Bosch Termotechnika s.r.o.	Celkem
Ano	22,06896552	17,93103448	40
Spíše ano	13,24137931	10,75862069	24
Spíše ne	12,68965517	10,31034483	23
Celkem	48	39	87

Zdroj: Vlastní zpracování za pomocí programu SPSS

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

$p = 0,0288$

$p < \alpha \rightarrow$ nulová hypotéza se zamítá

Přijetím alternativní hypotézy jsme potvrdili existenci vlivu diverzitního pracovního prostředí na výkonnost podniku. Diverzita na pracovišti znamená zaměstnávání lidí různého věku, pohlaví, etnické příslušnosti, kulturního zázemí, úrovně vzdělání... Diverzitní pracovní síla má množství ekonomických přínosů, které jsou konkretně popsány v kapitole 3.6. Zamítnutím nulové hypotézy jsme zjistili, že takové pracovní prostředí je pro výkon společnosti Bosch důležité. Budování různorodých týmů a respektování této osobní a kulturní rozmanitosti vede k úspěchu. Všechny tyto přínosy mají kořeny v řízení lidských zdrojů. HR oddělení je nejdůležitějším oddělením v každé organizaci, protože se zabývá lidskými zdroji, které jsou nejcennějším aktivem každé organizace. V tabulce číslo 8 můžeme vidět, že zaměstnanci firmy Bosch pozitivně vnímají podporu myšlenky diverzity na pracovišti. Je možné tvrdit, že společnost se snaží o vytváření takového prostředí, kde je diverzita respektována a vnímána.

5 Vyhodnocení získaných výsledků

Hlavním cílem bakalářské práce bylo prozkoumat diverzitu v pracovním prostředí firmy Bosch a zjistit, v jaké míře může organizaci ovlivňovat. Ekonomické přínosy zjištěných dat a případné doporučení si rozebereme v této kapitole. Následně přejděme k samotnému rozboru získaných výsledků.

V rámci první testované hypotézy bylo zjištěno, že **pohlaví zaměstnanců nemá žádný vliv na výkonnost organizace.** Často se ale v souvislosti s genderovou tématikou zmiňuje rozdíl efektivnosti mezi muži a ženami. V minulosti možná pozorovaly určité nespravedlivé rozdíly, ale nyní se tyto rozdíly velmi rychle stabilizují. Diskriminaci v rámci pohlaví mohl pocítit i 1 zaměstnanec, který na otázku *Cítíte se v práci diskriminován?* odpověděl, spíše ano. Otázkou číslo 2 (*Vaše pohlaví?)* jsme zjistili, že ve firmě pracuje o něco větší počet mužů než žen. Jak již bylo zmíněno, oblast, ve které se společnost Bosch pohybuje, je z větší části atraktivnější více pro muže než pro ženy. Vytvořením nových pracovních míst, které nabízejí flexibilní výhody, jako jsou pozice na částečný úvazek a práce na dálku, by mohly být atraktivní pro obě pohlaví. Ve skutečnosti je flexibilita spojena s vyšší úrovní angažovanosti zaměstnanců a stala se jednou z nejžádanějších vlastností pro uchazeče o zaměstnání. Vyvážené různorodé vedení ve společnosti může povzbudit ženy ale i muže a poskytnout jim pohled na možný způsob vedení a motivace k lepšímu výkonů pro další kariérní růst. Z důvodu, že nulovou hypotézu nešlo zamítnout, můžeme říci, že v tomto případě na pohlaví zaměstnanců výkon organizace nestojí.

Zamítnutím nulové hypotézy jsme ve druhé testové otázce prokázali, že **věk zaměstnanců má vliv na výkonnost organizace**. Otázkou číslo 3 (*Váš věk?*) jsme zjistili, že nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 31–45 let. Mezi benefity této věkové kategorie patří jejich již získané zkušenosti, profesionalita, pracovní morálka a znalosti, kterými mohou organizací přispět. Naopak mladá generace vyrůstá ve světě vyspělých technologií. Mít pracovní sílu s technicky zdatnými mladšími zaměstnanci by poskytlo jednoznačnou výhodu oproti tomu, který má jen vyspělé zaměstnance. Z vlastní zkušenosti si dovolím tvrdit, že generační rozdíl vede k častějším konfliktům mezi pracovníky. Tím, že společnost má zaměstnance různého věku, může vytvářet a udržovat lepší vztahy se spolupracovníky a zákazníky z různých věkových skupin. Homogenní věková skupina by mohla snížit kariérní možnosti a postup v organizaci, tím by se zvýšila fluktuace zaměstnanců.

Třetí testová hypotéza ukázala, že **národnost zaměstnanců nemá žádný vliv na výkonnost organizace**. Otázkou číslo 4 (*Vaše národnost?*) bylo zjištěno, že až téměř 84 % zaměstnanců je české národnosti. Z tohoto zjištění lze tvrdit, že diverzita v rámci kultur jiných zemí není dostatečně podporována, a nemůže mít dostatečný vliv na výkon zaměstnanců, a tedy i podniku. O společnosti Bosch lze tvrdit, že je nadnárodní společnost rozmístěna po celém světě. Podpořením rozmanitosti napříč národnostmi by mohlo vést k rozšíření různých přístupů k řešení problému a zkušeností zahraničních zaměstnanců. Kromě toho mohou mezinárodní pracovníci pomoci i při překonávání jazykové bariéry na pracovišti a při expanzi společnosti na nový trh. To by vedlo k lepší konkurenceschopnosti na globální úrovni.

Na základě čtvrté testové hypotézy se prokázalo, že **náboženské vyznání zaměstnanců nemá žádný vliv na výkonnost organizace**. Z otázky číslo 5 (*Vaše náboženské vyznání?*), bylo zjištěno že větší část zaměstnanců se nehlásí k žádné víře. Na druhé straně se přihlásilo i množství zaměstnanců, kteří se k náboženství hlásí. Z vlastního pozorování pracoviště firmy Bosch vím, že podporuje kulturu vzájemného respektu mezi náboženstvími, navzdory protichůdným názorům, ideologiím a přesvědčením. Udržováním takového pozitivního pracovního prostředí zlepšuje atmosféru, ve kterém se může dosáhnout lepší a vyšší výkon.

Další testovou hypotézou bylo prokázáno, že **vzdělání zaměstnanců má vliv na výkonnost organizace**. V různých odděleních organizace se od zaměstnanců žádá množství znalostí, dovedností a kompetencí. Důkazem jsou i odpovědi zaměstnanců na otázku číslo 6. (*Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*), kde se ukázalo že téměř polovina z nich má středoškolské vzdělání ukončeno maturitní zkouškou. Další nejpočetnější skupinou jsou vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci. Čím výše dosažené vzdělání by mělo signalizovat vyšší schopnosti, adaptabilitu či motivaci v daném oboru. Čím více se do popředí dostávají neustálé aktualizace potřebných dovedností. Inovace, schopnost adaptace a znalostní kapitál podniku bezpochyby značně přispívají ke zvyšování tržní konkurenceschopnosti dané organizace. Doporučili bychom, aby firma Bosch nadále investovala do lidského vzdělávání a rozvoje, které mohou mít formu jednorázového školení, jazykových kurzů, odborných přednášek, instruktáži či nácviku specifických dovedností potřebných v daném oboru.

Šestou hypotézou bylo zjištěno, že **pracovní zkušenosti zaměstnanců mají vliv na výkonnost organizace**. Pracovní zkušenosti jsou pro firmu klíčové, a to zejména při jejich předávání z generace na generaci. Otázkou číslo 7 (*Délka Vašeho pracovního poměru v*

podniku?) vedlo ke zjištění, že nejčastěji zaměstnanci pracují v podniku již 1–4 roky, následně 5–8 let. Čím delší angažovanost v podniku přináší tím více zkušeností. Zkušenější zaměstnanci projevují větší oddanost a pochopení produktů a služeb, což firmě umožňuje poskytovat lepší podporu zákazníkům. I když zkušenější pracovníci někdy začínají s vyšším nástupním platem, mohou společnosti ušetřit peníze. Někdo, kdo nevyžaduje mnoho tréninku, může začít vykonávat své očekávané povinnosti dříve než někdo, kdo to vyžaduje. Naopak, požadováním těchto zkušeností si firma může odradit mladší zájemce, které jak můžeme vidět v otázce číslo 3 (*Váš věk?*), pracuje jen malé množství. Proto bychom doporučili se zaměřit na předávání těchto zkušeností z generace na generaci a posílit vzdělávání zaměstnanců, které bylo zmíněno výše.

V poslední testové hypotéze, se přijetím alternativní hypotézy prokázalo, že **diverzitní pracovní síla má vliv na výkonnost organizace**. Oddělení lidských zdrojů má v plné kompetenci diverzitu implementovat a nadále ji ve společnosti udržovat. Zaměstnanci firmy Bosch otázkou číslo 8 (*Cítíte, že Vaše pracovní prostředí ve firmě podporuje myšlenku diverzity?*) potvrdili, že jejich pracovním prostředím je diverzita podporována. Rozmanitost na pracovišti by měla představovat pojítko lidí různých ras, náboženství a kultury v prostředí, ve kterém se všichni snaží dosáhnout stejného cíle. Konkrétní ekonomické přínosy diverzity na pracovišti jsou detailně popsány v kapitole 3.6. Schopnost zacházet, jednat a pracovat s lidmi spravedlivě bez ohledu na jejich národnost, rasu, kulturu, věk nebo pohlaví a schopnost podporovat rovnost v procesech a příležitostech pro všechny, můžeme na základě otázky číslo 9 (*Cítíte se v práci diskriminován?*) označit za splněnou. Zde je možné doporučení, aby oddělení lidských zdrojů nadále vytvářelo atmosféru inkluzivního pracoviště, která umožňuje každému cítit se, že je respektován. Nadále je nutná snaha vytvářet politiky podporující diverzitu, které budou zahrnovat proces podávání stížností na diskriminaci na pracovišti a způsob, jakým bude společnost hodnotit účinnost dané politiky.

6 Závěr

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou. Cílem bakalářské práce byla analýza a následně zjistění vlivu diverzity na výkonnost podniku. Výzkum byl proveden ve společnosti Bosch, a to konkrétně v jeho dvou dceřiných společnostech Robert Bosch odbytová s.r.o. a Bosch Termotechnika s.r.o.

V teoretické části byla uvedena charakteristika pojmu diverzita a inkluze, která k ní bezvýhradně patří. Poté byla zmíněna stručná historie vzniku diverzity a její vnímání v současném světě. Diverzita na pracovišti se neobejde bez právní definice. Z tohoto důvodu byly uvedeny antidiskriminační legislativy, které mají za úkol chránit lidi před rozlišováním, které je nespravedlivé. Dále zde bylo uvedeno rozdělení prvků diverzity do dimenzí. Jak by měla korporace, která podporuje diverzitu vypadat, bylo popsáno v další části. Nejdůležitějším poznatkem bylo uvedení ekonomických přínosů diverzity pro organizaci. Poté byl v teoretické části představen pojem management diverzity a jeho působení na území Německa. K řízení diverzity neodmyslitelně patří její proces implementace, který je popsán v další části. V závěru teoretické části jsou uvedeny platformy, jejichž cílem je uznávat a zahrnovat rozmanitost do firemní kultury.

V úvodu praktické části byla zmíněná zkoumaná společnost a její dvě dceřiné firmy. Následně byla detailně popsána metoda dotazníkového šetření a oslovení respondentů. Získaná data sestávala z 87 vyplněných dotazníků. Analýza dat byla provedena ze 16 otázek. Celkem 9 z těchto otázek byly statistické formy, které sloužily k zjištění základních informací o daném respondentovi a k analýze diverzity na pracovišti. Zbývajících 7 se týkalo tématu diverzity a jejích potenciálních příčin na výkonu podniku. Analýza diverzity na pracovišti představovala podpůrný zdroj pro zkoumání vlivu diverzity v podniku.

Ke zjištění vlivu diverzity na výkonnost organizace bylo použito 6 prvků diverzity. Tyto prvky jsme na základě stanovení hypotéz testovali. Identifikované prvky byly pohlaví, věk, národnost, náboženské vyznání, vzdělání a pracovní zkušenosti. Použitím statistických výpočtů za pomocí programu SPSS bylo zjištěno, že věk, vzdělání a pracovní zkušenosti mají vliv na výkonnost organizace. Naopak pohlaví, národnost a náboženské vyznání nemají vliv na výkonnost podniku. Poslední hypotézou bylo obecně zjištěno, že diverzitní pracovní síla ve zkoumané společnosti má vliv na její výkon. Výzkum bakalářské práce byl proveden u menšího počtu respondentů, tudíž jeho výsledky nemůžeme vztahovat na všechny společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

ARNS, Stefanie a Britta HOLZBERG, 2013. Manager Guide to Gender Diversity. Egypt: Fact Advertivising and Product Solutions. ISBN 978-3-944152-73-8.

CEHELSKÁ, Daniela a Tomáš HANGONI, 2013. Manažment rozmanitosti v sociálnych oragnizáciách. Prešov: Vydavateľstvo Prešovskej univerzity. ISBN 978-80-555-0959-4.

EUROPEAN COMMISSION, Directorate-General for Justice and Consumers, 2019. Diversity management in Central and Eastern Europe : lesson learned and potential for growth. Luxembourg: Publications Office in European Commission. ISBN 978-92-79-73725-1.

KÁBA, Bohumil a Libuše SVATOŠOVÁ, 2012. Statistické nástroje ekonomického výzkumu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-359-9

MUŽÁKOVÁ, Karina, 2014. Diversity Management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí. Ostrava: KEY Publishing. ISBN 978-80-7418-229-7.

PILCH, Tony, 2006. Diversity and the economy. London: The Smith Institute. ISBN 1 905370 04 0.

SOJKA, Ladislav, 2009. Medzinárodný manažment ľudských zdrojov. Prešov: Grafotlač Prešov. ISBN 978-80-55-0086-7.

The business care for diversity: Good practices in the workplace, 2005. [1.] vyd. Luxemburg: Publications Office. ISBN 92-79-00239-2.

Internetové zdroje

ASCHWANDEN, Rahel. Embracing diversity: A guide to diversity management for organisations active in intercultural youth work [online]. 2021, 125 [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: https://www.bkj.de/fileadmin/BKJ/01_Nachrichten/EmbracingDiversity.pdf

Bosch v České republice. Bosch Česká republika [online]. [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-v-ceske-republice/

BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE. Migration Report 2020 Key Results [online]. 2020, 17 [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/EN/Forschung/Migrationsberichte/migrationsbericht-2020-zentrale-ergebnisse.pdf?__blob=publicationFile&v=5

CHARTA DER VIELFALT E.V. Diversity als Chance – Die Charta der Vielfalt: der Unternehmen in Deutschland [online]. 2014, 8 [cit. 2022-10-29]. Dostupné z: https://www.welcomecenter-hnf.com/fileadmin/data/Bilder/Bilder_WelcomeCenter/PDF_Dokumente/Diversity-Tag/Charta_der_Vielfalt_Infobroschüre.pdf

COUSINS, Rebecca a Alex JOHNSTON. Workplace Diversity - A Driver of Job Satisfaction? [online]. 2021, 68 [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=9061101&fileOId=9061105

DÜVEL, Wiebke, Isabelle SCHÖMANN a Stefan CLAUWAERT. Non-discrimination in the European Union: Implementation of Directives 2000/78/EC and 2000/43/EC [online]. 2004, 63 [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: https://library.fes.de/pdf-files/gurn/00382.pdf

ELY, Robin J. a David A. THOMAS. Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes [online]. 2001, 279 [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: https://web.mit.edu/cortiz/www/Diversity/Ely%20and%20Thomas,%202001.pdf

EUROPEAN COMMISSION. Charter Implementation Toolkit: A Framework for Action [online]. 2021, 74 [cit. 2022-10-29]. Dostupné z: https://www.diversitycharter.ie/assets/files/pdf/cit_framework_for_action_july2021.pdf

EUROPEAN COMMISSION. Diversity within small and medium- sized enterprises - best practices and approaches for moving ahead [online]. 2015, 67 [cit. 2022-10-29]. Dostupné z: doi:doi 10.2838/708962

EUROPEAN COMMISSION. Managing Diversity at Work [online]. 2012, 18 [cit. 2022-10-29]. Dostupné z: doi:doi:10.2838/41327

EUROPEAN COMMISSION. The costs and benefits of diversity: A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises [online]. 2003, 20 [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/migrant-integration/library-document/costs-and-benefits-diversity_en

FLORIDA, Richard a Irene TINAGLI. EUROPE IN THE CREATIVE AGE [online]. 2004, 48[cit.2022-10-28]. Dostupné z: https://www.demos.co.uk/files/EuropeintheCreativeAge2004.pdf

GISCOMBE, Katherine a Mary C. MATTIS. Leveling the Playing Field for Women of Color in Corporate Management: Is the Business Case Enough? [online]. 2002, 17 [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/25074736

KEIL, Marion, Badrudin AMERSHI a Stephen HOLMES. Vzdelávacia príručka pre manažment rozmanitosti [online]. 2007, 47 [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-sk.pdf

KRITHI a RAMESH PAI. A REVIEW ON DIVERSITY AND INCLUSION IN THE WORKFORCE FOR ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS. [online]. 7.7.2021, 13 [cit. 2022-10-24]. Dostupné z: https://ijcrt.org/papers/IJCRT2107024.pdf

LANDWEHR, Jens. Diversity Management Instruments in German Organizations: Effectiveness and Preferences from Corporate and Employee Perspectives [online]. 2016, 24 [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: https://article.sciencepublishinggroup.com/html/10.11648.j.jhrm.20160406.13.html#paper-content-1-1

LEAL, Pilar Ortega. ValoDi Handbook: Resources and strategies for the acquirement of competences on diversity management. Inclusion, innovation and integration of the talent in the organizations [online]. 2021, 316 [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/868187c5-ba6f-4c84-9f27-0ebe1fbc655e/ValoDi_HANDBOOK.pdf

LEŠTÁKOVÁ, Katarína. Firemná kultúra spoločnosti Bosch [online]. Praha, 2017 [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: https://theses.cz/id/cvlxl3/ . Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

MAŘÍKOVÁ, Hana a Alice DUDÁKOVÁ. Nebojme se diverzity!: Vzdělávací manuál [online]. 2015, 56 [cit. 2022-10-18]. Dostupné z: https://adoc.pub/hana-maikova-ed-marie-ermakova-alena-kikova.html

MAŘÍKOVÁ, Hana, Lenka FORMÁNKOVÁ, Alena KŘÍŽKOVÁ a Marie ČERMÁKOVÁ. Diverzita v praxi: Metodika řízení diverzity a slaďování pracovního a soukromého života na pracovišti [online]. 2015, 103 [cit. 2022-10-18]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Metodika_diverzita_v_praxi.pdf/498b580e-2ea7-1d69-10b4-c2a9ed7456a8

NAIR, Nisha a Neharika VOHRA. Diversity and Inclusion at the Workplace: A Review of Research and Perspectives [online]. 2015, 36 [cit. 2022-10-24]. Dostupné z: http://vslir.iima.ac.in:8080/jspui/bitstream/11718/16616/1/WP2015-03-34.pdf

PATRICK, Harold Andrew a Vincent Raj KUMAR. Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges [online]. 25.4.2012, 15 [cit. 2022-10-24]. Dostupné z: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244012444615

RIDLEY, Matt. Humans: Why They Triumphed [online]. 2010 [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703691804575254533386933138

ROBERSON, Quinetta M. Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations [online]. 2006, 236 [cit. 2022-10-24]. Dostupné z: https://doi.org/10.1177/1059601104273064

ROBERT BOSCH GMBH 2023. The Bosch Group at a glance: What we do [online]. 2023 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: https://www.bosch.com/company/our-figures/

ROBERT BOSCH ODBYTOVÁ S.R.O. Inovace pro období změn [online]. 2020 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z:

https://www.boschaftermarket.com/cz/media/customer_portal_cz/pdf_cz/home/bosch_dnes_2020_cz.pdf

SALAMIE, David E. a Suzanne SELVAGGI. Robert Bosch GmbH [online]. 2018 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: https://www.encyclopedia.com/social-sciences-and-law/economics-business-and-labor/businesses-and-occupations/robert-bosch-gmbh#2840500077

SMITH, Cierra. Diversity in the workplace since the 1950s [online]. 26.05.2021 [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: https://www.culturedsimplicity.com/2021/05/26/diversity-in-the-workplace-since-the-1950s-interview/

SOKOLOVSKÝ, Tomáš. Sdílení informací o Diversity Management(DiM) aDisability Management(DaM) včeských podmínkách [online]. 2010, 10 [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: https://adoc.pub/sdileni-informaci-o-diversity-managementdim-adisability-mana.html

VOSS, Eva. Diversity in Germany: Study marking ten years of the Diversity Charter [online]. 2016, 80 [cit. 2022-10-29]. Dostupné z: https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Diversity_in_Germany_2016_en.pdf

WEIDENHÖFER, Jan. Revize a implementace systému 5S ve výrobním procesu společnosti Bosch Rexroth, spol.s.r.o. [online]. Brno, 2021 [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: https://theses.cz/id/31dutv/ . Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně.

Zákony

Ústavní zákon č. 23/1991 Sb. Ústavní zákon, kterým se uvozuje LISTINA ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako ústavní zákon Federálního shromáždění České a Slovenské Federativní Republiky

Zákon č. 198/2009 Sb. Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

8.1 Seznam obrázků

Obrázek číslo 1 - Čtyři dimenze diverzity 20
Obrázek číslo 2 - Šest kroků implementace diversity managementu dle firmy Synetz 28
Obrázek číslo 3 - Logo značky Bosch 32

8.2 Seznam tabulek

Tabulka číslo 1: Místo výkonu práce 34
Tabulka číslo 2: Pohlaví 35
Tabulka číslo 3: Věk 36
Tabulka číslo 4: Národnost 37
Tabulka číslo 5: Náboženství 38
Tabulka číslo 6: Vzdělání 39
Tabulka číslo 7: Pracovní poměr 40
Tabulka číslo 8: Podpora myšlenky diverzity 41
Tabulka číslo 9: Diskriminace na pracovišti 42
Tabulka číslo 10: Pohlaví zaměstnanců – kontingenční tabulka H_{01} 43
Tabulka číslo 11: Teoretické četnosti H_{01} 43
Tabulka číslo 12: Pohlaví zaměstnanců – transformovaná asociační tabulka H_{01} 43
Tabulka číslo 13:Očekávané četnosti H_{01} po transformaci tabulky 43
Tabulka číslo 14: Věk zaměstnanců – kontingenční tabulka H_{02} 44
Tabulka číslo 15: Teoretické četnosti H_{02} 45
Tabulka číslo 16: Věk zaměstnanců – transformovaná asociační tabulka H_{02} 45
Tabulka číslo 17:Očekávané četnosti H_{02} po transformaci tabulky 45
Tabulka číslo 18: Národnost zaměstnanců – kontingenční tabulka H_{03} 46
Tabulka číslo 19: Teoretické četnosti H_{03} 46
Tabulka číslo 20: Národnost zaměstnanců – transformovaná asociační tabulka H_{03} 47
Tabulka číslo 21: Očekávané četnosti H_{03} po úpravě tabulky 47
Tabulka číslo 22: Náboženské vyznání zaměstnanců – kontingenční tabulka H_{04} 48
Tabulka číslo 23: Teoretické četnosti H_{04} 48
Tabulka číslo 24: Náboženské vyznání zaměstnanců – transformovaná asociační tabulka H_{04} 48
Tabulka číslo 25: Očekávané četnosti H_{04} po transformaci tabulky 49
Tabulka číslo 26: Vzdělání zaměstnanců – kontingenční tabulka H_{05} 49
Tabulka číslo 27: Teoretické četnosti H_{05} 50
Tabulka číslo 28: Vzdělání zaměstnanců – transformovaná asociační tabulka H_{05} 50
Tabulka číslo 29: Očekávané četnosti H_{05} po transformaci tabulky 50
Tabulka číslo 30: Pracovní zkušenosti – kontingenční tabulka H_{06} 51
Tabulka číslo 31: Teoretické četnosti H_{06} 51
Tabulka číslo 32: Pracovní zkušenosti – transformovaná asociační tabulka H_{06} 52
Tabulka číslo 33: Očekávané četnosti H_{06} po transformaci tabulky 52
Tabulka číslo 34: Diverzitní pracovní síla – kontingenční tabulka H_{07} 53
Tabulka číslo 35: Teoretické četnosti H_{07} 53
Tabulka číslo 36: Diverzitní pracovní síla – transformovaná asociační tabulka H_{07} 53

Tabulka číslo 37: Očekávané četnosti H_{07} po transformaci tabulky.....54

8.3 Seznam grafů

Graf číslo 1: Oblasti dotčené opatřeními pro podporu rozmanitosti 22
Graf číslo 2: Migrace do a z Německa podle nejčastějších zemí původu a cílové destinace v roce 2020.....26
Graf číslo 3: Pohlaví zaměstnanců jednotlivých firem.....35
Graf číslo 4: Věk zaměstnanců jednotlivých firem 36
Graf číslo 5: Národnost zaměstnanců jednotlivých firem 37
Graf číslo 6: Náboženství zaměstnanců jednotlivých firem 38
Graf číslo 7: Vzdělání zaměstnanců jednotlivých firem.....40
Graf číslo 8: Délka pracovního poměru zaměstnanců jednotlivých firem 41

Přílohy

Dotazník

1. Vaše místo výkonu práce?
   ☐ Robert Bosch odbytová, s.r.o.
   ☐ Bosch Termotechnika s.r.o.
2. Vaše pohlaví?
   ☐ Žena
   ☐ Muž
3. Váš věk?
   ☐ Méně než 30 let
   ☐ 31 – 45 let
   ☐ 46 – 55 let
   ☐ 56 a více let
4. Vaše národnost?
   ☐ Česko
   ☐ Slovensko
   ☐ Ukrajina
   ☐ Německo
   ☐ Rusko
   ☐ Polsko
   ☐ Vietnam
   ☐ Jiná...
5. Vaše náboženské vyznání?
   ☐ Bez vyznání
   ☐ Římskokatolická církev
   ☐ Pravoslavná církev
   ☐ Českobratrská církev evangelická
   ☐ Církev československá husitská

☐ Jiná...

6. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

   ☐ Základní vzdělání

   ☐ Středoškolské vzdělání ukončené učňovskou zkouškou

   ☐ Středoškolské vzdělání ukončené maturitou

   ☐ Vyšší odborné vzdělání

   ☐ Vysokoškolské vzdělání

7. Délka Vašeho pracovního poměru v podniku?

   ☐ Méně než 1 rok

   ☐ 1 – 4 roky

   ☐ 5 – 8 let

   ☐ 9 let a více

8. Cítíte, že Vaše pracovní prostředí ve firmě podporuje myšlenku diverzity?

   ☐ Ano

   ☐ Spíše ano

   ☐ Spíše ne

   ☐ Ne

9. Cítíte se v práci diskriminován?

   ☐ Ano

   ☐ Spíše ano

   ☐ Spíše ne

   ☐ Ne

10. Má podle Vás pohlaví zaměstnanců vliv na výkonnost podniku?

    ☐ Ano

    ☐ Spíše ano

    ☐ Spíše ne

    ☐ Ne

11. Má podle Vás věk zaměstnanců vliv na výkonnost podniku?

    ☐ Ano

    ☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

12. Má podle Vás národnost zaměstnanců vliv na výkonnost podniku?

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

13. Má podle Vás náboženské vyznání zaměstnanců vliv na výkonnost podniku?

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

14. Má podle Vás vzdělání zaměstnanců vliv na výkonnost podniku?

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

15. Mají podle Vás pracovní zkušenost zaměstnanců vliv na výkonnost podniku?

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

16. Má podle Vás diverzitní pracovní síla vliv na výkonnost podniku?

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne