



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Diversity management organizace

Diversity Management In Organization

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř Ph.D.

JELÍNKOVÁ

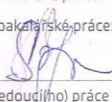

ELIŠKA

**2017**

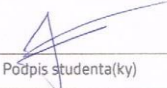
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Jelinková	Jméno:	Eliška	Osobní číslo:	437530
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 organizace		
Název bakalářské práce anglicky:	Diversity Management In Organization		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Analyzovat pojetí a využití diversity managementu ve vybrané společnosti, porovnat teoretická východiska s použitými postupy a navrhnout možné zlepšení v přístupu k diversity managementu.</p> <p>PŘÍNOS: Vymezení silných a slabých stránek přístupu společnosti k diversity managementu a představení možných opatření ke zlepšení.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Stať (Teoret. část: základy diversity managementu, vývoj, mezinárodní pohled; Prakt. část: představení společnosti, analýza diversity managementu v podniku, návrh na zlepšení); 3. Závěr; 4. Zdroje</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>MUŽÁKOVÁ, Karina. Diversity management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí, 2014.</p> <p>RAŠTICOVÁ, Martina. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích, 2012.</p> <p>VELÍŠKOVÁ, Hana. Víc (různých) hlav víc ví: Diversity management - přínosy rozmanitých pracovních týmů, 2007.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Martin Šikýř Ph.D. MÚVS ČVUT - oddělení manažerských studií		
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)

JELÍNKOVÁ, Eliška. *Diversity management organizace*. 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: 19. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Martinovi Šikýřovi Ph.D. za jeho odborné vedení a věcné rady, které mi byly při psaní práce velmi užitečné. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti Sodexo, za poskytnutí materiálů, informací a rad, bez kterých bych tuto práci nemohla uskutečnit. A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat mým rodičům a přátelům za jejich trpělivou pomoc a podporu po celou dobu mého studia.

# **Abstrakt**

Cílem této bakalářské práce je analyzovat pojetí a využití diversity managementu ve společnosti, porovnat teoretická východiska s reálně použitými postupy a navrhnout společnosti oblasti možného zlepšení v přístupu k diversity managementu. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části je popsán význam slova diverzita, vysvětlen termín diversity management a jeho náležitosti. Práce je zaměřena na diverzitu genderu. V praktické části je na základě rozhovorů a dotazníku popsán současný stav diversity managementu ve společnosti, včetně zpětné vazby od zaměstnanců a jsou navržena možná zlepšení.

## **Klíčová slova**

Diverzita, diversity management, sladování osobního a pracovního života, různorodost, pohlaví, věk

# **Abstract**

The aim of this bachelor thesis is to analyze the concept and the use of the diversity management in the company, to compare the theoretical starting points with the real applied procedures and to suggest to the company areas of possible improvement in approach to diversity management. The thesis is divided into two parts - the theoretical and practical part. In the theoretical part, the meaning of the word diversity is described, same as meaning of the diversity management. The thesis is focused on the topic of gender diversity. In the practical part, based on the interviews and the questionnaire is described, the current state of diversity management in the company, including feedback from employees and suggested improvements.

## **Key words**

Diversity, Diversity Management, Work-Life Balance, Variety, Gender, Age

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>1. Teoretická část.....</b>	<b>13</b>
1.1 Diverzita .....	13
1.2 Diversity management.....	16
1.2.1 Historie.....	16
1.2.2 Implementace.....	16
1.2.3 Význam pro organizaci.....	17
1.3 Gender dimenze .....	19
1.3.1 Sladování osobního a pracovního života .....	20
1.3.2 Základní pravidla rovných příležitostí ve firmě.....	21
1.3.3 Age dimenze .....	22
<b>2 Praktická část.....</b>	<b>24</b>
2.1 Charakteristika společnosti .....	25
2.2 Sodexo On Site Services (Služby u klienta).....	26
2.2.1 Workshopy a projekt Barevné Sodexo .....	27
2.2.2 Problémy s diverzitou a podpora znevýhodněných skupin.....	29
2.2.3 Slovenská republika .....	29
2.2.4 Postoje k menšinám.....	30
2.2.5 Nábor zaměstnanců a interní pokyny.....	30
2.2.6 Cíle společnosti v oblasti diverzity.....	31
2.2.7 Vliv mateřské společnosti .....	31
2.2.8 Zákoník práce, etický kodex a průzkum angažovanosti.....	33
2.3 Sodexo Benefit.....	33
2.3.1 Work life balance a částečné úvazky .....	34
2.3.2 Workshopy zaměřené na diverzitu.....	34
2.3.3 Téma gender .....	35
2.3.4 Téma generací .....	35
2.3.5 Ostatní oblasti diverzity .....	36
2.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	37



2.4.1	Identifikační údaje.....	37
2.4.2	Vztahy na pracovišti a základní znalosti o diverzitě .....	38
2.4.3	Barevné Sodexo .....	41
2.4.4	Sodexo a diverzita.....	42
2.5	Shrnutí a navrhovaná doporučení .....	45
	<b>Závěr .....</b>	<b>46</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>48</b>
	<b>Seznam online zdrojů .....</b>	<b>48</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>49</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>50</b>
	<b>Příloha I. Dotazník .....</b>	<b>51</b>

# Úvod

Diversity management je poměrně novým tématem ve světě, natož v České republice. Důvodem jeho vzniku je hlavně vývoj demografické situace ve světě. Ve většině evropských zemí klesá porodnost a stárnutí populace zajišťuje zvýšení počtu lidí v neproduktivním věku. Z toho důvodu vzniká problém s nedostatkem kvalitních zaměstnanců. Dříve se na volnou pracovní pozici hlásilo více výborně kvalifikovaných kandidátů, zatímco dnes je jich nedostatek a často se personalisté musí spokojit s kandidátem, který ani nespĺňuje požadovaná kritéria.

Proto přichází na řadu diversity management, protože pokud je správně nastaven a využit, měl by firmám znatelně dopomoci k oživení a zkvalitnění pracovních týmů. Čím více se v týmu vyskytuje lidí s různými zkušenostmi, různou kreativitou nebo sociálními kontakty, tím více bude názorů na řešenou problematiku, a tím ucelenější a komplexnější výsledek bude. Zároveň pomáhá snižovat vlny kritik, které se tvoří na základě diskriminace, rasové nenávisti nebo dosud opomíjených pracovních sil.

Přístup k řízení diverzity může být různý. Prvním přístupem je Politika rovných příležitostí, která pouze dodržuje zákon, který zakazuje znevýhodňování určitých skupin lidí. Tyto firmy se proto snaží pouze reagovat na problémy, místo aby jim předcházely nebo psát korektně inzeráty na volná pracovní místa, ale plný potenciál diversity managementu nevyužijí.

Druhým, přístupem, pro firmu přínosnějším, je nahlížet na různorodost pomocí Managementu diverzity s vidinou zlepšení kvality firemních výsledků, zvýšení produktivity a kreativity a v konečném důsledku i k lepší image společnosti navenek. Takové firmy vytvářejí mnohem přívětivější prostředí pro vlastní zaměstnance, jelikož se vyzdvihuje jejich jedinečnost a každý zaměstnanec ví, že se nemusí stydět za vlastní názor, protože právě pro jeho originalitu byl přijat. Samozřejmým přínosem pro firmu je i výběr schopných zaměstnanců z dříve opomíjených skupin, jako jsou mladé ženy s dětmi, starší lidé nebo cizinci. V těchto řadách čeká spousta kvalifikovaných kandidátů, o které se ochudí konkurenční firma a samotní kandidáti jsou mnohem víc namotivováni k práci.

S tímto přístupem úzce souvisí i koncept sociální odpovědnosti firmy (anglicky *Corporate Social Responsibility*). Opírá se o takový způsob vedení společnosti, kdy se vedení nedrží pouze svých ekonomických problémů, ale snaží se zohlednit i enviromentální, sociální a etickou stránku. Tyto principy pak společnost musí naplňovat dobrovolně (neplní pouze legislativní zákony), transparentně (má volně dostupné informace) a dlouhodobě (není to jednorázová aktivita) (Bel Hadjsalah et al., 2015, str. 40).

Cílem této bakalářské práce je analyzovat pojetí a využití diversity managementu ve společnosti Sodexo, porovnat zjištěná teoretická východiska s reálně použitými postupy a navrhnout společnosti oblasti možného zlepšení v přístupu k diversity managementu.

Přínosem pro společnost bude vymezení silných a slabých stránek přístupu k tématu a představení možných opatření ke zlepšení.

V teoretické části práce bude objasněn pojem diverzita a diversity management, jejich historie a důvody proč je využít. Dále budou důkladněji popsány dvě z jeho oblastí – gender a věk.

Praktická část práce bude pojednávat o společnosti Sodexo. Společnost bude představena, bude podrobně popsán její přístup k tématu diversity managementu a příbuzným tématům a následně vypracováno dotazníkové šetření na dané téma. Dotazníkové šetření bude zaměřeno na stávající zaměstnance společnosti a na základě šetření budou vyvráceny či potvrzeny výzkumné předpoklady práce. Nakonec budou vypracovány návrhy na zlepšení přístupu k tématu diversity managementu ve společnosti.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1. Teoretická část

## 1.1 Diverzita

Český výraz diverzita vychází z anglického výrazu „diversity“, který se do češtiny překládá jako různorodost nebo rozmanitost. V anglickém jazyce má ovšem toto slovo širší význam: „označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti, zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál“ (Velíšková, 2007b, str. 16). V této práci bude převážně použit český pojem diverzita, případně anglický výraz diversity.

Lidé se rodí různí. Každý má jiné tvary, velikost nebo barvu pleti. Právě to nás od sebe odlišuje. Ale zatímco všichni sdílíme jeden lidský rod, jsou to biologické a enviromentální odlišnosti, které nás rozdělují na určité skupiny. A právě tyto fyzické a kulturní rozdíly jsou to, z čeho se sestává lidská diverzita (Hubbard, 2014, str. 29).

Kvůli tomu, že jsou lidé rozdílní, je nutné určit kritéria, která společné znaky spojí. Nejčastěji se znaky rozdělují na dvě dimenze podle Hubbarda (2014, str. 29-31):

1. **Primární dimenze**, které reprezentují jádro našich identit. Tyto dimenze jsou vrozené, tudíž většinou na první pohled patrné. Každý má různá množství dimenzí, podle kterých se chová a která ho charakterizují, ale každý z nás má v sobě minimálně těchto šest dimenzí:
  - Věk
  - Etnikum
  - Pohlaví
  - Rasa
  - Sexuální orientace
  - Mentální a psychické schopnosti
2. **Sekundární dimenze**, které hrají důležitou roli v rozhodování o našich hodnotách, očekáváních a zkušenostech. Tyto dimenze už na první pohled nerozpoznáme, jsou více variabilní ve smyslu jejich vlivu na náš život. Často obsahují

element vlivu na rozhodnutí. Jelikož tyto dimenze můžeme ovládat a měnit, jejich síla je méně konstantní a více individuální, než tomu bylo u dimenzí primárních. Mezi sekundární dimenze patří:

- Styl komunikace
- Vzdělání
- Rodinný status
- Náboženství
- Mateřský jazyk
- Příjem
- Pracovní zkušenosti
- Styl práce
- Místo bydliště

Mužáková (2014, str. 21) ale rozdělila prvky detailněji na čtyři základní vrstvy:

1. **Osobnost (vnitřní kruh)**, vrstva, která zahrnuje všechny osobnostní styly.
2. **Vnitřní rozměry (2. kruh)**, který se rovná Hubbardově Primární dimenzi. Přidává ale náboženství a světové názory, jelikož se prolínají ve vnitřním a vnějším rozměru, kvůli možnému nesvobodnému rozhodnutí.
3. **Vnější rozměry (3. kruh)**, které jsou opět podobné Hubbardově Sekundární dimenzi. Jsou z nich, však vynechané rozměry, které souvisejí s profesním životem.
4. **Organizační rozměry (vnější kruh)**. Sem patří právě prvky spojené s firemní příslušností, jako například: funkční úroveň, studijní obor, typ zaměstnání nebo obsah práce.

Diversity management pracuje se všemi znaky diverzity, nejvíce se však zaměřuje na primární dimenze (vnitřní kruhy). Je to kvůli tomu, že tyto dimenze jsou na první pohled patrné a nerozlišují to, zda je člověk dobrý zaměstnanec nebo ne. V praxi se ale často právě kvůli těmto znakům rozhoduje o tom, zda bude uchazeč přijat či nikoliv.

Při postupu kariérním žebříčkem se ale spousta lidí, znevýhodněných na trhu práce, může setkat s mechanismy, které jim jejich postup prakticky zastaví. Jedním z nejznámějších je takzvaný **skleněný strop**. Ten označuje pomyslný strop kariérního růstu, přes které už se žena (případně jiný člen znevýhodněné skupiny) nedostane. Přestože

například každý rok odchází z vysokých škol více ženských absolventů než mužských, do nejvyšších firemních pozic se žen dostane jen zlomek (Velíšková, 2007b, str. 38).

Dalším mechanismem je **několikanásobný skleněný strop**, který vychází z předcházejícího efektu, ale v tomto případě jde o propojení více dimenzí diverzity. Často se to týká genderové dimenze, ke které se přidá ještě příslušnost k určité rase, národnosti nebo sexuální orientaci. Tak se tedy může vyskytnout například žena – cizinka, která se setká nejen se stereotypy založenými na pohlaví, ale také na její kultuře a rase. Tato žena pak bude muset vyvinout mnohem více úsilí dostat se na stejnou úroveň než její kolegyně a kolegové, kteří patří v zemi k většině.

**Skleněný útes** je dalším mechanismem, který znevýhodňuje nepriviligované skupiny. Funguje na principu povýšení tohoto zaměstnance do riskantní pozice, která musí čelit velkým problémům. Na takové pozici je velké riziko selhání. Tímto způsobem jsou často řešeny určité krizové situace ve společnosti. Na pozici je dosazena např. žena, která se tak stává jakousi poslední šancí pro společnost. Pokud ale tato žena neuspěje, z pozice odchází a společnost tento fakt může použít proti ženám v top managementu – že neumí ustát tlak a na vyšší řídicí pozice nejsou vhodné.

**Skleněný výtah** je pojem, který vyobrazuje rychlejší a snazší kariérní růst, zejména pro muže. Jejich pohlaví jim může pomoci se dostat i na takovou pozici, na kterou by neměli na základě zkušeností a vzdělání nárok.

Posledním fenoménem je takzvaný **the mini-me syndrome**. Ten označuje chování, kdy si pracovník zodpovědný za nábor nebo povyšování zaměstnanců vybírá takové adepty, kteří mají stejné pohlaví, věk, národnost nebo sociální třídu jako on. Podvědomě je srovnává sám se sebou a vybírá sobě podobné (Bel Hadjsalah et al., 2015, str. 29, Rašticová, 2012, str.86-89).

Základním stavebním kamenem každé demokratické společnosti je rovnost. Rovné příležitosti a rovný přístup ke každému jedinci. K tomu také patří právo být sám sebou a nebýt za to nikým odsuzován či šikanován. Tomuto tématu se v České republice věnuje například Listina základních práv a svobod, Zákoník práce, Zákon o inspekci práce, Zákon o zaměstnanosti, Zákon o mzdě nebo Zákon o platu. Také Evropská unie upravuje Zákoník práce řadou euronovel, které se zabývají touto problematikou.

## 1.2 Diversity management

Hubbard (2004, str. 27) uvádí definici diversity managementu jako „proces plánování pro organizování, řízení a podporu mixu společenské různorodosti a to tak, že přináší měřitelný rozdíl pro výkon organizace.“

Eger (2009, str. 14) popisuje diversity management jako koncept vycházející „z přirozené podstaty rozmanitosti, která existuje v lidské společnosti, kde různorodost lidí z hlediska věku, pohlaví, rasy, etnické příslušnosti, mentálních a fyzických schopností, sexuální orientace, ale i dalších znaků je přirozenou záležitostí.“

### 1.2.1 Historie

Diversity management vznikl v 70. letech minulého století v USA. Zpočátku se tento termín používal převážně při zaměstnávání žen nebo menšin, právě proto si většina vedoucích myslela, že se diverzita používá jako systém zvyšování počtů zaměstnanců ze znevýhodněných skupin na trhu práce. Poté co v roce 1974 a 1975 vláda USA zásadně pozměnila americkou ústavu, začal být vyvíjen větší tlak na vedení společností, aby zaměstnávaly více členů těchto znevýhodněných skupin a umožnily jim větší kariéerní postup. Tím ale vznikla tzv. „pozitivní diskriminace“, kdy se rozšířil dojem, že tito zaměstnanci jsou upřednostňováni před ostatními. Poté se ale tento přístup rozšířil i do Evropy a začalo se jím zabývat čím dál víc odborníků (Mužáková, 2014, str. 19).

### 1.2.2 Implementace

Mnoho autorů (Mužáková, 2014, str. 28-30, Keil et al., 2007, str. 17-18) popisuje shodné kroky, které by organizace měla podniknout, pokud chce správně zavést koncept diversity managementu.

Prvním významným krokem je ustanovení nového týmu (Řídící výbor pro diverzitu), který se bude skládat z lidí s různorodými zkušenostmi. Tento výbor je nutné sestavit kvůli možnému zúženému pohledu vrcholového vedení, které by nemuselo vidět široké rozpětí možných vlivů na firmu. Funkcemi tohoto výboru bude převážně dohled, koordinace a reportování pokroků do top managementu.

Druhým krokem je pak uspořádání tzv. workshopu pro tvorbu scénářů, kterého by se měl zúčastnit i top management společnosti, hlavní zainteresované strany a zástupci



všech oddělení. Na tomto workshopu by měly vzniknout přibližně tři scénáře zobrazující v horizontu 10–20 let možný vývoj společnosti s hlavním důrazem na možné dopady a vlivy diversity managementu. Konečným výsledkem by měl být jeden scénář, podle kterého se začne firma řídit.

Dalším krokem je pak zaměření se na vize a mise společnosti, které by se měly opírat o právě zvolený scénář. I v této fázi je nutná spolupráce s vrcholovým managementem společnosti a hlavních zainteresovaných stran. V tomto kroku je důležité určit silné a slabé stránky firmy, její příležitosti a hrozby, které ve zvoleném scénáři mohou vzniknout. Jakmile bude toto definováno, je nutné se vrátit zpět k analýze stávající situace pomocí auditu diverzity.

Audit diverzity je důležitým a užitečným nástrojem k analýze momentálního stavu firmy. Je proveden na základě volně strukturovaných rozhovorů se všemi zúčastněnými stranami. Hlavním cílem je odpovědět na otázky přístupu vedení a zaměstnanců k otázkám diverzity, jaká je současná firemní kultura a nakolik firemní kultura umožňuje podporu zaměstnanců všech skupin. Na základě odpovědí na tyto otázky pak Řídící výbor pro diverzitu představí hlavní nálezy momentálního stavu. Na základě těchto výsledků se pak stanoví určité kroky, podle kterých se může začít vytvářet skutečný diversity management.

Výsledkem pátého kroku je definice celkových cílů pro společnost s důrazem na realizaci diversity managementu. Tyto cíle by měl opět definovat Řídící výbor ve spolupráci s managementem firmy, který by měl zajistit, aby všechny dotčené divize a oddělení společnosti o změnách věděly a spolupracovaly.

Klíčovou roli k poslednímu kroku realizace diversity managementu má Řídící výbor. Ten dohlíží na jednotlivé aktivity, koordinuje je a řeší případné problémy. Je zodpovědný převážně za rozvojové programy managementu společnosti, team-buildingové akce zaměřené na diversity management pro jednotlivá oddělení, společné informační zdroje pro všechna oddělení dohromady a úpravu nábory nových, nyní různorodých, zaměstnanců.

### **1.2.3 Význam pro organizaci**

Mužáková (2014, str. 27) definovala výhody diversity managementu pro společnost takto:

- Získání a udržení zaměstnanců z širokého výběru talentů.
- Snížení fluktuace zaměstnanců a s ní spojená úspora nákladů na řešení jejich následků.
- Zaměstnanci mohou být více flexibilní a odpovědní za svou vykonávanou práci.
- Přispívá k vytvoření závazků zaměstnanců a jejich morálky.
- Pomáhá k lepšímu přizpůsobení se dopadům technologických změn a globalizace
- U zaměstnanců rozvíjí kreativitu a inovativní nápady.
- Naučí, jak se chovat ve vztahu k rozdílným kulturám.
- Porozumění potřebám klientů nebo obchodních partnerů.
- Získání nových klientů, na základě lepší znalosti jejich potřeb, případně rozšíření na nové trhy.
- Napomáhá vyvíjet nové produkty a služby, včetně jejich marketingových strategií.
- Organizace má lepší image v očích investorů i zákazníků.
- Buduje společenskou soudržnost a pomáhá znevýhodněným skupinám na trhu práce.

Naproti tomu Hubbard (2014, str. 38) uvedl případy, které mohou nastat, pokud se řízením diverzity organizace nezabývá nebo ho využívá špatným způsobem:

- Brání produktivitě. Pokud pracovní tým není proškolený na téma diverzity, nemusí umět pracovat s lidskou rozmanitostí a mohou se vyskytnout bariéry jako předsudky či stereotypní chování. To pak nijak nepomůže růstu produktivity.
- Vytváří konflikty. Nejčastější nedorozumění se vyskytují mezi věkově rozdílnými zaměstnanci.
- Vede k překážkám v komunikaci. Některá slova, fráze nebo i chování mají rozdílné kontextové významy v různých kulturách. Na jejich základě může vzniknout nedorozumění, které by mohlo vést ke konfliktům.
- Může mít za následek neférový nábor nebo povýšení zaměstnanců. Během výběru zaměstnanců se může stát, že pracovník zodpovědný za nábor či povýšení vybírá potenciálního zaměstnance na základě individuálních preferencí místo odpovídajících požadavků na pozici. Kandidáti, kteří jsou dostatečně kvalifikovaní, poté mohou být přehlíženi a organizace přijde o vhodného zaměstnance.

### 1.3 Gender dimenze

Gender je v České republice nejvíce diskutovaným tématem v oblasti diverzity. Je to kvůli tomu, že se s ním setkáváme každý den a zároveň je vnímán jako kontroverzní téma. Často jsou lidmi diskuze na toto téma vnímány jako zbytečné nebo až nepříjemné. Naštěstí se ale objevuje čím dál víc jedinců či podnikatelů, kteří vidí v genderovém tématu přínos. Uvědomují si, že přehlížením tohoto tématu se mohou ochudit o maximálně využitý pracovní potenciál (Velíšková, 2007a, str. 5).

*„Gender, slouží k označení vlastností, zájmů, rolí, chování apod., které máme tendenci připisovat buď ženám, nebo mužům“* (Bel Hadjsalah et al., 2015, str. 6). Je ovšem častým omylem, že se lidé veškeré chování snaží zařadit pouze do těchto dvou možností. Proto se ve společnosti objevuje takzvané stereotypní uvažování, které může přejít v genderové předsudky. Ty se vyznačují myšlenkami jako: „všechny ženy jsou stejné, chtějí se věnovat rodině, chovají se příliš emocionálně...“ nebo „všichni muži jsou stejní, chtějí co nejvíc vydělávat, jsou manuálně zdatní, chovají se racionálně...“.

Historicky byl ohromný rozdíl mezi ženskou a mužskou prací. Až od 19. století se začaly objevovat první pokusy o proniknutí žen do škol a na trh práce. Prvním výrazným milníkem v Čechách bylo založení prvního dívčího gymnázia. To po značném úsilí zahájilo svou výuku v září 1890, avšak maturovat mohly dívky ve své škole až po roce 1907. Tyto dívky ale byly předurčeny k životu o samotě, jelikož o vzdělané dívky neměla většina mužů zájem. Největší skok pro vývoj ženského zrovnoprávnění se odehrál v období socialismu, kdy se na něm největší mírou podepsala špatná poválečná ekonomická situace. Ženy nastoupily do zaměstnání a staly se více ekonomicky a sociálně samostatnější. Mohly bez muže samy uživit rodinu, a dokonce jim byla ve velké míře zpřístupněna antikoncepce. Většina autorů a autorek se ale shodla, že ani tento přístup nedokázal vyvrátit pojetí tradiční rodiny, a tak si ženy v sobě nesly stres a časové vypětí z takzvaného „dvojího břemene“. To označovalo psychický souboj mezi starostmi o rodinu a docházkou do práce. Ženy měly pocit viny z toho, že ani jedné oblasti nedávají maximální úsilí a v práci nedosahovaly stejných výsledků jako muži. Postupem času se ale přístup měnil, a tak jsou dnes ženy považovány za stejně schopné práce jako muži (Rašticová, 2012, str.66-70).

### 1.3.1 Sladování osobního a pracovního života

Hlavní problematikou v diskuzích na téma rovných příležitostí žen a mužů je rozhodnutí, zda upřednostnit pracovní či rodinný život. Ženy se totiž často oprávněně obávají o své místo, pokud z něj odejdou na mateřskou dovolenou. Ještě horší je přístup k ženám, které se po mateřské chtějí ucházet o novou pracovní pozici. Jejich pozice je jedna z nejméně přívětivých na trhu práce a je srovnatelná s pozicí žen v předdůchodovém a důchodovém věku (Kuchařová, Zamykalová, 2000, str. 85-91).

Sladování osobního a pracovního života se často označuje výrazy jako work-life balance nebo time management. Oba pojmy vyjadřují možnosti pro efektivnější využití času a výkonu jedince, tak aby nemusel dávat přednost jedné nebo druhé oblasti. (Bel Hadjsalah et al., 2015, str. 21). Řada společností považuje tuto oblast pouze za moderní morální apel, ale ty ostatní už pochopily, že na trhu práce může být i jistou konkurenční výhodou. Tato možná opatření obsahují mnoho variant, od různorodé úpravy pracovního úvazku, ať jde o umožnění práce na částečný úvazek, posunutí pracovní doby či možnost placeného nebo neplaceného volna, přes právní předpisy o rozšířené rodičovské dovolené nebo daňové zohlednění pracujících na částečný úvazek, až po rozvoj zaměstnanců rekvalifikačními kurzy a uznáním schopností získaných na základě plnění rodinných povinností (Kuchařová, Zamykalová, 2000, str. 85-91).

Podle Bel Hadsalah aj. (2015, str. 24) se dají flexibilní formy zaměstnání rozdělit do dvou skupin:

1. **Flexibilní formy zaměstnávání**, do kterých patří dohoda o pracovní činnosti, pracovní poměr na dobu určitou, dohoda o provedení práce, agenturní zaměstnávání, pracovní poměr s kratší pracovní dobou, práce z domova či na dálku.
2. **Flexibilní formy organizace pracovní doby**, mezi které lze zařadit práci přesčas, pružnou pracovní dobu, sdílenou pracovní pozici, rotaci práce, stlačený pracovní týden nebo nerovnoměrné rozložení pracovní doby

### **1.3.2 Základní pravidla rovných příležitostí ve firmě**

Aby se mohlo ve firmě dosáhnout rovných příležitostí, je třeba držet se určitých zásad. Podle knihy Rovné příležitosti do firem (2008, str. 6) jsou důležité především tyto čtyři oblasti:

#### **Nábor a výběr zaměstnanců**

- Nutnost inzerovat pracovní pozice v genderově korektním jazyce a doplňovat je genderově nevyhraněnými obrázky.
- Inzerovat pracovní pozice uvnitř i vně firmy.
- Stanovit jasné, genderově tolerantní výběrové požadavky stanovené s dostatečným předstihem.
- Trvat na genderově vyvážené výběrové komisi proškolené v oblasti rovných příležitostí.
- vést statistiky s ohledem na pohlaví uchazečů s případným důvodem, proč kandidát nebo kandidátka neuspěla.

#### **Kariérní růst**

- Klást důraz na vyvážené množství pracovních školení, které nezvýhodňuje zaměstnance či zaměstnankyně.
- Bez rozdílů informovat všechny své zaměstnance, včetně zaměstnanců a zaměstnankyň na mateřské dovolené, či pracujících z domova, o konaných trénincích a školeních, aby měli stejnou možnost se jich účastnit.
- Zajišťovat čas a místo školení tak, aby se všichni potencionální účastníci či účastnice mohli zúčastnit.
- Kontrolovat a zapisovat poměr zúčastněných podle pohlaví.

#### **Pracovní podmínky**

- Vyvarovat se rozdílu v platech zaměstnanců a zaměstnankyň na základě jejich pohlaví. S tím souvisí i dobře dostupný a zřetelný systém hodnocení.
- Umožnit zaměstnancům a zaměstnankyním práci na částečný úvazek či jinou alternativní formou pracovního úvazku.
- Provádět dotazníková šetření o potřebách zaměstnanců a zaměstnankyň ve vztahu k jejich starosti o děti nebo o rodiče. Nabídnout jim takové formy benefitů, které jim pomohou lépe sladit soukromý a pracovní život.
- Setrvat v kontaktu s rodiči na mateřské nebo rodičovské dovolené.

## Předcházení diskriminace

- Přistupovat k problému s vážností a nezlehčovat situaci.
- Předběžně si připravit scénář, podle kterého by se jednalo v případě obtěžování nebo diskriminaci na základě genderových či jiných rozdílů.
- Zajistit pravidelné proškolení vedoucích pozic v tomto scénáři
- Průběžná obměna a zdokonalení připraveného scénáře.

### 1.3.3 Age dimenze

Age management (česky management věkových skupin) se dá definovat jako „řízení a vedení pracovního procesu přihlížejícího k věku zaměstnanců způsobem, který zužitkovává schopnosti různých věkových skupin ku prospěchu všech stakeholderů“ (Rašticová, 2012, str.35).

Age management by měl jasně definovat přístup společnosti využívaný při náboru nových zaměstnanců, při povyšování stávajících a při jejich vzdělávacích procesech. Měl by být kladen důraz na to, že kvalifikace je to jediné kritérium výběru nových lidí či při povyšování stávajících zaměstnanců. Ve vztahu k firemnímu vzdělávání by měl vyjadřovat, že pracovník ze školení bude umět těžit a nové poznatky budou přínosem pro společnost. Age management dále upravuje i použití správné formulace slov při vytváření materiálů určených k získávání pracovníků. Není správné, aby byl v inzerátech uveden požadavek na věk, či náznak takového požadavku, třeba ve formulaci „mladý tým“ (Armstrong, 2007, str. 144).

Podle Armstronga (2007, str. 144) by měl management věkových skupin zohledňovat tyto skutečnosti:

- Věk zaměstnance nepředpovídá jeho sílu pracovního výkonu.
- Není správné propojovat fyzické a duševní schopnosti s věkem.
- Většina populace ve zralém věku zdravým a aktivním životem.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 2 Praktická část

Praktická část se zabývá přístupem společnosti Sodexo k diversity managementu. Nejprve jsou uvedeny základní informace o společnosti, poté následují rozpracované poznatky a informace, které byly získány na základě rozhovorů se dvěma zaměstnankyněmi – s manažerkou komunikace ze společnosti Sodexo Benefits a s Learning and Development manažerkou ze společnosti Sodexo On Site Services.

Dále práce obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření, které se zaměřuje na obeznámenost zaměstnanců společnosti s diverzitou a jejich spokojenost. Následuje posouzení, zda byly výzkumné předpoklady pravdivé či ne, práce končí návrhem na možné zlepšení přístupu.

Na základě určených cílů práce byly stanoveny výzkumné předpoklady. Tyto předpoklady jsou vyhodnoceny na základě dotazníku, interních dokumentů a rozhovorů se zaměstnankyněmi, které mají téma diverzity na starost. Rozhovory proběhly 17. a 23. ledna 2017.

### **Výzkumné předpoklady:**

- 1. Zaměstnanci společnosti Sodexo se na pracovišti cítí být v bezpečí.**
- 2. Zaměstnanci společnosti Sodexo znají pojem diverzita a vědí, co znamená**
- 3. Společnost Sodexo své zaměstnance dostatečně vzdělává v oblasti diverzity**
- 4. Zaměstnanci uznávají diversity management jako užitečný manažerský nástroj**



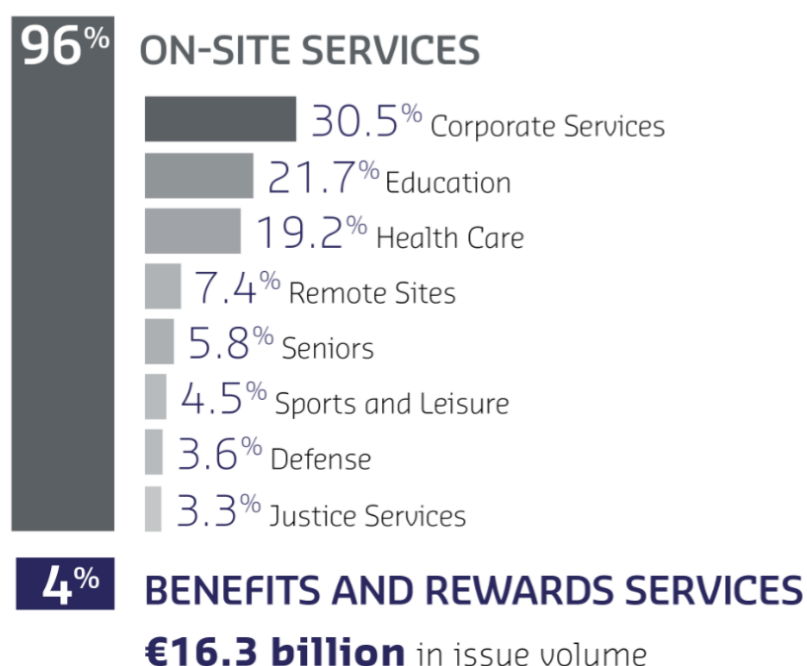
## 2.1 Charakteristika společnosti



Obrázek 1 - Logo Sodexo  
Zdroj: převzato z: cz.sodexo.com, © 2017

Skupina Sodexo byla založena ve Francii v roce 1966. Patří k nejlepším společnostem, které poskytují služby pro kvalitní život. Působí přibližně v 80 zemích světa a pracuje pro ni přes 425 tisíc zaměstnanců, 134 národností a více než 100 profesí.

Společnost navrhuje, řídí a poskytuje nejrůznější služby u klienta, od zaměstnaneckých benefitů, přes konstrukce až po recepce, sterilizaci lékařských nástrojů a jiného lékařského náčiní, úklid zařízení a prádelny, stravování a vězeňské rehabilitace (www.sodexo.com, © 2016).



Obrázek 2 – Rozložení tržeb společnosti Sodexo

(Zdroj: převzato z: www.sodexo.com, © 2016)

Jak je zřejmé z obrázku 2, celých 96 % tržeb společnosti produkuje divize On Site Services. Z toho největší podíl mají firemní služby, dále vzdělávání, zdravotnická péče,

vzdálená pracoviště, senioři, sport a volný čas, obrana a právní servis. Zbývá 4 procenta tržeb vytváří odvětví Benefits and Rewards Services.

V České republice pokrývá Sodexo dvě odvětví, Sodexo Služby u klienta (On Site Services) a Sodexo Benefit (Benefits and Rewards). Sodexo Benefit poskytuje služby v oblasti zaměstnaneckých benefitů – ať už ve formě stravenek v papírové či elektronické formě, poukázek a karet na volnočasové benefity, systému Cafeteria nebo dárkových poukázek a motivačních programů. Sodexo On Site Services poskytuje komplexní služby facility managementu – tzn. od stravování přes nespočet služeb spojených se správou budov pro firmy a společnosti v různých odvětvích, například v průmyslu a administrativě, ve zdravotnictví, nápravných zařízeních, ve vzdělávacích zařízeních nebo třeba v armádě.

Sodexo jako takové zaměstnává celosvětově většinu žen, protože facility management je náročný na lidské zdroje a jedná se o podpůrné pozice, které vykonávají bohužel převážně ženy. Téma diversity je zakotvené v globálních etických principech společnosti, a je to směr, kterým se společnost ubírá. Proto se diversity v České republice společnost zabývá a považuje ji za vysoce důležitou.

Jedním z významných kroků společnosti Sodexo v oblasti diversity je organizace SWIFt. SWIFt – the Sodexo Women's International Forum for Talent – je mezinárodní organizace podporující ženské talenty a v tomto fóru jsou sdruženy nejvyšší manažerky z různých zemí, pořádají se různé workshopy a diskuze. Účelem SWIFtu je porozumět překážkám, které brání pokroku žen v jejich seniorních pozicích, a zavést takové aktivity ve prospěch genderové vyváženosti, které umožní ženám růst.

## **2.2 Sodexo On Site Services (Služby u klienta)**

Společnost má v České republice momentálně 1178 zaměstnanců, z toho 928 žen a 250 mužů. Nejvíce zaměstnanců (335) je ve věkové kategorii 41–50 let, následovány kategorií 31–40 let, ve které je 264 zaměstnanců. V České republice pracuje 17 a na Slovensku 38 lidí se zdravotním postižením.

## 2.2.1 Workshopy a projekt Barevné Sodexo

Společnost vytvořila iniciativu, která se jmenuje Barevné Sodexo. Sodexo On Site Services s projektem začalo dohromady se Sodexo Benefits a společně vytvořily komunikační nástroj – brožurku, kde byly vysvětleny základní pojmy a fakta týkající genderové diverzity. Součástí aktivit v rámci Barevného Sodexo je pořádání workshopů, např. tematický workshop na téma Mužský a ženský princip v byznysu. První workshopy byly organizované společně, další již realizovalo Sodexo Benefits a Sodexo On Site Services samostatně.



Obrázek 3 - Barevné Sodexo  
Zdroj: Interní materiály společnosti Sodexo

V roce 2014 proběhla jedna z konferencí SWIFTu v Praze, zúčastnila se jí i dcera zakladatele společnosti a předsedkyně představenstva Sodexo, a na jednotlivé aktivity byli pozváni i zaměstnanci ze Sodexo On Site Services. Byly pozvány nejenom ženy, ale i muži. Žen se ale zúčastnilo samozřejmě mnohem víc.

Společný workshop byl realizován pro větší množství lidí, nicméně si společnost není jistá, zda dokázal oslovit tolik lidí, ne snad kvůli nezajímavému tématu, ale kvůli velkému množství účastníků. Těch bylo přibližně dvacet pět za Sodexo Benefits a dvacet pět lidí za On Site Services. Při padesáti účastnících nejsou workshopy tak přínosné i kvůli tomu, že ne všichni zaměstnanci se mezi sebou znali, takže se nechtěli otevřít některým otázkám a tématům, o kterých se tam diskutovalo.

Společnost dále uskutečňuje workshopy s názvem Spirit of Inclusion, které jsou nyní součástí nástupního procesu pro zaměstnance pracujících na středních manažerských pozicích. Jsou určeny pro maximálně patnáct lidí a při první realizaci se během dvou

měsíců uskutečnilo deset workshopů. Součástí těchto workshopů je krátký blok věnovaný iniciativě Barevné Sodexo, tzn. genderové tematice, např. formou srovnání rozdílů mezi muži a ženami a dalších aspektů diverzity.

Po absolvovaných workshopech následovala např. soutěž spojená s kvízem, ve kterém byly otázky, které se týkaly tématu diverzity. Ze správných odpovědí se losoval výherce, který získal lístky do divadla. Představení se volila tematická, zaměřená na vztahy mezi muži a ženami.

V letáčku Barevné Sodexo, kde jsou popsány základní pilíře diverzity, se společnost hlavně zabývá tématem genderu. Pod slovem gender si ale spousta zaměstnanců nedokáže nic představit, tak se společnost později rozhodla k označení Muži a Ženy. V tomto letáčku je ale ještě použit název Gender. Dále obsahuje kapitoly „Co nás čeká“ – což byly určité společné aktivity a „Genderově vyvážené prostředí je přirozené“. Druhá strana letáčku je ale už o něco zajímavější. „Jak vypadá vyvážený tým“ obsahuje zajímavosti, jako například jaký je rozdíl v nákupních rozhodnutích mužů a žen. Nakonec se v letáčku objevuje slovníček pojmů, který zde je proto, aby zaměstnanci věděli, co se děje a co si pod tím mají představit.

Zároveň se Sodexo On Site Services snaží, aby se letáčky dostaly i k samotným klientům, aby věděli, že se společnost zabývá touto problematikou.

Společnost Sodexo On Site Services dále vydává interní časopis. Ten vždy obsahuje důležité i zajímavé informace. V pravidelných intervalech jsou zařazovány články z oblasti diverzity, či různé soutěže spojené s tímto tématem. V poslední době to byla například soutěž zaměřená na téma generačních rozdílů. Účastníci měli možnost napsat příběhy o střetu generací, nejlepší příspěvky byly oceněny. Společnost volí takovou cestu, aby byla přístupná pro všechny její zaměstnance.

Zatímco soutěže jsou přístupné pro úplně všechny zaměstnance, tak do workshopů se dostávají zatím jen zaměstnanci z centrály a manažeři provozoven. Prozatím společnost pouze uvažuje o tom, jak bude fungovat workshop pro všechny zaměstnance na provozovnách. Předpokládá se půlhodinový až hodinový workshop, aby měli zaměst-

nanci základní představu a byli tolerantní vůči různorodostem, které se tam často vyskytují, jelikož i zákazníci jsou různorodí. Základní myšlenkou je vytvořit přístupný, interaktivní a zajímavý workshop.

### **2.2.2 Problémy s diverzitou a podpora znevýhodněných skupin**

Společnost Sodexo On Site Services naštěstí nikdy nemusela řešit žádný velký problém s diskriminací kvůli pohlaví či náboženství na pracovišti.

Sodexo On Site Services se snaží spolupracovat s Letním domem, kde podporuje děti v dětských domovech různými aktivitami, jako je zajištění cateringu nebo pomoc s přípravou letních bazarů a podobně. Účastní se také projektu EMA, který je zaměřen na zaměstnávání mladých lidí, kteří opouštějí dětské domovy. A samozřejmě je i snaha o spolupráci s různými komunitami lidí s mentálním nebo zdravotním postižením, kde se snaží mít zaměstnance s hendikepem v kavárně či na jiné pracovní pozici. To zatím v České republice tolik nefunguje.

V tématu generací společnost velmi zdůrazňuje, že se snaží pomáhat mladým lidem, kteří přicházejí z dětských domovů. Tito lidé přicházejí najednou do jiného světa a většinou nevědí, jak se mají chovat, seznamují se s novým prostředím a začínají si osvojovat pracovní návyky. Ale společnost to neuvádí jako vlastní velký projekt, ale spíše se snaží být společensky odpovědnou firmou a ukazuje tak, že různorodost je naprosto normální součástí života.

### **2.2.3 Slovenská republika**

Sodexo On Site Services je zastoupeno jak v České republice, tak na Slovensku, vystupují jako společná entita. Diverzita a vzdělávání jsou zpracovávány centrálně, tzn. tyto aktivity se připravují pro obě země společně. Pouze některé letáky, které jsou určeny i pro klienta, se musí přeložit do slovenštiny (kvůli jazykovému zákonu). Nicméně co se týká newsletterů, interního časopisu nebo workshopů, tak ty jsou v češtině i pro Slováky. Do iniciativy Barevné Sodexo byla slovenská část zahrnuta úplně stejně. Proto když společnost dělala výše uvedenou soutěž o vstupenky do divadla, tak byly k dispozici i vstupenky do Brna a do Bratislavy na slovenské představení, aby nemuseli výherci jezdit do Prahy.

## **2.2.4 Postoje k menšinám**

Stejně jako v jakékoli skupině obyvatel, tak i ve společnosti Sodexo se výjimečně vyskytne negativní názor vůči určité skupině lidí. V České republice se tento postoj může objevit vůči Romům, a to například u lidí, kteří žijí v regionu, kde se tato komunita vyskytuje a možná i působí problémy.

Také se může stát, že kvůli nedostatku uchazečů ve výběrovém řízení může dojít i k náboru méně kvalifikovaných zaměstnanců. Ti pak v některých případech nevydrží ve společnosti pracovat dlouho, což firmu vrátí zpět k hledání nového zaměstnance a tento stav působí problémy nejen stávajícím zaměstnancům, ale také společnosti.

Workshopem zaměřeným na diverzitu společnost nechce zaměstnance měnit a poučovat, ale chce pojmenovat, co všechno do diverzity patří, naučit zaměstnance vnímat různorodost a připravit je na to, co je může v pracovním prostředí potkat. Když bude mít někdo negativnější postoj, aby dokázal akceptovat, že tato problematika existuje a že nebude odsuzovat lidi, kteří mají jiný postoj. To je pro společnost v pracovním prostředí to nejdůležitější, aby nikdo nebyl odsuzován za jiný názor, rasu, či cokoliv jiného.

## **2.2.5 Nábor zaměstnanců a interní pokyny**

V Sodexo On Site Services nemají žádné oficiální směrnice či předpisy pro nábor určitého pohlaví. Ve společnosti pracuje přibližně 80 % žen a 20 % mužů. Obecně platným faktem je, že v oboru služeb jsou některé pracovní pozice častěji obsazovány ženami než muži. I při porovnání genderového rozložení ve středním managementu (mezi manažery restaurací) převažují ve společnosti ženy, nicméně v poslední době je patrný nárůst mužské populace na této pozici. Společnost je ale omezena přihlášenými uchazeči o pozici. I když by společnost ráda obsadila muže, pokud se do výběrového řízení žádný nepřihlásí, nemůže tento problém vyřešit. Samozřejmě se ale společnost zaměřuje na dovednosti a znalosti, které jsou potřeba k výkonu určité práce než na pohlaví případného zaměstnance.

Pokud se ale hovoří o podpoře žen, tak společnost díky výše uvedenému poměru 80 ku 20 tento problém neřeší. Pohledem do vedení společnosti Sodexo On Site Services lze zjistit, že ve vrcholovém vedení jsou dvě ženy z pěti členů vedení celku. Takže v tomto ohledu to má společnost řádně vyrovnané.

## **2.2.6 Cíle společnosti v oblasti diverzity**

Na webových stránkách Sodexo Group jsou zveřejněny cíle společnosti, ze kterých je patrná snaha mít do roku 2025 ve vedení společností Sodexo Group až 40 % žen. Vliv může mít patrně i to, že v loňském roce převzala vedení společnosti předsedkyně představenstva Sodexo, která je představitelkou SWIFTu, a která prosazuje ženský element ve vrcholovém vedení, a nejen v něm.

Sodexo On Site Services se zaměřuje na všechny aspekty diverzity. Velkými tématy letošního fiskálního roku byly generace a zdravotně postižení. A samozřejmě je stále gender. Součástí tématu diverzity jsou ale i aktivity typu Mezinárodní den žen, zaměřující se na ženy v práci, jestli mají vše, co potřebují. Tato informační kampaň byla věnována ženám, jejich postavení ve společnosti, jejich zapojení do různých aktivit, eliminaci násilí apod.

## **2.2.7 Vliv mateřské společnosti**

Ve výše uvedených cílech, které jsou dány pro Sodexo celosvětově, jsou pak zohledňovány i potřeby a požadavky na regionální, resp. lokální bázi. V České ani Slovenské republice se ale tyto cíle nemusí tak důkladně řešit, protože při poměru 80 % žen ku 20 % mužů toto česká společnost Sodexo On Site Services má splněné. Co se týká poboček celosvětově, tak tam se rozmezí pohybuje mezi 43 % až 59 % žen a je to hodně ovlivněné zeměmi, kde není pro ženy normální chodit tolik do práce kvůli odlišné kultuře.

Tato čísla se vždy objevují v cílech o diverzitě. Samozřejmě má společnost vždy naplánováno, aby se to týkalo jak trhu, tak pracovních sil a pracovních míst určitých komunit. Ale v podstatě tento plán definuje klíčové úkoly, jako je například ten, aby se zapojilo víc žen do SWIFTu v rámci regionu. Společnost tedy nevytváří pracovní místa pro ženy nebo nemění organizační strukturu v zemích, protože to určitým způsobem funguje a není to nutné. Dále se společnost zaměřuje na ostatní aktivity, které mají diverzitu lidem přiblížit. Chce, aby zaměstnanci vnímali diverzitu jako běžnou součást života a u těchto aktivit se mohli i osobně rozvíjet. V žádném případě nemá zájem o pouhé memorování cílů a čísel, která vychází ve firemních letácích a časopisech.

Pro mateřskou společnost je důležité vycházet ze situace v jednotlivých regionech a potřebou zapojit ženy do určitých projektů nebo aktivit. Jinak to vypadá v afrických

zemích a jinak to vypadá zde v kontinentální Evropě. Společnost se obecně musí řídit cíli, které vyplývají z celkových cílů pro region, co je prioritou, témata, na která se bude v tomto fiskálním roce zaměřovat a tím se s určitostí musí řídit. Ale má volnou ruku v tom, že si mohla zavést vlastní interní projekt Barevné Sodexo a jenom jeho aktivity reportovat do Sodexo Group, kde se shromažďují projekty na podporu žen.

Nakonec se každá země, i když jsou stanovené určité cíle, zaměřuje převážně na to, co je pro ni palčivé téma. V České republice není z pěti hlavních oblastí diverzity nejpálčivější ani jedno, díky tolerančnějšímu přístupu obyvatel.

Pro některé země bude daleko důležitější zaměřit se na kulturu a původ, jelikož tam žije značné množství různých kultur a potřebují mezi sebou určitým způsobem komunikovat. Stejně tak jako tady jsou lidé velmi tolerantní, existují komunity pro lidi s odlišnou sexuální orientací a ostatní občané to berou jako zcela normální součást života. Ale pak existují samozřejmě země, kde to je velice kontroverzní téma, například v rámci Evropy jsou země, kde je otázka sexuální orientace opravdu velký problém, protože je tam homosexualita zakázaná, viz třeba Rusko. V České republice je povolené registrované partnerství a lidé to tolerují.

Ve SWIFT síti je čtrnáct zemí, které se tomuto tématu věnují, protože potřebují podporovat znevýhodněné ženy, u kterých je nemožné, aby se dostaly na nějakou vyšší pozici. V těchto zemích je cílem ženy podpořit a vytvářet daleko více projektů a tyto země jsou často ještě daleko více podporovány mateřskou společností, aby ženy mohly správně motivovat.

V sedmnácti zemích řeší zdravotní omezení tak, že vytváří velké projekty na začlenění lidí se zdravotním omezením. V českém zákonu o zaměstnanosti je dané, že každá firma s více než 25 zaměstnanci má zaměstnávat určitý počet lidí se zdravotním postižením, tudíž jsou v České republice tyto lidé dostatečně integrováni. Existuje spousta společností a neziskových organizací, které začleňují tyto lidi do běžného života, takže to společnost nepovažuje za tak palčivý problém.



## **2.2.8 Zákoník práce, etický kodex a průzkum angažovanosti**

Při nástupu do společnosti podepisuje nový zaměstnanec pracovní řád a ostatní vstupní dokumenty. Kromě toho se ale seznamuje s etickým kodexem Sodexo, ve kterém jsou naformulované všechny hodnoty společnosti. V těchto hodnotách se objevují informace, které se týkají diverzity a lidských práv. Etický kodex je v souladu se Zákoníkem práce, společnost si samozřejmě nemůže určovat něco, co je s ním v rozporu. Ustanovení, která jsou v tomto kodexu, v žádném případě v rozporu se Zákoníkem práce nejsou. Společnost se snaží v rámci školení zdůrazňovat firemní hodnoty a s nimi i etický kodex.

Společnost Sodexo On Site Services pořádá průzkum angažovanosti každé dva roky. Vyskytují se v něm i otázky zaměřené na diverzitu, například zda se zaměstnanci cítí být diskriminováni.

## **2.3 Sodexo Benefits**

Sodexo Benefits má v České republice 154 zaměstnanců, většinu tvoří ženy. Majorita zaměstnanců jsou obchodníci, proto by se společnost dala označit jako obchodní firma. Sodexo Benefits má výhodu, že většina zaměstnanců pracuje na jednom místě v Praze, kromě malého počtu poboček po celé republice s malým počtem lidí. Obě společnosti dohromady v roce 2015 založily takzvanou Diversity Network, což je dnes moderní pojetí aktivit, které firma v rámci diverzity může dělat. Funguje na principu sdílení zkušeností, aby spolu lidé dobře komunikovali a všechno fungovalo, jak má. Dali mu název Barevné Sodexo. Přestože je více základních směrů, kterými se diverzita zabývá – gender, generace, sexuální orientace, národnostní menšiny a hendikep, tak Sodexo Benefits se reálně soustředí hlavně na gender. Je to dané zcela přirozeně tím, že se to týká největšího množství lidí.

Ve společnosti Sodexo pracuje globálně přibližně 134 národností, je to opravdu živá společnost a je logické že diverzita je součástí přístupu společnosti. Sodexo Benefits v České republice mělo v loňském roce 137 zaměstnanců, z toho 51 mužů a 86 žen, v letošním roce má 154 zaměstnanců, z toho 49 mužů a 104 žen. To, co bohužel zůstává stejné, je stále vysoký počet mužů na vyšších manažerských pozicích v poměru

k ženám. Čím výš se postupuje organizační strukturou, tím vyšší je počet mužů. Průměrný věk ve společnosti Sodexo Benefits je nyní kolem 38 let. Což samozřejmě znamená, že společnost není extrémně mladá, ale zároveň se nepotýká s problémem velkých věkových rozdílů mezi zaměstnanci. Ročně odchází maximálně jeden zaměstnanec do důchodu.

### **2.3.1 Work life balance a částečné úvazky**

Společnost Sodexo Benefits podporuje work life balance a má dobře nastavený systém homeoffice, takže zaměstnanci mohou část svého pracovního času trávit i mimo své standardní pracovní místo, což jim umožňuje v případě nějaké složité životní situace přizpůsobit pracovní život osobnímu a zároveň nabízí a umožňuje zaměstnancům flexibilitu. Home office společnost umožňuje na všech pozicích, u kterých to povaha práce dovoluje. Společnost to podporuje i tak, že se připojuje k události My flexible day – Den práce odkudkoliv, ke kterému se každý rok připojuje řada firem v celé republice. Řada zaměstnanců, především žen, má nastavenou částečnou nebo nějakým způsobem omezenější formu úvazku. To umožňuje zejména maminkám vrátit se po mateřské dovolené zpět do práce. Společnost Sodexo Benefits má třináct částečných úvazků, což je přibližně 10 % ze všech zaměstnanců.

### **2.3.2 Workshopy zaměřené na diverzitu**

Všichni manažeři ve společnosti Sodexo Benefits by měli absolvovat workshop Diverzita a inkluze, což je manažerské vzdělávání o principech diverzity. Manažerka komunikace dodává, že tento trénink je hlavně o tom, aby manažeři znali principy diverzity. Speciální důraz na vzdělávání o diverzitě je kladen na obchodní zástupce společnosti. Jelikož zákazníci Sodexo jsou společnosti, které poskytují poukázky svým zaměstnancům jako formu benefitů, musejí se s nimi obchodní zástupci setkávat. Odpovědnými osobami v těchto společnostech jsou povětšinou HR manažeři, které zajímá i téma diverzity a toto téma s obchodníky často řeší.

Společnost Sodexo Benefits se v roce 2014 společně se Sodexo On Site Services připojila k Evropské chartě diverzity, čímž deklaruje, že se k myšlenkám diverzity připojuje. Je jedním ze signatářů, což znamená, že je toto téma pro ni důležité. Společnost v rámci projektu Barevné Sodexo iniciovala řadu vzdělávacích workshopů, které byly otevřeny pro všechny zaměstnance. Byly zaměřeny na mužský a ženský princip a ja-

kým způsobem pracovat v různorodých týmech. Tyto workshopy jsou dobrovolné, pomáhají zaměstnancům rozšířit obzory a nabízejí vhled do této problematiky. Soustředí se především na téma genderové diverzity mužů a žen.

### **2.3.3 Téma gender**

V genderovém tématu je důležité dostat ženy na vyšší pozice, protože vyrovnané týmy jsou tím výkonnější, čím jsou pestřejší – každý člověk přináší svůj vlastní individuální vklad. Společnost se v rámci recruitmentu řídí takzvanými „golden rules“, které udávají, že při náboru na pozice musí mít minimálně jednoho uchazeče opačného pohlaví. Nejde o žádný protekcionismus, vždy je důležitější, zda se ten člověk do určitého týmu hodí a jestli je dostatečně kvalifikovaný. Na druhou stranu je právě to, zda se člověk hodí do týmu, velice důležité. Pokud existuje člověk, který je dostatečně kompetentní, má dostatečné znalosti a je dobře kvalifikovaný, ale nezapadne do stávajícího týmu, tak spolupráce nemusí fungovat. Společnost je výjimečná a zajímavá díky tomu, že má relativně málo zaměstnanců, všichni se znají a zároveň tvoří dobrý tým. A proto při náboru manažeři berou v úvahu to, aby ten člověk zapadl a vše dobře fungovalo.

Společnost Sodexo Benefits podporuje nadnárodní organizaci SWIFt a sama má pro ženy řadu vzdělávacích programů. Společnost to považuje za velice přínosnou věc, především pro rozvoj ženských talentů. Dále jsou zapojeni do Odyssey mentoring, což je organizace, kterou založila Muriel Anton, která byla ředitelkou velké telekomunikační firmy a je ambasadorkou podpory žen. Odyssey je mentoringový program, při kterém má člověk na rok svého mentora a může s ním probírat svůj kariérní postup a věci, které řeší v rámci své denní agendy. Mentoři nejsou jenom ženy, ale i muži. Mentees jsou ale pouze ženy. Program jim umožní setkat se s někým, s kým by to za normálních okolností nebylo možné, a zároveň je to člověk, který má vhled do businessu a není ze stejné firmy, a tak umí poskytnout nestranné rady. Každoročně má společnost Sodexo Benefits v tomto programu několik žen, které jsou nadané a zapojení do tohoto programu jim může pomoci v rámci rozvoje kariéry.

### **2.3.4 Téma generací**

Společnost má letos pátým rokem iniciativu, která se jmenuje Plníme přání seniorům. Je to program, který má za úkol podporovat aktivní stáří a funguje na principu kombinace veřejné sbírky a firemního dárcovství. Sodexo má globálně v mottu, že poskytuje služby pro kvalitní život. Protože české Sodexo Benefits hledalo vlastní směr, tak si v

tomto duchu uvědomili, že by chtěli kvalitní život poskytnout i těm, kteří už nejsou v produktivním věku. Takže společensko-odpovědné aktivity, na které se zaměřují, jsou cílené na seniory. Je to program, který funguje již pět let, a za tu dobu se podařilo vybrat přibližně čtyři miliony korun. Zároveň to motivuje zaměstnance, aby o tomto tématu přemýšleli a aby ho sdíleli se svým okolím.

To, co ve společnosti není úplně zásadní nutností, a přesto je součástí generační politiky, je, aby byl vždy v týmu zkušenější člověk s méně zkušeným. Do společnosti přišlo v poslední době mnoho absolventů s úplně jiným přístupem k moderním technologiím. Vidí něco, co starší člověk nevidí, ale ten má naopak více zkušeností, které může předat.

### **2.3.5 Ostatní oblasti diverzity**

Co se týče tématu sexuální orientace, společnost v této oblasti nepodniká žádné speciální aktivity. Jelikož člověk není povinný sdílet v pracovním prostředí žádné soukromé informace, tak se toto téma víceméně neřeší, protože by workshopy vyloženě na toto téma nejspíš neměly žádný ohlas.

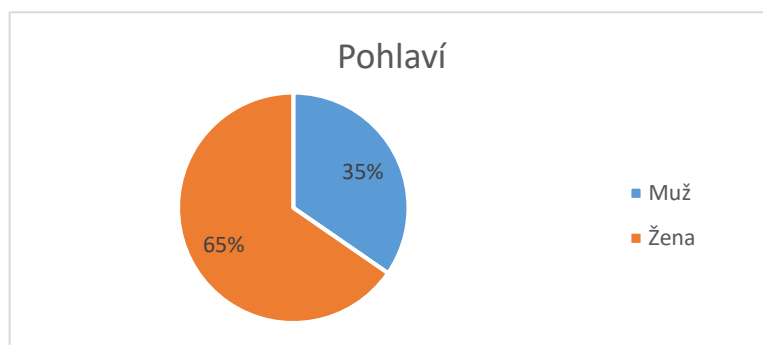
Společnost se snaží poskytovat pracovní místa i lidem s nějakou formou hendikepu, pokud mohou konkrétní práci vykonávat. Momentálně zaměstnávají několik zaměstnanců, kteří mají různou formu tělesného nebo mentálního postižení.

Národností se globálně ve společnosti vyskytuje mnoho, ale konkrétně v Sodexo Benefity Česká republika tomu tak není. Několik zaměstnanců je ze Slovenska, obchodní ředitel je z Rumunska, ale není to téma, které by momentálně společnost musela řešit.

## 2.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v dubnu 2017 elektronickou formou. Dotazník obsahoval 17 povinných otázek a jednu dodatečnou, nepovinnou (viz příloha 1). Na dotazník odpovědělo dohromady 52 respondentů z obou divizí společnosti Sodexo. Za Sodexo On Site Services bylo osloveno 65 zaměstnanců a za Sodexo Benefits 90.

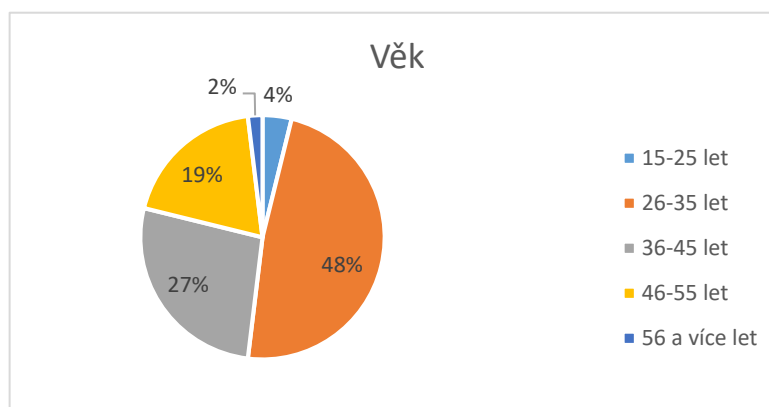
### 2.4.1 Identifikační údaje



Graf 1 – Pohlaví (otázka 1)

Zdroj: Autorka

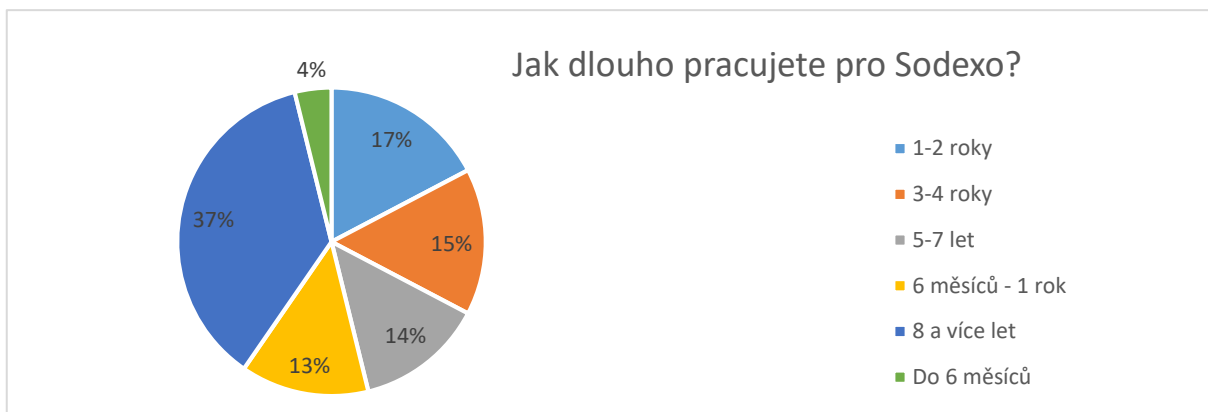
Otázka 1 a otázka 2 byly věnovány základním identifikačním údajům. Otázka 1 se zabývala pohlavím respondentů, kde 65 % respondentů vybralo ženské pohlaví a 35 % mužské (viz graf 1).



Graf 2 – Věk (otázka 2)

Zdroj: Autorka

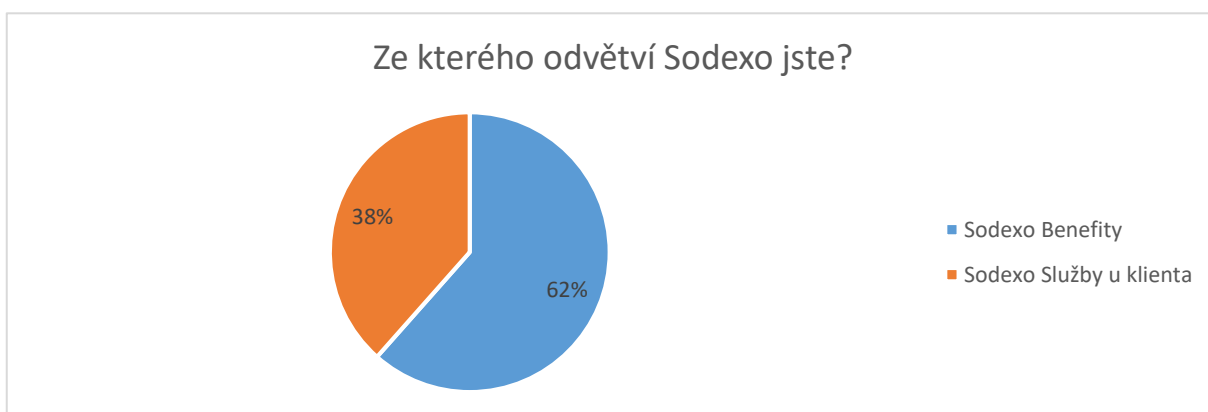
Otázka 2 se zaměřila na věk zaměstnanců. Ukazuje, že ve společnosti pracují všechny věkové kategorie, nejvíce zaměstnanců (48 %) bylo však v kategorii 26–35 let, nejméně v kategorii 56 a více let, kde existuje jediný respondent (viz graf 2).



Graf 3 - Délka zaměstnání (otázka 3)

Zdroj: Autorka

Otázka 3 měla za úkol zjistit, jak dlouho dotazovaný pracuje pro Sodexo a z odpovědí vyšla jako nejčastější odpověď osm a více let (37 %) (viz graf 3). To by mohlo značit, že společnost o své zaměstnance dobře pečuje a oni nemají důvod odcházet jinam. Ostatní odpovědi byly rozloženy procentuálně velice podobně.



Graf 4 - Divize (otázka 4)

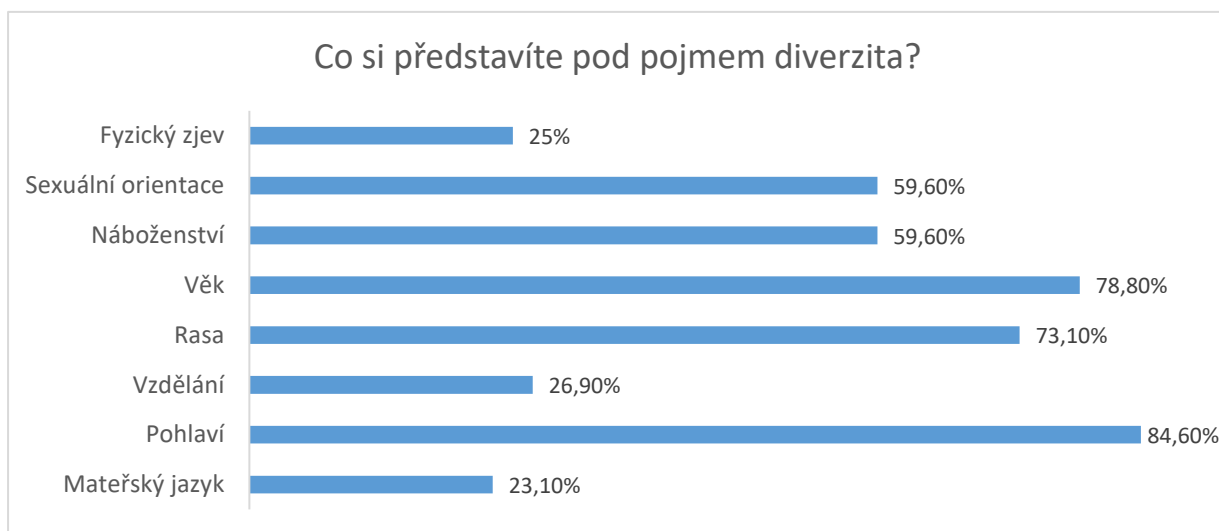
Zdroj: Autorka

Na otázku 4 pak respondenti odpovídali z jaké divize Sodexo pocházejí. Za Sodexo Benefity to bylo 62 %, za Sodexo On Site Services 38 % (viz graf 4).

## 2.4.2 Vztahy na pracovišti a základní znalosti o diverzitě

Na otázku 5 "Jste spokojeni se vztahy na pracovišti?" odpovědělo 79 % zaměstnanců, že spokojeni jsou. Zbýlých 21 % odpovědělo záporně. Zajímavostí je, že nejvíce zaměstnanců, kteří jsou se vztahy spokojeni, pracuje pro společnost Sodexo již více jak osm let.

Zda se sami zaměstnanci nebo někdo z jejich kolegů se známkami nevole, kvůli jejich pohlaví, věku, národnosti či jinému, se věnovala otázka 6. Záporně odpovědělo největší procento respondentů (83 %), odpovědí „Ano, slabé náznaky“ odpovědělo 17 % a odpovědí „Ano, ve velké míře“ neodpověděl nikdo. Tyto výsledky mohou být považovány za velmi dobré a naznačují přívětivé pracovní prostředí bez větších problémů.



Graf 5 - Pojem diverzita (otázka 7)

Zdroj: Autorka

Na otázku „Pokud se řekne diverzita, co si pod tím představíte?“ (otázka 7) bylo možno vybrat více odpovědí. Nejvíce zaměstnanců zvolilo odpověď Pohlaví, hned po ní následovaly odpovědi Věk a Rasa (viz graf 5). Nejvíce lidí ale nepovažuje Mateřský jazyk za oblast diverzity. Z odpovědí je patrné, že zaměstnanci pravděpodobně znají pět hlavních oblastí diverzity, jelikož tyto oblasti byly označovány nejčastěji. Znalost hlavních pěti oblastí diverzity lze přisuzovat letáčkům Barevné Sodexo, kde jsou oblasti vy-psány, případně workshopům, ve kterých se o nich mluví.

Otázka 8 „Jaké jsou podle Vás obecné přínosy diversity managementu?“ byla otevřená. Zde je představeno několik odpovědí:

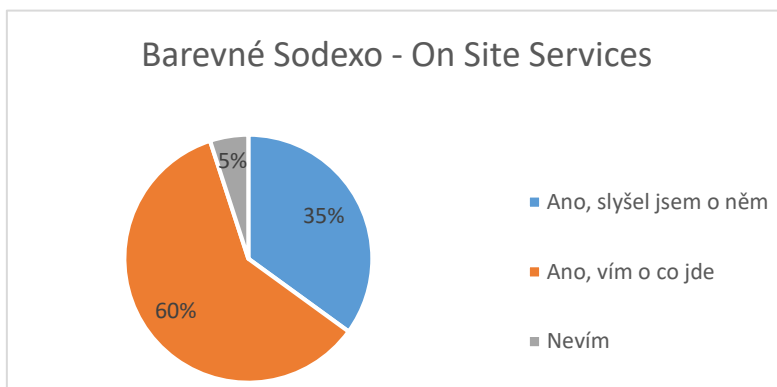
- Výkonnější pracovní tým.

- Rozmanitost názorů, více pohledů na stejnou věc různými způsoby obohacuje společnost o nové vnímání.
- Více pohledů na stejný problém, větší šance na nalezení správného řešení, větší pochopení pro dělný lid, lepší poměry a nálada ve společnosti.
- Jiné a nové pohledy na danou problematiku.
- Tolerance a sdílení zkušeností - učí bourat předsudky a uvědomit si, že si lidé mohou vzájemně něco dávat a předávat.
- Různorodost - více názorů - možnost týmové práce - využití různých dovedností.
- Různorodost názorů, pohledů na svět, různé tempo....
- Vyšší spravedlnost v náboru nových zaměstnanců.
- Především pestrost názorů a přístupů k různým problémům, tolik potřebná pro budoucí úspěch společnosti.
- Člověk se v takovém prostředí může cítit lépe, sebejistěji a více se realizovat.
- Výměna názorů, přebírání moudrosti od starších, zkušenějších kolegů.
- Větší rozmanitost přináší více různých pohledů, více způsobů řešení.
- Pestrost v týmu, různé úhly pohledu a různé přístupy k řešení problémů, podpora tolerance a respektu k odlišnostem obecně.

V odpovědi na tuto otázku bylo znatelné, že většina zaměstnanců má dobrý přehled o tématu diverzity. Převážná většina odpovědí sdělila alespoň malou informaci o diverzitě, jen zlomek zaměstnanců na otázku nedokázal odpovědět. To mohlo být ovšem dáno tím, že nechtěli ztrácet čas nad vyplňováním otevřené otázky.

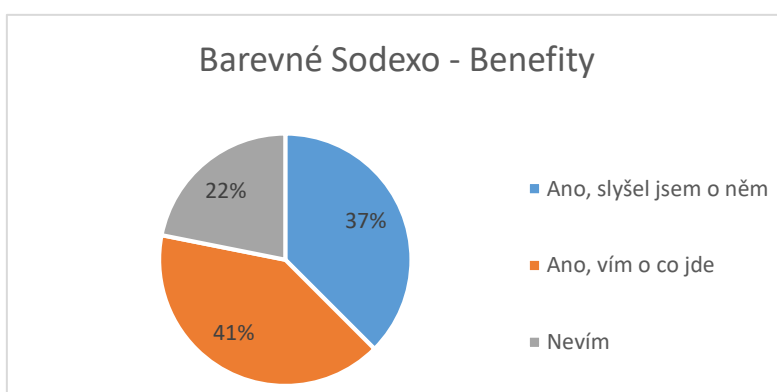


### 2.4.3 Barevné Sodexo



Graf 6 - Barevné Sodexo On Site Services (otázka 9)

Zdroj: Autorka



Graf 7 - Barevné Sodexo Benefity (otázka 9)

Zdroj: Autorka

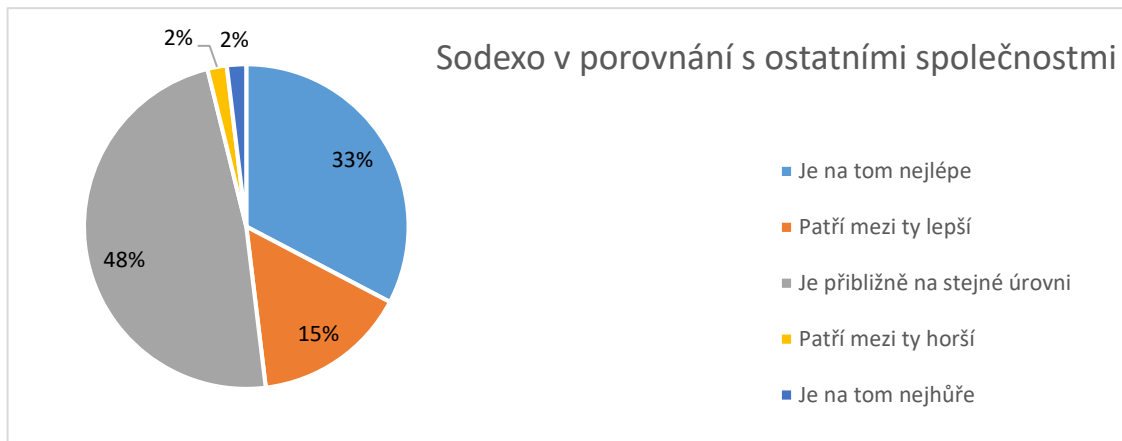
Otázka 9 se zaměřila na povědomí zaměstnanců s iniciativou Barevné Sodexo. Ze všech odpovědí skoro polovina (48 %) respondentů vybrala odpověď „Ano vím, o co jde“. Následovala odpověď „Ano, slyšel jsem o něm“ (37 %) a 15 % respondentů uvedlo, že tento projekt nezná. Zajímavým faktem je, že z respondentů, kteří odpověděli že projekt neznají, je 38 % zaměstnáno ve společnosti Sodexo déle jak osm let. Důvodem pro to může být, že Barevné Sodexo je poměrně mladým projektem. Proto o něm nemusejí mít dlouholetí zaměstnanci tolik informací. Nyní už zaměstnanci procházejí po nástupu do společnosti školením, které se tématem diverzity zabývá. U obou divizí Sodexo je patrné, že převážná většina zaměstnanců o tomto projektu alespoň slyšela, což může být považováno za dostatečnou informovanost ze strany vedení (viz graf 6 a 7).

Otázky 10 a 11 se také zabývaly iniciativou Barevné Sodexo, tentokrát však zapojením do tohoto projektu a spokojeností s četností, s jakou akce probíhají. Na otázku, zda se někdy zapojili do některých akcí zaměřených na diverzitu, odpovědělo dohromady 70 % respondentů, že se zapojili buď několikrát nebo alespoň jednou. Zbýlých 30 % se nezapojilo nikdy. Celých 60 % zaměstnanců na otázku, zda jim vyhovuje četnost, se kterou je společnost na toto téma vzdělává, odpovědělo, že četnost považují za přiměřenou. Dalších 19 % by se dokonce chtělo na toto téma zaměřit víc, než je dosud možné. Zbýlých 21 % zaměstnanců si ale myslí, že se na oblast diverzity již nepotřebuje zaměřovat a že by společnost mohla omezit četnost vzdělávání. Z porovnání otázek bylo zjištěno, že názor na četnost školení neovlivňuje fakt, jestli se již zaměstnanec některé akce zúčastnil.

#### **2.4.4 Sodexo a diverzita**

Otázka 12 a 13 se zabývala pohledem na diverzitu ve společnosti Sodexo zvenčí. Otázka 12 se zaměřila na to, zda zaměstnanci věděli při nástupu do Sodexo, že se společnost zajímá o diverzitu. Kladných odpovědí bylo 31 % a záporných 69 %. Ze všech záporných odpovědí ale celých 44 % zaměstnanců nastoupilo do společnosti před více jak osmi lety, kdy se ještě diverzita neřešila.

Otázka 13 se pak zajímala o to, zda bylo pro zaměstnance při rozhodování o nástupu do Sodexo důležité, že se společnost o diverzitu zajímá. 88 % respondentů odpovědělo, že to pro ně žádnou roli nehrálo. I pro to bude hlavním důvodem mladé téma diversity managementu. Dalších 10 % potvrdilo, že jim tyto aktivity pomohly se rozhodnout a pro jednoho člověka hrály aktivity na poli diverzity velkou roli. Z respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli, že věděli o zájmu společnosti o diverzitu, to celých 37 % ovlivnilo při rozhodování, zda do společnosti nastoupit.



Graf 8 - Porovnání se společnostmi (otázka 14)

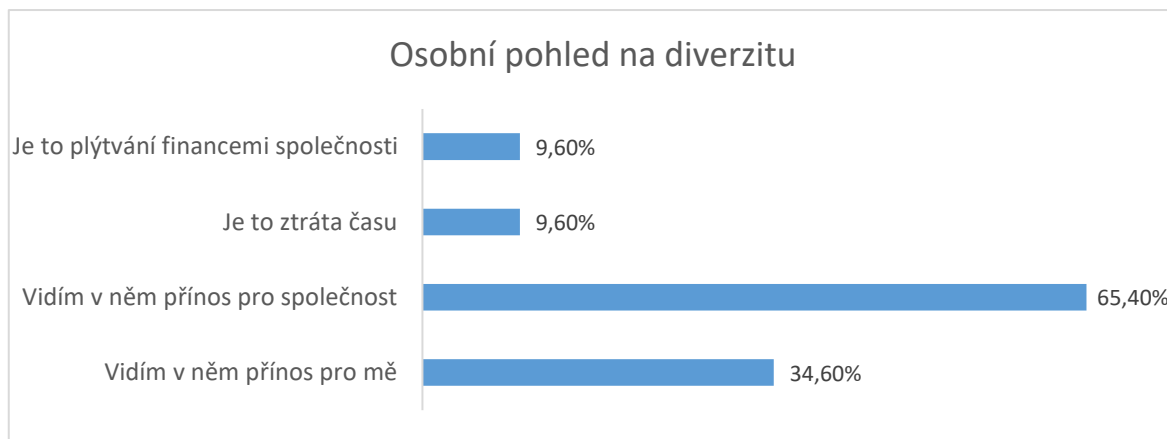
Zdroj: Autorka

Jak je na tom společnost Sodexo s přístupem k diverzitě v porovnání se všemi společnostmi, ve kterých jste zatím pracoval/a? Na to se ptala otázka 14. Nejvíce lidí (48 %) odpovědělo, že Sodexo je přibližně na stejné úrovni s ostatními firmami (viz graf 8). 33 % respondentů uvedlo, že společnost Sodexo je na tom s diverzitou nejlépe. Dalších 15 % pak Sodexo zařadilo mezi ty lepší společnosti, ve kterých pracovali. Celkem pouhé 4 % zaměstnanců uznala, že je na tom společnost hůře nebo dokonce nejhůře, s čím se setkali. I tak se tento výsledek dá považovat za výborný, protože pouzí dva respondenti z 52 ohodnotili společnost Sodexo negativně.

Otázka 15 se otevřeně zajímala, jestli se změnil zaměstnanci pohled na diverzitu teď, při práci pro Sodexo. Zde jsou nejčastější a nejzajímavější odpovědi:

- Nezměnil, jsem stále tolerantní a vstřícná jako dříve.
- Ne – nikdy jsem rozdíly nedělala.
- Ano – na diverzitu se ve společnosti dává velký důraz.
- Ne, nikdy jsem nevnímala rozdíly při přístupu k lidem.
- Ano, předtím jsem neměl žádné povědomí.
- Ne – aniž bych si to předtím uvědomovala, téma diversity je pro mě důležité dlouho.
- Ano - dříve jsem ani nevěděla, co tento název znamená.
- Ne, byla jsem zastánce stejného názoru jako Sodexo.
- Ano, právě kvůli opakované interní komunikaci na toto téma.
- Ano - spíše horším způsobem, pro mne jsou spíše zkušenosti důležitější než pohlaví.
- Ano, dříve jsem vnímala diverzitu pouze jako gender diversity.

Z odpovědí je patrné, že se zaměstnanci mohou dělit na dva tábory: ty, které diverzita zajímá, něco o ní již vědí a chtějí se dále rozvíjet v této problematice a ty, kteří vůči tomuto tématu zastávají spíše pasivní postoj a nechtějí se zabývat tématy, která jim na první pohled nemusejí nic přinést.



Graf 9 - Osobní pohled na diverzitu (otázka 16)

Zdroj: Autorka

Poslední otázka 16 zjišťovala osobní pohledy zaměstnanců na diversity management v Sodexo. Nejčastěji označenou (65 %) byla odpověď „Vidím v něm přínos pro společnost“ (viz graf 9). To byl předpokládatelný výsledek, jelikož se firmy zabývají diverzitou právě pro zkvalitnění pracovních sil, kvůli novým nápadům a názorům různorodých zaměstnanců. Druhou nejčastější odpovědí (35 %) byla „Vidím v něm přínos pro mě“.

## 2.5 Shrnutí a navrhovaná doporučení

Po provedení analýzy na základě rozhovorů a dotazníkového šetření se společnost Sodexo zdá být v oboru diversity managementu téměř bezchybná. Společnost provádí řadu workshopů a vzdělávacích programů na téma diverzity, včetně workshopu, který je součástí nástupního procesu nových zaměstnanců. Dále se angažuje v různých podpůrných aktivitách, které pomáhají lidem znevýhodněným na trhu práce.

Z dotazníkového šetření bylo patrné, že zaměstnanci znají pojem diverzita a mají alespoň základní informace o tom, co do diverzity patří a čím se zabývá. To, na co by se mohla společnost dále zaměřit, je rozšíření hlavních pěti oblastí diverzity i o ostatní faktory, jako je mateřský jazyk nebo vzdělání. I to jsou odvětví diverzity, která každého člověka ovlivňují a tvoří jeho identitu.

Z otázky 12 je patrné, že by společnost Sodexo mohla dát veřejně větší důraz na informaci, že podniká spoustu aktivit na téma diverzity. Těmito aktivitami společnost dokazuje, že jí záleží na vlastních zaměstnancích, a tak by tuto oblast mohla více propagovat. Většina uchazečů v dnešní době hledá informace o firmě, do které zasílá životopis a pokud se nemohou rozhodnout, do které firmy nastoupit, tyto informace by mohly být pro společnost značnou výhodou.

Za značný úspěch se dá považovat otázka 14, ve které zaměstnanci porovnávali společnost Sodexo s předchozími zaměstnavateli. Naprostá většina uvedla, že je společnost Sodexo na minimálně stejné nebo lepší úrovni. Toto může společnost považovat za veliký úspěch a podpořit ji v dalších aktivitách.

Dalším doporučením je, aby společnost více zdůrazňovala výhody diversity managementu i pro samotné zaměstnance. V otázce 16 je patrné, že největší množství lidí vidí výhody diversity managementu hlavně pro společnost. Proto by se měl klást důraz i na to, že tento přístup pomáhá změnit pohled na ostatní lidi, jejich firemní i soukromý rozvoj a může změnit firemní kulturu k lepšímu. V takové firmě se pak lépe pracuje, lidé se nebojí vyjádřit vlastní názor, a tak jsou celkově spokojenější. Proto diversity management přináší výhody i pro každého jednotlivého zaměstnance.

## Závěr

V České republice je téma diverzity poměrně novým pojmem. Většina organizací se zaměřuje především na odbourávání diskriminace na pracovišti, ale koncept diversity managementu neřeší jako celek. Tento koncept však přináší společnosti nové možnosti a rozvíjí její konkurenceschopnost. Zejména tak rozšiřuje možný okruh kvalitních zaměstnanců, kteří mohou být za normálních okolností přehlíženi, např. ženy po mateřské dovolené, starší zaměstnanci nebo lidé různých národností a kultur.

Jak je zřejmé zejména z praktické části této bakalářské práce, organizace, které se zabývají tímto tématem, mají možnost získat různorodější zaměstnance, kteří jim poskytnou větší okruh pohledů a názorů na určité téma. Diversity management má také vliv na kulturu organizace, která se tak stává přívětivější a zaměstnanci se v práci neobávají otevřeně promluvit. Diversity management také přispívá k otevřenější komunikaci a předchází potencionálním sporům.

Teoretická část práce byla zaměřena na vysvětlení pojmu diverzita, její primární dimenze a překážky. Následně je popsána historie diversity managementu, jeho přínosy a význam a také podstatná implementace do konkrétní společnosti. Dále se teoretická část práce zabývala tématem zaměstnávání obou pohlaví, historickým vývojem rozdílného zaměstnávání žen a mužů, sladčováním soukromého a pracovního života a základními pravidly rovných příležitostí ve firmě.

Praktická část práce se pak sestávala ze dvou částí: popisu diversity managementu ve společnosti Sodexo a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. První část se skládala z představení společnosti Sodexo a následného popisu dílčích divizí společnosti. Obě divize společnosti mají společné i rozdílné přístupy k tématu a ty jsou v práci popsány. Druhá část pak shrnuje výsledky dotazníkového šetření a následují návrhy na možná zlepšení přístupu k diversity managementu.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat pojetí a využití diversity managementu ve společnosti Sodexo, porovnat teoretická východiska s použitými postupy a navrhnout možná zlepšení v přístupu k diversity managementu. Tyto cíle byly splněny. Teoretické informace o pojetí a využití diversity managementu společnosti byly z hlavní části zjiš-

těny ze dvou rozhovorů se zaměstnankyněmi společnosti a nahlédnutím do poskytnutých dokumentů. K doplňujícím informacím byly využity internetové stránky společnosti. K porovnání východisek bylo použito dotazníkové šetření, které většinu informací potvrdilo.

Na začátku praktické části práce byly stanoveny výzkumné předpoklady. Výzkumný předpoklad č. 1: **Zaměstnanci společnosti Sodexo se na pracovišti cítí být v bezpečí** byl potvrzen získanými daty z dotazníku. Skoro čtyři pětiny zaměstnanců uvedlo, že se na pracovišti cítí bezpečně. Druhý výzkumný předpoklad: **Zaměstnanci společnosti Sodexo znají pojem diverzita a vědí, co znamená** byl rovněž potvrzen. Zaměstnanci dokázali v dotazníku označit, čím se diverzita zabývá a popsat její význam. Třetí výzkumný předpoklad: **Společnost Sodexo své zaměstnance dostatečně vzdělává v oblasti diverzity** byl taktéž potvrzen. Přes dvě třetiny zaměstnanců se zúčastnilo alespoň jednou akce na téma diverzity. Čtvrtý předpoklad: **Zaměstnanci uznávají diversity management jako užitečný manažerský nástroj** byl opět potvrzen. Zaměstnanci považují diversity management jako prospěšný pro společnost.

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M.** 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. 978-80-247-1407-3.
- BEL HADJSALAH, D. et al.** 2015. *Genderový "orienták", aneb, Víme-li kudy, ve firmě nezabloudíme*. Liberec : Centrum Kašpar, 2015. 978-80-906059-1-6.
- EGER, L. at al.** 2009. *Diversity management*. Praha : Česká andragogická společnost, 2009. 978-80-87306-03-1.
- HUBBARD, E.** 2004. *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. místo neznámé : Human Resource Development, 2004. 978-08-742-5761-8.
- JACHANOVÁ DOLEŽELOVÁ, A. et al.** 2008. *Rovné příležitosti do firem: 3. speciální vydání*. Praha : Gender Studies, 2008. 978-80-86520-25-4.
- KEIL, M. et al.** 2007. *Diversity Management Vzdělávací manuál*. místo neznámé : Evropská komise.
- KUCHAŘOVÁ, V a ZAMYKALOVÁ, L.** 2000. *Rovnost příležitostí žen a mužů na trhu práce*. Praha : Výzkumný ústav práce a sociálních věcí.
- MUŽÁKOVÁ, K.** 2014. *Diversity Management : jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí*. Ostrava : Key Publishing, 2014. 978-80-7418-229-7.
- RAŠTICOVÁ, M.** 2012. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2012. 978-80-7204-809-0.
- VELÍŠKOVÁ, H.** 2007a. *Rovné šance jako konkurenční výhoda*. Praha : Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2007a. 978-80-86520-19-3.
- VELÍŠKOVÁ, H.** 2007b. *Víc (různých) hlav víc ví : diversity management - přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha : Nový prostor, 2007b. 978-80-903990-0-6.

## Seznam online zdrojů

- SODEXO.** *Group profile*. [www.Sodexo.com](http://www.Sodexo.com) [online]. ©2016. [cit. 16.5.2017]. Dostupné z: <http://www.sodexo.com/home/group/profile.html>
- SODEXO.** *Ke stažení*. [cz.sodexo.com](http://cz.sodexo.com) [online]. ©2017. [cit. 17.5.2017]. Dostupné z: <http://cz.sodexo.com/home/pro-media/ke-stazeni.html>
- SODEXO.** *Služby pro kvalitní život*. [www.Sodexo.com](http://www.Sodexo.com) [online]. ©2017. [cit. 16.5.2017]. Dostupné z: <http://cz.sodexo.com/home.html>



# Seznam obrázků

Obrázek 1 - Logo Sodexo .....	25
Obrázek 2 – Rozložení tržeb společnosti Sodexo .....	25
Obrázek 3 - Barevné Sodexo .....	27

## Seznam grafů

Graf 1 – Pohlaví (otázka 1) .....	37
Graf 2 – Věk (otázka 2) .....	37
Graf 3 - Délka zaměstnání (otázka 3).....	38
Graf 4 - Divize (otázka 4).....	38
Graf 5 - Pojem diverzita (otázka 7).....	39
Graf 6 - Barevné Sodexo On Site Services (otázka 9).....	41
Graf 7 - Barevné Sodexo Benefits (otázka 9) .....	41
Graf 8 - Porovnání se společnostmi (otázka 14).....	43
Graf 9 - Osobní pohled na diverzitu (otázka 16).....	44

# Příloha I. Dotazník

## Diversity management v Sodexo

Dobrý den,

jmenuji se Eliška Jelínková a jsem studentkou 3. ročníku oboru Personální management v průmyslových podnicích na ČVUT.

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci na téma Diversity management organizace, kterou píšou o Vaší firmě Sodexo.

Do češtiny se diverzita překládá jako různorodost či rozmanitost. Diversity management se zaměřuje na využívání a řízení rozdílností a řídí se tím, že rozmanitý tým pracuje efektivněji než tým homogenní. Mezi hlavní pilíře diverzity patří pohlaví, věk, zdravotní stav, původ a sexuální orientace.

Dotazník je zcela anonymní, takže se prosím nebojte odpovídat upřímně a podle svého názoru.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu spolupracovat.

1. Vaše pohlaví:

- Žena
- Muž

2. Váš Věk:

- 15-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 a více let

3. Jak dlouho pracujete pro Sodexo?
  - Do 6 měsíců
  - 6 měsíců - 1 rok
  - 1-2 roky
  - 3-4 roky
  - 5-7 let
  - 8 a více let
4. Ze kterého z odvětví Sodexo jste?
  - Sodexo Benefits
  - Sodexo Služby u klienta
5. Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?
  - Ano
  - Ne
6. Pocítil/a jste někdy nevoli k Vám či k některému z Vašich kolegů kvůli jeho pohlaví, rase, sexuální orientaci, ...?
  - Ano, ve velké míře
  - Ano, slabé náznaky
  - Ne
7. Pokud se řekne diverzita, co si pod tím představíte?
  - Mateřský jazyk
  - Pohlaví
  - Vzdělání
  - Rasa
  - Věk
  - Náboženství
  - Sexuální orientace
  - Fyzický zjev
8. Jaké jsou podle Vás obecné přínosy Diversity managementu?
9. Víte, že ve vaší společnosti probíhá projekt Barevné Sodexo?
  - Ano, vím o co jde
  - Ano, slyšel jsem o něm
  - Nevím

10. Zapožil/a jste se někdy do nějakého semináře, soutěže či workshopu zaměřeného na diverzitu?
- Ano, zapojil/a jsem se několikrát
  - Ano, zapojil/a jsem se jednou
  - Ne, nikdy
11. Vyhovuje Vám četnost, s jakou Vás společnost na toto téma vzdělává?
- Toto téma mě zajímá a chtěl/a bych se na něj více zaměřit
  - Četnost je akorát
  - Určitě bych ubral/a, na toto téma se již nepotřebuji zaměřovat
12. Věděl/a jste při nástupu do Sodexo, že se společnost zajímá o diverzitu?
- Ano
  - Ne
13. Hrály pro Vás při rozhodování o nástupu do Sodexo roli aktivity společnosti v oblasti diverzity?
- Ano, hrálo to pro mě velkou roli
  - Ano, pomohlo mi to se rozhodnout
  - Ne, nehrálo to pro mě žádnou roli
14. Jak je na tom společnost Sodexo s přístupem k diverzitě v porovnání se všemi společnostmi, ve kterých jste zatím pracoval/a?
- Je na tom nejlépe
  - Patří mezi ty lepší
  - Je přibližně na stejné úrovni
  - Patří mezi ty horší
  - Je na tom nejhůře
15. Změnil se Váš pohled na diverzitu teď, při práci pro Sodexo?
16. Jaký je Váš osobní pohled na Diversity management v Sodexo?
- Vidím v něm přínos pro mě
  - Vidím v něm přínos pro společnost
  - Je to ztráta času
  - Je to plýtvání financemi společnosti

