

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Diversity management

Diversity Management

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

BRUNCKOVÁ

KLÁRA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Bruncková Jméno: Klára Osobní číslo: 437619
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Diversity management

Název bakalářské práce anglicky:
Diversity Management

Pokyny pro vypracování:
Cíl: Analyzovat diversity management ve vybrané organizaci a navrhnout zlepšení.
Osnova: Úvod, teoretická část (vybrané poznatky z oblasti diversity managementu), praktická část (analýza ve vybrané organizaci), závěr, literatura.
Přínos: Návrhy na zlepšení přístupu k diversity managementu ve vybrané organizaci.

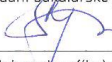
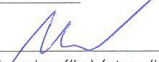
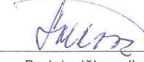
Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy, 2016. EGER, Ludvík, Diversity management, 2009. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy, 2016. KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální řízení. Východiska a vývoj, 2012. ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů, 2014.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Martin Šikýř, Ph.D.; MÚVS ČVUT

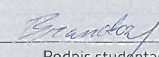
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 5 -04- 2017
Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

BRUNCKOVÁ, Klára. *Diversity management*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce.
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při tvorbě této práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti, v níž jsem prováděla výzkum, a to zejména pak za vstřícné a trpělivé jednání paní personalistky.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá vybranými částmi Diversity managementu. V úvodu popisuje pojem diverzita, diskriminace, historii a budoucnost diverzity. V teoretické části se zabývá třemi dimenzemi diverzity – kulturou, věkem a genderem. Následně je každá z diverzit popsána. V praktické části se bakalářská práce zaměřuje na analyzování vybrané společnosti z hlediska vybraných tří dimenzí diverzity. Cílem bakalářské práce je navrhnout zlepšení Diversity managementu ve vybrané společnosti.

Klíčová slova

Diversity management, diverzita, rozmanitost, kultura, gender, věk, diskriminace

Abstract

This bachelor thesis deals with chosen parts of diversity management. Concepts of diversity, discrimination, history and future of diversity are explained in the introduction. Theoretical part deals with three dimensions of diversity-culture, age and gender. Each diversity is described afterwards. Practical part of thesis is focused on analysis of specific company according the three chosen dimensions of diversity. The goal of this thesis is to propose improvements of the Diversity management in the specific company.

Key words

Diversity Management, Diversity, Culture, Gender, Age, Discrimination

OBSAH

OBSAH	9
ÚVOD	6
1. CO JE DIVERSITY MANAGEMENT	8
1.1 DIVERZITA	8
2. HISTORIE A BUDOUCNOST	11
3. DISKRIMINACE	12
3.1 ANTIDISKRIMINAČNÍ ZÁKON	12
4. DIVERSITY MANAGEMENT V ČESKÉ REPUBLICE	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5. VĚK – JAKO SOUČÁST DIMENZE DIVERZITY	13
5.1 VĚK JAKO DISKRIMINAČNÍ KRITÉRIUM	13
5.2 ROZDĚLENÍ JEDINCŮ PODLE VĚKU	14
5.3 VÝVOJ	15
6. MEZINÁRODNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
6.1 HISTORIE A DNEŠNÍ DOBA	16
6.2 PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ MEZINÁRODNÍCH LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
6.2.1 <i>Etnocentrický přístup</i>	17
6.2.2 <i>Polycentrický přístup</i>	18
6.2.3 <i>Geocentrický přístup</i>	18
6.2.4 <i>Regionálně – centrický přístup</i>	18
6.3 ŘEŠENÍ MULTIKULTURNÍHO ŘÍZENÍ	18
7. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V OBLASTI GENDERU	20
7.1 GENDER V ČESKÝCH PODNICÍCH	20
7.2 NÁVRAT PO MATEŘSKÉ ČI RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ	21
7.2.1 <i>Mateřská dovolená</i>	22
7.2.2 <i>Rodičovská dovolená</i>	22
7.3 JAK ZAMĚSTNAVATEL MŮŽE POMOCI MATKÁM PO RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ	22
7.3.1 <i>Částečný úvazek</i>	23
7.3.2 <i>Pružná pracovní doba</i>	23
7.3.3 <i>Doškolení</i>	23
7.3.4 <i>Práce z domova</i>	23
7.3.5 <i>Firemní mateřské školy</i>	24
7.4 NÁVRAT PO MATEŘSKÉ DOVOLENÉ	24
8. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	26
8.1 POUŽITÉ METODY.....	26
8.2 SPECIFIKA PROVÁDĚNÉHO ŠETŘENÍ	27
8.3 VÝZKUMNÝ VZOREK	27
8.4 VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY.....	28
9. ANALÝZA A INTERPRETACE DAT	29
9.1 JE VE VAŠÍ SPOLEČNOSTI MEZI LIDMI VELKÝ VĚKOVÝ ROZDÍL?	29
9.2 VNÍMÁTE VĚKOVÝ ROZDÍL VE SPOLEČNOSTI POZITIVNĚ?	30
9.3 DOMNÍVÁTE SE, ŽE TEAMBUILDINGOVÉ AKCE POMÁHAJÍ KE SLADĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ A MINIMALIZOVÁNÍ VNÍMÁNÍ VĚKOVÝCH ROZDÍLŮ?.....	31

9.4	POKUD JSTE NA PŘEDCHOZÍ OTÁZKU ODPOVĚĎELI NE, JAKÉ AKTIVITY, PODLE VÁS, VEDOU K MINIMALIZOVÁNÍ VNÍMÁNÍ VĚKOVÉHO ROZDÍLU VE SPOLEČNOSTI?	31
9.5	VE SPOLEČNOSTI „XY“ PRACUJE ŠIROKÉ SPEKTRUM LIDÍ RŮZNÝCH KULTUR, NÁBOŽENSTVÍ. VNÍMÁTE TUTO ROZMANITOST JAKO PŘEDNOST?	33
9.6	PROČ KULTURNÍ ROZMANITOST VNÍMÁTE ČI NEVNÍMÁTE JAKO PŘEDNOST?	33
9.7	NA ČESKÝCH WEBOVÝCH STRÁNKÁCH SPOLEČNOSTI „XY“ JE VIDEO, KTERÉ UKAZUJE GENDEROVOU ROVNOST V MANAGEMENTU (TJ. ROVNOST MEZI MUŽI A ŽENAMI). CÍTÍTE, ŽE TOMU TAK OPRAVDU JE?	35
9.8	PROSÍM, ZDŮVODNĚTE SVÉ TVRZENÍ NA KONKRÉTNÍM PŘÍKLADU.....	36
9.9	JE NĚCO, CO BY SE DALO V RÁMCI ROVNOSTI MEZI MUŽI A ŽENAMI ZLEPŠIT? CO BY TO MĚLO BÝT? JAKÝ KROK BY ZAMĚSTNAVATEL MĚL VŮČI TĚTO PROBLEMATICE UDĚLAT?	38
9.10	JE VE SPOLEČNOSTI „XY“ MOŽNOST PRACOVAT Z DOMU?	40
9.11	JE ZAMĚSTNAVATEL OCHOTNÝ VYHOVĚT MATKÁM S DĚTMI V RÁMCI PÉČE O DÍTĚ (NAPŘ. POSKYTNOUT VOLNO V PŘÍPADĚ NEMOCI DÍTĚTE, MOŽNOST PRÁCE Z DOMU, PRUŽNÉ ROZVRŽENÍ PRACOVNÍ DOBY)?	40
10.	VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY	42
11.	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	43
	ZÁVĚR	44
	ZDROJE KNIŽNÍ	46
	ZDROJE INTERNETOVÉ	48
	PŘÍLOHY	50
	SEZNAM TABULEK	53
	SEZNAM GRAFŮ.....	54

ÚVOD

Diversity management je novým trendem v oblasti řízení lidských zdrojů. V prostředí České republiky se jedná o téměř nepoznanou oblast. Mnohé společnosti tuto oblast neznají nebo teprve objevují.

V obecném pojetí diverzita znamená rozmanitost. Diversity management se tak snaží tuto rozmanitost sladit tak, aby každý ze zaměstnanců byl rozvíjen bez ohledu právě na zmiňovanou rozmanitost. Tento nelehký úkol ovšem přináší své ovoce v podobě spokojených zaměstnanců, kteří se ve své společnosti cítí bezpečně. Ve společnostech se tak minimalizuje šikana (př. mobbing, bossing, staffing).

Diverzitu můžeme vnímat nejen v pracovním životě, ale také v každodenním osobním životě. Každý den ji žijeme. Je třeba se s ní naučit pracovat a porozumět jí. Rozmanitost můžeme vnímat jak v rámci kultury, věku, pohlaví, znalostí a mnoho dalších. Ve své podstatě se dá říci, že celá společnost je rozmanitá. Pro poznání diverzit nemusíme chodit daleko. Celá Česká republika je protkána lidskou rozmanitostí ať už v náboženství, vzdělání, pohledu na svět jako takového, myšlení, nebo životní praxí. Naším cílem je pak pochopit, že každý jednatel je originální bytostí, respektovat ho a ctít ho.

Cílem práce je analyzovat diversity management ve vybrané společnosti a navrhnout zlepšení.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena na pojetí diversity managementu a tři druhy diverzity – kulturní, věkovou a genderovou (rozmanitost mezi muži a ženami).

V praktické části je představena vybraná společnost a provedeno dotazníkové šetření zaměřené na tři hlavní diverzity, které jsou vysvětleny v teoretické části. Následně je navrženo řešení, jak by společnost mohla postupovat, aby se jednotlivé problémy s rozmanitostí na pracovišti odstranily, popřípadě minimalizovaly.

Hlavním zdrojem bakalářské práce jsou knihy zaměřené na diversity management, webové stránky, brožury a údaje statistického úřadu.

TEORETICKÁ ČÁST

1. CO JE DIVERSITY MANAGEMENT

Základní definicí diversity managementu je naplňování osobního potenciálu bez ohledu na individuální odlišnosti. Taktéž se zabývá sladěním různorodosti lidí ve prospěch efektivnějšího výsledku práce. V rámci diversity managementu je třeba také rozlišit to, co je diversity management a rovné příležitosti. Diversity management je v podstatě nástavbou rovných příležitostí — jak praktickou, tak i teoretickou. Podle rovných příležitostí se chováme. Jde o zákonem stanovené normy.

1.1 Diverzita

Překlad pojmu diversita je různorodost. Různorodost můžeme chápat ať už ve smyslu genderu, který je dnes velmi diskutovaný, věku, náboženství, národnosti, ale také v oblasti pracovní náplně, vzdělání a jiných, méně diskutovaných oblastí. V rámci přehlednější rozpoznání jednotlivých diverzit Sepehri a Wegner (2009) popsali tzv. pozorovatelnou a nepozorovatelnou dimenzi.

V rámci pozorovatelné dimenze jde o odlišnosti, které jsou našim očím viditelné. Druhá, nepozorovatelná dimenze, si hraje s odlišností, kterou pouhým okem nemůžeme užířit. Spadají do ní jak naše hodnoty, tak dovednosti.

Přesně tyto odlišnosti můžeme v různých společnostech vnímat pozitivně nebo negativně a mohou být vodítkem ke konfliktům, nepokojům nebo pouze mohou vést k tomu, že se někteří zaměstnanci nemohou dostatečně rozvíjet. Nejsou jim dány rovné příležitosti.

Tabulka 1. Dimenze diverzity

Pozorovatelná dimenze		Nepozorovatelná dimenze
	Hodnoty	Dovednosti
Rasa	Osobnost	Vzdělání
Gender	Kulturní hodnoty	Jazyková vybavenost
Věk	Náboženské vyznání	Odborná způsobilost
Národnost aj.	Sexuální orientace	Místo v pracovní hierarchii
	Humor	

Zdroj: SEPEHRI, P., WAGNER, D., *Managing Diversity – Eine empirische Bestandsaufnahme*. In: Personalführung, Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2006. ISBN: 978-3-86618-091-8

Mužáková (2014, s. 21) pro porovnání zase pracuje s kruhy diverzity. Dělí na Osobnost (neboli vnitřní kruh diverzity – př. osobní styl člověka), Vnitřní rozměr (př. pohlaví, národnost a etnikum, původ sociální třídy, sexuální orientace, věk aj.). Vnější rozměr je charakterizován svou proměnlivostí (př. zeměpisná poloha, příjmy, náboženství,

vzdělání, vzhled). Organizační rozměry jdou podle paní Mužákové definovány jako firemní či institucionální příslušnost (př. funkční úroveň, obsah práce, výzkumné zájmy, typ zaměstnání aj).

Je možné konstatovat, že základní rozdělení je téměř shodné, ovšem Mužáková (2014) jde více do hloubky problému, zapojuje sem i obsah práce, zájmy a jiné věci, které Sepehri a Wegner (2009) nezmiňují.

Hubbard (2004) se již snaží diverzitu propojit s vedením v managementu, proto doporučuje následné dělení diverzity pro snadnější orientaci ve vedení:

- *„Workforce diversity (pracovní rozmanitost) – týká se problematiky zaměstnanců a všech demografických, ale i geografických aj. faktorů. Zahrnuje se sem také problematika změna na pracovním trhu.*
- *Behavioral diversity (behaviorální rozmanitost) – zahrnuje styl práce, myšlení a učení se, komunikační styl, systém víry/hodnot stejně tak jako změny v postojích a očekávání opět v oblasti zaměstnanců.*
- *Structural diversity (rozmanitost z hlediska struktury organizace) – týká se hierarchie, komunikace a spolupráce částí v organizaci. Jde o problematiku vztahů a komunikace z hlediska hierarchie firmy, jejich součástí, oddělení atd.*
- *Business diversity (obchodní – podnikatelská rozmanitost) – patří sem problematika segmentace, zaměření na zákazníky, diverzifikace produktů a poskytovaných služeb.“*

Zavedení diverzity managementu do společností je užitečné v uvědomění si, že každá rozdílnost je dobrá. Totiž, každý z nás jsme článkem jednoho těla a dohromady můžeme fungovat bez problémů. Navíc v dnešním světě, kde se snaží být společnosti globalizované, je nutné tuto problematiku řešit. Rozmanitost pracovní síly přináší pozitivní efekt v oblasti lidských zdrojů, společnosti posilují pozici na trhu. Některé společnosti přímo baží po uznání nejen ve své zemi, ale i v jiných. Dalším, a pro společnosti mnohdy nejdůležitějším, aspektem je určitá image. Pro uvedení příklad, pokud společnost zaměstnává zdravotně postižené, či matky po mateřské, jisto jistě to na ni hází lepší světlo a zlepšuje to její obrázek v očích zainteresovaných stran.

1.2 Diversity management v České republice

Diversity management se uplatňuje ve státech, ve kterých se situace vyhrotila natolik, že je třeba jí řešit.

Je jasné, že v České republice budou společnosti řešit jiné prvky diversity nežli Americké společnosti, které se s globalizací a podobnými prvky zabývají poněkud delší dobu nežli my. Pozorovatelnou dimenzí diverzity, které řeší společnosti v České republice, je věk, gender, etnická příslušnost (především Asiati, Romové) a rasa. Dalšími

nepozorovatelnými bude vzdělání, osobnost, sexuální orientace, jazyková vybavenost aj. Domnívám se, že rozdíl mezi státy bude především v nepozorovatelné dimenzi (především v množství lidí, kteří se odlišují). Nepozorovatelná dimenze bude všude vesměs stejná.

2. HISTORIE A BUDOUCNOST

Problematika diverzit začala vznikat v USA v 80. letech. Pod vlivem neschopnosti slazení různých etnik, náboženství nebo genderu bylo jasné, že bude třeba přijmout určitá opatření, kterým dnes říkáme antidiskriminační zákon.

Právě Američané od svých věků bojují s odlišností. Například obchod s otroky, které přivezli loďmi v nelidských podmínkách do Ameriky, kde museli jako otroci pracovat. V roce 1865 bylo otroctví zrušeno. Dalším příkladem mohou být boje za práva žen. Sufražetky zase bojovali za to, aby mohli volit, aby měly stejná práva, jako mají muži. Ještě v dnešních dnech můžeme cítit pach dřívějších dob. Proto je nutné, aby všichni lidé měli rovné příležitosti, měli stejná práva.

Mužáková (2014, s. 26) ve své knize zpracovala údaje, které nám ukazují, jaký je nárůst etnik. Od roku 1988 až do předpokládaného roku 2018 se jistě snižuje podíl bělochů, naopak roste podíl Černochoů a Asiatů. Co se týče Evropy, paní Mužáková přichází s predikcí, že do roku 2050 se sníží práceschopní lidé na polovinu. Tato polovina bude pravděpodobně v důchodovém věku. To znamená, že bude třeba zaplnit mezeru práceschopnými lidmi.

Z tohoto modelu je patrné, že je třeba již v raných stádiích řešit tento problém. Bude třeba zaplnit pracovní místa lidskými zdroji z jiných zemí, jinými etniky a přijmout opatření, která zamezí diskriminaci.

3. DISKRIMINACE

Tento termín znamená rozličnost. Totiž, toto slovo pochází z latiny *discriminare* a znamená rozlišovat. Pokud člověk diskriminuje nějakou skupinu lidí, znamená to, že upřednostňuje jisté lidi před jinými kvůli dimenzi diverzity. Loužek (2006) rozděluje diskriminaci na zjevnou a skrytou. Zjevná je očím viditelná. Znamená to, že je lehce napadnutelná a snáze postihnutelná. Skrytá diskriminace se odehrává v každém z nás. Jedná se o to, co my nevyslovíme, pouze si to myslíme. Dokonce se můžeme i snažit se podle naší mysli nechovat, přetvařovat se. Tato diskriminace se velmi těžko rozeznává a je téměř nepostihnutelná.

Do diskriminace spadá taky pojem obtěžování, ať už jde jen o obtěžování jako takové nebo sexuální – jde-li o obtěžování se sexuálním podtextem.

3.1 Antidiskriminační zákon

Jak jsem již výše uváděla, antidiskriminační zákon snižuje riziko diskriminace. Pokud přesto k diskriminaci dojde, je možné dotyčného postihnout. V dnešním znění upravuje tyto oblasti (MPSV / TREXIMA, spol. s r.o, 2009):

- a) práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání,
- b) přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti,
- c) pracovních, služebních poměrů a jiné závislé činnosti, včetně odměňování,
- d) členství a činnosti v odborových organizacích, radách zaměstnanců nebo organizacích zaměstnavatelů, včetně výhod, které tyto organizace svým členům poskytují,
- e) členství a činnosti v profesních komorách, včetně výhod, které tyto veřejnoprávní korporace svým členům poskytují,
- f) sociálního zabezpečení,
- g) přiznání a poskytování sociálních výhod,
- h) přístupu ke zdravotní péči a jejího poskytování,
- i) přístupu ke vzdělání a jeho poskytování,
- j) přístupu ke zboží a službám, včetně bydlení, pokud jsou nabízeny veřejnosti nebo při jejich poskytování.

Antidiskriminační zákon se uplatňuje také v personální činnosti. V rámci něj již při zpracování

Evropský antidiskriminační zákon upravuje v bodě 13 Amsterodamské smlouvy především: pohlaví, etnický původ, náboženství, postižení, věk a sexualitu.

4. VĚK – JAKO SOUČÁST DIMENZE DIVERZITY

Věk je jednou z hlavních součástí diverzity. Věková rozdílnost dělí lidi už od pradávna. Někteří lidé chápou věk jako plusovou diverzitu, při které se mohou jednotliví jedinci od sebe učit. Zatímco někteří lidé vnímají věk jako diskriminační kritérium, které je třeba vymýtit. Starší ročníky si mnohdy myslí, že všemu rozumí nejlépe a nehodlají si nechat poradit od mladších ročníků. Mnohdy se bojí o své pracovní místo. Bojí se, že je nahradí mladší generace. Mladší generace je zase vůči starším lidem povrchní a nerespektuje je. V některých případech si ani od starších lidí nenechá poradit. Je třeba, aby se v podnicích tyto věkové předsudky vymýtily a nahradilo je zdravé uvažování.

4.1 Věk jako diskriminační kritérium

Pokud posuzujeme, zaměstnance podle věku, jedná se o diskriminaci, je nutno dodat, že každá věková kategorie je velmi specifická a má se co učit od druhé. Armstrong ve své publikaci Řízení lidských zdrojů dodává právě to, že zaměstnavatelé by měli brát v potaz příslušné právní předpisy, které s věkem souvisejí. Ať už se jedná o to, že věk je špatnou predikcí pracovního výkonu, věk je zavádějící pro spojování fyzické a duševní schopnosti zaměstnance a v neposlední řadě je třeba respektovat fakt, že populace ve vyšším věku žije aktivním a zdravím životem (Armstrong, 2015, str. 578).

V oblasti lidských zdrojů je jasné, že jejich vyhledávání, nabírání, orientování, řízení, proškolení či kontrolování se jistě musí obejít bez věkové diskriminace jedinců. Vesměs každá oblast řízení lidských zdrojů musí být v souladu se zákony.

Cituji zákoník práce jeho čtvrtou část § 16:

(2) V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon.

(3) Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností vyplývá, že toto rozdílné zacházení je podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce; účel sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažují opatření, jejichž účelem je odůvodněno předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti fyzické osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákonu.

Antidiskriminační zákon jistě na věkové rozdílnosti myslí, a to již v hlavě druhé § 2:

(2) Diskriminace je přímá a nepřímá. Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci.

(3) Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.

V hlavě druhé § 6 naopak ustanovuje přípustné věkové normy rozdílného zacházení:

1) Diskriminací není rozdílné zacházení z důvodu věku v přístupu k zaměstnání nebo povolání, pokud je

a) vyžadována podmínka minimálního věku, odborné praxe nebo doby zaměstnání, která je pro řádný výkon zaměstnání nebo povolání nebo pro přístup k určitým právům a povinnostem spojeným se zaměstnáním nebo povoláním nezbytná, nebo

b) pro řádný výkon zaměstnání nebo povolání potřebné odborné vzdělávání, které je nepřiměřeně dlouhé vzhledem k datu, ke kterému osoba ucházející se o zaměstnání nebo povolání dosáhne důchodového věku podle zvláštního zákona.

Zákoník práce úzce definuje věkovou diskriminaci neboli ageismus. Je třeba, aby zaměstnavatelé na to jistě dbali. Vzhledem k tomu, že k věku je připisován také jeho sociální status, dovednosti, znalosti, které mohou zaměstnavatele mást a mohou být nepřesné například při výběru zaměstnanců do pracovního poměru. A to především v dnešní době, kdy rovnost je důležitou součástí nás všech. Dbá se na to, aby všichni měli stejné rovné příležitosti. To platí i o věku.

4.2 Rozdělení jedinců podle věku

Ačkoli zákon upravuje věk jako diskriminační kritérium, je jasné, že navzdory tomu jsou mezi lidmi v rámci věku určité profesní rozdíly. Podle Langmeiera a Krejčířové (2006, s. 167) jsou níže jedinci rozděleni dle věku do tří kategorií. V rámci každé kategorie jsou popsány jejich znalosti a dovednosti.

1. Časná dospělost (20–30): Jedná se o lidi, kteří jsou čerstvě vystudovaná, téměř bez zkušeností. Jejich možnou zkušeností je práce v kavárně či jako administrativní pracovník. Tito lidé bývají většinou nadšení a plní entuziasmu. Jejich teoretické znalosti jsou dobré, každopádně praxe pokulhává. Tyto lidi je třeba naučit, jak se začlenit do pracovního procesu, kolektivu a naučit je co vlastně práce znamená (lehce řečeno). Je třeba, aby tito lidé získávali zkušenosti od druhých. Byli otevření pro nové příležitosti, znalosti, a především praktickou část oblasti práce ve které se specializují.

2. Střední dospělost (asi do 45 let): Tito lidé mají ve většině případu již mnoho zkušeností. Ačkoli svou praktickou část práce znají velmi dobře, pravdou ovšem je, že na rozdíl od lidí v rané dospělosti již zapomínají nabitě znalosti, které se naučili ve škole. Jejich teoretická znalost se tak zúžila na praktické činnosti, které vykonávají v každodenním pracovním životě. Tito lidé potřebují osvěžit teoretické poznatky, případně dobít se novými. K tomu jim slouží kurzy (ať se jedná o mentoring, koučink, e-learning nebo jednoduché několikahodinové či denní semináře). Přestože jsou ve své práci soběstační, pravdou však je, že ke svému úspěchu potřebují i mladší ročníky, které jsou v pracovní hierarchii většinou pod nimi nebo ve stejné linii.
3. Pozdní dospělost (60–65): Lidé v pozdní dospělosti jsou těmi, kdo dávají rady mladším ročníkům (tedy; raná dospělost a střední dospělost). Jsou těmi, za kterými se chodí, jakmile je ve firmě problém, protože tito lidé jsou stálicemi ve svém oboru a velmi dobře vědí, jak problém vyřešit.

4.3 Vývoj

Obecně platí fakt, že populace stárne. Podle paní Mužákové se ve světě do roku 2050 sníží práceschopní lidé na polovinu. (Mužáková, 2014, s. 26) V České republice nejsilnější věkovou skupinou do roku 2040 budou lidé ve věku 60–65 let. (Mužáková, 2014, s. 59) Pro ekonomiku České republiky se jedná o katastrofální situaci. Bude třeba přijmout mladé zaměstnance z jiných zemí a naučit je, jak se sžít s kulturou, kulturou našich firem. V tuto chvíli je starší generace téměř nepostradatelnou součástí začlenění se do kolektivu. Oni budou muset ukázat mladším generacím, jak to ve společnosti chodí, zaučit je v pracovních postupech, orientovat je jak na celý útvar, tak i na konkrétní pracovní místo.

Domnívám se, že je třeba, aby společnost začala hledět spíše na pozitiva plynoucí z věkové rozdílnosti nežli koukat jen na negativa s tím spojená. Už jen fakt, že je třeba uzákonit ageismus. Pokud se totiž postoj lidí nezmění, bude to mít za následek téměř katastrofické scénáře.

5. MEZINÁRODNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Kleibl (2005, s. 68) tvrdí, že multinacionální prostředí znamená, že lidské zdroje ve firmě jsou složeny z dvou a více kultur. Každá kultura je jiná. Jednotlivé kultury jsou mezi sebou odlišné a je třeba se naučit respektovat a ctít je mezi sebou. V dnešní době, kdy globalizace je naprosto běžný jev je nutno zaměstnavatelům důsledně připomínat, že střety kultur jsou na běžném pořádku. Zejména pak střety kultur, které se snaží přizpůsobit se kultuře zemi, ve které žijí. Mnozí lidé považují odlišnosti spíše za něco nebezpečného. Jde o pouhou neznalost.

„Většina lidí chápou problematiku multikulturalismu stále výhradně jako rasovou či etnickou diskriminaci.“ Multikulturalismus se však zabývá mnohem širší škálou lidské různorodosti a jejími projevy. To jak jsou přijímány nebo nepřijímány majoritní části společnosti.“ (Preissová, 2014, s. 12)

V důsledku jde i o odlišnou etnicitu, odlišný jazyk, kulturu, způsob života, učení, zvyklosti a mnoho dalšího.

5.1 Historie a dnešní doba

Již z historie je jasné, že multikulturalismu je třeba se učit. Kutnohorská (2013, s. 13) píše, *„že Evropa má na svém štítě motto: In varietate concordia – Jednota v různorodosti. Znamená to, že je třeba se navzájem tolerovat a respektovat v rámci odlišností. Multikulturalismus je fenoménem, který je součástí naší kultury, je také součástí globalizace. Jde o sladění kultur včetně zvyků, chování, tradic, rituálů, aby příslušníci různých národů žili ve vzájemné toleranci.“*

V době před Kristem si lidé museli chránit svá území. V této době nepřišlo nikomu na mysl, že spojovat se s ostatními kmeny je v pořádku. Lidé bojovali proti jiným tlupám, aby si zabrali svá území.

Stejně tak když Izraelité opouštěli Egypt. Oni byli otroky Egyptanů. Nikoho z Izraelitů nenapadlo pokusit se žít v Egyptské zemi v poklidu a se stejnými právy jako měli tamní. Raději utekli.

Císaři již dávali své dcery mužům z jiných národů. Bojovali za jiná území a snažili si podmanit tamní lid. Stejně tomu tak bylo ve středověku, kdy po dobytí říše či země se poražený lid musel podřít vítězným. V podstatě se ani nemusíme poohlížet příliš dozadu. První a druhá světová válka. Zejména pak druhá. Němečtí nacisté se v žádném případě nehodlali podřít „nižším rasám“. Dokonce i pro ně vybudovali tábory, kde je selektovali, zbavovali základních lidských práv a následně vyhlazovali.

Dnes je tomu v Evropě a ve Spojených státech jinak. Dnes chápeme, že jiná kultura do naší společnosti může přinést tzv. „nový vítr“. Dokáže ji obohatit a přinést nové zisky. V dnešních dnech se obyvatelé stěhují ze státu do státu, z kontinentu na jiný kontinent.

Právě proto, je třeba se učit respektovat jiné kultury. Je třeba učit všechny zaměstnance ve firmě tak, aby ani jediný zaměstnanec nebyl utlačován, diskriminován nebo nebyl rozvíjen. V mnohých případech se toto děje pouze z neznalosti jiných kultur.

5.2 Přístupy k řízení mezinárodních lidských zdrojů

Podle Kleibla (2005, s. 68) každé řízení multinacionální firmy ovlivňuje několik: obecná politika, výběr a přijímání zaměstnanců, schopnost přilákat nové zaměstnance, jejich adaptace, přijetí do kolektivu a následné řízení lidských zdrojů/talentů. Pokud tyto dílčí části v rámci řízení lidských zdrojů jsou dobře zvoleny a nastaveny, dochází poté k menší fluktuaci zaměstnanců. S tím souvisejí i spokojenosti zaměstnanců, která je pro jejich výkon velmi důležitá.

Literatura v této problematice pojednává o čtyřech přístupech k obsazování pozic (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 228–229)

- Etnocentrický
- Polycentrický
- Regionálněcentrický
- Geocentrický

Tyto čtyři přístupy se liší v oblasti obsazování klíčových pozic ve firmách.

5.2.1 Etnocentrický přístup

Štrach (2009, s. 79) ve své knize píše o etnocentrickém přístupu toto: „*charakteristickým prvkem etnocentrického přístupu je převzetí norem, postupů i výkonnostních požadavků domovské země do prostředí země hostitelské. Etnocentrický přístup má zajišťovat sdílení společenských firemních hodnot i zabezpečit aplikování týchž, zpravidla výrobních postupů. Etnocentrický přístup je teď často uplatňován ve vztahu k výrobním pobočkám s globálním výrobním programem. Taktéž se vyznačuje vysokým počtem expatriantů, vzhledem ke své přirozené preferenci domácích lidských zdrojů.*“

Kleibl (2005, s. 70-71) píše, že etnocentrický přístup znamená, že do jiné země vyšlou příslušníka země původu společnosti; čili expatrianta v cizině. Tento člověk nejen, že zná celé know-how společnosti, kulturu a pracovní postupy, hierarchii. Expatriant musí znát legislativu země, do níž přijíždí, kulturu, zvyklosti. Je nutné, přizpůsobit se tamním obyvatelům. Právě na něj jsou kladeny často velmi těžké nároky. Snadno selhávají ve snaze slinout s lidmi a kulturou. V některých případech může přijít i nesnášenlivost expatriantů. Jejich styl vedení a know-how nemusí být slučitelné s tamní kulturou. Nesnášenlivost ze strany obyvatel se může objevit i v oblasti příjmů, kdy expatriant má povětšinou stejné mzdové ohodnocení jako v zemi, ze které přišel. Mnohdy i on sám se může povyšovat nad ostatní s tím, že je lepší, všechno zná.

5.2.2 Polycentrický přístup

Tento přístup pracuje s rozdílností pozic. Na pobočkách a na centrále. Polycentrický přístup pracuje s tím, že tamní lidé znají kulturu a zvyky přeci jen lépe, nežli PCN, HCN i TCN tím pádem, jsou na pobočkách společnosti. Ovšem na centrále stále pracují lidé z mateřské společnosti. Výhodou je znalosti již zmiňované kultury a zvyků lidí na pobočkách. Lépe dokáží firmu adaptovat v novém prostředí. Velkou nevýhodou ovšem stále zůstává jazyková bariéra mezi centrálou či malá pravděpodobnost tamních zaměstnanců povýšit. (Kleibl, 2005, s. 71-72)

5.2.3 Geocentrický přístup

O třetím, geocentrickém přístupu, uvádí Štrach (2009, s.79), že se „*firma snaží získat nejlepší pracovníky od svého manažerského týmu kdekoliv na světě. Geocentrické nadnárodní firmy nehledí na národní a kulturní odlišnosti domácích a zahraničních poboček. Firmy hledají kvalitní pracovníky po celém světě a obsazují je do pozic bez ohledu na jejich kulturu.*“

5.2.4 Regionálně – centrický přístup

Čtvrtý přístup v sobě kombinuje jak geocentrismus tak řídí lidské zdroje podle geografických regionů. „Regionálně-centrický přístup řeší omezený pohyb lidských zdrojů, který vyplývá z etnocentrické strategie a posouvá společnost ke geocentrické strategii.“ (Kleibl, 2005, s.72)

V rámci obsazování pozic je také důležitá samotná státní příslušnost ve vztahu k organizaci. Šikýř (Interkulturní management, MUVS, 2016):

- **PCN** (*parent country national*) – v cizině expatriant; příslušníci národnosti země původu společnosti.
- **HCN** (*host country national*) – hosté, kteří jsou v domácí zemi pobočky.
- **TCN** (*third country national*) – příslušníci třetích národností, kteří nepocházejí ani ze země hostitelské, ani ze země původu.

5.3 Řešení multikulturního řízení

V rámci řízení multikulturního prostředí je možné definovat takzvaných 7K (Armstrong, 1999, s. 138):

- **kosmopolitismus** – využití výhody mnohojazyčnosti v kariéře či návrat do domovské země;
- **kultura** – rozdílnost díky odlišnému původu země;

- **komunikace** – důležitý bod nejen pro řízení multikulturní firmy;
- **kompence** (odměňování) – různé požadavky na odměňování a zaměstnanecké výhody, a to pak zejména PCN a HCN;
- **konzultace** – potřeba odbornosti v místním prostředí;
- **kompetence** – rozvoj schopností bez ohledu na rozdílnost;
- **koordinace** – zabezpečení spolupráce a těsnějších vztahů;

Je třeba, aby každá mezinárodní společnost začlenila 7K do svého multikulturního řízení. Sladění těchto sedmi klíčových pravidel zefektivní řízení nadnárodních korporací.

6. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V OBLASTI GENDERU

Rovnost mezi mužem a ženou je stále diskutovaným tématem. Především pak výše mezd mužů a žen, kdy ženy pocítují, že za stejnou práci jim zaměstnavatelé obecně vyplácejí nižší mzdu nežli mužům. Neščáková a Marelová (2013, s. 27) ve své knize píše, že v České republice máme Amsterdamskou smlouvu, která nabyla účinnosti již 1. května 2009. Tato smlouva usiluje o úpravu rovného přístup a diskriminaci v rámci našeho kontinentu. Dále byla vydána v prosinci roku 2000 Charta základních práv Evropské unie. Přímo v České republice se začala tato problematika zpracovávat v roce 2004. Vyšel v platnost zákon, který pojednává o tom, co je považováno za diskriminaci a upravovala taktéž nepřímou a přímou diskriminaci. Tento zákon je dnes již zastaralý. Dnešní zákonnou úpravu rovného zacházení a zákazu diskriminace najdeme v § 16 a 17. Ovšem i tyto paragrafy jsou pouhým nástinem. Stěžejní je v této problematice již zmiňovaný Antidiskriminační zákon.

6.1 Gender v českých podnicích

„Žijeme v různorodém světě, a proto je ekonomicky, ale i lidsky, velice chytré, vybírat si různorodé zaměstnance.“ (Sedláček, 2007, s. 34)

Vedoucím pozicím stále častěji vévodí muži nežli ženy. Uvádí to projekt otevřená společnost společnosti Otevřená společnost, o.p.s na webu otevrenaspolecnost.cz. *„Průměrně tvoří ženy 5 % členů/členek dozorčích rad (3 ženy oproti 66 mužům) a 13 % členů/členek představenstev (6 žen oproti 52 mužům) těchto firem.“* Někteří zaměstnavatelé mohou reagovat na ženy ve vedoucích pozicích s tím, že ženy se následně starají o děti a jejich kariérní růst se tím pádem na pár let zastaví. Jistě mají pravdu. Jenže, některé z žen nevydrží na mateřské doma a potřebují i jiné vyžití nežli se starat o děti.

Řešením může být flexibilní pracovní doba, práce z domova či založení mateřských školek. Ovšem zařízení firemní školky je jedním z nejdražších programů v oblasti sladování rodinného a pracovního života.

Navíc, ve zpravodaji Rovné příležitosti do firem Doležalová uvádí, že ženy v top-managementu přinášejí firmám zisk. Zaměstnavatelé, kteří se zdráhají zaměstnávat ženy, přicházejí tak o dobré týmové hráčky. Ve zpravodaji taktéž Doležalová zmiňuje studii společnosti Catalys, která sledovala 353 z Fortune 500 společností (500 Fortune společností je 500 nejproduktivnějších firem ve spojených státech). Ve všech 353 společnostech bylo zjištěno, že mezi genderovou diverzitou a ziskovostí firmy existuje určité spojení. Bylo prokázáno, že (Doležalová, 2005, s. 8):

- *„Skupina firem s nejvyšší reprezentací žen v top managementu vykazovala lepší finanční výkonnost. Celkový výnos akcionářů byl o 34 % vyšší nežli u druhé skupiny, která měla méně žen v řídicí pozicích.“*

- *Odvětví, která měla nejvyšší zastoupení žen v řídicích pozicích, měla větší ziskovost.*
- *Firma Catalys odměnila ty společnosti, které uplatňují rovné příležitosti pro muže a ženy. Tato společnost pak vykazovala větší zisky.“*

Z této studie je patrné, že i ženy mají své platné místo v řídicích funkcích. Kupříkladu v technických oborech jich bývá procentuálně méně nežli mužů. Ve společnosti, ve které zpracovávám bakalářskou práci je požadovaný poměr: 30 % žen ku 70 % mužů (stav, o který společnost usiluje). Zatímco ve školství, přesněji na prvním stupni a na středních školách se zase můžeme setkat s opačným problémem. Většinou žen a menšinou mužů. Pravdou je, že jedním z faktorů je jakési dogma. Žena, učitelka. Dalším faktorem je úzus – ženy patří k dětem. Přesto se mnohdy stává, že muži učitelé jsou mnohem inspirativnější pro děti. Mnohdy může mít i větší autoritu.

6.2 Návrat po mateřské či rodičovské dovolené

Pokud žena touží po dítěti, pak budování její vlastní kariéry je těžší nežli budování kariéry u mužů. Ale jde to. Velké množství žen je toho důkazem. Je třeba, aby zaměstnavatelé byli ti, kteří umožní ženám bezproblémový návrat do pracovního procesu po rodičovské či mateřské dovolené.

Návrat do pracovního procesu je pro každou ženu náročný. Ačkoli se ženy (v některých případech i muži) těší na změnu a pracovní proces, mnohdy se stává, že zanedbají fakt sladění práce a rodinného života. V tu chvíli musí nastoupit do hry mateřské školy, jesle či rodina (ve většině případech prarodiče). V době komunismu byl pro ženy návrat do pracovního procesu lehčí v tom smyslu, že jejich maminky byly v důchodovém věku, měly na děti čas. Stávalo se tak, že děti hlídaly ony. Ovšem každým rokem se důchodová hranice zvyšuje – při narození v roce 1950 jde člověk do důchodu v 62 letech, pokud provedu srovnání s lidmi narozenými v letech 1973, pak tito lidé jdou do důchodu až v cca 66 letech.

Z níže uvedené tabulky můžeme vidět, že čím později se lidé narodili, tím jsou i menší rozdíly mezi důchodovým věkem. Ještě při narození v roce 1974 jsou ženy s 5 dětmi o 2 měsíce zvýhodněné. Od roku 1975 jsou roky naprosto shodné.

Tabulka 2. Důchodový věk (r – rok, m – měsíc)

Rok narození	Důchodový věk činí u:					
	Muži	Ženy s počtem vychovaných dětí				
		0	1	2	3-4	5 a více
1950	62r + 6m	61r	59r + 8m	58r+4m	57r	55r+8m
1969	65r+10m	65r+8m	65r+8m	65r+8m	65r+2m	63r+8m
1970	65r+10m	65r+10m	65r+10m	65r+10m	65r+8m	64r+2m
1971	66r	66r	66r	66r	66r	64r+8m
1972	66r+2m	66r+2m	66r+2m	66r+2m	66r+2m	66r+2m
1973	66r+4m	66r+4m	66r+4m	66r+4m	66r+4m	66r+8m
1974	66r+6m	66r+6m	66r+6m	66r+6m	66r+6m	66r+2m
1975	66r+8m	66r+8m	66r+8m	66r+8m	66r+8m	66r+8m
1976	66r+10m	66r+10m	66r+10m	66r+10m	66r+10m	66r+10m
1977	67r	67r	67r	67r	67r	67r

Zdroj: Česká správa sociálního zabezpečení: Důchodový věk [online]. 2016 [cit. 2017-03-27].
Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/duchodove-pojisteni/davky/starobni-duchody.htm>

6.2.1 Mateřská dovolená

§ 157 zákoníku práce definuje nárok zaměstnankyně na mateřskou dovolenou takto: „*V souvislosti s porodem a péčí o narozené dítě náleží zaměstnankyni mateřská dovolená po dobu 28 týdnů; porodila-li zároveň dvě nebo více dětí nebo jde-li o zaměstnankyni osamělou, náleží mateřská dovolená po dobu 37 týdnů.*“

6.2.2 Rodičovská dovolená

Nárok zaměstnankyň a zaměstnanců na rodičovskou dovolenou definuje § 158 zákoníku práce takto: „*K prohloubení péče o dítě je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnankyni a zaměstnanci na jejich žádost rodičovskou dovolenou. Rodičovská dovolená se poskytuje matce dítěte po skončení mateřské dovolené a otci od narození dítěte, a to v rozsahu, o jaký požádají, ne však déle než do doby, kdy dítě dosáhne věku tří let.*“

Zákon je v této oblasti velmi shovívavý. Gola (2009) uvádí, že například ve Velké Británii žena musí jít do pracovního procesu již po 13 týdnech po narození dítěte.

6.3 Jak zaměstnavatel může pomoci matkám po rodičovské dovolené

Dle zákona zaměstnavatel nesmí zrušit pracovní poměr s ženou, která čerpá rodičovskou dovolenou. Správný postup je ten, že najde náhradu za ženu a po skončení rodičovské dovolené jí zase zapojí do pracovního poměru na stejné pracovní místo. Skulinku i v tomto případě v zákoně najdeme. Pokud zaměstnavatel přejmenuje pracovní místo, je možné, že pro ženu po skončení rodičovské dovolené může propustit pro nadbytečnost.

Otázkou však zůstává, co je pro ženy po rodičovské dovolené v práci stěžejní.

6.3.1 Částečný úvazek

Částečný úvazek ženy/muži uplatní především v prvních fázích, kdy jsou dítěti čerstvě tři roky a dle zákona žena musí do práce. Dítě ještě není zcela adaptované na život bez matky, a proto je dobré, aby zaměstnavatelé byli připraveni i na toto a umožnili svým zaměstnankyním/zaměstnancům, aby mohli využít právě částečného úvazku. Nevýhody práce na částečný úvazek je především dle odvětví, ve kterém žena pracuje. Mnohdy se také stává, že z hlavního pracovního poměru, udělat částečný pracovní poměr prostě nelze.

6.3.2 Pružná pracovní doba

Dalším pozitivním způsobem, který mohou zaměstnavatelé umožnit ženám sladění pracovního a rodinného života je pružná pracovní doba (dle § 84 a zákoníku práce se pracovní doba skládá ze základní pracovní doby – tj. doba, po kterou zaměstnankyně musí být na pracovišti a volitelnou pracovní dobou – tj. doba, kterou si zaměstnanec sám volí příchod a odchod.) Je třeba, aby si žena mohla i sama řídit svou volitelnou pracovní dobu. Mnohdy se stává, že školky otevírají v pozdějších hodinách. Někteří zaměstnavatelé pak vyžadují, aby zaměstnanci byli na pracovišti v brzkých ranních hodinách, což matky nemohou splnit. Opačným případem je vyzvedávání dětí z mateřských škol. Je pravdou, že pokud má dítě oba rodiče, mohou se střídat. U matek samoživitelek je to složitější.

6.3.3 Doškolení

Další aktivitou, kterou ženy ocení je i nové proškolení, kde si v krátkosti mohou osvěžit pracovní postupy. Případně doškolení určitých pracovních postupů či programů, se kterými se zaměstnankyně v době před mateřskou dovolenou nesetkaly.

6.3.4 Práce z domova

Ve své praxi jsem se setkala s případem, kdy žena již v období těhotenství (kvůli rizikovému těhotenství) si se zaměstnavatelem dohodla práci z domova. Přesně homeworking může ženám pomoci v době, kdy jejich dítě chodí čerstvě do školy a je třeba, aby se ještě na tuto novou zkušenost adaptovalo. Někdy se totiž stává, že dítě do školky z nějakého důvodu prostě nechce. Výhoda je v tom, že žena si může pro dítě jít, případně s dítětem pracovat z domova.

Ovšem s novelou zákona, kterou připravilo ministerstvo práce a sociálních věcí možná homeworkingu bude ubývat. Totiž, novela zákona počítá s tím, že veškerá práce se bude dělat na účet zaměstnavatele. A nejen to. Pokud zaměstnanec nebude mít doma k dispozici potřebné vybavení pro výkon své práce, zaměstnanec bude povinen mu jej na vlastní náklady zařídit (až už se jedná o internet nebo počítač). (Šikýř, homeworking, MÚVS, 2016)

Nevýhodou také může být fakt, že žena se doma plně nesoustředí. V tomto případě je také třeba určitá disciplinovanost, aby se nestalo, že zaměstnanec pracovat nebude.

6.3.5 Firemní mateřské školy

Některé společnosti v rámci zjednodušení péče o dítě matkám zřizují mateřské školy přímo ve firmě, kde se o děti stará pověřená osoba. Matkám to dává jistý klid, že je dítě v jejich blízkosti. Mohou se na něj o přestávkách přijít podívat. Negativní je na tomto fenoménu fakt, že jde o velmi nákladnou investici, kterou ne každý zaměstnavatel je ochoten zaplatit.

6.4 Návrat po mateřské dovolené

Některé matky se chtějí vrátit do pracovního procesu ihned po skončení mateřské dovolené. V tomto případě platí možná výpomoc obdobně jako u návratu z rodičovské dovolené. Dle článku společnosti HR News s názvem Vodafone: Maminky vítány ze dne 27.03.2017 společnost Vodafone se snaží ve svém programu ReConnect o to, aby matky po delším pracovním výpadku se mohly rychleji začlenit do pracovního procesu. Matkám po uplynutí šestiměsíční mateřské dovolené umožnit využít možnost zkrácené pracovní doby na 30 hodin týden, za kterou dostanou zaplacenou stejnou částku, jako kdyby pracovali celých 40 hodin. Navíc otcům nově narozených dětí poskytnou 5 dní volna navíc při narození dítěte.

V rámci genderové vyváženosti chce Vodafone do roku 2020 zvýšit podíl žen v TOP managementu na 30 % a do roku 2025 se chce stát top zaměstnavatelem pro ženy.

PRAKTICKÁ ČÁST

7. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vzhledem k tomu, že společnost chtěla zachovat svou anonymitu, není v této práci uvedeno její jméno. Místo toho je použito prosté pojmenování společnost.

Společnost, ve které je výzkum prováděn, je nadnárodní. Její dceřiné společnosti jsou po celém světě (nevyjímaje Rusko, Tchaj-wan, Spojené arabské emiráty, Srí lanka ani Japonsko). Zabývá se certifikací, audity, testováním a taktéž vzděláváním. Její dlouholetá tradice zaručuje kvalitu a standard, na který si její klienti zvykli. Ačkoli není jedinou společností na trhu, která se zabývá těmito činnostmi, je jednou z nejlepších a předních společností, které si klienti vybírají.

Jejími marketingovými nástroji jsou jak webové stránky, spolupráce s vysokými školami, tak neodmyslitelnou součástí je i vydávání produktových listů a newsletterů. Jak jsem již psala výše, společnost díky kvalitě a dobrému jménu svůj marketing nemusí šířit masově. Její klienti si ji vždycky najdou a ve většině případů ji zůstávají věrní a spokojeni.

Společnost provádí služby pro jiné společnosti nehledě na jejich odvětví, které trh nabízí. Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 248) se tak jedná o trh B2B. V rámci své činnosti testování, testuje produkty od dětských hřišť, kamiónů, až po srdeční stimulatory či větrné elektrárny. Tedy, rozsah její práce je velmi široký.

V České republice sídlí vesměs v každém větším městě a dohromady zaměstnává zhruba 800 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se jedná o nadnárodní společnost, kultura v české dceřiné společnosti není až tak rodinná.

Společnost se v rámci diverzity managementu zabývá genderovou diverzitou, vzhledem k tomu, že se jedná o technický obor, je pravděpodobné, že ve společnosti pracuje větší podíl mužů nežli žen. Jak jsem již uváděla výše jde o 70 % mužů a 30 % žen. Korporátní video, ve kterém uvádějí tyto počty také zmiňuje, že je třeba, aby bylo větší zastoupení žen právě v TOP managementu. V rámci toho se mateřská společnost snaží navrhnout takové programy, které usnadní rozhodování ženám v tom, zda do TOP managementu jít a ujmout se tak vedoucích pozic. Tato společnost se domnívá, že zastoupením většího počtu žen v TOP managementu přispěje k příznivým vlivům rozmanitosti, tj. větší atraktivnost v očích potencionálních zaměstnanců a možnost růstu i pro ženy, a také zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Jiným diverzitám, dle personalistky, se tato společnost tolik nevěnuje.

7.1 Použité metody

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jakou diverzitou se ve společnosti zabývají a jak zaměstnanci vnímají diversity management (především diverzitu věku, kultury a genderu) přímo v organizaci. Dále pak navrhnout řešení, jak by daný problém společnost měla řešit.

Otázky byly zaměřeny na „proč“, „jakým způsobem“, „co by se dalo ještě změnit...“, „co by zaměstnavatel měl udělat pro...“ atd. Otázky byly jak uzavřené, tak otevřené, aby zaměstnanci mohli napsat svoje zkušenosti a pocity, které v rámci diversity managementu mají. To je dobré pro celkové vnímání společnosti zaměstnanci a následného navržení opatření. Jde totiž o velmi dobrou zpětnou vazbu pro zaměstnavatele, který zjistí, jak tyto oblasti jeho zaměstnanci vnímají.

Celá analýza je prováděna v návaznosti na teoretickou část bakalářské práce. Otázky se tudíž týkaly věku zaměstnanců a věkového rozdílu, kultury a genderového rozdílu. Dotazník má 15 otázek, na konci jsou ovšem ještě socio-demografické údaje, které zpřesňují a dokreslují celý dotazník. U otevřených otázek předchází otázka uzavřená, ne u které byly pouze dvě možnosti odpovědi – ano x ne. Následně v otevřených otázkách buďto zaměstnanci svoje tvrzení předváděli na příkladech nebo bylo potřeba, aby upřesnili, proč to tak cítí, co je přimělo odpovědět právě takto.

Vzhledem k tomu, že společnost nadnárodní, zaměstnává lidi z různých zemí, bylo třeba, aby byly zpracovány dva typy dotazníků. Jeden český, standardní a druhý anglický.

Další výzkumnou metodou byl rozhovor po posbírání dat dotazníku. Rozhovor byl koncipován spíše jako informativní, pro mé ujasnění a doptání se určitých informací. Totiž, některé odpovědi se v dotazníku diametrálně lišily a bylo potřeba si ujasnit určité nesrovnalosti (např. benefity, které mají matky/otcové na rodičovské dovolené, pružná pracovní doba nebo práce z domova).

7.2 Specifika prováděného šetření

Šetření proběhlo v nadnárodní společnosti, jehož diverzita není pevně zakotvena v kultuře společnosti. Ačkoli se společnost snaží navýšit procento žen v TOP managementu, genderová diverzita je jedinou, se kterou tato společnost bojuje. Není ovšem divu, vzhledem k tomu, že se jedná o technický obor. Není to pravidlem, ale ve většině technických oborů pracuje větší počet mužů nežli žen.

7.3 Výzkumný vzorek

Pro to, aby měl dotazník vypovídací hodnotu bylo třeba zajisti, aby ve výzkumném vzorku bylo co nejvíce lidí rozličného věku, kultur a zhruba 50 % muži a 50 % žen. Dalším kritériem, pro výzkumný vzorek bylo rozličné věkové složení, tak aby věkové rozmezí zaměstnanců bylo od 15 do cca 60. Vzhledem k tomu, tím se také budu dále zabývat, že společnost zaměstnává absolventy vysokých škol případně lidí s dlouholetou praxí, můj požadavek na věk 15–25 nebyl realizován.

Relevantním kritériem pak je být vůbec zaměstnancem společnosti.

7.4 Výzkumné předpoklady

V rámci této bakalářské práce jsou stanovy čtyři výzkumné předpoklady:

- *P₀: Ve zkoumané společnosti je věkový rozdíl vnímán negativně.*
- *P₁: Kulturní rozdíly ve společnosti jsou markantní.*
- *P₂: Kulturní rozdíly ve společnosti jsou dobře vnímány.*
- *P₃: V české dceřiné společnosti je genderová nerovnost.*

Tyto výzkumné předpoklady v rámci výzkumu budou následně potvrzeny nebo vyvráceny.

8. ANALÝZA A INTERPRETACE DAT

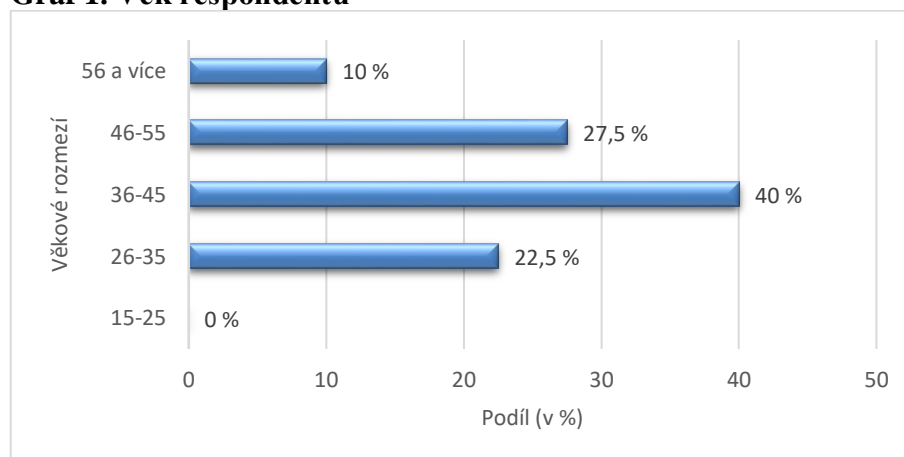
V této části jsou analyzována a interpretována data, která byla získána v dotazníkovém šetření od dané společnosti. Vzhledem k tomu, že je většina otázek otevřená, je nutno odpovědi zaznamenat a okomentovat. Dalším aspektem je, že data jsou anonymní čili v rámci citací odpovědí nebudou uvedeni autoři.

8.1 Je ve vaší společnosti mezi lidmi velký věkový rozdíl?

V tomto případě odpovědělo 90 % lidí, že ano, zbylých 10 %, že není. Zkoumáno bylo, zda i v tomto případě je v pracovním procesu dané společnosti věkový rozdíl (z mé praxe je zatím v každé společnosti, ve které jsem pracovala).

V případě otázky věku můžeme v grafu I., že v rozmezí věku 15–25 let ve společnosti žádní zaměstnanci nepracují. Z toho by se dalo usuzovat, že je třeba určitá praxe nebo vzdělání k tomu, aby mohli lidé, potencionálně, ve společnosti pracovat. Toto tvrzení demonstrují v grafu 2., kde je jasně vidět nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.

Graf 1. Věk respondentů

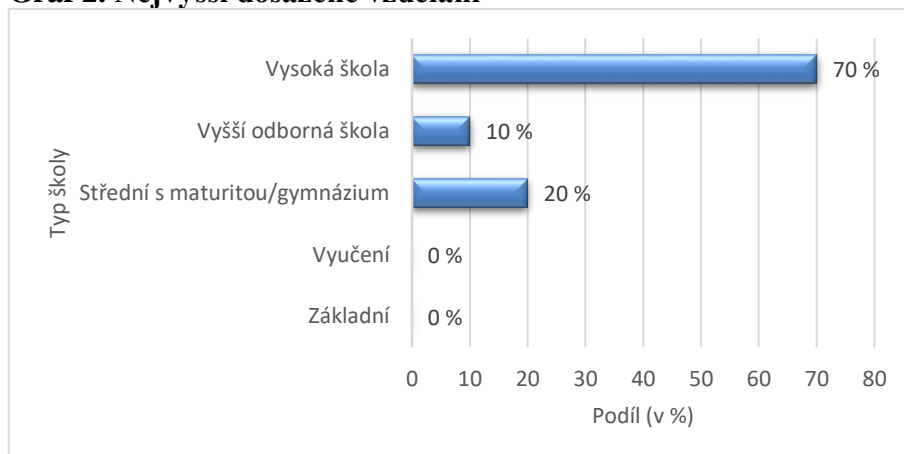


Ze 70 % mají zaměstnanci vysokou školu, což je kvůli odbornosti dané práce. Faktem je, že společnost spolupracuje s vysokými školami. Dokonce se účastní veletrhu iKariéra, který pořádá právě ČVUT. To jim zajišťuje trvalý přísun absolventů, zejména pak technických oborů (často se pak jedná o absolventy oboru strojírenství).

V závěsu je střední škola s maturitou/gymnázium. Většinou se pak jedná o technicky zaměřené střední školy jako například strojírenství, informační technologie nebo technické lyceum. Navíc v této společnosti je třeba umět i německý jazyk na komunikativní úrovni. Domnívám se, že pokud zaměstnanec má střední školu s maturitou, je třeba, aby měl praxi v oboru, která je vyžadována.

Jako poslední příčkou je vyšší odborná škola.

Graf 2. Nejvyšší dosažené vzdělání

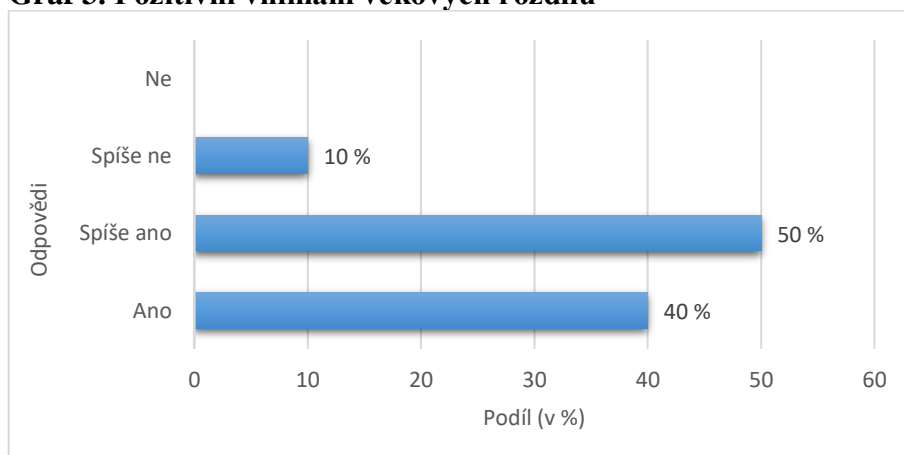


8.2 Vnímáte věkový rozdíl ve společnosti pozitivně?

V rámci této otázky jsem chtěla zjistit, zda věkový rozdíl vnímají lidé ve společnosti negativně. Totiž, v praktické části jsem zmiňovala, jak se starší ročníky bojí o práci a mladší generace se naopak cítí, že po vystudování vysoké školy umí vše. Upozorňovala jsem, že naopak je třeba pochopit pozitiva věkové diverzity, a to zejména pak to, že každá generace může předávat své znalosti, zkušenosti, inovace a být tak součástí jednoho celku. Totiž domnívám se, že společnost by mohla fungovat jako jedno tělo. Tzv. jeden bez druhého (bez jeho znalostí, dovedností, zkušeností) nemohou fungovat.

Ve společnosti jsem se v dotazníkovém šetření dotazovala, zda vnímají věkové rozdíly pozitivně. Odpověď „ano“ a „spíše ano“ mají dohromady celých 90 %. Celých 10 % zaměstnanců odpovědělo spíše ne.

Graf 3. Pozitivní vnímání věkových rozdílů

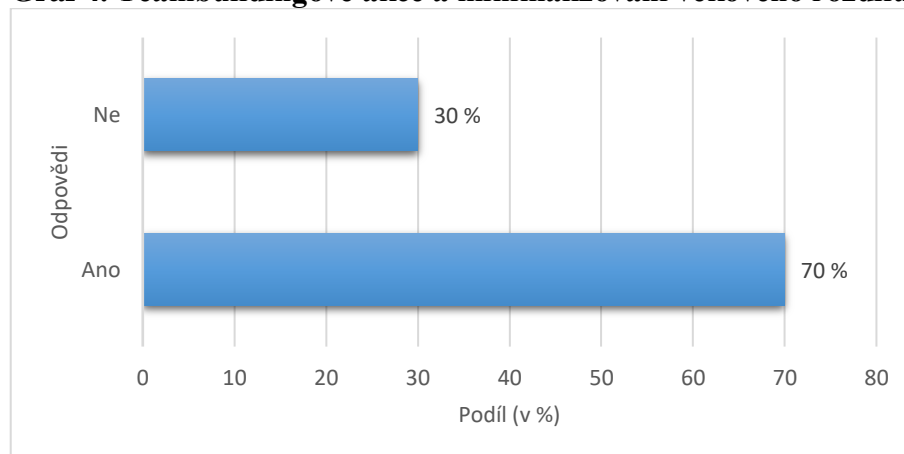


8.3 Domníváte se, že teambuildingové akce pomáhají ke sladění zaměstnanců a minimalizování vnímání věkových rozdílů?

U této otázky platí pravý opak. Lucie Spáčilová (2017, 5 největších mýtů ze současného světa HR, HR News) tvrdí, že teambuilding jako nástroj pro stmelování nefunguje. Spáčilová se domnívá, že to celé funguje obráceně, protože produkce je nadřazena morálce. Teambuildingové akce jsou spíše za odměnu. Jakmile každý člen týmu ví, co má dělat, ví, jak to má udělat, má jasný cíl – díky těmto aspektům stoupá morálka nahoru.

Na otázku, zda si zaměstnanci společnosti myslí, že teambuildingové akce vedou k minimalizování věkového rozdílu (např. oslavách) 70 % zaměstnanců odpovědělo, že ano zbylých 30 %, že ne.

Graf 4. Teambuildingové akce a minimalizování věkového rozdílu



Pravdou je, že některé teambuildingové akce naopak věkový rozdíl zvětšují. Jedná-li se například o sport či jiné fyzicky náročné aktivity. Při těchto akcích by měl personalista volit takovou aktivitu, která neznevýhodní část zaměstnanců a tím věková nevráživost ještě více nestoupne.

8.4 Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ne, jaké aktivity, podle vás, vedou k minimalizování vnímání věkového rozdílu ve společnosti?

V návaznosti na předchozí otázku mě zajímal názor zaměstnanců společnosti, jaké aktivity (ať už vnitropodnikové či mimopodnikové) vedou k minimalizování věkového rozdílu. Škála odpovědí byla široká. Tuto otázku jsem označila jako nepovinnou.

Tabulka 3. Odpovědi zaměstnanců – akce na snížení věkového rozdílu

Jaké akce pomohou k věkovému slinutí zaměstnanců?
<i>„Nastavení komunikace ve společnosti, rozdělení odpovědností, osobnostní charakteristiky jednotlivých pracovníků.“</i>
<i>„Nejlépe pracovní.“</i>
<i>„Záleží na různorodosti/ podobnosti povah, zájmů zúčastněných, věkový rozdíl asi nehraje až takovou roli, někde může být ANO správnou odpovědí.“</i>
<i>„Chování zaměstnanců vůči sobě, nevidím problém ve vnímání věkového rozdílu.“</i>
<i>„Věkový rozdíl netřeba minimalizovat. Zásadní je oboustranný respekt a úcta. Z vlastní zkušenosti funguje slušné chování, osobní kontakt např. formou návštěv jednotlivých poboček, opravdový zájem o činnost starších kolegů, nechat si vysvětlit.“</i>
<i>„Řešení pracovních otázek počas pracovní doby. Rodina je na prvním místě.“</i>
<i>„Aktivity individuálního rozvoje.“</i>
<i>„Každá generace je jiná – odlišná a každého uspokojuje tím pádem něco jiného. Není vždy možné vyhovět všem, aby se teambuildingové akce zúčastnili všichni zaměstnanci. Některé generace mají dokonce i odpor k těmto nazývaným akcím. Možná by stačilo se čas od času sejít při nějaké konkrétní příležitosti (např. v létě) někde venku (žádná uzavřená restaurace apod.) u „grilovačky“ s živou hudbou. Tam by si každý mohl najít něco svého a nebrat to jako klasický teambuilding, kde se musí za každou cenu družit nebo vykonávat nějakou činnost... Nedávno mě zaujala teambuildingová akce, která je založena na nasimulování různých úrazů venku v přírodě a kolegové se prakticky učí, jak zachránit či pomoci lidem a zároveň je to společná akce s kolegy venku.“</i>
<i>„Spolupráce.“</i>
<i>„Podle mě žádné, a dokonce si ani nemyslím, že to dobře snažit se uměle smazat věkové rozdíly. Mladí lidé, zvláště dnes, žijí jinak než dosluhující senioři, dokonce jinak než generace středního věku a tyto rozdíly jsou nesmazatelné.“</i>
<i>„Diversifikovaná věková skladba pracovníků v jednotlivých odděleních, tj. přirozené prolínání kolegů mladších a starších. Uměle tvořené aktivity dle mého nic neřeší, obzvláště ti starší jsou jim uzavřeni (např. zmiňovanému teambuildingu).“</i>

Často se objevuje názor, že žádné uměle vytvořené akce nepomohou k minimalizování věkového rozdílu ve společnosti. Zdá se, jako by aktivity mimo společnost nebyly v tomto směru pro zaměstnance důležité. Než akce je pro ně důležitější vzájemný respekt, úcta a celkové nastavení komunikace, které evidentně ve společnosti chybí. Ovšem komunikace jako taková pramení právě z kultury společnosti. Jakmile kultura není „příjemná“ (lidé si tykají, na pracovišti funguje kooperace a spolupráce, atd.). Domnívám se mnohem lépe lidé přijímají náhodné akce (jdou společně na oběd, po pracovní době si jdou sednout do restaurace) nežli uměle vytvořené teambuildingy, které navštěvují zaměstnanci jen z povinnosti.

Pro společnost by bylo dobré nastavit firemní kulturu. Například tykáním. Respektuji fakt, že v serióznějších společnostech si zaměstnanci netykají schválně. Může se stát, že pak vymizí autorita, úcta či vzájemný respekt.

Taktéž ve společnosti je předepsaný dress code. Zase z formální stránky respektuji fakt, že v případě setkání se zaměstnancem s klientem tričko a džíny nebudí dobrý dojem. Ovšem volné pátky či pondělky (obecně se ví, že pondělí je dnem porad, kdy zaměstnanci jsou stejně v budovách), by mohlo odlehčit celé situaci. Totiž oblečení samotné diverzifikuje lidi, ať už se jedná o kulturní diverzifikaci či diverzifikaci věku. Mladý muž si obleče jiný

oblek než postarší pán v předdůchodovém věku. Naopak neformální oblečení může v mnoha případech působit jako takové „ice breaking“¹.

Otázkou však zůstává, zda je opravdu nutné se snažit věkový rozdíl slinout. Zda opravdu nestačí učit mladší generace úcty a pochopení a starší empatii a trpělivost s mladšími ročníky.

8.5 Ve společnosti „XY“ pracuje široké spektrum lidí různých kultur, náboženství. Vnímáte tuto rozmanitost jako přednost?

Jak jsem již psala v úvodu. Další diverzitou, kterou v praktické části řeším je diverzita kulturní. Vzhledem k tomu, že se jedná o nadnárodní společnost, pracují v kolektivu lidé různých kultur. V České republice však tento aspekt není markantně vidět. Společnost se skládá především z Čechů a Němců.

Na tuto otázku odpovědělo 72,5 % lidí, že kulturní rozmanitost jako přednost chápu, nicméně zbylých 27, 5 % se domnívá, že o přednost nejde.

8.6 Proč kulturní rozmanitost vnímáte či nevnímáte jako přednost?

Tato otázka je otevřená a odpovědi jsou rozličné. Ve většině případů zaměstnanci společnosti vnímají kulturní rozmanitost jako přednost. Často zaměstnanci zmiňují věci jako je obohacování, doplňování, jiný pohled na daný problém, obohacení.

Jiní zaměstnanci odpověděli, že se neseťkávají s lidmi z různých zemí. Což je naprosto v pořádku. Ve společnosti není velký počet cizinců. Ovšem problém nastává tehdy, když je třeba domluvit se s mateřskou společností.

Zaujala mě odpověď, že náboženství do práce nepatří. Do jisté míry má respondent pravdu, ale faktem zůstává, že některá náboženství si žádají modlitbu několikrát denně – u jídla či jen tak. Některá náboženství jsou striktní ve smyslu dodržování určitých pravidel nejen v osobním životě, ale taktéž i v pracovním. Hejna (2010, s. 9) tvrdí, že „náboženství usiluje o celostní výklad světa a postavení člověka v něm a jako takové je neodmyslitelně spjata s lidským bytím.“ V důsledku to znamená, že náboženstvím člověk žije každý den, a to nejen doma, ale i v práci/škole. Proto je třeba spíše ostatní respektovat nežli jim zakazovat praktikovat náboženství v práci.

¹ V překladu – prolomení ledu. Koutek (2017) tvrdí, že „jde o metaforu ve způsobu dobrého navázání bližších vztahů.“

Tabulka 4. Pozitiva rozmanitosti kultur v podniku

Proč je rozmanitost kultur vnímána jako přednost.
<i>„Umožňuje to lépe pochopit potřeby širokého spektra klientů.“</i>
<i>„Náboženství do práce nepatří, nicméně přednost vidím v tom, že člověk komunikující s lidmi třeba na druhém konci planety, má možnost pracovat na svoji asertivité (například).“</i>
<i>„Vzájemné obohacování a doplňování.“</i>
<i>„S kolegy ze zahraničí nemícháme do pracovních záležitostí náboženství či jinou kulturu, řešíme naši práci bez ohledu na náboženství či jinou kulturu.“</i>
<i>„Doplnění k otázce: ve společnosti „XY“ nepracuje široké spektrum kultur a náboženství. To platí pouze ve světovém hledisku. Ale možná se ani vzájemně nepotkají. Jako přednost vnímám proto, že jde určitě vždy o obohacení.“</i>
<i>„Různé pohledy na stejnou věc.“</i>
<i>„Nepřicházím s jinými kulturami do styku v té míře abych to vnímal/a jako přednost.“</i>
<i>„Neprojevuje se to v pracovní činnosti.“</i>
<i>„V rámci společnosti jsem se nesetkala s touto rozmanitostí. Obecně si myslím, že tato rozmanitost je důležitá. Předpokladem je již výše zmíněné zachování respektu vůči druhým i sobě samému.“</i>
<i>„Ve skutečnosti to nevnímám ani jako přednost ani jako problém. Obě varianty mají svá pro i proti.“</i>
<i>„Každý člověk je originál a setkání s ním je obohacení.“</i>
<i>„Více různých názorů, pohled na věc.“</i>
<i>„Je to obohacující a podporuje toleranci odlišností a nadhled.“</i>
<i>„Rozvoj tolerance apod.“</i>
<i>„Můžeme se obohacovat svými názory při neformálních rozhovorech.“</i>
<i>„Sdílení různých životních zkušeností při řešení pracovních problémů.“</i>
<i>„Nové zkušenosti.“</i>
<i>„Rozšiřuje to vnímání a pohled na svět.“</i>
<i>„Rozmanitost přináší více názorů a pohledů na stejnou věc.“</i>

Jedním z negativ byly společenské akce, kde člověk jednal tak, jako by jednal doma, ve své kultuře. Mikuláščík (2010, s. 279) píše, že každá kultura má své zvláštnosti, jak ve verbální, tak i v neverbální komunikaci. Je pak důležité a nutné věnovat tomu pozornost, abychom se nedostali do potíží, protože každá kultura má symboly, které si jiná kultura může vykládat jinak a může tak dojít snadno k nedorozumění. Přesně tak, jako to komentuje zaměstnanec společnosti. Bývá to častý problém lidí, kteří přijedou do nové země bez toho, aniž by se seznámili s tamní kulturou. Je žádáno, aby si zaměstnanec se naučil principy a chování kultury, do které přijíždí, právě proto, aby se nedošlo k nedorozumění.

Zarážející bylo, že žádný zaměstnanec nebral v potaz jazykovou bariéru, která brání v práci mezi lidmi různých kultur a zemí. Ačkoli je pravdou, že anglický jazyk, jakožto hlavní světový jazyk, působí jako odstraňovač bariér. Český statistický úřad uvádí, že nejrozšířenějším jazykem v Evropě je stále angličtina. 38 % lidí uvádí, že se tímto jazykem domluví bez jakéhokoliv problému. Obecně 51 % uvádí, že hovoří angličtinou buď jako svým mateřským jazykem nebo jako cizím jazykem. Vzhledem k tomu, že se jedná pouze o polovinu Evropanů, stále jde o malé procento lidí, kteří mohou svou jazykovou bariéru zdotat. Je třeba více dbát na učení se jazyků. A nejen to. Taktéž na zeměpisných znalostech.

V dnešním globalizovaném světě je důležité, budovat mezikulturní komunikaci. Průcha (2010, s. 17) se domnívá, že mezikulturní komunikace je „přímý důsledek toho, že lidé z různých zemí se stále intenzivně stýkají, vzájemně obchodují, spolupracují, ale také procházejí etnickými konflikty a vedou mezi sebou vážné spory a bohužel někdy i války.“

Respondent společnosti komunikaci zmiňuje v rámci negativ rozmanitosti kultur. Vzhledem k tomu, že komunikace je jediný možný způsob, jak se dorozumět. Je třeba na ni ve společnostech, obecně, dbát. Pokud některý zaměstnanec zaostává v některém jazyku, který je pro společnost stěžejní, je nutné, aby se zaměstnavatel postaral o možnost rozvíjet takového zaměstnance právě v oblasti jazykové. Za předpokladu, zda je pro zaměstnavatele stále výhodné investovat (čas i peníze) do zaměstnance – tzn. jde o klíčového pracovníka. V opačném případě se může stát zaměstnanec redundantním. Následně je nutné se o tento stav postarat a přijmout do pracovního poměru náhradu za redundantního člověka.

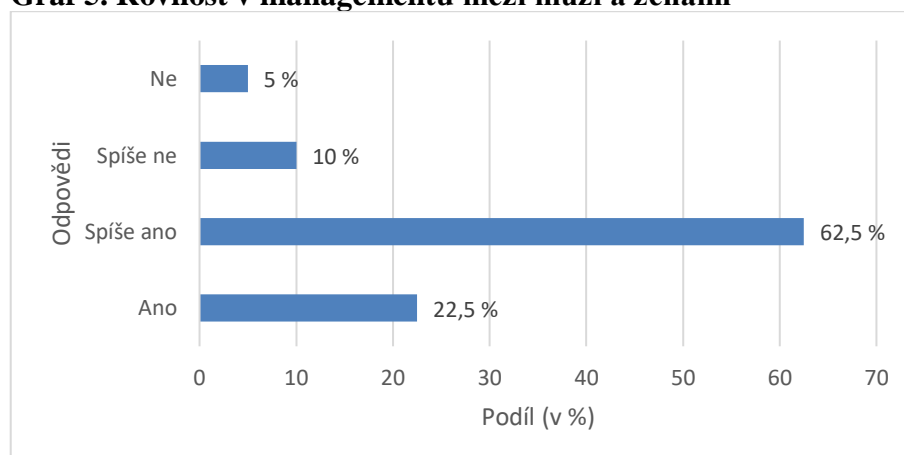
Tabulka 5. Negativa rozmanitosti kultur

Proč rozmanitost kultur není vnímána jako přednost.
<i>„Já se řadím ke střední generaci a vnímám tohle jako problém zvláště na společných akcích. Byl jsem nejednou svědkem trapné situace, protože si člověk občas neuvědomí svou přirozenost a vyjádří se jako mezi kamarády a problém je na světě.“</i>
<i>„Ani netuším jaké spektrum lidí zde pracuje.“</i>
<i>„Rozmanitosti kultur v rámci holdingu mohou pokulhávat v komunikaci.“</i>

8.7 Na českých webových stránkách společnosti „XY“ je video, které ukazuje genderovou rovnost v managementu (tj. rovnost mezi muži a ženami). Cítíte, že tomu tak opravdu je?

Dle grafu níže je patrné, že více jak polovina tj. 80 % respondentů odpovědělo, že cítí, genderovou rovnost v managementu. Ovšem korporátní video uvádí, že v této společnosti pracuje 70 % mužů v managementu a pouze 30 % žen. Společnost pochopitelně usiluje o zvýšení počtu žen v managementu.

Graf 5. Rovnost v managementu mezi muži a ženami



8.8 Prosím, zdůvodněte své tvrzení na konkrétním příkladu.

Většina respondentů odpověděla, že rovnost mezi muži a ženami v top managementu je, ačkoli korporátní video hovoří o opaku. Dokonce se objevuje i odpověď, že na jedné z nejnávýše postavených pozic je právě žena.

Pro zaměstnavatele je zaměstnávání žen určitou formou zátěže. A to zejména pak žen, které plánují rodinu. Nejen, že je třeba za ženu najít náhradu (když jde na mateřskou/rodičovskou dovolenou), tak pro ženy bývá problematické skloubení osobního a pracovního života. Pro některé ženy tento fakt může být natolik stresující, že se rozhodnout děti nemít vůbec. Vyberou si kariéru namísto dětí. Je třeba napsat, že kdyby zaměstnavatelé byli více otevřeni práci s ženami s dětmi k tomuto vývoji by pak neodcházelo.

Jedna z respondentek potvrdila, že společnost má na svém kontě mnoho benefitů, které mohou využívat právě ženy, které mají děti. Jedním z nich je home office či pružná pracovní doba. To je pro ženy, které mají děti velká úleva. Někteří zaměstnavatelé zřizují i školky na pracovišti či přispívají matkám na chůvu. Může to působit jako buržoazní přežitek, ovšem pokud se jedná o klíčovou zaměstnankyni, je třeba, aby si ji společnost udržela. Zaměstnavatel se pak může uchýlit k těmto řešením.

Některé odpovědi zmiňují, že v rámci přijímání zaměstnanců jde především o kvalifikaci nežli o gender. Což je správně. V rámci antidiskriminačního zákona je zakázané genderově diskriminovat při nabírání nových zaměstnanců.

Jeden z respondentů zmínil, že není třeba naplňovat takovéto kvóty. Dytr (2014, s. 9) píše, že „*jedním z inovačních opatření pro vyvážení rovnosti mezi muži a ženami navrhuje Evropská komise právě stanovení kvót pro zastoupení žen ve správních radách obchodních společností. Tento návrh vychází z analýz chování a úspěšnosti firem, kde je odpovídající zastoupení žen ve srovnání s těmi, které jsou řízeny výhradně muži.*“ Jsou ženy, které studují technické obory (stavební, strojírenské, elektrotechnické). Tyto ženy mohou následně uplatnit své znalosti a dovednosti právě v managementu.

Tabulka 6. Příklady genderové rovnosti v managementu

Příklady genderové rovnosti v managementu
„Nejsem si jistý, že je v tomto ohledu nutné naplňovat určité kvóty.“
„V naší divizi cítím stejnou kariérní rovnost i kariérní růst mezi muži a ženami“.
„Hodně žen je ve vedoucích pozicích.“
„Na poradách vedení je zhruba stejné zastoupení mužů a žen.“
„Nikdy při nabírání nových zaměstnanců se nepožaduje jedno nebo druhé pohlaví.“
„Nevnímala jsem v rámci společnosti diskriminaci proto, že jsem žena či matka dvou dětí. Naopak někteří členové managementu společnosti jednoduše lidsky chápou roli matky. Společnost má i širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, např. home office, pružná pracovní doba.“
„V práci jsme jeden kolektiv a důležitý je výsledek celku – pobočky, kanceláře.“
„Ve vyšším managementu jsou i ženy.“
„Nikdy jsem se zatím nesetkala s tím, že by se rozhodovalo, zda na nějakou práci či pozici je lepší muž či žena. Vždy se spíše hodnotily kvality, schopnosti, zkušenosti apod. Tvrzení "Spíše ano" jsem uvedla proto, že jsem se s tím zatím nesetkala, ale zároveň jsem nikdy nepátrala po tom, zda tomu tak skutečně je. Třeba jsem se s tím pouze já osobně nesetkala.“
„V první řadě se bere ohled na kvalifikaci a zkušenosti zaměstnance.“
„Ženy působí i na vyšších manažerských pozicích. CFO, jedna z nejvyšších manažerských pozic je obsazena ženou.“
„Nesetkal jsem se s genderovou nerovností.“

Genderovou nerovnost vnímá menšina zaměstnanců. Zejména pak názor, že většinu vyšších pozic zatupují muži (ženy zřídka, ačkoli právě v této společnosti jednu z nejvyšší postavených pozic zastupuje žena). V podstatě se ani nemusí jednat o vyšší pracovní pozice. Obecně je platné, že v technicky zaměřeném odvětví bude pracovat více mužů

Statistický úřad v tabulce č. V odhaluje pracující počty mužů a žen v jednotlivých odvětvích (v tis. osob) v roce 2015. Můžeme vidět, že v techničtějších oborech jako je stavebnictví či zpracovatelský průmysl je daleko méně žen nežli mužů. Naopak u vzdělávání či zdravotní a sociálního odvětví můžeme vidět rapidní rozdíl, kdy žen je zase o mnoho více.

Tabulka 7. Zaměstnání podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE (VŠPS)

Odvětví/činnost	Ženy	Muži
Vzdělávání	249,6	158
Zdravotní a sociální	281,3	73,2
Stavebnictví	31,9	364,1
Zpracovatelský průmysl	464,6	912,4

Zdroj: Zaostřeno na ženy a muže – 2016. Český statistický úřad [online] 29.12.2016 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-prace-a-mzdy-iwbtn13wat>

Ženy také mohou mít strach z vyšších pozic, protože na ně okolí nemusí pohlížet dostatečně věrohodně (to, že jsou údajně řízeny emocemi, nejednají logicky, jako muži a jiné argumenty). Ovšem z výzkumu Dytra (2014, s. 142) vyplývá, že ženy, jež se dostaly na vysoké manažerské pozice jsou charakterizovány jako průbojné, chápavé, vstřícné a motivující. Podobnými přídavnými jmény byl označován i ženský styl vedení.

Tabulka 8. Příklady genderové nerovnosti v management

Příklady genderové nerovnosti v managementu
„Myslím, že ve společnosti jsou v managementu spíše muži.“
„V managementu je sice více mužů, nicméně má každý šanci se vypracovat.“
„V nejvyšším managementu společnosti je pouze jediná žena.“
„Technické zaměření společnosti nahrává více do rukou mužům nežli ženám“
„Několik žen ve vyšším managementu je, přesto převažují muži.“
„Hlavní slovo mají ve vedení naší společnosti muži. Ženy, jak bývá obvyklé, zastávají nižší vedoucí funkce (HR, PR).“

Dalším aktuálním tématem jsou mzdy. Otázka na mzdy není v dotazníku uvedena, ale přímo souvisí se zaměstnáváním žen, mužů a rozdíly mezi nimi. Hodně žen v dnešní době tvrdí, že jejich mzdy jsou o dost menší nežli mzdy mužů. I v tom případě, kdy jsou na stejné pozici, dělají stejnou práci, za stejný čas, ale jejich mzda je nižší. Vyplývá to z několika internetových článků – finexpert, forfairplay aj.

Data v tabulce 9 jsou čerpána ze statistického úřadu (mezi lety 2011-2015). Z uvedených dat je patrné, že průměrná mzda mužů je stále o cca 6 000 Kč vyšší než průměrná mzda žen.

Tabulka 9. Průměrné hrubé mzdy (v Kč)

Pohlaví	2011	2012	2013	2014	2015
Muži	28 431	28 873	29 026	29 721	30 842
Ženy	22 133	22 496	22 729	23 203	24 094

Zdroj: Průměrné hrubé měsíční mzdy a mediány mezd. Český statistický úřad [online]. 29. 12. 2016 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-prace-a-mzdy-iwbtn13wat>

Na webových stránkách managementnew.cz v článku s názvem – Studie: Postavení mužů a žen ve světě 2015 píše Kosnarová (2016), že „i když se od roku 2006 rozšířil počet pracujících žen na celém světě o čtvrt miliardy, platová nerovnost přetrvává. Ženy dnes vydělávají tolik jako muži před deseti lety. V posledních deseti letech se rovnoprávnost mužů a žen ve světě celkově zlepšila o 4 %, v ekonomické oblasti jen o 3 %. Stejným tempem bude úplné rovnoprávnosti dosaženo až za 118 let.“

Vyplývá to ze zprávy z roku 2015 Světového ekonomického fóra s názvem *Global Gender Gap Report*, která již porovnávala vývoj postavení mužů a žen ve 145 zemích včetně České republiky.“

8.9 Je něco, co by se dalo v rámci rovnosti mezi muži a ženami zlepšit? Co by to mělo být? Jaký krok by zaměstnavatel měl vůči této problematice udělat?

V rámci této otázky mě zajímalo, zda rovnost mezi muži a ženami je ve společnosti dostatečná. Ať už jde o mzdovou rovnost, rovné zacházení, rovné pracovní podmínky.

Na webu managementnews.cz Kosnarová zmiňuje, že podle studie z roku 2006 se měří genderové rozdíly ve čtyřech oblastech:

- *„Ekonomické zastoupení a příležitosti (plat, zastoupení v odvětvích vyžadujících vysoce odbornou kvalifikaci),*
- *Vzdělání (přístup ke vzdělání od základních po vysoké školy),*
- *Politické oprávnění (zastoupení ve strukturách s rozhodovacími pravomocemi),*
- *Zdraví a přežití (průměrná délka života, poměr zastoupení mužů a žen v populaci)“*

Zaměření ve společnosti bylo především ekonomické, z hlediska genderové rovnosti.

Ve společnosti ve většině panoval názor, že genderová rovnost je dostačující, že zaměstnavatel nemusí nic zlepšovat.

Ovšem jedné z odpovědí byl zmíněn osobní přístup managementu k zaměstnancům. Tato problematika je vždy choulostivá. Mnohdy se nadřízení snaží získat si autoritu, a především jí neztratit. Vališová (2008, s. 23) v rámci tohoto tématu ve své knize píše, že lidé mají dvojí přístup k autoritě. První je takový, že lidé autoritu potřebují. Mají rádi, když některé složitější situace vyřeší za ně někdo jiný a nemusí se tak potýkat se zodpovědností. Na druhou stranu se lidé proti autoritě bouří, odmítají ji, protože se bojí, že jim odebírá práva, která mají. Často lidé špatně snáší ovlivňování a podřizování. Naopak máme rádi jistou dávku samostatnosti.

Bednář (2015, s. 42) zase ve své knize zmiňuje, že od autority manažera očekáváme, že bude nestranným soudcem, chceme, aby byl objektivní.

Z toho vyplývá, že role manažera není jednoduchá a on sám si v rámci svého vedení musí odpovědět na základní otázku – Jak on sám bude vést?

Taktéž zaměstnanci zmínili mzdové ohodnocení. Ačkoli sami nevědí, kolik dostávají jejich kolegové, domnívají se, vzhledem k nespokojenosti zbytku České republiky, že u nich to nebude jiné a mzdy jsou vypláceny různě. Je dobré jejich obavy vymýtít a ujistit, že mzdová politika je nastavena spravedlivě.

Další odpovědí bylo, že práce z domu by měla být považována za plnohodnotnou, jako by člověk seděl v kanceláři. Právě práce z domu může usnadnit činnost matkám/otcům, kteří se snaží skloubit práci s rodinným životem. Taktéž práce z domu (home office) může usnadnit práci handicapovaným. V tomto případě je nutné, aby zaměstnavatel změnil postoj právě k home officu.

Opověď – *„zapojení více ženy do rozhodování.“* Tomu tématu jsem se zmiňovala již výše.

Dvě odpovědi se opírají o fakt, že není nutné dělat nějaké kvóty v rámci genderové politiky. Že jde o přirozený výběr v rámci znalostí a dovedností. Jistě by to tak bylo nejideálnější, ale právě kvóty, podle výše zmíněné citace Dytr (2014, s. 9), zajišťují rovnost mezi muži a ženami. Takže pro společnost by bylo dobré kvóty mít. Pravdou

ovšem je, že společnost se právě na genderovou stránku diverzity zaměřuje. Totiž snaží se o minimálně 30 % žen ve vedoucích pozicích.

Tabulka 10. Co dělat pro zlepšení situace v rámci genderové rovnosti

Co dělat pro zlepšení situace v rámci genderové rovnosti
<i>„Nic mne nenapadá, myslím, že je to dostačující.“</i>
<i>„Musely by se změnit osobní přístupy některých členů nejvyššího managementu.“</i>
<i>„Vždycky je co zlepšovat, ale konkrétní případ mě nenapadá a jestli je u nás nějaký genderový rozdíl v odměňování za stejnou práci netuším, protože nevím, kolik si vydělají mí kolegové, znám jen svou výplatu.“</i>
<i>„Nemyslím, že by se mělo něco dělat, formou nějakých nařízení, úlev, atp. Přirozený výběr schopných lidí, bez jakýkoliv genderových předsudků je nejlepší co udělat v této problematice.“</i>
<i>„HR strategie sdílet posílit počet žen ve společnosti.“</i>
<i>„Myslím, že by zaměstnavatel neměl diskriminovat nikoho, ale zase se nic nemá přehánět, jako mít někoho jen aby to bylo trendy“</i>
<i>„Nemám osobní zkušenost, nepohybuji se v pozicích středního či vyššího managementu. V mé pozici je vše v pořádku. Z vnějšího pohledu jsem si nevšimla nerespektu vůči ženám v manažerských pozicích.“</i>
<i>„Žádný. Je to OK.“</i>
<i>„Možnost kdykoli pracovat z domu by měla být chápána jako plnohodnotná alternativa práce z kanceláře.“</i>
<i>„Nic mě nenapadá s ohledem na odpověď viz výše.“</i>
<i>„Tolik diskutovaná platová úroveň. Ale samozřejmě nemám ponětí, kolik u nás ženy berou: pouze předpokládám, že naše společnost není zas tak velká výjimka ze společnosti obecné – občanské.“</i>
<i>„Zapojit ženy více do rozhodování.“</i>
<i>„Nemyslím si, že je to otázka jen pro zaměstnavatele, ale i pro ženy samotné. A to v širší rovině! Dejte mi příklad nadnárodní korporace, kterou založila nebo vede žena?“</i>

8.10 Je ve společnosti „XY“ možnost pracovat z domu?

Na tuto otázku odpovědělo 90 % zaměstnanců, že ano. Zbylých 10 %, že ne. Samozřejmě jde i to, jakého nadřízeného nad sebou zaměstnanci mají. Někteří nechají své zaměstnance pracovat z domu, někteří ne.

Ovšem novela zákona, může leccos změnit. Podle nové novely totiž zaměstnavatel musí v rámci home officu zajistit všechny potřebné pomůcky a prostředky pro poklidnou práci z domu. V důsledku to znamená, pokud zaměstnanec nemá doma internet, zaměstnavatel na své náklady musí zaměstnanci internet zařídit. Také zaměstnavatel musí pro zaměstnance zajistit, aby se stýkal s kolegy z práce. Pro mnoho zaměstnavatelů tato novela může pomoci v rozhodnutí, zda benefit mít či nemít (mnohdy spíše nemít).

8.11 Je zaměstnavatel ochotný vyhovět matkám s dětmi v rámci péče o dítě (např. poskytnout volno v případě nemoci dítěte, možnost práce z domu, pružné rozvržení pracovní doby)?

Ve valné většině případů odpověděli zaměstnanci, že ano. Dvě odpovědi byly odlišné a to – nevím a na určitých pozicích ta možnost je.

Při hledání zaměstnání matky jistě přihlíží i na benefity v rámci péče o dítě. Je skvělé, když společnost umí zajistit spokojenost svých zaměstnanců, a to zejména pak matek po

mateřské dovolené. Benefits jako práce na částečný úvazek, pružná pracovní doba, home office či firemní mateřské školy jsou jistě žádaným benefitem právě matek/otců, které usnadní péči o dítě.

9. VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY

V rámci bakalářské práce byly navrženy čtyři výzkumné předpoklady.

- *P₀: Ve zkoumané společnosti je věkový rozdíl vnímán negativně.*
- *P₁: Kulturní rozdíly ve společnosti jsou markantní.*
- *P₂: Kulturní rozdíly ve společnosti jsou dobře vnímány.*
- *P₃: V české dceřiné společnosti je genderová nerovnost.*

Výzkumný předpoklad V₀ se nepotvrdila v 90 % zaměstnanci odpověděli, že věkový rozdíl vnímají pozitivně.

Výzkumný předpoklad V₁ je taktéž vyvrácen. Vzhledem k tomu, že společnost je tvořena zejména Čechy, Němci či Slováky, jejichž kulturní rozdíly nejsou markantní. Tyto Evropské státy mají podobnou křesťanskou kulturu, ze které vycházejí.

Kulturní rozdíly jsou ve společnosti dobře vnímány (72, 5 % je vnímá pozitivně). Takže tento výzkumný předpoklad je potvrzen.

V dceřiné společnosti je genderová rovnost – 85 % zaměstnanců odpovědělo, že je. Tato výzkumná otázka je vyvrácena.

Celkově tři výzkumné otázky byly vyvráceny, jedna ze čtyř byla potvrzena.

10. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Cílem celé bakalářské práce je analyzovat stav ve vybraném podniku a navrhnout řešení.

Prvním návrhem je v rámci minimalizování věkového rozdílu jsou neformální akce, při kterých se nesportuje. A nekonají se ani jiné aktivity, kde by mohlo dojít právě k možnosti ještě více prohloubit věkové rozdíly. Návrhem na zlepšení by mohlo být například již zmiňované grilování, možnost celého kolektivu jít na delší oběd/večeři aj. Návrhem je i snažit se o sladování rodin zaměstnanců. Prolomí to bariéry. Více se poznají a upevní vazby. Příkladem by mohly být i akce pouze pro děti zaměstnanců.

V rámci sladování kultur bych navrhla semináře, které přinesou osvětu o jiných, neznámých kulturách. Ačkoli odpovědi zaměstnanců byly spíše pozitivní, tj. pozitivně vnímají propojení různých kultur. Je žádoucí, aby se dozvěděli o jiných kulturách, o zvycích, které mají a tím případně minimalizovali kulturních nehod, které se mohou stát (např. špatné pozdravení aj.). Taktéž to pomůže v rámci obav, které někteří zaměstnanci mohou mít ohledně jiných kultur.

Jak je již zmiňováno, ačkoli se společnost snaží navýšit ženy v managementu a celkově v rozhodovacích pozicích. Navrhuji, aby zaměstnavatel pomohl matkám s péčí o dítě. To znamená, aby práce z domu byla plnohodnotně vnímaná, aby matkám/otcům umožnil pružnou pracovní dobu, případně dával příspěvky na chůvy/jesle aj. Toto pomůže i budoucím matkám/otcům v rozhodování, zda jim dítě překáží v jejich kariéře nebo zda zrovna v této společnosti se na rodičovství nahlíží jako na součást života, a tudíž není problém děti mít. Dalším návrhem je další zaškolení žen, které přichází po mateřské dovolené na své původní pracovní místo (případě i na jiné pracovní místo). Pomůže jim to v adaptaci a usnadní práci. Pro zaměstnavatele to pak potenciálně přináší vyšší zisky.

Co se týče zlepšení genderové rovnosti mezi muži a ženami ve společnosti. Jak je uvedeno výše, většina zaměstnanců je spokojena.

ZÁVĚR

Z výsledků dotazníkové výzkumu vyšlo, že zaměstnanci společnosti jsou převážně spokojeni z diversity managementem, který je ve společnosti nastaven. Dokonce i zmiňovaná snaha mateřské společnosti zvýšit ženy ve vedoucích pozicích většinu zaměstnanců nenadchla. Domnívají se, že takto nastavené procesy jsou v pořádku a není třeba je více měnit. Samozřejmě byla zde i menšina zaměstnanců, která cítila potřebu situaci v jejich společnosti změnit.

Jednou ze situací bylo minimalizování věkového rozdílu. Návrhem je jej minimalizovat pomocí neformálních setkání např. grilování delšího oběda či večere. Stmelení rodin pomocí rodinných akcí, které by mohlo tyto bariéry zbořit.

V rámci kulturních rozdílů ve společnosti (ačkoli velké kulturní rozdíly zaměstnanci nepocítují) návrhem jsou semináře o jiných, pro zaměstnance méně známých kulturách.

Pro snadnější navýšení žen v rozhodovacích procesech je navržena pomoc matkám s péčí o dítě. Příkladem je práce z domu, pružná pracovní doba či příspěvek na chůvu/jesle aj.

Pro bakalářskou práci byly navrženy čtyři výzkumné předpoklady:

- *P₀: Ve výzkumné společnosti je věkový rozdíl vnímán negativně.*
- *P₁: Kulturní rozdíly ve společnosti jsou markantní.*
- *P₂: Kulturní rozdíly ve společnosti jsou dobře vnímány.*
- *P₃: V české dceřiné společnosti je genderová nerovnost.*

Výzkumný předpoklad *P₀* byl vyvrácen. *P₁* byl také vyvrácen. Výzkumný předpoklad *P₂* byl potvrzen – valná většina zaměstnanců odpověděla, že kulturní rozdíly vnímá pozitivně. Předpoklad *P₃* byl vyvrácen. Výchozí informace pro *P₃* bylo korporátní video, které má společnost na svých webových stránkách. Přesto v České republice se zdá, že genderová rovnost mezi muži a ženami ve společnosti je v pořádku.

Cílem práce bylo analyzovat diversity management ve vybrané společnosti a navrhnout zlepšení.

Závěrem je třeba také dodat, že Diversity management je velmi užitečným nástrojem, jak ve společnosti minimalizovat šikanu, obtěžování či jiné diskriminační aktivity. Je třeba Diversity management nastavit ve vícero společnostech, které jsou nadnárodními či jsou u nás dceřinými společnostmi, případně českým mateřským společností, které mají svá dceřiná sídla v zahraničí. Nejen, že zabraňuje možné šikaně na pracovišti, ale dává pocit bezpečí zaměstnancům, kteří se mohou cítit ve společnosti v menšině. Tento fakt není dobré opomíjet.

Vzhledem k tomu, že Diversity management je zcela novým trendem v České republice (podobně jako work-life balance či Corporate Social Responsibility – CSR), je třeba aby

společnosti pracovaly na začlenění tohoto nového trendu do svého řízení. Důvodem pro zařazení Diversity managementu je globalizace ekonomiky nebo demografický vývoj.

ZDROJE KNIŽNÍ

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2015. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení.* Praha: Management Press. ISBN 978-807261-347-2.

ČURDOVÁ, Anna, 2006. *Antidiskriminační zákon: pomoc slabším, nebo převrácení práva?: sborník textů.* Praha: CEP – Centrum pro ekonomiku a politiku. ISBN 80-865-4755-8.

DYTRT, Zdeněk, 2014. *Ženy a management: kreativita, inovace, etika, kvalitativní management.* Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0150-3.

HEJNA, Dalibor, 2010. *Náboženství a společnost: věda o náboženství a její historické kořeny.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2427-0.

HUBBARD, Edward, 2004. *Diversity management.* Amherts: HRD Press. ISBN 0-87425-761-1

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9389-2.

KOLDINSKÁ, Kristina, 2010. *Gender a sociální právo: rovnost mezi muži a ženami v sociálněprávních souvislostech.* Praha: C.H. Beck. Beckova edice právní instituty. ISBN 978-80-7400-343-1.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUBEK, Josef a Jiří KLEIBL, 2006. *Personální řízení 2. 2. vydání.* Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0960-1.

KUTNOHORSKÁ, Jana, 2013. *Multikulturní ošetřovatelství pro praxi.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4413-1.

LANGMEIER, Josef a Dana KREJČÍŘOVÁ, 2006. *Vývojová psychologie. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Grada.. ISBN 80-247-1284-9.

LUKÁŠOVÁ, Miloslava, ed, 2007. *Zaostřeno na rovné příležitosti v praxi: výběr z textů elektronického zpravodaje portálu www.muzaizeny.cz.* Nadace Open Society Fund Praha. ISBN 978-80-87110-06-5.

MAŘÍKOVÁ, Hana, Lenka FORMÁNKOVÁ, Alena KŘÍŽKOVÁ a Marie ČERMÁKOVÁ, 2015. *Diverzita v praxi.* Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky. ISBN 978-80-7330-266-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi: 2., dopl. a přeprac. vydání.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2339-6.

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.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ, 2013. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4622-7.

PALÁT, Milan, 2014. *Determinanty vzniku migrace a statistiky cizinců v Evropské unii.* Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-228-0.

PREISSOVÁ, Andrea, 2014. *Multikulturalismus - ztracené paradigma?.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4134-4.

PRŮCHA, Jan, 2010. *Interkulturní komunikace.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3069-1.

RAŠTICOVÁ, Martina, 2012. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích: Effective approaches to leadership of diverse teams in Czech enterprises : teze habilitační práce.* Brno: VUTIUM. ISBN 978-80-214-4486-7.

SEPEHRI, P., WAGNER, D, 2006. *Managing Diversity – Eine empirische Bestandsaufnahme.* In: Personalführung, Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung. ISBN: 978-3-86618-091-8

ŠIKÝŘ, 2016. *Nové trendy v personalistice.* (přednáška) Praha: MUVS

ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2987-9.

VALIŠOVÁ, Alena, 2008. *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2282-5.

Rovné příležitosti do firem: speciální vydání. Praha: Gender Studies, 2005. ISBN 978-80-86520-32-2.

Rovné příležitosti do firem: speciální vydání. Praha: Gender Studies, 2005. ISBN 80-865-2015-3.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

ZDROJE INTERNETOVÉ

ANTIDISKRIMINAČNÍ ZÁKON. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2017 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009

Česká správa sociálního zabezpečení: *Důchodový věk* [online]. 2016 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/duchodove-pojisteni/davky/starobni-duchody.htm>

Česká správa sociálního zabezpečení: *Starobní důchody* [online]. 2016 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/duchodove-pojisteni/davky/starobni-duchody.htm>

Český statistický úřad: *Evropané a jejich jazykové znalosti* [online]. 2012 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/evropane_a_jejich_jazykove_znalosti

Diversity management: *Co je diversity management?* [online]. 2016 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=20

Diversity management [online]. 2017 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=20

EU – kde je rodičovská dovolená nejdelsí a nejvyšší [online]. 2009 [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/232979-eu-kde-je-rodicovska-dovolena-nejdelsi-a-nejvyssi/>

EU – kde je rodičovská dovolená nejdelsí a nejvyšší? [online]. 2009 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/232979-eu-kde-je-rodicovska-dovolena-nejdelsi-a-nejvyssi/>

Finance [online]. 2009 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/232979-eu-kde-je-rodicovska-dovolena-nejdelsi-a-nejvyssi/>

HR News: *5 největších mýtů ze současného světa HR* [online]. 2017 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/5-nejvetsich-mytu-ze-soucasneho-sveta-hr-id-2993323>

HR News: *Vodafone: Maminky vítány* [online]. 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/vodafone-maminky-vitany-id-2991689>

SŮVOVÁ, Eva. *Interkulturní komunikace* [online]. Praha, 2011 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/92919/?lang=cs>. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Ph.Dr. Michaela Tureckiová, CSc.

Jazykové znalosti. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/evropane_a_jejich_jazykove_znalosti

Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2014 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009

PUŽOVÁ, Martina. *Návrat na trh po rodičovské dovolené* [online]. Brno, 2009 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/208809/pedf_b/Bakalarska_prace.pdf. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Mgr. Ema Štěpařová.

Průměrné hrubé měsíční mzdy a mediány mezd. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-prace-a-mzdy-iwbtn13wat>

Slovník cizích slov [online]. 2017 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/ice-breaking-angl>

Studie: Postavení mužů a žen ve světě 2015. *Management News* [online]. 2016 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/studie-postaveni-muzu-a-zen-ve-svete-2015-id-2713623>

Studie: Postavení mužů a žen ve světě 2016. *Management News* [online]. 2016 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/studie-postaveni-muzu-a-zen-ve-svete-2016-id-2862736>

Vyrovnané zastoupení žen a mužů ve vedení [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.otevrenaspolecnost.cz/download-publication/1003>

Zaměstnaní podle odvětví ekonomické činnosti. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-prace-a-mzdy-iwbtn13wat>

PŘÍLOHY

Název bakalářské práce: Diversity management ve vybraném podniku

Vysoká škola: České vysoké učení technické v Praze

Dobrý den,

Jsem studentkou Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT v Praze a zpracovávám bakalářskou práci na téma Diversity management (tj. naplňování osobního potenciálu bez ohledu na individuální odlišnosti). Pro potřeby praktické části provádím šetření právě ve vaší společnosti „XY“, a proto Vás prosím o spolupráci při vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere cca 3 minuty.

Pokud by Vás zajímaly výsledky, níže uvádím svou e-mailovou adresu. V případě jakýchkoli nejasností či otázek se na mě neváhejte obrátit.

Děkuji Vám za Váš čas

S pozdravem a přáním krásného dne

Klára Bruncková

klara.brunckova@gmail.com

1. Je ve vaší společnosti mezi lidmi velký věkový rozdíl?
 - a. Ano
 - b. Ne

2. Vnímáte věkové rozdíly ve společnosti pozitivně?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne

3. Domníváte se, že teambuildingové akce pomáhají ke sladění zaměstnanců a minimalizování vnímání věkových rozdílů?
 - a. Ano
 - b. Ne
4. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ne, jaké aktivity, podle vás, vedou k minimalizování vnímání věkového rozdílu ve společnosti.
5. Ve společnosti „XY“ pracuje široké spektrum lidí různých kultur, náboženství. Vnímáte tuto rozmanitost jako přednost?
 - a. Ano
 - b. Ne
6. Proč to vnímáte či nevnímáte jako přednost?
7. Na českých webových stránkách společnosti je video, které ukazuje genderovou rovnost v managementu (tj. rovnost mezi muži a ženami). Cítíte, že tomu tak opravdu je?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
8. Prosím, zdůvodněte své tvrzení na konkrétním příkladu.
9. Je něco, co by se dalo v rámci rovnosti mezi muži a ženami zlepšit? Co by to mělo být? Jaký krok by zaměstnavatel měl vůči této problematice udělat?
10. Je ve společnosti „XY“ možnost pracovat z domu?
 - a. Ano
 - b. Ne
11. Je zaměstnavatel ochotný vyhovět matkám s dětmi v rámci péče o dítě? (např. poskytnout volno v případě nemoci dítěte, možnost práce z domu, flexibilní konto pracovní doby?)
12. Jaké je vaše pohlaví?
 - a. Žena
 - b. Muž

13. Jaký je Váš věk?

- a. 15-25
- b. 26-35
- c. 36-45
- d. 50 a více

14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Základní
- b. Vyučení
- c. Středoškolské s maturitou/gymnázium
- d. Vyšší odborná škola
- e. Vysoká škola

15. Odkud pocházíte?

- a. Praha
- b. Město do 100 000 obyvatel
- c. Město menší nežli 100 000 obyvatel
- d. Vesnice

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Dimenze diverzity	8
Tabulka 2. Důchodový věk (r – rok, m – měsíc)	22
Tabulka 3. Odpovědi zaměstnanců – akce na snížení věkového rozdílu.....	32
Tabulka 4. Pozitiva rozmanitosti kultur v podniku.....	34
Tabulka 5. Negativa rozmanitosti kultur	35
Tabulka 6. Příklady genderové rovnosti v managementu.....	37
Tabulka 7. Zaměstnání podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE (VŠPS)	37
Tabulka 8. Příklady genderové nerovnosti v management	38
Tabulka 9. Průměrné hrubé mzdy (v Kč)	38
Tabulka 10. Co dělat pro zlepšení situace v rámci genderové rovnosti.....	40

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Věk respondentů	29
Graf 2. Vzdělání respondentů	30
Graf 3. Pozitivní vnímání věkových rozdílů	30
Graf 4. Teambuildingové akce a minimalizování věkového rozdílu	31
Graf 5. Rovnost mezi muži a ženami	35

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Klára Bruncková

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis