

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Diversity management ve vybrané organizaci

Diversity management in the selected organisation

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

SOLAROVÁ




NIKOLA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Solarová	Jméno:	Nikola	Osobní číslo:	460862
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Diversity management ve vybrané organizaci		
Název bakalářské práce anglicky:	Diversity Management in the Selected Organisation		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je návrh diverzitního programu ve vybrané organizaci. PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh na rozvoj a uplatnění diversity managementu ve vybrané organizaci. OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - diversity a její kategorie, diversity management - genderová a věková diverzita, ženy v manažerských pozicích, pozitivní diskriminace a rovné příležitosti, legislativní rámec, 3. Praktická část - Crocodile ČR, spol. s r.o., představení firmy, historie, diverzitní plán pro Crocodile ČR, spol. s r.o., dotazníkové šetření, 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. EGER, Ludvík. Diversity management. Praha: Česká andragogická společnost, 2009. KOLDINSKÁ, Kristína. Gender a sociální právo. Praha: C. H. Beck, 2010. MACHOVCOVÁ, Kateřina, ed. Ženy na trhu práce: realita a perspektivy. Praha: Gender Studies, 2007.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2019		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

26-03-2018	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

SOLAROVÁ, Nikola. *Diversity management ve vybrané organizaci*. Praha: ČVUT 2018. 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 zpřístupnění 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: 04. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala především panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které byly připsaní bakalářské práce velmi užitečné. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o., zejména personálnímu oddělení za vstřícné a trpělivé jednání.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je navrhnout diverzitní program pro vybranou společnost, který by společnosti pomohl vyrovnat se s problémy rozmanitostí. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je blíže přiblížena problematika diversity managementu. Dále je v této části probírána problematika věku, pohlaví a dalších prvků, ve kterých diverzitu můžeme najít. Na konci teoretické části je problematika diversity managementu probrána z právního hlediska. V praktické části je zkoumán diversity management v praxi. Ve vybrané společnosti byl proveden rozhovor s HR manažerem a následně zde byl proveden průzkum na téma diverzita. V závěru je návrh, jak by konkrétní společnost měla zlepšit svůj přístup k diverzitě.

Klíčová slova

Diverzita, věk, gender, rozmanitost, diskriminace, management

Abstract

The aim of bachelor's thesis is to design a diversity program for a selected company, which would help them to cope with diversity problems. The thesis is divided into the theoretical and practical part. In the theoretical part is closer described problematics in management diversity. Further, the issue of age, gender, and other elements in which diversity can be found is discussed in this section. At the end of the theoretical part, problematics of management diversity is discussed in legal aspects. Practical part examines management diversity in real life. In the selected company, an interview was held with the HR manager and a survey was conducted here on the theme of diversity. Finally, there is a proposal on how the company should improve its approach to diversity.

Key words

Diversity, age, gender, discrimination, management

OBSAH

ÚVOD	5
1 POJETÍ DIVERZITY	8
1.1 KATEGORIE DIVERZITY.....	8
2 DIVERSITY MANAGEMENT	12
2.1 ZAVÁDĚNÍ DIVERZITY MANAGEMENTU	13
2.2 POSTUP IMPLEMENTACE DIVERZITY MANAGEMENTU.....	13
2.3 DIVERZITY AUDIT	15
3 DIVERZITY MANAGEMET VE SVĚTĚ A V ČESKÉ REPUBLICE	16
4 GENDEROVÁ A VĚKOVÁ DIVERZITA	18
4.1 GENDEROVÁ IDENTITA A GENDEROVÁ ROLE	18
4.2 VĚKOVÁ DIVERZITA.....	19
4.3 AGE MANAGEMENT.....	20
5 ŽENY V MANAŽERSKÝCH FUNKCÍCH	21
5.1 SLADĚNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA	23
5.2 MATEŘSKÁ DOVOLENÁ	24
5.3 RODIČOVSKÁ DOVOLENÁ.....	25
5.4 TOKEISMUS.....	25
6 POZITIVNÍ DISKRIMINACE A ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI	27
6.1 LEGISLATIVNÍ RÁMEC	28
6.1.1 Legislativní rámec v Evropské unii.....	29
6.1.2 Legislativní rámec v České republice.....	30
7 CROCODILLE ČR, SPOL. S R.O.	33
7.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	33
7.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	34
8 POJETÍ DIVERZITY MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI	36
8.1 ROZHOVOR S HR MANAŽEREM	36
9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	38
9.1 VNÍMÁTE VĚKOVOU, GENDEROVOU NEBO KULTURNÍ ROZMANITOST VE FIRMĚ?.....	38
9.2 JAKÉ JE PODLE VÁS SLOŽENÍ VE FIRMĚ?.....	39
9.3 JE PRO VÁS VÝHODOU, ŽE VE VĚTŠINĚ MANAŽERSKÝCH POZIC JSOU MUŽI?.....	40

9.4	ZDŮVODNĚTE SVOU ODPOVĚĎ	40
9.5	MĚLA BYSTE ZÁJEM O PRÁCI V MANAŽERSKÉ POZICI?	42
9.6	BYLO BY PRO VÁS PŘÍJEMNÉ SPOLUPRACOVAT SE ŽENOU JAKO MANAŽERKOU?.....	42
9.7	MÁTE POCIT, ŽE JSOU NA PRACOVIŠTI ROZDÍLNÉ PŘÍSTUPY K MUŽŮM A ŽENÁM?	43
9.8	CO SI PŘEDSTAVÍTE POD POJMEM DIVERZITA?	44
9.9	JAKÉ JSOU PODLE VÁS PŘÍNOSY DIVERZITY MANAGEMENTU?	44
10	NÁVRH ŘEŠENÍ	46
	ZÁVĚR	48
	KNIŽNÍ ZDROJE	50
	INTERNETOVÉ ZDROJE	52
	PŘÍLOHY	54
	PŘÍLOHA 1 – ROZHOVOR	54
	PŘÍLOHA 2 - DOTAZNÍK.....	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ	58
	SEZNAM TABULEK	59
	SEZNAM GRAFŮ	60

ÚVOD

Poměrně novým trendem v oblasti řízení lidských zdrojů je diverzity management. V České republice je tato oblast téměř nepoznána a nepoužívána, většina společností s rozmanitostí jedinců neumí pracovat a nedokáže tak kvalitně využít potenciál, který nabízí. Existují ovšem společnosti, které se tímto trendem zabývají a snaží se s ním pracovat.

Pojem diverzita znamená ve své podstatě různorodost. Diverzity management se poté snaží řešit problémy vyplývající z různorodosti jednotlivců ať už je to věk, pohlaví, rasa nebo například náboženství. Dále se snaží rozvíjet dané jedince bez ohledu na jejich různorodost.

Diversity management je řešen diverzitním plánem, který má za cíl uplatňovat postupy vedoucí k potlačení jakýchkoliv náznaků diskriminace.

V naší společnosti se nejčastěji setkáváme s diskriminací z důvodu původu a pohlaví. Stále totiž existují názory, že ženy jsou méně než muži, že mladší generace je lepší než ta starší, aj. S různorodostí se setkáváme i v každodenním životě. Žádný jedinec není stejný, různorodost se pak může stát buď negativním prvkem v životě jedinců, nebo naopak jedincovo předností.

Cílem bakalářské práce je navrhnout diverzitní program pro vybranou společnost, který by společnosti pomohl vyrovnat se s problémy rozmanitostí.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je věnována vysvětlení pojmi diverzita a diverzity management, dále je zde zaměřena pozornost na druhy diverzity z různých pohledů - věku, genderu, kulturní a v neposlední řadě problematice nízkého obsazování žen do manažerských funkcí.

V praktické části je představena vybraná společnost a uvedení do problematiky diverzity ve společnosti formou rozhovoru s HR manažerem a následným dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci. Následně je navrženo řešení, jak by společnost měla přistupovat k problematice diverzity a jak by se společnost měla vyrovnat s problémy rozmanitostí.

Bakalářská práce je zpracována na základě odborné literatury zaměřené na diverzitu, diversity management a ženy v managementu, tematicky zaměřených webových stránek, článků z odborných časopisů, interních materiálů, rozhovoru s HR manažerem a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ DIVERZITY

Diverzita je v České republice poměrně nový pojem v oblasti managementu, jak z teoretického, tak praktického hlediska. Do češtiny se tento pojem překládá nejčastěji jako *rozmanitost* nebo *různorodost*. Tento pojem má však mnohem širší význam. Jedná se o vytvoření podmínek, které umožní rozvíjet potenciál a možnosti daného jedince bez ohledu na jeho odlišnosti. V řízení lidských zdrojů hovoříme o vyjádření a pozitivním náhledu na individuální vlastnosti člověka.

Význam diverzity je založený zejména na respektu našich odlišností, poznání a pochopení rozdílů mezi námi s ohledem na věk, pohlaví, mentální a fyzické schopnosti, etnickou příslušnost, náboženské schopnosti, rasu ale také sexuální orientaci. Je to teoretická i praktická nadstavba pro rovné příležitosti.

K rozpoznání jednotlivých diverzit zavedli Sepehri a Wegner (2009) pojem tzv. pozorovatelné a nepozorovatelné dimenze. Při pozorovatelné dimenzi jde o odlišnosti, které jsou naším očím viditelné. Naopak u nepozorovatelné dimenze je založena na odlišnostech, které jsou očím neviditelné. Patří sem naše hodnoty ale i dovednosti.

V různých společnostech jsou tyto odlišnosti vnímány různými způsoby a pohledy, které jsou buď pozitivní, nebo negativní, a to vede k různým konfliktům nebo nepokojům a rozdílným názorům. Pokud nejsou dány rovné příležitosti všem zaměstnancům, může docházet k potlačování jejich potenciálu, ale také se nemusejí dostatečně rozvíjet.

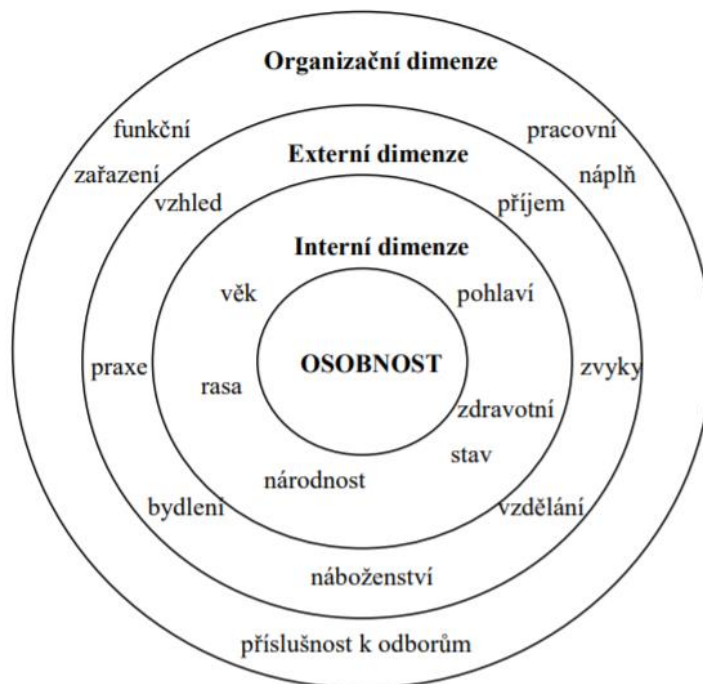
V 21. stol. je čím dál závažnějším problémem, který se dotýká problematiky rozlišností a rozmanitosti jedinců, proto je v této době tak důležitá diverzita a její respektování vůči ostatním.

1.1 Kategorie diverzity

Diverzita je většinou na pracovišti chápána jako různorodost, právě díky těmto odlišnostem jedinců. Z tohoto hlediska ji můžeme rozdělit do určitých dimenzí nebo kategorií.

V dnešní době je nejčastější členění dimenzí diverzity celkem do čtyř okruhů, a to do **dimenze organizační, vnější, vnitřní a dimenze zahrnující osobnost člověka**. (Gardenswartz a Rowe, 1995):

- **Organizační dimenze** představuje jedincovu oblast, která je spojena s prací např. jeho náplň práce, služební stáří, příslušnost k oddělení, manažerskou pozici nebo místo výkonu práce.
- **Vnější dimenze** představuje jedincovy proměnlivé znaky např. manželský a rodičovský stav, vzhled, vzdělání, náboženství, záliby.
- **Vnitřní dimenze** představuje jedincovy znaky, „které jedinec nemůže změnit a mělo by se s nimi nakládat na základě rovného zacházení (gender, národnost, etnická příslušnost, sociální třída, sexuální orientace, věk, mentální a fyzická způsobilost, náboženství a světový názor) a jsou částečně viditelné“. (Bedrnová a Nový, 2007, s. 599)
- **Dimenze zahrnující osobnost člověka** představuje jedincovu jedinečnost, tvoří jeho vlastní osobnost se specifickými znaky (charakter, temperament, motivace), znalostmi, dovednostmi a postoji.



Obrázek 1: Struktura dimenzí

Zdroj: Gardenswartz a Rowe (1995)

Další kategorií možného dělení diverzity je členění do dvou základních dimenzí, a to do primární a sekundární. (Eger, 2012)

Primární dimenze zahrnuje tyto základní charakteristiky (Eger, 2012, s. 10):

- věk,
- etnická příslušnost,
- mentální a fyzické schopnosti,
- rasa,
- věk,
- sexuální orientaci.

Primárními jsou tyto charakteristiky nazývány zejména z toho důvodu, že jsou jednodušší, resp. čitelnější, ale také proto, že na tyto charakteristiky jsou lidé mnohem citlivější. Tato dimenze u lidí vzniká při rané socializaci, kdy si ji sami utvářejí. V dospělosti již dochází ke vnímání a hodnocení druhých lidí, což může vést ke stereotypizaci, která má tendenci připisovat charakteristiky lidem na základě sociální skupiny.

Tyto dimenze hrají velkou roli v pracovním uplatnění, protože to jsou charakteristiky, které má každý člověk, ale nebývá jim věnována přílišná pozornost, pokud nepřekáží v jedincově pracovním uplatnění. *„Začínáme si jich často všimnout až v době, kdy nám začínají překážet. Jako příklad lze uvést postup žen do manažerských funkcí. Vzhledem k existenci stereotypního vnímání mužské a ženské role se tak může stát ženství překážkou pro povýšení do vyšší pozice.“* (Bedrnová, Nový a kol. 2007, s. 598)

Sekundární dimenze zahrnuje tyto základní charakteristiky (Eger, 2012, s. 10):

- vzdělání,
- rodinný stav,
- mateřský jazyk,
- vojenská zkušenost,
- geografická příslušnost,
- organizační role a úroveň,
- mzda,
- pracovní zkušenosti a styl.

Sekundárně jsou tyto charakteristiky nazývány zejména proto, že *„mají důležitou roli v utváření naší hodnotové orientace, našeho očekávání a také pro vytváření našich zkušeností. V praxi jsou velmi variabilní.“* (Eger, 2009, s. 12)

Hlavním důvodem zde je, že většina z těchto charakteristik se nedá přímo ovlivnit. Příkladem je získávání zkušeností, individuální přístup nebo formování vlastního názoru.

Diverzitu můžeme posuzovat ale i na ni nahlížet celkem ze tří hledisek, a to z deskriptivní úrovně, morálního a funkčního hlediska.

Dále Kolářová (2008, s. 6) popisuje koncept diverzity do několika rovin, které se skládají z rozčlenění rozdílností týmů ale i jednotlivců:

1. skupina je označována jako soubor prvotních osobnostních charakteristik. Z dřívějšíka je pro nás podvědomě známá, jedná se o rozdílnosti na základě pohlaví, národnosti, fyzických nebo mentálních schopností.

2. skupina popisuje soubor sekundárních rysů, mezi které můžeme zařadit např. rodinný stav, životní hodnoty, přesvědčení jedince nebo i úroveň vzdělání.

3. skupina připisuje charakteristiky přímo dané organizaci, reprezentují je např. druh pracovní doby nebo druh zaměstnaneckého poměru.

2 DIVERSITY MANAGEMENT

Pojem diverzity management je mnohem širší než samotný pojem diverzita. Tento pojem je definován jako „souhrn opatření, který vede k tomu, že organizace odlišnosti akceptuje, respektuje a využívá je jakožto pozitivní přínos k dosažení úspěchu firmy. Je to proces změny konceptu řízení, který vyžaduje řadu předpokladů, ovlivňuje celou podnikovou (organizační) kulturu a cíleně ji mění.“ (Sokolovský a kol., 2009, s. 6-7)

Jedním z hlavních cílů diverzity managementu je vytváření pozitivního a přátelského prostředí, a tím rozvíjet potenciál jedinců neohledě na jejich podobnosti a rozdílnosti. Tímto stylem podnik maximalizuje svůj přínos k strategickým cílům a plánům dané organizace.

„Hlavním smyslem managementu diverzity je vytvoření tzv. inkluзивní (zahrnující, všeobsažné) organizační kultury, která dá všem jedincům možnost uplatnit jejich rozdílné přístupy, názory a schopnosti.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 597) Termín inkluze znamená zahrnutí dovnitř, do majoritní skupiny, aniž by došlo k předchozímu vyčlenění. Čili zahrnutí bez předchozí diskriminace jedinců a respektování vzájemných odlišností. Toto vše zdůrazňuje fakt, že aby byl management diverzity účinný, musí být zahrnut do celé firemní kultury. Aby byl co nejefektivnější, musí být ukotven v určitém morálním a právním řádu. Jakmile je tento proces přijat, je nutné jeho dodržování ve všech úrovních firmy. Jak na úrovni zaměstnanců, tak na úrovni k zákazníkům.

Jestliže má být dosaženo dlouhodobého manažerského úspěchu, nelze toho dosáhnout bez respektu k druhým a pochopení jejich individuálních odlišností, v čem se odlišnosti doplňují při dosahování daných cílů. Protože úspěšní jedinci netvoří pouze homogenní skupinu, ale patří k nim jak ženy, tak i muži, jak staří, tak mladí atd.

Podle Egera a kol. (2009) je diverzity management přístupem, který plně dokáže respektovat a akceptovat jedincovu rozmanitost a rozdílnost, kterou jedinec přináší do sociální skupiny a prostředí.

Hlavním cílem diverzity managementu, je vybudovat takovou kulturu, která bude plně respektovat rovné příležitosti a bude všem pracovníkům vytvářet takové podmínky, které oni sami poté využijí a budou jimi rozvíjet svůj potenciál a budou uplatňovat i svou odlišnost. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

2.1 Zavádění diverzity managementu

„Zatímco původně diverzity management zasahoval hlavně do oblasti personálního managementu a personálního vývoje, nyní se stále více ukazuje, že opatření diverzity managementu projevují v širších oblastech organizace.“ (Bláha a kol., 2016, s. 179) Zejména v oblastech, které zahrnují zákazníky, dodavatele, veřejné mínění nebo akcionáře. Zavádění diverzity managementu se poté projeví ve všech směrech organizace, a to jak v oblasti personálního managementu, tak i ve vývoji produktů a služeb nebo dokonce i v marketingovém controllingu. (Sokolovský a kol., 2009, s. 11)

2.2 Postup implementace diverzity managementu

Pro implementaci diverzity managementu neexistuje žádný manuál nebo jednoduchá metoda, která by sjednotila aplikaci pro všechny organizace. Každá organizace je jiná a je vždy specifická, ať už tím, co dělá nebo svou strukturou. Jedná se především o její velikost, obor činnosti, finanční možnosti nebo druh problému, který vede danou organizaci k aplikaci diverzity managementu. (Bláha a kol., 2016, str. 179) Existuje však mnoho příkladů, jak úspěšně implementovat diverzity management v organizaci.

„Základní podmínkou úspěšné aplikace diverzity managementu v praxi je osobní podpora a přesvědčení o významu zavádění tohoto konceptu řízení ze strany vrcholového vedení organizace.“ (Sokolovský a kol., 2009, s. 12) Dle Sokolovského a kol. lze rozdělit aplikaci diverzity managementu do osmi kroků. Tyto kroky budou faktory, které budou ovlivňovat konkrétní organizace (Bláha a kol., 2016, s. 180-181):

1. krok (Rozhodnutí o přijetí diverzity managementu vedením) - jedná se o rozhodnutí a přijetí realizace diverzity managementu na úrovni vedení organizace, dále pak o vyhrazení finančních prostředků jakožto i časových, o jejich aktivní účast na realizaci tohoto konceptu, o vnitřní i vnější komunikaci strategie diverzity managementu.

2. krok (Stanovení kompetencí) - v tomto kroku dochází k přímému zapojení manažera diverzity, k zapojení kompetenčních grémií, zájmových skupin atd., dále o stanovení koordinace aktivit, vytvoření motivačních systémů, zakotvení diverzity managementu v posuzování výkonů a v tréninku vedoucích pracovníků.

3. krok (Analýza organizace) - zde se nejvíce rozebírá analýza silných a slabých stránek organizace, analýza problémů, které se vyskytly v nejbližší době, identifikace zákazníků a možnosti rozšíření jejich řad, dále pak organizační možnosti, analýza různorodosti trhu a změn v oblasti diverzity, ale i analýza manažerů a pracovníků a jejich maximální výkon, identifikace společnosti, od které se může organizace v pojetí diverzity managementu něčemu přiučit, indikátory poté mohou být např. zastoupení zdravotně postižených, národnostní menšiny, cizinci na pracovišti, ochota přijímat lidi z obtížně zaměstnatelných skupin, počet žen a mužů v organizaci.

4. krok (Definice diverzity a diverzity managementu na úrovni organizace) - v tomto kroku se převážně řeší, jak byl tento koncept přijatý danou organizací, což znamená, jaké bylo propojení diverzity a strategie dané organizace, rozvoj celkového pochopení diverzity, působení rozmanitosti na danou organizaci a její vnímání, tvorba předloh a směrnic pro realizace diverzity managementu.

5. krok (Vývoj a stanovení kontrolovaných cílů) - na základě analýz navrhnout celkovou strategii realizace diverzity managementu, dále o odvození reálných cílů za pomoci ukazatelů, zohlednění širokého spektra, do kterého řadíme: personální management, výrobu, marketing, dále sem patří integrace diverzity managementu.

6. krok (Zjištění a provedení potřebných opatření k dosažení cílů) - jedná se především o zavedení různých příruček a o rozvoj a inovaci podnikové filozofie, nový program pro výběr zaměstnanců, který bude zohledňovat diverzitu, různé adaptační programy pro nové zaměstnance, dále mentoring, dovednostní tréninky vedoucích pracovníků se zaměřením na diverzitu, nastavení pracovní doby, motivační systémy, strategický plán se zaměřením na diverzitu ve veřejné činnosti, např. event management nebo vydavatelská činnost, vývoj výrobků zaměřených na diverzitu.

7. krok (Komunikace vně a uvnitř organizace) - zde se řeší problematika komunikace se zaměstnanci, na základě sdělení, prostřednictvím internetu, newsletterů nebo vývěsek, dále pak komunikace s externími stakeholdery, např. tiskem, uchazeči, dodavateli apod., jako poslední pak komunikace v marketingu a reklamě, v rámci podnikových akcí.

8. krok (Hodnocení výsledků) - nejvhodnějším nástrojem pro interpretaci výsledků jsou dotazníky, ankety, rozhovory, Balanced Score Card nebo Diversity Score Card.

Dalším přístupem, který je velmi podobný předchozímu, je dle firmy Synetz. Tento přístup má však 6 kroků, a jde o proces, při kterém se má organizace učit. Jednotlivé kroky (Mužáková, 2014):

1. Řídící výbor pro diverzitu
2. Scénáře pro budoucnost
3. Vize a strategie
4. Audit diverzity
5. Organizační cíle
6. Realizace diverzity

2.3 Diverzity audit

„Audit diverzity je užitečným nástrojem analýzy stávající situace organizace.“ (Bláha a kol., 2016, s. 183) Tento audit slouží především pro zmapování přístupu k diverzitě, a to napříč celou organizací. Dále dokáže odpovědět na mnoho otázek např. ohledně fluktuace zaměstnanců, jejich odměňováním nebo příležitostí ke kariérnímu růstu. Cílem diverzity auditu je připravenost organizace na změny a na zavedení diverzity managementu. Jedná se o analýzu mezi korespondenty, jak by byly tyto změny přivítány a jak by bylo možné je dále rozvíjet a na základě čeho.

Bláha a kol. (2016, s. 184) tvrdí, že existují dvě formy auditu diverzity:

- Organizace si zvolí svůj vlastní interní tým, který se bude touto problematikou zabývat.
- Organizace zvolí externí tým, který bude objektivně vyhodnocovat danou situaci.

Celý tento proces můžeme pak rozdělit do dvou fází, a to na přípravnou a na realizační.

3 DIVERZITY MANAGEMENT VE SVĚTĚ A V ČESKÉ REPUBLICĚ

„Koncept diverzity managementu historicky pochází z USA, kde se rozvinul v 80. letech minulého století jako reakce na problémy pracovního trhu.“ (Bláha a kol., 2016, s. 168) Tento koncept se poté začal šířit po celém světě. Amerika se už v té době potýkala s různorodostí pracovní síly, protože společnost je velmi různorodá, nachází se zde velké zastoupení náboženství, ras a kultur. To se odrazilo na trhu práce a přišla reakce na tyto problémy.

Díky politickým a sociálním hnutím v 60. a 70. letech se tato problematika může šířit dále. Od 60. let zde byla uplatňována politika rovných příležitostí. V USA poté vzniká základ pro tzv. anti-diskriminační zákon, kvůli neschopnosti tolerance, jehož podstatou byla diskriminace na pracovišti v důsledku barvy pleti, národnosti aj. (Sokolovský a kol., 2009) Od 70. let se poté objevuje pojem pozitivní diskriminace, který má zajistit stejné příležitosti uplatnit se na trhu práce pro diskriminované skupiny.

V Evropě je šíření diverzity podporováno zejména zákonodárstvím Evropské Unie. Výraznější pozornosti diversity managementu se v Evropě dostalo až v 90. letech, kdy *„zájem o diverzitu podnítila globalizace a demografická situace na evropském trhu práce.“ (Kociánová, 2012, s. 119)*

Ve světě je diverzity management poměrně rozšířený. Uplatňuje se zejména ve státech, kde je situace až příliš vyhrocená, co se týká např. diskriminace nebo rozlišností mezi jedinci.

V České republice je diversity management poměrně novým fenoménem a *„není tak rozšířený jako v jiných státech Evropské unie a v USA.“ (Bláha a kol., 2016, s. 168) Věnuje se jiné problematice diverzity než v jiných státech. Vzhledem k tomu, že je stále tento pojem ve většině firem špatně chápán, dochází často ke špatné aplikaci. Nízká informovanost o této problematice zapříčiňuje to, že lidé jen „tiše“ trpí různé odlišnosti a rozdílnosti, pojem diverzita však sahá mnohem dále. V rozhovoru z HR Forum s názvem Diverzita jako business case je řečeno, že „Česká spořitelna v Praze, byla jediná banka ze sedmi Erste bank v Evropě, kde se v oblasti diverzity něco dělo. Začali s prvním diverzitním projektem, který měl obrovský úspěch.“*

Mezi pozorovatelnou diverzitu zařadíme v České republice např. věk, rasu, gender nebo etnickou příslušnost (zejména Romy a Asiaty). Nepozorovatelnou diverzitou pak bude vzdělání, jazyková vybavenost, sexuální orientace, osobnost aj.

4 GENDEROVÁ A VĚKOVÁ DIVERZITA

Pojem gender pochází z řečtiny a znamená rod. Především se používá k pojmenování rozdílů mezi mužem a ženou, které jsou dány výchovou. Jako takový se u nás objevil v 90. letech minulého století. Odkazuje na „sociální rozdíly mezi ženami a muži, které nejsou vrozené, ale společensky konstruované. Nejedná se o přirozený, neměnný stav, ale mění se v čase a významně se liší jak v rámci jednotlivých kultur, tak i mezi kulturami. Tyto rozdíly tedy nejsou přirozenými, danými odlišnostmi mezi muži a ženami, ale dočasnými vývojovými stupni sociálních vztahů.“ (ČSÚ, © 2018) Z toho vyplývá, že gender často označuje rozdíly mezi ženami a muži na základě kulturního a sociálního hlediska, a nikoli na základě biologického. Tato hlediska se mění a vyvíjejí v čase, např. vyvíjejí se názory na roli mužů v domácnosti a rodině, představy o ženské a mužské kráse, vlastnosti nebo profesní zaměření posuzované jako typické pro muže a ženy.

V České republice je rovnoprávnost mezi mužem a ženou stále velmi kontroverzní téma. I přesto, že se s ním setkáváme skoro každý den. Často jsou širokou veřejností tyto diskuze vnímány za zbytečné. Najdou se ale i jedinci nebo podnikatelé, pro které je toto téma velkým přínosem, protože si jsou vědomi, že mluvit o této problematice má pro ně určitý přínos. I v 21. stol. u nás přežívá řada stereotypů, které brání rovnoprávnému zacházení žen a mužů v pracovní oblasti. A pro podnikatele to potom znamená, že nerovnováha se odráží na práci v týmech negativně. (Velíšková, s. 5) S pojmem gender je často spojován termín genderové role mužů a žen. Jedná se o společenské role, které jsou předepisovány osobám na základě jejich pohlaví. Ve všech společnostech a kulturách světa tyto role nejsou předepisovány stejně. Genderové role jsou způsoby chování, jednání, ale také i myšlení, jak se má osoba projevit podle kultury jako žena nebo muž. (Plesková, 2008) Od raného dětství se přejímají tzv. genderové stereotypy, což znamená, že vědomě či nevědomě vnímáme, jak by se měli chovat muži či ženy a od tohoto pohledu si utváříme své vnímání, předsudky a svá očekávání, je to vrozené a získané výchovou.

4.1 Genderová identita a genderová role

Vnitřní soukromou složkou jedince je genderová identita, která je tvořena rodovými statusy, které daný jedinec přijal a vnímá je

jako vlastní. Role jím přijaté jsou pro jedince osobnost seberealizující a souhlasí s pojetím jedince a jeho vlastním JÁ. Identita je vytvářena již v raném věku, většinou do dvou let jedince a poté je z větší části již nezměnitelná. Genderová identita je pro každého jedince specifická, každý jedinec je něčím jedinečný a zejména pak svou osobností. Do jisté míry je identita ovlivnitelná.

Součástí genderové identity jsou i genderové role, ty s identitou však mohou či nemusí být v souladu. Tyto role se mohou lišit například generacemi, ale i společnostmi. Každá společnost má své představy o genderové roli jedince, které mohou zahrnovat představy o rodinném životě, profesní oblasti nebo vlastnosti samotných jedinců.

Společnost a výchova zde mají velký vliv na pohlavní role a identitu, a to zejména sociální vliv.

4.2 Věková diverzita

Jednou z hlavních součástí diverzity je věk. Věk může být vnímán jako pozitivní diverzita, vzhledem k tomu, že se od sebe mohou jedinci učit. Na druhou stranu může být také vnímán jako negativní diverzita z pohledu diskriminace, kdy mladší generace má mnohdy přednost před starší. V podniku je třeba podporovat rovnost i mezi věkovou diverzitou. Mladší generace se může přiučit od starší a mladší generace může naučit něco nového tu starší.

V tomto ohledu bylo lepší začlenění starší generace do pracovního procesu zapříčiněno několika faktory - regulace pracovního trhu, změna demografického rozložení obyvatelstva, jednodušší zaměstnávání osob pobírající starobní důchod a další.

Mezi typické oblasti, ve kterých jsou starší osoby zaměstnávány, jsou mimo jiné doprava a skladování, maloobchod a velkoobchod nebo pohostinství. Nejčastější místa zaměstnání této věkové kategorie je Praha, Středočeský a Zlínský kraj. (Cozlová, 2011)

V zákonu o zaměstnanosti lze najít několik bodů, které starší generaci pomáhají - delší podpůrná doba v nezaměstnání, vyšší podpora při rekvalifikaci a jiné.

Primární problémy dělají starší generaci hlavně nové nastupující digitální technologie. Starší lidé si s nimi ne vždy dokážou poradit. (Šimek, 2005)

4.3 Age management

Age management neboli věkový management lze chápat jako „řízení a vedení pracovního procesu přihlížejícího k věku zaměstnanců způsobem, který zužitkovává schopnosti různých věkových skupin ku prospěchu všech stakeholderů“. (Rašticová, 2012, s. 11)

Age management zohledňuje nejen věk, ale i potenciál a schopnosti zaměstnanců. Mezi základní znalosti age managementu patří spravedlivé postoje ke stárnutí nebo ke změnám v průběhu kariéry jedince, práce s individualitou a rozmanitostí, ale především dobré znalosti věkového složení ve firmě. Výsledkem je poté zlepšení kvality pracovníků, a to nejen těch starších, poté i zlepšení pracovních podmínek jako takových. Z toho vyplývá, že nejsou upřednostňováni starší pracovníci před mladšími, a tím pádem nedochází ani k soupeření mezi generacemi. V posledních letech je na trhu práce mnoho jedinců po padesátém roku života, a proto není divu, že bude pracovní trh nadále posilovat. I přes to je ale vidět, že firmy raději zaměstnávají mladší generace, to do budoucna ale může být problémem a firmy se musejí vypořádat se stárnutím svých pracovníků a přizpůsobovat jim i podmínky. V České republice je nízká míra nezaměstnanosti, vzhledem k tomu lze do budoucna předpokládat, že budou muset pracovat i jedinci po padesátém roku života. Kvůli nízké porodnosti (průměrný počet dětí na ženu) se snižuje populační základna a je mnohem nižší počet obyvatel, to má za následek zvýšení starší populace. Age management se proto stává stále více diskutovaným tématem, kterým by se měla zabývat každá firma.

V České republice je tento pojem poměrně nový. „Celý koncept přinesl mezinárodní projekt Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost s názvem Strategie Age Managementu v České republice.“ (Bláha a kol., 2016, s. 189) Na tento program poté navazuje další program s názvem Implementace Age managementu v České republice. Hlavním cílem tohoto programu byla cílová skupina 50+ na trhu práce formou implementace age managementu. (Bláha a kol., 2016)

5 ŽENY V MANAŽERSKÝCH FUNKCÍCH

„Žena a práce to jsou dva pojmy, které snad ani nelze od sebe oddělit.“ (Šnýdrová, 2006, s. 25) Jak zmiňuje Vlach et al. (2008), podle mínění personálních agentur je pro ženu nejobtížnější manažerskou pozici získat. Hlavním důvodem je to, že ženy manažerky jsou hodnoceny mnohem náročněji než muži. Muži jsou hodnoceni především podle jiných atributů než ženy, ty je nejprve musejí prokazovat. Podle studie v článku z Management News s názvem Ženy ve vedení firem v roce 2017 je „zastoupení žen ve vedoucích orgánech společností stále menšinové. Z celosvětového pohledu vzrostlo v posledních dvou letech jen mírně, a to na 15 %. Funkce výkonných ředitelů však zastávají v 96 % případů muži.“

Největším problémem je však vnímání stereotypů, co se týče rolí žen a mužů. Toto se odráží nejen v osobním životě ale i v pracovním. Ženy jsou poté hodnoceny na základě toho, že práci nemohou vykonávat z určitých důvodů, např. budou mít rodinu, půjdou na mateřskou dovolenou, aj.

Také na základě předsudků jsou ženy negativně vnímány ve vedoucích pozicích, kde většina populace spíše uznává muže. Přičemž stejně schopný muž je schopnější než stejně schopná žena. Rozdílné vnímání kompetencí stejné úrovně u žen i mužů vede k tzv. efektu skleněného stropu. Tento jev definuje, že *„se i přes proklamovanou rovnost příležitostí ženy na určité manažerské pozici nemají šanci dostat.“* (Procházka a kol., 2013, s. 46) Tento pojem dle Šnýdrové (2006) označuje neviditelné či neformální bariéry, které ženám zabraňují v postupu na vyšší pozice.

Jednotlivé druhy překážek, které dle Křížkové a Pavlicí (2004, s. 92 a 93) mohou v různých kombinacích nebo i jednotlivě utvářet skleněný strop jsou:

- **Společenské bariéry** - představují genderovou strukturu společnosti, hlavně poté genderové stereotypy a přístupy ke vzdělání a zaměstnání.
- **Informační bariéry** - vzhledem k nízké informovanosti o obsazení žen do manažerských pozic nebo vedoucích pozic obecně může docházet k tomu, že ženy nemají potřebu se zviditelňovat.

- **Bariéra odlišnosti** - společnost stále upadá do stereotypů, proto jestliže na vyšších pozicích převládají muži, lze očekávat, že do vyššího managementu budou přijímáni zejména muži a ženy nemají šanci na úspěch.
- **Genderové rozdělení pracovního trhu** - lze očekávat, že v méně prestižních firmách nebo ve firmách, které jsou feminizované, budou ženy na vyšších pozicích.
- **Existence tzv. old-boys networks** - neboli síť neformálních vztahů, kterou mezi sebou vytvářejí muži, a to jak mimopracovními, tak i pracovními aktivitami. Ve většině případů je pro ženu těžké vstoupit do takového kolektivu, vzhledem k odlišným zájmům obou pohlaví. Zapojení do neformálních vztahů je však jedním z rozhodujících předpokladů kariéry v daném podniku.
- **Nedostatky v antidiskriminačních zákonech** - legislativní rámec, který ošetřuje diskriminaci je často velmi vágní a nemusí vždy disponovat se sankcemi. V praxi se může stát, že žalobkyně soudní spor vyhraje, ale v práci se nic nezmění, nebo na tom bude ještě mnohem hůře než před samotnou žalobou.

Dalším důvodem nízkého zastoupení žen v manažerských pozicích je tzv. dvojitý standard. Jedná se o situaci, kdy dva jedinci podávající objektivně stejný výkon jsou hodnoceni na základě odlišné náročnosti. Z toho vyplývá, že ženy jsou hodnoceny přísněji, protože je pro ně obtížnější splnit daná kritéria a následně získat pozici. Důsledkem tohoto je fakt, že do manažerské pozice se ženy dostávají obtížněji než muži. Jedním z důvodů tohoto odlišného hodnocení je právě gender. (Procházka a kol., 2013)

Socioekonomický status je dalším faktorem nízké potřeby žen ucházet se o manažerské pozice. Vyjadřuje totiž, jakou pozici zaměstnanec ve svém zaměstnání má. Vyšší pozice jsou spojovány s vyšším příjmem, ale také s vyšším uznáním, to je jeden z důvodů, proč o tyto pozice převážně usilují muži. Ti jsou na základě socioekonomického statusu hodnoceni jako potencionální partneři a očekává se, že do budoucna budou schopni zajistit rodinu nebo partnerku. Ženy naopak jsou hodnoceny na základě fyzické aktivity, proto nemají potřebu ucházet se o manažerské pozice. (Procházka a kol., 2013)

5.1 Sladění pracovního a osobního života

Současný vývoj v Evropě a USA souvisí s trendem work-life balance čili se sladováním pracovního a osobního života. Jednou z největších překážek pro kariérní růst ženy je sladění pracovního a rodinného života. Žena je považována z prvotního hlediska zejména jako matka, nikoli jako manažerka. Proto se ve vyšších pozicích nebo v top managementu nepočítá s tím, že by mohla mít i rodinný život. Od ženy ve vysoké pozici se očekává její plné nasazení a plnohodnotné věnování se své náplni práce. Ani podmínky na trhu práce nejsou příznivé pro ženy ve vysokých pozicích, protože nejsou nastaveny na to, aby se žena mohla věnovat práci i kariéře. Žena se pak potýká s rozhodnutím, jestli si zvolí práci nebo rodinný život, a to i z hlediska zažitých genderových stereotypů.

„Mezi faktory, které pozitivním způsobem přispívají k harmonizaci pracovního a rodinného života patří alternativní nebo také family-friendly formy práce, které se však zatím ukazují jako nereálné a zatím se příliš nevyužívají.“ (Šnýdrová, 2006, s. 34) Z toho vyplývá, že existuje možnost, jak tyto dva světy spojit, bývá to ale mnohdy velmi náročné. Jako základní formy tohoto sladování můžeme uvést dle Šnýdrové (2006, s. 35):

- flexibilní pracovní dobu,
- zkrácený pracovní úvazek,
- práce na směny,
- sdílení pracovního místa,
- práci vykonávanou z domova (homeworking).

Ačkoli se tyto formy jeví jako výhodné, mnohdy tomu tak v praxi není. Například pružná pracovní doba se projevuje jako velmi výhodná ale z hlediska sladění pracovního a rodinného života, je vhodná jen pro jedince, kteří si sami dokážou organizovat čas a svou práci. I z psychologického hlediska je tato forma obtížně zvládnutelná, protože jedinec často zasahuje časem, který má vyhrazený pro práci do času, který má vyhrazen pro rodinu a nezvládá určitou flexibilitu. Může docházet až k workoholismu a jedinec pak selhává jak v pracovním, tak i rodinném životě. Další formou je částečný úvazek, který je spojován s nízkým finančním ohodnocením a častým nárůstem přesčasů. Další možností je *„sdílení pracovního místa neboli job sharing“* (Šnýdrová, 2006, s. 35), bohužel u nás se prakticky vůbec nevyužívá. Jako poslední z alternativních forem práce, je práce z domova (homeworking, teleworking aj.).

Charakterizují se zejména tím, že jde o práci, která není vykonávána v místě pracoviště zaměstnavatele, může se tedy vykonávat doma nebo kdekoli jinde. Tyto formy mají výhodu zejména v nízkých nákladech na dojíždění, přizpůsobení pracovní doby potřebám jedince, je tu možnost uplatnění i pro znevýhodněné jedince. Jako každá zmíněná forma, má i práce z domova negativní stránky, mezi ně patří např. určitá sociální izolace.

Výše zmíněné alternativní formy se v praxi příliš nevyužívají. Důvody, proč tomu tak je, můžeme najít jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance. *„Jedna z hlavních bariér je vytvářena poměrně značnou rigiditou českého pracovního trhu a také konzervativním postojem zaměstnavatelů, kteří jen neochotně zavádějí nové formy práce, které kladou zvýšené nároky na účetní a personální agendu a jsou navíc spojované s vyššími výdaji.“* (Šnýdrová, 2006, s. 36) Nelze však říci, že větší část nevyužitelnosti v praxi nejsou pouze zaměstnavatelé, neschopnost nebo neochota zaměstnanců vyjednat si individuální podmínky také nese svůj díl.

Pro ženy na daných pracovních pozicích, které se vrátí po mateřské a rodičovské dovolené je nejtěžší sladit rodinný a pracovní život. Pokud žena odejde na mateřskou dovolenou a upřednostní tím rodinný život před svou kariérou, je pro ni poté těžké vrátit se zpět do pracovního procesu. Zejména záleží její návrat na zaměstnavateli, jaký ji připraví návrat a podmínky po rodičovské dovolené. Ze zákona vyplývá, že zaměstnavatel nesmí zrušit pracovní poměr se ženou, která čerpá rodičovskou dovolenou. Správně by měl najít za danou zaměstnankyni náhradu, která bude po dobu její nepřítomnosti vykonávat její práci, dokud se žena z rodičovské dovolené nevrátí. V článku z HR News s názvem Diverzita na pracovišti je nejen ta genderová se píše, že *„ženy chtějí být součástí firmy i v případě, že se jim zrovna narodily děti. Nechtějí kvůli mateřské zahodit kariéru, kterou si předtím dlouho budovaly.“* V článku se dále píše, že dnešní doba se snaží této problematice přizpůsobit.

5.2 Mateřská dovolená

V zákoníku práce je pojem mateřská dovolená definován v § 195 takto: *„V souvislosti s porodem a péčí o narozené dítě přísluší zaměstnankyni mateřská dovolená po dobu **28 týdnů; porodila-li zároveň dvě nebo více dětí, přísluší jí mateřská dovolená po dobu 37 týdnů.**“*

Existují případy, kdy se ženy chtějí zapojit do pracovního procesu ihned po skončení mateřské dovolené. Některé organizace tento pří-

stup vítají, a proto vycházejí ženám vstříc. Žena poté nemusí nastoupit na 40 hodin týdně, ale může ze začátku docházet jen v určité dny v týdnu. I toto může být jedním z faktorů, že žena po návratu z rodičovské dovolené se nebude muset tolik aklimatizovat, protože docházela do zaměstnání i v průběhu. Je to jedna z možností, která urychluje začlenění žen do pracovního procesu po rodičovské dovolené.

5.3 Rodičovská dovolená

Rodičovská dovolená pro zaměstnankyně a zaměstnance se v zákoníku práce definuje v § 196 takto: *„K prohloubení péče o dítě je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnankyni a zaměstnanci na jejich žádost rodičovskou dovolenou. Rodičovská dovolená přísluší **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 3 let.**“*

5.4 Tokeismus

Tento pojem je do českého jazyka prakticky nepřeložitelný. *„Jde o fenomén plynoucí ze situace, kdy je zástupce určité skupiny (např. pohlaví, národnost, rasa) v určitém společenství (organizace, pracovní skupina) jediný či početně vzácný.“* (Křížková a Pavlica, 2004, s. 93) K takovému jedinci je pak přistupováno jako k symbolu (token v anglickém jazyce znamená symbol) dané skupiny, jedinci si poté takového jedince více cení a dostává se mu větší pozornosti.

V oblasti managementu, zejména poté v top managementu, se prostřednictvím nízkého zastoupení v pozicích manažerek ocitají ženy jako tzv. token. Z toho vyplývá, že ženy nemohou skrýt svou ženskost jako manažerky. Ženskost na vrcholových pozicích je vnímána jako něco špatného nebo jako určitý handicap, muži k tomuto handicapu přistupují stereotypně a vnímají ženu jen v pracovní pozici, která jí náleží. Tento argument je často v praxi používán pro znevýhodnění ženy a ta se poté nerozvíjí a nebuduje si kariéru. Tokeismus úzce souvisí s pojmem skleněný strop, vzhledem k tomu, že podporuje jeho fungování a vytváření.

Dle Křížkové a Pavlici (2004, s. 94) autoři, kteří se tímto fenoménem zabývají, popisují vnímání tokenů v organizaci a pracovních skupinách jako:

- **Pozornost:** Díky své výjimečnosti tokeni přitahují ve skupině větší pozornost než samotní jedinci. Ženy v managementu, kde jsou pouze ojediněle nebo v minoritním zastoupení, pak poutají pozornost mužů daleko více. Z psychologického hlediska je poté token neboli žena v našem případě vnímán ve společnosti jako svatý grál.
- **Kontrast:** Rozdíly mezi většinou a tokeny jsou vnímány přehnaně. *„To se projevuje přehlížením vlastností, které token s příslušníky většiny sdílí (např. vysoký pracovní výkon, znalosti) a zdůrazňováním jeho/její odlišnosti (matka, hospodyně, nerozhodnost, nezájem o kariéru, nízká autorita).“* (Křížková a Pavlica, 2004, s. 94) Odlišné nebo specifické charakteristiky, které jsou připisovány právě tokenům, jsou hlavním problémem jejich vnímání. Představují zejména generalizaci a stereotypy, které si skupina o nich sama vytvořila. Token je pak vnímán na základě představ, co si skupina o něm vysnila a tyto představy nadále reprezentuje.
- **Tlak na výkon:** Ženy na vyšších pozicích jsou podrobeny tlaku, skupina jim nedůvěřuje tak jako mužům, kteří vykonávají tu samou pozici. Ženy jsou pod větším tlakem a považují za nutnost pracovat mnohem více a být lepší než jejich mužské protějšky.
- **Asimilace:** Skupina má tokena ve své mysli zařazeného jako symbol a mnohdy je těžké se od tohoto pojmenování odpoutat. Čím více se snaží token přesvědčit skupinu o tom, že její smýšlení je nesprávné, tím více na sebe strhává pozornost a skupina ho považuje za svůj symbol mnohem více. Z tohoto důvodu je pro ně snazší, aby se sami skupině přizpůsobili, to však podporuje stereotypy, které nadále udržují.

6 POZITIVNÍ DISKRIMINACE A ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI

Pokud hovoříme o diverzitě, můžeme se setkat s pojmem rovné příležitosti nebo i s pozitivní diskriminací.

Rovné příležitosti zabraňují znevýhodnění některých skupin lidí a jedná se o dodržování zákonem stanovených norem. Jedná se, např. o skupiny žen, zdravotně postižené osoby, mladé absolventy nebo starší lidi.

Na rozdíl od toho není koncept diversity shodný s pojmem rovné příležitosti, protože princip diversity spočívá v její dobrovolnosti. Rovné příležitosti jsou její součástí, nikoli jejím výhradním předmětem, a jsou zakotvené v legislativním rámci. Filozofie diversity přistupuje k této problematice v širším slova smyslu, zdůrazňuje především přínosy prosazování pravidel různorodosti v dané organizaci. Ve firmách je politika rovných příležitostí aplikována převážně v oblasti nediskriminačního náboru a výběru zaměstnanců, kariérního růstu žen, zajištění kontaktu žen se zaměstnankyněmi v průběhu mateřské nebo rodičovské dovolené nebo sladování osobního a pracovního života.

Dalším pojmem je pozitivní diskriminace neboli afirmativní akce, tento pojem má za cíl vyrovnat šance na trhu práce tím, že zvýhodní určité skupiny pracovníků, kteří jsou postiženi diskriminací, aby se mohli vyrovnat majoritní skupině.

Příkladem pozitivní diskriminace je zavedení určitých kvót, jedná se např. o řešení rovnosti žen. Toto téma je v dnešní době čím dál víc řešené. Ne vždy má ale pozitivní dopad na všechny, najdou se i lidé, kteří s tímto nesouhlasí a myslí si, že pozitivní diskriminace je špatná. Zejména v případech, kdy se ukáže, že diskriminovaná osoba nemá dostatečnou kvalifikaci na danou pracovní pozici.

Srovnání rovných příležitostí a pozitivní diskriminace s diverzity managementem je zobrazeno v tabulce 1.

Tabulka 1: Srovnání politiky rovných příležitostí a pozitivní diskriminace s diverzity managementem

Politika rovných příležitostí Afirmativní akce	Diverzity management
Kvantitativní - zaměřeni na demografický profil	Kvalitativní - zaměřeni na připravenost prostředí
Podléhající vládnímu nařízení - předepsaná a často odmítaná	Dobrovolný - interně řízený a vítaný
Napravující - zaměřený na změnu historických vzorců diskriminace	Strategický - zvyšování inovativnosti a vytváření konkurenční výhody
Reaktivní - reakce na problémy	Proaktivní - řízení příležitostmi
Zvýhodnění jedinci - chráněné skupiny	Zvýhodnění jedinci - všichni
Počáteční opatření	Rozvíjející opatření
Změna organizační kultury není nutná	Změna organizační kultury je nutná

Zdroj: zpracováno podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 598)

6.1 Legislativní rámec

Legislativní rámec je jedním z nejdůležitějších pilířů diverzity. I přes to, že diverzita je sama o sobě velmi dobrovolná, je doprovázena mnohými legislativními úpravami.

Jedním z nejzákladnějších pilířů je zde antidiskriminační zákon, v kterém se rozlišuje zejména přímá a nepřímá diskriminace. Tento právní předpis vstoupil v platnost od 1. 9. 2009. Pojem diskriminace má základy v latinském jazyce *discriminare* a znamená *rozlišování*. Význam rozlišování však není brán z pozitivního hlediska ale naopak z negativního, vysvětluje negativní jednání jedné osoby vůči druhé. Její podstatou jsou poté předsudky, které se zaměřují na barvu pleti, národnost, vyznání, pohlaví, orientace nebo příslušnost k určité skupině bez ohledu na schopnosti jedince.

Jak bylo výše řečeno, rozlišujeme přímou a nepřímou diskriminaci.

„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.“ (Chládková, 2013, s. 67) Jedná se tedy o situace, kdy je jedna osoba znevýhodněna na základě: rasy, etnického původu, pohlaví (zejména pak z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství), sexuální orientace, světového názoru, víry, určitého postižení nebo náboženského vyznání. Tato diskriminace je nejvíce projevována při pohovorech, kdy daný jedinec nedostane pracovní místo, z důvodu některého diskriminačního kritéria viz výše.

„Nepřímou diskriminací vymezuje zákon jako takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z výše uvedených důvodů osoba znevýhodněna oproti ostatním.“ (Chládková, 2013, s. 68) Pokud však kritérium nebo praxe je objektivně opodstatněná, nejedná se o nepřímou diskriminaci. Další skupinou je pak nepřímá diskriminace z důvodu zdravotního postižení. Tím se rozumí, že postižené osobě se daná organizace nepřizpůsobí a je jí odepřeno vykonávat pracovní činnost, vzdělávat se nebo využít pracovní poradenství.

6.1.1 Legislativní rámec v Evropské unii

„Na problematiku diverzity managementu měla zásadní dopad nová legislativa Evropské unie týkající se zákazu diskriminace. Legislativní rámec této problematiky z hlediska Evropské unie tvoří jednak nová definice článku 12 Evropské smlouvy, jednak její směrnice týkající se dané oblasti.“ (Bláha a kol., 2016, s. 169) V roce 2000 byly přijaty dvě antidiskriminační směrnice do legislativního řádu, které se později pomalu rozšiřovaly do všech členských států. Konkrétně to byla směrnice 2000/78/ES, která zajišťuje legislativní rámec pro rovné zacházení žen a mužů v zaměstnání a povolání. Dále je zde popsána směrnice 2000/43/ES, kterou je zavedena zásada rovného zacházení s osobami bez ohledu jejich etnického původu nebo také rasy, která zakazuje diskriminaci na základě rasy, a to zejména v oblasti povolání, vzdělávání, zdravotní péče, přístupu ke službám a zboží ale také k přístupu sociálního pojištění.

Zákaz diskriminace je zakotven v článku 19 v konsolidovaném znění Smlouvy o fungování Evropské unie a zní: *„Aniž jsou dotčena ostatní ustanovení Smluv a v rámci pravomocí svěřených Unii Smlouvami, může Rada zvláštním legislativním postupem a po obdržení souhlasu*

Evropského parlamentu jednomyslně přijmout vhodná opatření k boji proti diskriminaci na základě pohlaví, rasy nebo etnického původu, náboženského vyznání nebo přesvědčení, zdravotního postižení, věku nebo sexuální orientace." (eur-lex.europa.eu, © 2018) Jedná se o bývalý článek 13 Smlouvy o ES.

Ve člancích 8 a i 153 je zakotvena zásada rovného zacházení a zní: *„Při všech svých činnostech usiluje Unie o odstranění nerovnosti a podporuje rovné zacházení pro muže a ženy.“* (článek 8, bývalý článek 3, odstavec 2 Smlouvy o ES) A dále ve článku 153 i): *„rovnost příležitostí mezi muži a ženami na trhu práce a rovné zacházení na pracovišti.“*

Dále je nutno vysvětlit nejdůležitější směrnice:

- **Směrnice rady 2000/78/ES** ze dne 27. listopadu 2000, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání. Cílem směrnice je zajistit, aby lidé, kteří mají určité náboženské vyznání nebo konkrétní zdravotní postižení, věku nebo sexuální orientace nebyli diskriminováni a aby na pracovišti docházelo k rovnému zacházení. (eur-lex.europa.eu, © 2018) Zde se řeší oblasti převážně ze zaměstnání a z odborného vzdělávání.
- **Směrnice rady 2000/43/ES** ze dne 29. června 2000, kterou se zavádí zásada rovného zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ. Cílem této směrnice je boj proti diskriminaci na základě rasového nebo etnického původu. (eur-lex.europa.eu, © 2018) Jedná se zejména oblasti zaměřené na zaměstnání nebo povolání, kde daný jedinec může kariéerně růst, dále na vzdělání, aby každý měl stejné podmínky a možnosti se vzdělávat ale jedná se i o sociální ochranu.

6.1.2 Legislativní rámec v České republice

V českých zákonech je diverzita, a hlavně omezování na základě odlišností ošetřeno hned několikrát. V Listině základních práv a svobod můžeme najít hned dvakrát ošetření jakékoliv diverzity. Konkrétně v Hlavě druhé, článku 15 je řečeno, že každý člověk má zaručenou svobodu myšlení, svědomí a náboženského vyznání. Hlava třetí Listiny základních práv a svobod se celá věnuje právům národnostních a etnických menšin. Pro otázku diverzity je důležitý článek 24, ve kterém je ustanoveno, že *„příslušnost ke kterékoliv národnostní nebo etnické menšině nesmí být nikomu na újmu.“* (psp.cz, © 2018) A nakonec Hlava čtvrtá, článek 32 bod 2 říká, že *„ženě v těhotenství je zaručena zvláštní péče, ochrana*

v pracovních vztazích a odpovídající zdravotní podmínky." (psp.cz, © 2018)

Pro vymezení pojmů diskriminace může napomoci zákon č.198/2009 Sb., Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů neboli antidiskriminační zákon. Ten vymezuje, co je a není považováno za diskriminaci. Dále je zde vymezeno rozdělení na přímou a nepřímou diskriminaci, to vše je popsáno ve druhém a třetím paragrafu tohoto zákona. Ovšem je nutno vymezit i opačné případy, tj. co se za diskriminaci nepovažuje. A právě to se vymezuje v § 6 tohoto zákona. Například odstavec 1 umožňuje rozdílné zacházení z důvodu věku, pokud je považován minimální věk nebo dlouhodobější praxe nebo např. odborné vzdělání. V Hlavě druhé, konkrétně § 10 a § 11 jsou vymezeny právní prostředky ochrany před diskriminací.

Diverzitu a diskriminaci v pracovním prostředí upravuje i zákoník práce. Konkrétně zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce. Hlava čtvrtá hovoří o rovném zacházení a diskriminaci. Konkrétně §16 odstavec 2, kde je psáno, že *„v pracovních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace, zejména diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, aj.“*

O diskriminaci se zmiňuje i Zákon č.435/2004 Sb. (zákon o zaměstnanosti). Konkrétně se nachází v Hlavě druhé § 4 Rovné zacházení a zákaz diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání. Odstavcem 1 je zajištěno rovné zacházení se všemi fyzickými osobami uplatňujícími právo na zaměstnání. Ve druhém odstavci jsou pak vypsány důvody, které by mohly být považovány za diskriminační. V hlavě šesté §12 je doplnění o tom, že je zakázáno činit nabídky, které mají mj. diskriminační charakter.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 CROCODILLE ČR, SPOL. S R.O.

Praktická část bakalářské práce je věnována analýze diverzity managementu ve vybrané organizaci Crocodile ČR, spol. s r.o., navazuje na teoretickou část bakalářské práce. Je založena na rozhovoru s HR manažerem a dotazníkovém šetření. Cílem praktické části je analýza diverzity ve společnosti a následný návrh diverzitního programu.



Obrázek 2: Logo společnosti Crocodile ČR

Zdroj: www.crocodile.com

7.1 Představení společnosti

Crocodile ČR, spol. s r.o. je česká společnost, která má kořeny již v 90. letech minulého století. Zaměřuje se na výrobu, prodej a distribuci balených baget a sendvičů. V posledních letech rozšířila svůj sortiment i o polévky, sladké tyčinky a panini. Společnost si za dobu své existence vybudovala silné základy i postavení na trhu a nyní patří mezi nejvýznamnější výrobce a prodejce obložených baget a sendvičů v České republice. Od roku 2007 začala expandovat do Maďarska a později i do celého světa. Ke společnosti Crocodile ČR patří i řetězec restaurací expres gourmet, pod názvem Bageterie Boulevard, který je provozován jako součást analyzované společnosti, a to od roku 2010 jako nástupnická společnost. Společnost Crocodile založil, a i sám vlastní Petr Cichon.

7.2 Historie společnosti

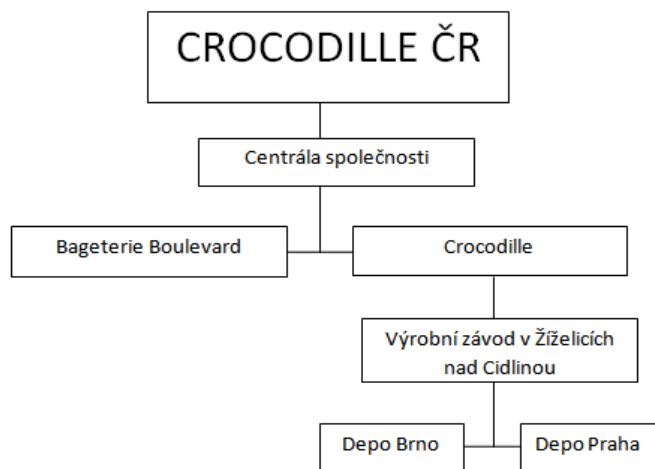
Podnikatelský plán vznikl v roce 1990, kdy 17letý student střední školy Petr Cichoň, v srpnu během letní brigády prodával turistům na Malé Straně obložené housky. V září téhož roku se rozhodl oslovit několik nově vznikajících klubů svým jménem a začal jim rozvážet housky z pronajatého bistra na Malé Straně.

V červenci roku 1991 byly rozšířeny řady zákazníků nočních hudebních klubů i o drobné obchody s potravinami a stánky. Díky úspěchům vznikla v témže roce samostatná společnost STAVINVEST, spol. s r.o. V dubnu 1992 vznikla výroba baget pod názvem Žižkovské bagety a řady zákazníků se rozšířily o nově vznikající čerpací stanice. V roce 1994 došlo k vytvoření loga Crocodile a k rebrandingu Žižkovských baget na novou značku (společnost se pod svým názvem Crocodile ČR, spol. s r.o. vyskytuje až od roku 2001).

Díky zvyšující se poptávce bylo zapotřebí přejít z tzv. stolního lahůdkářství na velkou pásovou výrobu. Proto se v roce 1995 otevírá velkovýroba baget na pražských Holešovicích, která se v průběhu doplnila o vlastní pekárnu navazující na kompletační halu. Koncem 20. stol. byla společnost velmi prosperující a pokrývala celou Českou republiku, za pomoci svých distribučních center v Brně a Praze. Kvůli povodním v roce 2002, byla výroba přemístěna do nových prostor v Žiželicích nad Cidlinou a centrála do Hloubětína v Praze.

Od roku 2007, kdy byla první expanze do Maďarska, začala společnost zejména v roce 2014 expandovat i do jiných zemí, a to od Španělska až po Rusko. Společnost získala v roce 2012 v rámci 16. Ročníku CZECH TOP 100 ratingové hodnocení ČEKIA Stability Award a zařadila se v České republice mezi nejstabilnější firmy.

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti



Zdroj: zpracováno podle interních záznamů

Po více jak 25 letech na trhu si společnost v dnešní době vybudovala silnou značku největšího výrobce a prodejce balených baget, sendvičů a panini ve střední Evropě. Společnost zaměstnává více než 600 zaměstnanců a vlastní nejmodernější závod ve střední Evropě – v České republice a další závod v Německu. Společnost zajišťuje kromě výroby i každodenní dovážku z distribučních míst, která jsou umístěna ve 4 zemích do prodejních míst, jako jsou samoobsluhy, čerpací stanice, supermarkety, sportovní, kulturní nebo zábavní centra.

8 POJETÍ DIVERZITY MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI

Ke zjištění, jak společnost přistupuje k diverzitě, byl veden polostrukturovaný (rozhovor spředem danou strukturou, který je ovšem možno měnit podle vývoje rozhovoru) rozhovor s HR manažerem. Při rozhovoru byly pokládány otázky (viz příloha 1), které se týkaly diverzity, věku, náboženství nebo žen v manažerských pozicích.

Dále bylo použito dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají rozmanitost ve společnosti a jak vnímají nižší zastoupení žen v manažerských funkcích. Dotazníkové šetření bylo použito na centrále společnosti. Na závěr navrhnout řešení, jak by společnost měla daný problém řešit.

Otázky v dotazníku (viz příloha 2) byly jak otevřené, tak uzavřené, aby se zaměstnanci mohli vyjádřit k dané problematice a říci svůj vlastní názor.

Celková analýza má návaznost na teoretickou část bakalářské práce. Otázky se proto týkaly genderu, věku, náboženství a zejména zastoupení žen v manažerských pozicích. Dotazník měl 15 otázek, přičemž na začátku byly tři socio-demografické otázky zaměřené na pohlaví, věk a nevyššího dosaženého vzdělání.

8.1 Rozhovor s HR manažerem

K analýze současného stavu ve společnosti byl jako první zvolen rozhovor s HR manažerem společnosti. Rozhovor byl koncipovaný spíše jako informativní, aby bylo patrné, jak společnost přistupuje k diverzitě samotné.

Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že společnost oficiálně nepoužívá diverzity management, ale vyplynulo, že s ním pracuje. V rozhovoru byl kladen důraz zejména na otázky, které vyplývají z teoretické části, což znamená, že hlavní cíl tohoto rozhovoru bylo zjistit co nejvíce o genderu, věku, náboženství, národnosti a zastoupení žen v manažerské pozici.

Jako první byly položeny otázky na téma gender, z rozhovoru vyplynulo, že společnost zaměstnává na provozně-výrobní úrovni 2/3 žen a 1/3 mužů, ženy jsou zde v převaze z toho důvodu, že mají lepší schopnost koncentrovat se a kladou větší důraz na kvalitu a jsou schopny rychlejší práce, především díky jejich psychickým předpo-

kladům a z hlediska fyzických předpokladů jsou schopny lepší manipulace se surovinami. V distribuci zase naopak převažují muži, a to z toho důvodu, že je zde větší fyzická zátěž. Ženy se zde vyskytují opravdu minimálně.

Co se týče práce na centrále společnosti, je zde zhruba stejný počet žen a mužů.

Dalším tématem, kterému se bylo nutno věnovat byl věk. Bylo zjištěno, že na úrovni provozně-výrobní se nacházejí ženy (brigádnice) od 16 let až po ženy důchodového věku, kterým je v průměru 62 let. Ve výrobě se nachází více než 60 % žen ve věku 40-60 let. Muži jsou zde zastoupeni ve věku 20-55 let. V distribuci je věk u mužů nižší než ve výrobě, vzhledem k fyzické náročnosti daného povolání.

Na centrále společnosti pracují ženy i muži (brigádnice/brigádníci) od 18 let až do důchodového věku.

Následující část rozhovoru byla věnována náboženství. Z rozhovoru bylo patrné, že firma pracuje delší dobu ve středu Evropy. A spolupracovat s lidmi, kteří jsou např. z Ukrajiny, Ruska, Nepálu, Kazachstánu nebo Vietnamu jim nevadí a nabízí jim pracovní pozice. Společnost se snaží vycházet v tomto aspektu pracovníkům vstříc a nediskriminuje na základě náboženství nebo národnosti.

Z rozhovoru na téma náboženství bylo získáno mnoho odpovědí na téma národnost. Společnost tedy zaměstnává všechny národnosti, ale čerpají předpoklady dané národnosti a dívají se na historii, jakou zkušenost daná národnost má s požadovanou prací nebo pracovní pozicí. Z toho vyplývá, že společnost nikoho nediskriminuje, ale zaměřuje se na to, jak je daná národnost schopna pracovat a zejména na to v jakém odvětví.

Poslední otázka byla směřována na důvod nízkého zastoupení žen v manažerských pozicích. Společnost pracuje v průmyslu, který je charakterizován jako FMCG - Fast Moving Costumer Goods (rychloobrátkové zboží). Tato charakteristika znamená, že lidé v manažerských pozicích se musejí každý den vypořádat s velkou dávkou stresu. Ve společnosti existuje pro manažerské pozice tzv. tréninkový plán, který má zajistit, že každý, kdo bude o něčem rozhodovat čili bude na manažerské pozici, musí projít všemi pracovními úrovněmi. Na základě toho tréninku jedinec vykonává zkoušku a získává certifikaci. To je jedním z důvodů nízkého zastoupení žen v manažerských pozicích ve společnosti, protože trénink je psychicky ale i fyzicky velmi náročný. Společnost si uvědomuje, že toto je částečná diskriminace v tomto ohledu.

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Tato část je věnována výsledkům dotazníkového šetření, jejich analýze a interpretaci. Dotazník byl podán padesáti zaměstnancům, přičemž poměr mužů a žen byl téměř stejný. Dotazník měl zvlášť otázky pro muže a zvlášť pro ženy. Vzhledem k tomu, že jsou některé otázky otevřené, je nutno dané odpovědi od respondentů zaznamenat a okomentovat. Data jsou anonymní a vzhledem k tomu není možno citovat přímo autory.

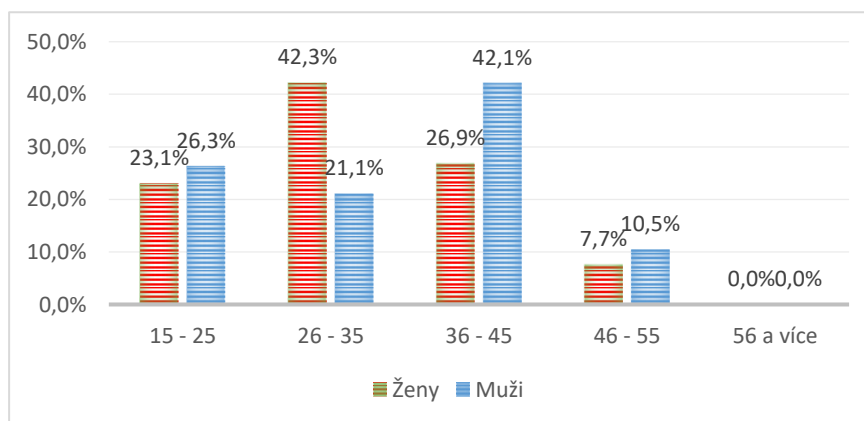
O vyplnění dotazníku bylo požádáno padesát zaměstnanců, z toho byla polovina žen a polovina mužů. Věk respondentů byl od osmnácti do šedesáti let. Jejich nejvyšší dosažené vzdělání pak záviselo na jejich pozici, nejčastěji bylo uváděno středoškolské s maturitou a vysokoškolské.

9.1 Vnímáte věkovou, genderovou nebo kulturní rozmanitost ve firmě?

Na tuto otázku odpověděly respondentky v 76,9 %, že ano a zbylých 23,1 %, že rozmanitost ve firmě nevnímají. Respondenti odpovídali tak, že 57,9 % rozmanitost ve firmě vnímají a zbylých 42,1 % ne. Převaha kladných odpovědí potvrzuje rozhovor s HR manažerem, že společnost nediskriminuje na základě věku, genderu, nebo kulturní rozmanitosti.

V grafu 1 můžeme vidět, že největší zastoupení žen je ve věku od 25 let do 36 let naopak u mužů je největší zastoupení ve věku 36 až 45 let.

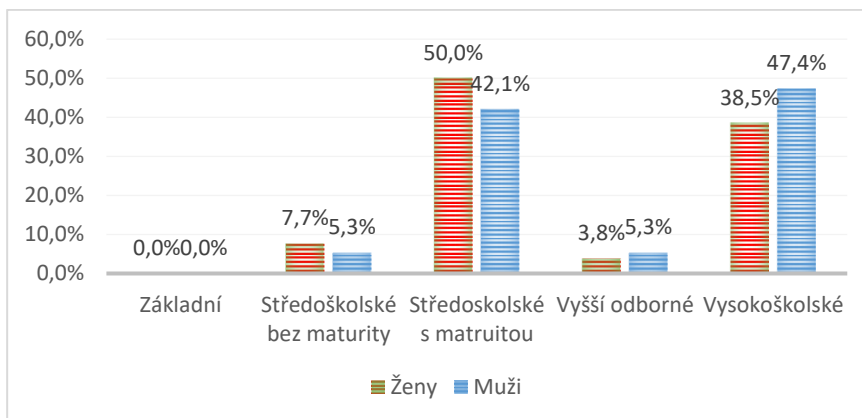
Graf 1: Věk respondentů:



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 2, kde je prezentováno nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců, je patrné, že největší počet zaměstnanců má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské smaturitou a poté vysokoškolské. I to může být důvod, proč je ve firmě nejvíce zaměstnanců středního věku.

Graf 2: Vzdělání respondentů

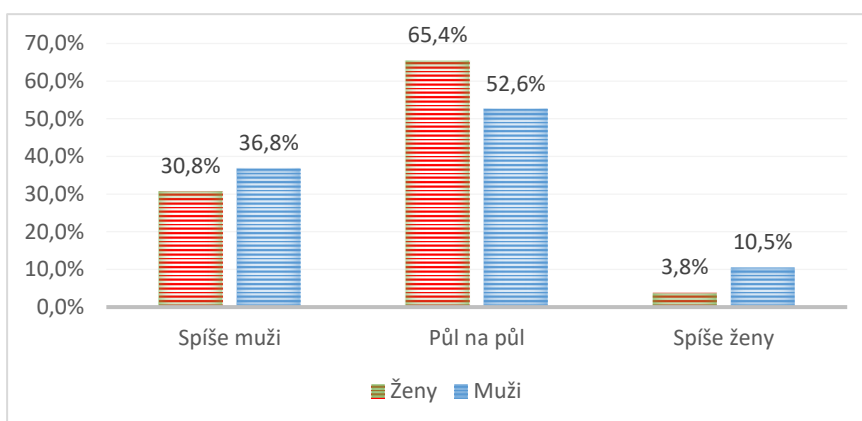


Zdroj: Vlastní zpracování

9.2 Jaké je podle Vás složení ve firmě?

Otázka byla položena jak ženám, tak i mužům, odpovědi byly zhruba stejné. V grafu 3 můžeme vidět, že zaměstnanci společnosti odpovídali, že složení ve firmě je půl na půl ženy a muži, jako další si 30,8 % žen a 36,8 % mužů myslí, že spíše muži a nejméně procentuálně obsazené místo získala odpověď, že spíše ženy. Přitom takto odpovědělo větší procento mužů.

Graf 3: Genderové složení ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

9.3 Je pro Vás výhodou, že ve většině manažerských pozic jsou muži?

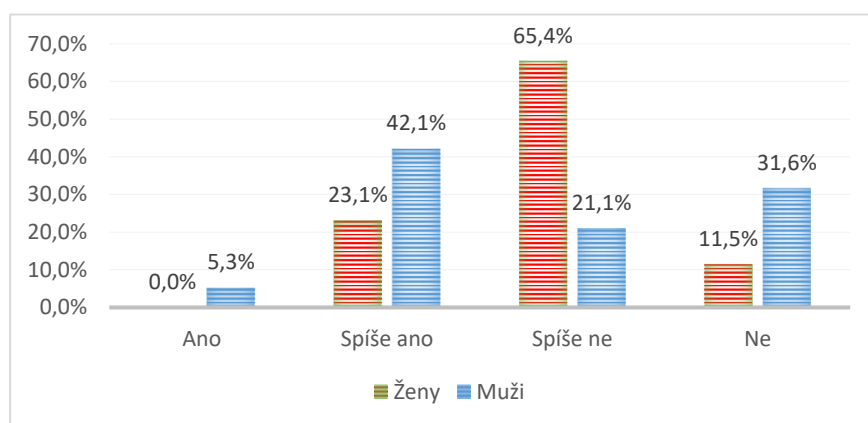
Podle článku z Management News snázvem Ženy ve vedení firem v roce 2017 je v České republice pouhé „9 % zastoupení žen ve vedení firem. Blíží se tak průměru asijských zemí, který činí 8 % a je nejnižší v porovnání s ostatními částmi světa.“

Na tuto otázku byly velmi rozdílné názory z pohledu žen a mužů.

Ženy odpovídaly převážně negativně, ze 65,4 % pro ně spíše není výhodou, že jsou v manažerských pozicích muži. Zajímavostí je, že ani jedna žena z dotazovaných žen si nemyslí, že je pro ně muž v manažerské pozici výhodou.

Muži na tuto problematiku nahlíželi opačně a vnímali jako výhodu, že ve většině manažerských pozic jsou muži. Překvapivé ovšem bylo, že 31,6 % mužů odpovědělo, že to pro ně výhodou není.

Graf 4: Názory respondentů na muže v manažerské pozici



Zdroj: Vlastní zpracování

9.4 Zdůvodněte svou odpověď

V návaznosti na předchozí otázku bylo zjišťováno, z jakých důvodů je nebo není pro zaměstnance výhodou, že ve většině manažerských funkcí jsou muži.

Tabulka 2: Názory žen výhody mužů v manažerských pozicích

Ženy
„Dle mého názoru jsou muži klidnější, pohodovější a zanechávají si klidnou hlavu. Ženy v manažerských pozicích často využívají svého postavení v negativním slova smyslu.“
„Pokud to budu brát s ohledem na spolupráci, kterou s manažery mám a co od nich potřebuji, musím říct, že muži pracují ve srovnání se ženami méně organizovaně a systematicky - často je potřeba s blížícím se termínem muže uhánět atd. Nemyslím si však, že je to pravidlo, a samozřejmě to nelze takto určit. Např. oproti ženám dokážou stresové situace a konflikty řešit klidněji.“
„Ženy jsou oproti mužům obvykle více vnímavé, a tím pádem obecně výkonnější.“
„Výhodu v tom určitě nevidím. Dle mě záleží na zkušenostech, vědomostech člověka bez rozdílu na pohlaví člověka.“
„Jako žena bych chtěla na manažerských pozicích více žen, lépe se s nimi jedná.“
„Myslím, že ženy jsou odolnější, spolehlivější a více si váží své pozice.“

Tabulka 3: Názory mužů na muže v manažerských pozicích

Muži
„Má to být ideálně 50:50, ženy mají jiný pohled na věci než muži.“
„Nevidím výhodu/nevýhodu mužů jako manažerů.“
„S muži se mi lépe jedná.“
„Někdy je potřeba tvrdší přístup, bez empatie. To většina žen, co znám neumí.“
„Pro mě je důležité, jak se manažer chová, a jak je schopný, ne jeho pohlaví.“
„Nevnímám to jako důležité.“

Zdroj: Vlastní zpracování

Zodpovědí je patrné, že pro ženy je více důležité, kdo je v manažerské funkci, pro muže to až tak zásadní rozdíl není.

Ženy by naopak ocenily větší poměr žen v manažerských pozicích, zejména z důvodů, že se jim s nimi lépe jedná. Najdou se ale i ženy, které oceňují v manažerské funkci spíše muže, vzhledem k tomu, že nevyužívají moci svého postavení.

9.5 Měla byste zájem o práci v manažerské pozici?

Tato otázka byla pouze pro ženy, a díky ní mělo být zjištěno, zda je mezi ženami o tuto pozici ve firmě nějaký zájem. Přesně 50 % žen by o práci v manažerské pozici zájem mělo a zhruba 38,5 % by o této pozici alespoň uvažovalo.

Mezi základní odpovědi, proč by o tuto pozici zájem měly patřily např. že jsou cílevědomé a chtějí se dále rozvíjet a posouvat, kvůli zkušenostem, že mají zájem na růstu v dané společnosti, postup v kariéře a možnost mít zodpovědnost a snahu něco změnit.

Mezi odpověďmi, proč by o tuto práci zájem neměly se nacházely odpovědi např. že nemají dostatečné zkušenosti, nechtějí vést lidi a mít za ně zodpovědnost, nebo nad touto otázkou ještě nepřemýšlely.

9.6 Bylo by pro Vás příjemné spolupracovat se ženou jako manažerkou?

Tato otázka měla zodpovědět problematiku vnímání žen v manažerských pozicích z pohledu mužů. Žádný z dotazovaných mužů neodpověděl, že by pro něj bylo nepříjemné spolupracovat se ženou jako manažerkou. Dokonce více jak polovina mužů zodpověděla tuto otázku kladně, a to 57,9 %. Zbytek dotazovaných si nebylo se svou odpovědí jisto.

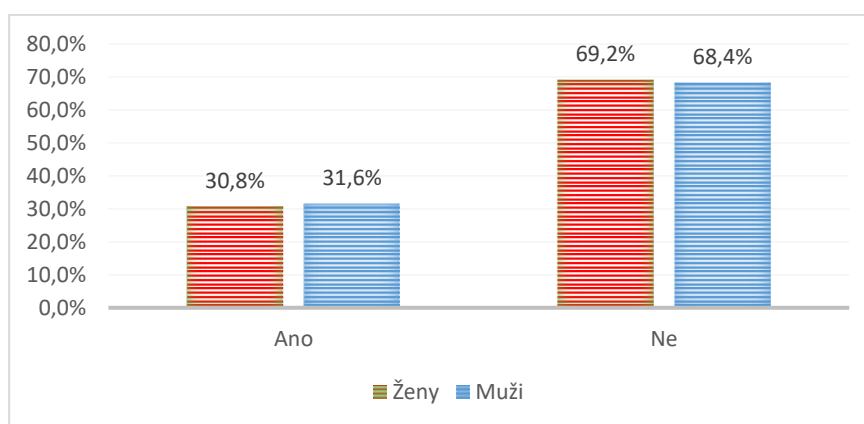
Při písemném zdůvodnění této otázky, se objevovaly odpovědi typu, že ještě ženu v manažerské pozici nezažili, nebo s ní nespolečovali, že by to pro ně bylo příjemné a nová zkušenost. Nejčastější odpovědi potom bylo, že by záleželo především na povaze a že jim příliš nezáleží, zda je v manažerské pozici muž nebo žena.

9.7 Máte pocit, že jsou na pracovišti rozdílné přístupy k mužům a ženám?

V článku na Management News s názvem Postavení mužů a žen ve světě 2017 se píše, že „propast mezi pohlavími je v tuto chvíli zavřena z 68 %. Při zachování současného vývoje bude ekonomické rovnosti obou pohlaví dosaženo za 217 let, tedy v roce 2234.“

Z grafu níže je patrné, že jak ženy, tak muži nevnímají ve společnosti různé přístupy mezi pohlavími.

Graf 5: Rozdílné přístupy na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Článek dále pojednává o studii „z roku 2006, která měří genderové rozdíly ve čtyřech základních oblastech:

- *Ekonomické zastoupení a příležitosti (plat, zastoupení v odvětví 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)*“

Z tohoto článku vyplývá, že nejhorší situace v praxi je v oblasti politického oprávnění. Je to zapříčiněno nízkým zastoupením žen ve vedoucích pozicích a díky tomu je vytvořena velká propast mezi pohlavími.

Ve společnosti bylo zaměření, vzhledem k genderové rovnosti, především z hlediska politického oprávnění. Zaměstnanci se shodují v názoru, že by uvítali více žen v manažerských pozicích, ale za nutnost to přímo nepovažují.

9.8 Co si představíte pod pojmem diverzita?

Zde bylo na výběr z několika možností (věk, pohlaví, rozmanitost, náboženství, sexuální orientace). Otázka měla zodpovědět, co si zaměstnanci jako první vybaví při slově diverzita.

Jak muži, tak ženy si pod pojmem diverzita jako první představí rozmanitost, a to z 95 %.

9.9 Jaké jsou podle Vás přínosy diverzity managementu?

Dle webové stránky www.diverzita.cz „Česká republika zaostává za státy Evropské unie, kde si zaměstnavatelé intenzivněji uvědomují výhody flexibility a diverzity a stát jim zároveň poskytuje relevantní nástroje k tomu, aby z těchto výhod těžili spolu se zaměstnanci.“

I přes tento fakt, se diverzity managementu dostává čím dál větší pozornosti. Firmy se snaží zvládat odlišnosti a rozmanitost jejich zaměstnanců, a snaží se vytěžit z výhod, které diverzita přináší. Nejdůležitějším faktorem zde ovšem stále zůstává zvolení správné strategie, která poté přinese maximální využití zkušeností jedince pro chod celé firmy.

Odpovědi na otázku, která se týkala přínosu diverzity managementu, jsou v následující tabulce 4.

Tabulka 4: Přínosy diverzity managementu

„Lidé se necítí diskriminováni.“
„Přístup k jednotlivé problematice, každý to může vidět jinak, a tak dojít k lepšímu výsledku.“
„Vzájemné získávání vědomostí a zkušeností (na pracovišti). Porozumění lidem a jiným národům, nebo spolupráce a kreativita.“
„Pokud umíme s diverzitou pracovat (využívat její pozitiva a minimalizovat negativa) a zároveň je ve společnosti příznivá kultura, může tento přístup obohatit celou společnost – přeci jenom je to zdroj mnoha zkušeností, názorů od různých osobností.“
„Více názorů, zkušeností, proaktivnější přístup.“

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti převažoval názor, že jedním z nejvýznamnějších přínosů diverzity managementu je právě různorodost jedinců a jejich pohledy na problematiku. Týmy, které jsou tvořeny více jedinci s různými zkušenostmi, rozdílným věkem nebo pohlavím jsou proaktivnější, problematiku snáze vyřeší, a navíc se něčemu novému od zbylých jedinců přiučí.

10 NÁVRH ŘEŠENÍ

Po analýze přístupů společnosti k diverzitě bylo zjištěno, že i přes to, že se společnost veřejně k diverzitě nehlásí, splňuje prakticky všechny aspekty, které jsou s diverzitou spojené. Společnost nediskriminuje na základě pohlaví, věku, sexuální orientace ani na základě náboženství. Naopak vítá tuto rozmanitost a považuje ji za výhodu. S diverzitním plánem již firma pracuje, aniž by byla někde veřejně zapsána. Jediný aspekt, který není splněn, je zastoupení žen v manažerských pozicích. Z toho důvodu, se návrhy na zlepšení budou týkat převážně této problematiky.

Jak již bylo zmíněno v rozhovoru s HR manažerem, každý manažer musí projít tzv. tréninkovým plánem, tento trénink je však pro ženy příliš psychicky i fyzicky náročný. Proto bude navrženo několik návrhů, které by společnost mohla použít ke snížení problematiky.

Návrhem 1 je, že by ženy před tréninkovým plánem dostaly více prostoru na přípravu, to by mělo za následek, že by se žena mohla připravit na různé úrovně tréninku, předem se vypořádat se stresem a ujasnit si, zda je tato pozice opravdu pro ni. Stouto přípravou by se mohli pojit e-learningy, které by zajišťovaly, že ženy si na nečisto projdou několika úrovněmi a budou mít určité povědomí o tom, co se od nich bude očekávat.

Návrh 2 obsahuje spolupráci přímo s vysokými školami, kde by společnost dala možnost studentkám letní stáže, a později by se ze studentek staly zaměstnankyně společnosti s tím, že by v průběhu praxe postupně splňovaly různé úrovně tréninkového plánu. To by mělo za následek, že si společnost přímo „vychová“ ženy do manažerských pozic. Díky tomu, že by se seznamovaly s různými úrovněmi tréninkového plánu postupně, by se zvýšil počet úspěšně zakončených tréninkových plánů.

Návrh 3 pracuje s možností, že společnost bude zaučovat ženy, které už ve firmě jsou. Z dotazníkového šetření jasně vyplynulo, podle otázky 9.5, že ženy ve společnosti, by měly o kariérní postup zájem. Tento potenciál by mohl být využit investicemi do rozvoje talentů a tím by se mohlo zvyšovat procento žen v manažerských pozicích. Obsazování manažerských pozic z vnitřních zdrojů se považuje za dobrý způsob, a to z toho důvodu, že jedinec už má ve firmě určitý rozhled a nemusí se v ní učit vše od začátku.

Jako poslední řešení je **návrh 4**, který se věnuje problematice věku ve společnosti. Ve vybrané společnosti pracují jedinci spíše středního věku, a proto je problém se sladěním různých věkových skupin. Společnost již dnes pracuje s různými aktivitami, například zařizuje v rámci zlepšování vztahů kurzy jógy. Do budoucna by těchto aktivit mohlo být více, a to z toho důvodu, že různé aktivity nejen zlepšují pracovní vztahy, ale i minimalizují propast mezi různými věkovými rozdíly a kulturami.

ZÁVĚR

Diverzita znamená různorodost nebo také rozmanitost každého jedince, akceptuje rozdíly mezi nimi a snaží se u daného jedince vy-zdvihnout jeho přednosti. Diverzita je zakotvena v mnoha legisla-tivních rámcích, z toho důvodu, že vychází z rovných příležitostí a má za úkol nediskriminovat. Přesto je diverzita velmi dobrovol-ná. V České republice je diverzity management novým trendem, na rozdíl od jiných zemí ve světě, který se v mnoha ohledech stále probírá a rozvíjí. Na základě přístupů k diverzitě se snižuje pro-cento diskriminace na pracovišti. S tímto novým trendem však mnoho firem neumí stále pracovat, nebo ho dostatečně nevyužívají tak, jak by měli. To má za následek, že se firemní prostředí dostatečně neutváří a zaměstnanci mají pocit různých diskriminačních prvků. Diverzity management se snaží těmto problémům předcházet a co nej-více je minimalizovat. Dává tím prostor jedincům/zaměstnancům plně využít svého potenciálu a rozvíjet ho ve prospěch firmy.

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout diverzitní program. Po analýze přístupů k diverzitě ve společnosti však bylo zjištěno, že společnost s diverzitou neoficiálně pracuje až na několik výjimek.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci vnímají rozmani-tost ve společnosti pozitivně a jsou spokojeni se vztahy na praco-višti. Najdou se ale i případy, kdy by zaměstnanci chtěli změnit některé přístupy. Jediným významnějším problémem, který se zde vy-skytuje, je nízké zastoupení žen v manažerských pozicích. Pro tuto problematiku byly vytvořeny návrhy v praktické části bakalářské práce. Jedním z hlavních návrhů je začlenit ženy do rozhodovacích pozic a dát jim dostatečnou přípravu, aby splnily tréninkové plá-ny, jejichž úspěšné absolvování je potřeba pro přijetí do těchto funkcí.

Společnost mimo jiné využívá různorodosti zaměstnanců jako výhodu, využívá jejich potenciálu pro různé projekty. Spolupracuje se za-městnanci různých náboženství a z různých kultur. V rozhovoru s HR manažerem bylo řečeno, že společnost hledí i na původ zaměstnanců a hledá cestu, jak s touto rozmanitostí dále pracovat.

Pro snížení bariéry z důvodu věkových rozdílů bylo navrženo, aby se společnost zaměřila na akce a společné aktivity. Ty by měli vytvářet příjemnější firemní atmosféru a mají za účel, aby se za-městnanci mezi sebou lépe poznali. Výsledkem je poté snížení vní-mání věku jako negativní vlastnost a firemní kultura se tím zlep-ší.

Tato zlepšení mohou mít za následek, že se společnost lépe vypořádá s danou problematikou a bude dále pracovat s diverzitou a vytvářet rovné příležitosti pro své zaměstnance.

KNIŽNÍ ZDROJE

- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007.** *Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press. ISBN:978-80-7261-169-0.
- ČERVENKOVÁ, Alena, 2015** *Experiment: ženy a muži se stejným CV hledali práci.* HR forum. č. 11, s. 29. ISSN 1212-690X.
- EGER, Ludvík, 2012.** *Diversity management: comparison, the best practices of Visegrad countries.* Plzeň: Nava. ISBN 978-80-7211-420-7.
- EGER, Ludvík, 2009.** *Diverzity management.* Praha: Česká andragogická společnost Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-87306-03-1.
- GARDENSWARTZ, Lee. a Anita ROWE, 2003.** *Diverse teams at work: capitalizing on the power of diversity.* Alexandria, Va.: Society for Human Resource Management. ISBN 978-1586440367.
- HANSEN ČECHOVÁ, Barbara, 2016.** *Diverzita jako business case.* HR forum. č. 3, s. 15-16. ISSN 1212-690X.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ, 2016.** *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN, 2007.** *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy.* Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-858-9.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012.** *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOLÁŘOVÁ, Jitka, 2008.** *Čím více alternativ řešení, tím kvalitnější jsou výsledky.* HR forum. č. 2, s. 6. ISSN 1212-690X.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA, 2004.** *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci.* Praha: Management Press. ISBN 80-7261-117-8.
- MUŽÁKOVÁ, Karina, 2014.** *Diversity management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí.* Ostrava: Key Publishing. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-229-7.
- PLESKOVÁ, Kateřina, 2005.** *Průvodce na cestě k rovnosti žen a mužů: (pracovní sešit). 2., aktualiz. vyd.* Brno: Nesehnutí. ISBN 80-903228-7-5.

PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ, 2013. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4646-3.

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. *Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung*. München: Hampp. ISBN 9783866180918.

DANA SÝKOROVÁ, Dušan ŠIMEK a Miroslava DVOŘÁKOVÁ, 2005. *Třetí věk trojí optikou*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 9788024410067.

ŠNÝDROVÁ, Ivana, 2006. *Manažerka a stres*. Praha: Grada. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1272-5.

VELÍŠKOVÁ, H, 2007. *Rovné šance jako konkurenční výhoda*. Praha: Gender Studies. ISBN: 978-80-86520-19-3

VLACH, Jan, 2008. *Gender v managementu: vyhodnocení analýz a návrhy na opatření z projektu Gender v managementu č. 1J046/05-DP 1 realizovaného v rámci programu Ministerstva práce a sociálních věcí Moderní společnost a její proměny*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-807416-003-5.

Muži v ČR dosáhli ideální zaměstnanosti. HR forum. 2016, č. 2, s. 9. ISSN 1212-690X.

Zákon č.262/2006 Sb., Zákoník práce

Zákon č.435/2004 Sb., Zákon o zaměstnanosti

Zákon č.198/2009 Sb., Antidiskriminační zákon

INTERNETOVÉ ZDROJE

COZLOVÁ Klára. *Age diversity and age discrimination in the Czech Republic* [online]. 2011 [cit. 23-04-2018]. Dostupné z: https://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/Age_discrimination.pdf.

Crocodile ČR. Crocodile ČR, spol. s r.o. [online]. 2018 [cit. 23-4-2018]. Dostupné z: <http://www.crocodile.com/cs/>

Listina Základních práv a svobod. Poslanecká sněmovna [online]. 1992 [cit. 23-4-2018]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>

EUR-Lex - 12016ME/TXT - EN - EUR-Lex. EUR-Lex [online]. 2017 [cit. 23-04-2018]. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2016.202.01.0001.01.CES&toc=OJ:C:2016:202:TOC#C_2016202CS.01004701

EUR-Lex - c10823 - EN - EUR-Lex. EUR-Lex [online]. 2014 [cit. 23-04-2018]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10823>

EUR-Lex - 32000L0043 - EN - EUR-Lex. EUR-Lex [online]. Úřad pro publikace, 2017 [cit. 23-04-2018]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/cs/LSU/?uri=CELEX:32000L0043>

Flexibilita propojená s diverzitou je pro firmy konkurenční výhodou [online]. 2018 [cit. 23-04-2018]. Dostupné z: <http://www.http://diverzita.cz/flexibilita-propojena-s-diverzitou-je-pro-firmy-konkurencni-vyhodou/>

SOKOLOVSKÝ, Tomáš, a kol. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management: Pracovní materiál vytvořený v rámci KA č. 2 projektu „Diverzita pro OZP“* [online]. 2009 [cit. 23-04-2018]. Dostupné z: http://www.diverzitaproozp.cz/informace_D_a_DM.

Ženy a muži v datech 2017. Český statistický úřad [online]. 2017, 29.12.2017 [cit. 23-04-2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zeny-a-muzi-v-datech-2017>

Ženy ve vedení firem 2017. Management news [online]. 2017, 13.10.2017 [cit. 23-04-2018]. Dostupné z:
<https://www.managementnews.cz/manazer/obchod-a-finance-id-147986/studie-zeny-ve-vedeni-firem-v-roce-2017-id-3181718>

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA 1 – ROZHOVOR

Rozhovor byl prováděn ve společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o. s HR manažerem. Cílem bylo zjistit, jak společnost přistupuje k určitým aspektům diverzity. Otázky byly zaměřeny především na věk, gender, náboženství, národnost a ženy v manažerských funkcích. Rozhovor byl veden spíše volně, aby byl vytvořen prostor pro myšlenky HR manažera.

Základní otázky:

1. Pracuje společnost oficiálně s diverzitou?
2. Pracujete ve společnosti s různorodostí zaměstnanců?
3. Jaké je genderové rozložení ve společnosti?
4. Jsou zaměstnanci ve společnosti rozličného věku, nebo preferujete jen určitou věkovou skupinu?
5. Je pro Vás různorodost náboženství ve společnosti velkým problémem?
6. Vnímáte kulturní rozmanitost jako výhodu?
7. Věnujete pozornost problematice nízkého zastoupení žen v manažerských

PŘÍLOHA 2 - DOTAZNÍK

Název bakalářské práce: Diversity management ve vybrané organizaci

Vysoká škola: České vysoké učení technické v Praze

Dobrý den,

Jsem studentkou 3. ročníku Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT v Praze. Zpracovávám bakalářskou práci na téma Diversity managementu ve vybrané organizaci (diverzita se zaměřuje na využívání a řízení rozmanitosti jedinců). K analýze praktické části jsem si zvolila dotazníkové šetření ve firmě Crocodile ČR, spol. s r.o. a ráda bych Vás požádala o spolupráci při jeho vyplnění.

Dotazník je anonymní a zabere Vám zhruba 5 minut.

Předem bych Vám ráda poděkovala za Váš čas.

S pozdravem,

Nikola Solarová

1. Jaké je vaše pohlaví?

- a. Žena
- b. Muž

2. Jaký je Váš věk?

- a. 15-25
- b. 26-35
- c. 36-45
- d. 46-55
- e. 56 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Základní
- b. Středoškolské bez maturity
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vyšší odborné
- e. Vysokoškolské

4. Vnímáte věkovou, genderovou nebo kulturní rozmanitost ve společnosti?

- a. Ano
- b. Ne

5. Jaké je podle Vás složení ve vaší společnosti?

- a. Spíše muži
- b. Půl na půl
- c. Spíše ženy

6. Je pro Vás výhodou, že ve většině manažerských pozic jsou muži?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

7. Pokud NE, prosím zdůvodněte svou odpověď

8. (Pro muže) Bylo by pro Vás příjemné spolupracovat se ženou jako s manažerkou?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

9. Prosím odůvodněte svou odpověď.

10. (Pro ženy) Měla byste zájem o práci v manažerské pozici?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Možná

11. Prosím svou odpověď zdůvodněte.

12. Máte pocit, že jsou na pracovišti rozdílné přístupy k mužům a ženám?

- a. Ano
- b. Ne

13. Svoji odpověď zdůvodněte:

14. Co si představíte pod pojmem diverzita?

- a. Věk
- b. Pohlaví
- c. Rozmanitost
- d. Náboženství
- e. Sexuální orientace

15. Jaké jsou podle Vás přínosy diversity managementu?

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Struktura dimenzí	9
Obrázek 2: Logo společnosti Crocodile ČR	33
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti	35

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Srovnání politiky rovných příležitostí a pozitivní diskriminace s diverzity managementem	28
Tabulka 2: Názory žen výhody mužů v manažerských pozicích	41
Tabulka 3: Názory mužů na muže v manažerských pozicích	41
Tabulka 4: Přínosy diverzity managementu	44

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Věk respondentů:	38
Graf 2: Vzdělání respondentů	39
Graf 3: Genderové složení ve firmě	39
Graf 4: Názory respondentů na muže v manažerské pozici	40
Graf 5: Rozdílné přístupy na pracovišti	43

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: Nikola SOLAROVÁ

V Praze dne: 04.05.2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis