

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Diversity management ve vybraném podniku**

**Bc. Martina Smejkalová**

**Diplomová práce**

**2010**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina SMEJKALOVÁ**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
  
Název tématu: **Diversity management ve vybraném podniku**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- úvod a vytyčení cíle práce
- vysvětlení základních pojmů týkajících se řízení lidských zdrojů a diversity managementu
- charakteristika společnosti a provedení analýzy vnějšího okolí a vnitřního prostředí firmy
- provedení analýzy a hodnocení aplikace diversity managementu ve vybraném podniku
- zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení pro zlepšení
- formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
2. ARMSTRONG, M. - KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. LILLEY, R. - KALOVÁ, J.: Jak jednat s problematickými lidmi. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 118 s. ISBN 978-80-251-0687-7
4. CRKALOVÁ, A. - RIETHOF, N.: Jak zefektivnit práci v týmu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4
5. HARVEY, C. - ALLARD, M. June: Understanding Diversity: Readings, Cases, and Exercises. 1. vyd. New York: HarperCollins, 1995. 302 s. ISBN 06-7346-996-4

Vedoucí diplomové práce: Ing. Michaela Strítěská, Ph.D.  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 17. června 2009

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010

doc. Ing. et Ing. Renáta Mýšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 22. června 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2010

.....  
Bc. Martina Smejkalová

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce paní Ing. Michaele Stříteské, PhD., za cenné rady a připomínky při tvorbě diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Ivě Veselé z Útvaru vzdělávání a rozvoje společnosti AVX Czech republic, s. r. o. za poskytnutí informací a zprostředkování průzkumu v podniku.

Poděkování patří i mé rodině za podporu při studiu a trpělivost.

## **ANOTACE**

Práce se orientuje na oblast řízení lidských zdrojů se zaměřením na koncepci diversity managementu. Základem chování podniků je legislativní rámec. V České republice upravuje rovné příležitosti a zákaz diskriminace řada zákonů a norem, v práci jsou zmíněny jen ty nejdůležitější. Vyšší úroveň, která tvoří nadstavbu k rovným příležitostem, je otázka diversity v podniku, její vnímání a respektování. Za nejvyšší úroveň se považuje diversity management, který má za úkol řídit různorodost pracovních sil v podniku s maximálním využitím schopností, dovedností každého jednotlivého pracovníka a chápání rozdílnosti těchto osob jako konkurenční výhody pro podnik. Způsoby přístupu k různorodosti pracovních sil a jejich dopady na výkonnost a úspěšnost podniku identifikuje provedená analýza aplikace diversity managementu ve vybraném podniku.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

diversity management; diversita; řízení lidských zdrojů; diskriminace

## **TITLE**

Diversity management in a chosen company

## **ANNOTATION**

The work focuses on the concept of the diversity management in the human resources field. The basis for the business rules lies in the Czech legislative. The law also covers the principles of equal opportunity and a discrimination prohibition. The most important laws are mentioned in this work. The sense and understanding of the diversity in a company is a matter of a higher level of equal opportunities. The diversity management presents the highest attainable level of such understanding. A company that recognizes the variety of the manpower and utilizes its potential and ability has a significant advantage over the competitors. The main objective of this work is to analyze the diversity management in a chosen company and determine the impact on the performance.

## **KEYWORDS**

diversity management; diversity; personal management; discrimination

# OBSAH

ÚVOD.....	8
1 Teoretické základy z oblasti řízení lidských zdrojů .....	10
1.1 Charakteristické rysy řízení lidských zdrojů a jeho úkoly .....	11
1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů.....	13
1.3 Strategické řízení lidských zdrojů .....	15
1.3.1 Okolí podniku .....	16
1.3.2 Hybné síly konkurence v odvětví .....	18
2 Diversity management .....	21
2.1 Charakteristika diversity .....	21
2.1.1 Právní úprava problematiky rovných příležitostí .....	22
2.1.2 Kategorizace diversity .....	28
2.2 Diversity management .....	29
2.2.1 Přínosy zavádění diversity managementu .....	30
2.2.2 Kroky a změnové procesy k zavedení diversity managementu.....	31
2.2.3 Náklady a výnosy spojené se zaváděním systému diversity managementu.....	35
2.2.4 Efektivní diversity management.....	35
2.2.5 Chyby při provádění diversity managementu.....	37
2.2.6 Kompetence diversity manažera na pracovišti .....	38
2.2.7 Diversita v týmové spolupráci .....	38
2.2.8 Model řízení různorodosti v týmech.....	41
2.3 Nástroje k měření rozmanitosti.....	42
2.3.1 Diversity scorecard .....	44
3 Charakteristika vybrané společnosti .....	46
3.1 Historie .....	46
3.2 Název a logo společnosti .....	47
3.3 Členění AVX .....	47
3.3.1 Organizační struktura společnosti .....	48
3.4 Závod AVX v Lanškrouně .....	48
3.5 Vnější a vnitřní prostředí společnosti .....	50
3.6 Řízení lidských zdrojů v AVX .....	53
3.6.1 Strategické řízení lidských zdrojů .....	53
3.6.2 Charakteristika personálního oddělení .....	53

4	Analýza diversity managementu ve vybraném podniku .....	57
4.1	Plán šetření ve vybraném podniku .....	57
4.1.1	Cíl průzkumu a metody získávání dat .....	57
4.1.2	Výběr respondentů, sestavení otázek a procedury sběru dat .....	58
4.1.3	Přednosti a nedostatky kvalitativního průzkumu.....	59
4.2	Interpretace výsledků provedeného průzkumu.....	60
4.2.1	Management podniku a diversita.....	61
4.2.2	Personální oddělení a diversita .....	66
4.2.3	Odborová organizace a diversita .....	71
4.2.4	Shrnutí relevantních informací získaných rozhovory.....	73
4.3	Míra integrace zahraničních pracovníků .....	74
4.3.1	Výsledky šetření podle jednotlivých otázek .....	74
4.4	Analýza interních dat.....	78
4.4.1	Struktura pracovníků v podniku .....	78
4.4.2	Fluktuace pracovních sil v roce 2009 .....	82
5	DOPORUČENÍ A HODNOCENÍ.....	84
5.1	Zhodnocení výsledků průzkumu .....	84
5.2	Zhodnocení výsledků z šetření zahraničních pracovníků.....	86
5.3	Zhodnocení výsledků z analýzy interních dat .....	87
	ZÁVĚR.....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ.....	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	92
	SEZNAM TABULEK .....	93
	SEZNAM GRAFŮ .....	94
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	95
	SEZNAM PŘÍLOH .....	96
	PŘÍLOHY .....	97



# ÚVOD

Každý podnik může fungovat pouze v případě, je-li schopen shromáždit, integrovat, uvést do pohybu a efektivně využívat dostupné materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Jádrem a nejdůležitější oblastí řízení organizace se stává řízení lidských zdrojů, neboť lidé uvádí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a současně jsou pro podnik nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. S nástupem jedenadvacátého století se ještě více zrychluje množství a častost objevů. Podniky se předhánají, kdo přijde dříve s novými produkty, službami, postupy a technologiemi a snaží se reagovat na měnící se požadavky zákazníků. Základním faktorem úspěchu se stává uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů s novými přístupy k řízení, které mohou zásadním způsobem ovlivnit konkurenceschopnost organizace na trhu.

Jedním z důsledků globalizace je migrace obyvatelstva. V rámci migračních proudů po celém světě se už jen málokterý stát nemusí zabývat otázkou soužití odlišných kultur, proto se téma řízení rozmanitosti stává vysoce aktuálním. Konfrontace různých kulturních vzorců může vyvolat konfliktní situace. Nový přístup k lidským zdrojům a jejich řízení se označuje jako koncept diversity managementu a vychází z názoru, že různorodé pracovní prostředí je pro společnost výhodou a nebo zdrojem firemní prosperity, nikoliv problém či brzdící element pro další rozvoj. Obchodní společnosti se s otázkou různorodosti pracovních sil setkávaly i v minulosti. Ještě v osmdesátých letech minulého století se usuzovalo, že odlišní jedinci se přizpůsobí většině. Ke konci dvacátého století se došlo k názoru, že pracovníci svoje kulturní hodnoty a životní styl neodsunou jenom z důvodu, že pracují v jiné zemi.

Znalost typů osobností v pracovní skupině, jejich rozdílů a charakterových vlastností přispívá k úspěšnému budování a řízení týmu, ke kreativní práci a vytváření dobrých vztahů jak uvnitř skupiny a podniku, ale i ve vztahu k zákazníkům. Rozdílné vlastnosti pracovníků mohou ovlivňovat ostatní a pomáhat jim v jejich osobním růstu.

To v důsledku znamená, že dnešní manažeři stojí před velkou výzvou jak řídit a prosazovat různorodost na pracovišti, aby tím zvýšili efektivitu práce. Řízení diversity se postupně stává neodmyslitelnou součástí strategie řízení lidských zdrojů. Smysl diversity managementu je založen na lepším využívání potenciálu každého jednotlivce.

Pro zpracování této diplomové práce byla zvolena oblast řízení lidských zdrojů se zaměřením na problematiku diversity managementu – řízení různorodosti ve vybraném podniku. Volba tématu vyplynula i ze zájmu podniku AVX Czech republic s. r. o., který byl požádán o spolupráci.

**Cílem této diplomové práce je analyzovat, do jaké míry společnost AVX Czech republic s. r. o. v Lanškrouně aplikuje koncept řízení rozmanitosti.**

# 1 Teoretické základy z oblasti řízení lidských zdrojů

Rozvoj personálního řízení byl procesem, který probíhal neplánovitě, nerovnoměrně a spíše nahodile. Docházelo k němu zejména z důvodu tlaku okolností v průmyslu, podnikání a ve společnosti. Vývoj personálního řízení může být rozdělen do několika etap. [2]

**Péče o zaměstnance (průmyslová péče)** se začala vyvíjet od roku 1900 a ve dvacátých letech 20. století. Cílem pokusů bylo zlepšit pracovní podmínky, kdy se zřizovaly kantýny pro zaměstnance, zaměstnavatelé se začali starat o osobní zájmy zaměstnanců.

**Personální administrativa (správa personální agendy a personálních činností)** představuje historicky nejstarší pojetí personální práce. Personální práce vystupovala jako pasivní služba, zajišťující v první řadě administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činnosti a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace. V současnosti je možné se setkat s touto koncepcí jen zřídka, a to v organizacích s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení a s nízkou mírou dělby pravomocí.

**Personální řízení** představuje koncepci personální práce, která má svoje kořeny před druhou světovou válkou, v podnicích aktivně bojujících proti konkurenci, s progresivním vedením a touhou ovládnout co největší část trhu. Základním předpokladem k dosažení vytyčeného cíle se ukázalo hledání konkurenčních výhod, k čemuž patří pečlivě vybraný, flexibilní, proškolený, znalý a motivovaný pracovník, který společně s dalšími pracovníky tvoří dobře organizovaný pracovní kolektiv podniku. Vedení podniků si uvědomilo, že zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti je především člověk – lidská pracovní síla. Na základě poznatků o důležitosti pracovní síly se začala prosazovat aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. Formulována se personální politika organizace, vznikaly personální útvary nového typu, rozvíjely se další metody personální práce. [1]

Personální práce se stala záležitostí specialistů, personální útvary získaly poměrně velkou autoritu a pravomoc k relativně autonomnímu rozhodování. Koncept personálního řízení následně začaly přebírat další organizace. Pokrok, který nastal v personální práci, se zaměřoval výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou, měl podobu spíše operativního řízení. Nevýhodou bylo zanedbávání dlouhodobých strategických otázek řízení pracovní síly a zaměstnanosti v organizaci. [5]

**Řízení lidských zdrojů** se začalo formovat v průběhu osmdesátých let minulého století ve vyspělých zahraničních státech. Jedná se o moderní koncepci personální práce, která považuje řízení lidských zdrojů za jádro řízení organizace. Lidská pracovní síla vystupuje za nejdůležitější výrobní vstup. Personální práce se vyvinula od administrativní činnosti k činnosti skutečně řídicí. [1]

**Řízení intelektuálního kapitálu** se datuje od devadesátých let 20. století. Zostřuje se boj o kvalitní pracovníky, více se bojuje o talenty, důraz se klade na týmovou práci, posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj pracovníků. Lidské zdroje se více orientují na oblast řízení kvality. Podniky se snaží měřit a řídit intelektuální kapitál, ale jedná se o těžce uchopitelnou a měřitelnou oblast, neboť zahrnuje znalosti a zkušenosti zaměstnanců, výzkum a vývoj, technologii, organizační strukturu atd. Personalisté řeší často problém nadbytečnosti a snižování počtu zaměstnanců v podniku a vypracovávají reengineeringové studie. [5]

Z vývoje personálního managementu lze usoudit, že se postupně stala dominantní oblastí podnikového řízení.

V metodické části práce bude užíván pojem řízení lidských zdrojů. V části prakticko-analytické bude zaměřován pojem řízení lidských zdrojů s personálním řízením, neboť ve vybraném podniku jsou aktivity nazývány jako personální řízení, ačkoliv svým obsahem odpovídají ŘLZ.

## **1.1 Charakteristické rysy řízení lidských zdrojů a jeho úkoly**

Charakteristické rysy řízení lidských zdrojů i jeho úkoly lze částečně odvodit z definic, které uvedli mnozí ekonomové. Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako: „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.“ [2]

Další významní autoři a ekonomové hovoří o řízení lidských zdrojů v různých definicích. Říkají, že cílem řízení lidských zdrojů je řídit a rozvíjet lidský potenciál, že musí být propojeno se strategickým řízením a využíváno k posílení vhodné kultury organizace. Většina z nich se shodne na tezi, že lidský zdroj představuje pro podnik významnou konkurenční výhodu, je-li správně řízen.

Řízení lidských zdrojů by mělo vést ke zvýšení oddanosti a angažovanosti pracovníků. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.

### **Mezi charakteristické rysy řízení lidských zdrojů patří:**

- Strategický přístup. Personální práce se zaměřuje do budoucna v dlouhodobém horizontu. Každé rozhodnutí je zvažováno vzhledem k dlouhodobým důsledkům. Činnost musí být v souladu se strategickými plány organizace, neboť lidské zdroje jsou považovány za klíčovou oblast strategického řízení organizace.
- Orientace navenek. Útvar zabývající se řízením lidských zdrojů v podniku se zajímá o vnější ekonomické podmínky, vývoj na trhu práce, životní styl obyvatel a životní úroveň, hodnotovou orientaci lidí, o populační vývoj, legislativu apod.
- Personální práce není otázkou pouze specialistů, ale stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. Personální útvar má v kompetenci metodologii, poradenskou, organizační a kontrolní funkci. Stále více pravomocí přechází na výkonné pracovníky, kteří mají k jednotlivým pracovníkům blíže než samotný personální útvar.
- Ústřední manažerská role. Personální práce je často považována za nejdůležitější oblast řízení organizace. Vedoucí personálního útvaru bývá mnohdy členem nejvyššího vedení organizace.
- Budování kultury organizace. Důraz je kladen na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů. Pracovníci by měli mít pocit sounáležitosti s organizací.
- Personální a sociální rozvoj. V této oblasti je relevantní spokojenost pracovníků a orientace na kvalitu pracovního života (příznivé pracovní podmínky).
- Dobrá zaměstnavatelská pověst organizace. [1]

Personální práce v podobě řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti i ekonomické úspěšnosti organizace. Zabezpečit tyto úkoly lze pouze cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, s kterými organizace disponuje. Odtud vyplývá úkol pro řízení lidských zdrojů, který se zaměřuje na zlepšování využití a rozvoj pracovních schopností zaměstnanců. Dalo by se říci, že právě lidské zdroje rozhodují o využití všech zbývajících zdrojů v organizaci.

Existuje řada úkolů, kterými se zabývá útvar řízení lidských zdrojů v podniku. Mezi hlavní úkoly patří úsilí o zařazení správného člověka na správné místo, aby tento člověk byl schopen a připraven neustále se přizpůsobovat měnícím se požadavkům pracovního místa. Pracovní síly je nutné optimálně využívat v podniku, zejména co se týká pracovních schopností (kvalifikace) zaměstnanců. Nelze opomenout ani efektivní vedení lidí, formování týmu (team building) a budování zdravých mezilidských vztahů. Mezi další úkoly patří personální a sociální rozvoj, který spočívá v rozvíjení pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoji jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce a samozřejmě ke ztotožnění individuálních zájmů se zájmy organizace. Všechny vykonávané činnosti musí dodržovat veškeré zákony v oblasti zaměstnávání lidí, práce, lidských práv a ochrany zdraví při práci a současně vést k vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti podniku.

## **1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů**

Činnosti (funkce) řízení lidských zdrojů představují výkonnou část personální práce.

**Mezi tyto činnosti lze zahrnout zejména:**

- a) plánování lidských zdrojů, tj. plánování potřeby pracovníků a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků,
- b) získávání a výběr pracovníků, tj. inzerce volných míst, příprava požadavků na uchazeče, příprava formulářů, předvýběr, organizace testů a pohovorů, přijímání pracovníků a jejich zařazení do personální evidence,
- c) rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, tzn. uvádění pracovníků do práce, přeložení, penzionování a propouštění zaměstnanců (optimalizace organizační struktury),
- d) hodnocení zaměstnanců a pracovního výkonu, zejména příprava formulářů, časového plánu hodnocení, příprava obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů,
- e) odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu, motivace,
- f) podnikové vzdělávání pracovníků, identifikace potřeb vzdělání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů,
- g) pracovní vztahy, důležité je dobře organizovat jednání a komunikaci mezi managementem podniku a představiteli zaměstnanců (odbory),

- h) péče o pracovníky zahrnující bezpečnost a ochranu zdraví při práci, organizaci kontroly, záležitosti sociálních služeb, kam patří stravování, sociálně-hygienické podmínky práce, aktivity volného času a další,
- i) personální informační systém, to znamená zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se práce, mezd a sociálních záležitostí, poskytování odpovídajících informací vedoucím pracovníkům i zaměstnancům, případně mimopodnikových orgánům (jako jsou úřady práce, orgány státní správy a statistický úřad),
- j) průzkum trhu práce směřující k odhalení potenciačních zdrojů pracovních sil na základě analýzy populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil a poptávky po nich na trhu práce, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí apod.,
- k) zdravotní péče o pracovníky vycházející ze zdravotního programu organizace zahrnující pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, jejich léčbu, první pomoc a rehabilitaci,
- l) průzkumy, zjišťování a zpracovávání informací, využívání matematických a statistických metod v personální práci, uplatnění počítačových systémů,
- m) dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků, které znamená striktně se řídit zákoníkem práce a dalšími zákony z oblasti práce, pracovních vztahů, odměňování nebo sociálních záležitostí. [5]

Jedná-li se o malý podnik, pak provádí personální činnosti zásadního významu majitel (vrcholový manažer), zejména co se týká odhadu budoucí potřeby pracovníků, jejich výběru, rozmístění, určení mzdy a poskytování zaměstnaneckých výhod. Personální administrativu obvykle zajišťuje zaměstnanec, v jehož náplni práce je účetnictví a správa organizačních záležitostí. Zde je rozsah personálních činností užší a některé činnosti se vykonávají jen v případě potřeby a nepravidelně.

Ve větších organizacích bývá rozsah personálních činností široký, často existuje personální útvar, kde jsou zaměstnáni specializovaní odborníci. V dnešní době se řada personálních činností převádí na vedoucí pracovníky jednotlivých útvarů organizace a hojně se využívá outsourcing vedlejších personálních činností jako je vzdělávání nebo trénink.

### 1.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Personální strategii determinuje podniková (korporační) strategie. Podniková strategie má jasně určené dlouhodobé, obecně pojaté a komplexní cíle organizace a tím určuje mantinely pro svoje obchodní a potažmo funkcionální strategie. Cíle v oblasti lidských zdrojů by měly být v souladu s ostatními cíli organizace a neměly by opomenout vnější podmínky, které působí mimo organizaci. Personální strategie definuje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí těchto potřeb, využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Nedílnou součástí musí být představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. [1]

Strategické řízení lidských zdrojů vychází z personální strategie organizace. Lze si pod tím představit konkrétní aktivity a úsilí směřující k dosažení vytyčených cílů v personální strategii. Náplní strategického řízení lidských zdrojů je tvorba souladu mezi pracovními místy a pracovníky, přičemž není opomíjena úroveň produktivity práce a osobní spokojenost pracovníků. Vychází z podnikatelské filosofie, poslání podniku a role, kterou chce společnost hrát na trhu a ve společnosti. Musí brát v úvahu přednosti i nedostatky organizace, cíle, kterých chce určitým, jasně daným způsobem dosáhnout a pozitivní a negativní vnější faktory, kterým musí podnik čelit.

Strategické úvahy o lidském kapitálu si pokládají obvykle konkrétnější otázky. Například kolik pracovníků a s jakou kvalifikací bude podnik potřebovat? Vystačí si organizace do budoucna se současnými zaměstnanci nebo se bude zaměřovat na nabídku pracovních sil mimo ni? Co je nutné udělat, aby byla pokryta žádoucí perspektivní potřeba pracovníků v podniku? K zodpovězení otázek se musí strategické řízení podniku důkladně zabývat nejen vnitřními podmínkami organizace, ale zejména podmínkami vnějšími. [1]

Analýza vnějšího okolí zahrnuje faktory, jejichž působení může podniku přinést nové příležitosti a umožnit eliminaci potenciálních hrozeb. Analýza podnikového okolí by měla být realizována ve třech sekvenčních etapách: analýza současné strategie a její naplňování, předpokládané tendence vývoje okolí a identifikace změn v okolí včetně ocenění identifikovaných změn, určení nových příležitostí a hrozeb. [3]

Podnik dosáhne lepších výsledků pouze tehdy, pokud uvede v soulad svoji strategii s okolím.



### 1.3.1 Okolí podniku

Vnější okolí je možné rozdělit na obecné okolí (makroprostředí) a na oborové okolí (mikroprostředí). Základní oblasti obecného okolí podniku se obvykle analyzují na základě **SLEPTE (resp. PEST) analýzy**. Název analýzy představuje akronym, kde každé písmeno označuje důležité faktory **makroprostředí**.

**S** – Sociální faktory, kam patří společensko-politický systém a klima ve společnosti, životní úroveň a struktura obyvatelstva, postoje spotřebitelů, dodavatelů, konkurentů, životní styl populace, vzdělání, role mužů a žen, rozdělení příjmů, různorodost obyvatelstva, demografické změny, pohled obyvatelstva na zahraniční produkty atd.

**L** – Legislativní faktory, v jehož rámci se sledují na jedné straně příležitosti pro podnikatelské subjekty a na druhé straně určité hrozby, plynoucí z aktivit státu (právní normy – vyhlášky, novely a zákony a to daňové, hospodářská regulace státu, hygienické normy, obchodní zákoník, zákon o živnostenském podnikání, antimonopolní zákon, zákony týkající se ochrany životního prostředí, výše minimální mzdy, vládní regulace elektřiny, železnice atd.).

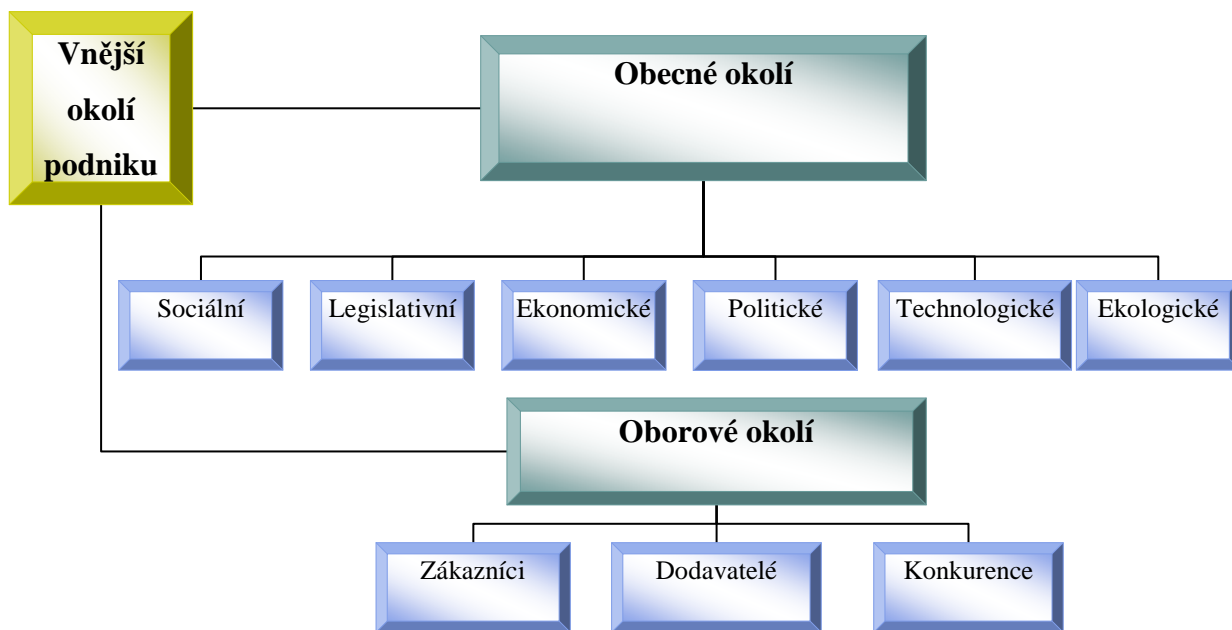
**E** – Ekonomické faktory, jako např. míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, míra nezaměstnanosti, vývoj směnných kursů, daňové zatížení, síla centrální banky (dostupnost úvěrů a půjček, úspory v krátkém a dlouhém období), cenová politika, překážky exportu a importu apod.

**P** – Politické faktory, tzn. politická situace, stabilita vlády, struktura politických stran, členství v Evropské unii, hospodářská politika vlády, fiskální a monetární politika, podpora zahraničního obchodu...

**T** – Technologické faktory. Význam technologií se neustále zvyšuje, a pokud chce být podnik konkurenceschopný, je nezbytné, aby investoval do technického rozvoje. Do této oblasti patří vládní podpora výzkumu a vývoje, náklady firem na výzkum a vývoj, morální zastarávání, nové pracovní metody a techniky, výhody inovací pro zákazníky, rozvoj moderních technologií atd.

**E** – Ekologické faktory, které výrazně ovlivňují výrobní technologie podniků, vedou k vyšší racionalizaci spotřeby přírodních zdrojů a současně vytváří nové podnikatelské příležitosti. Oblast recyklace, zpracování odpadů, změny klimatických podmínek, dostupnost a možnost využití vodních zdrojů, obnovitelné zdroje energie, udržitelný rozvoj... [3]

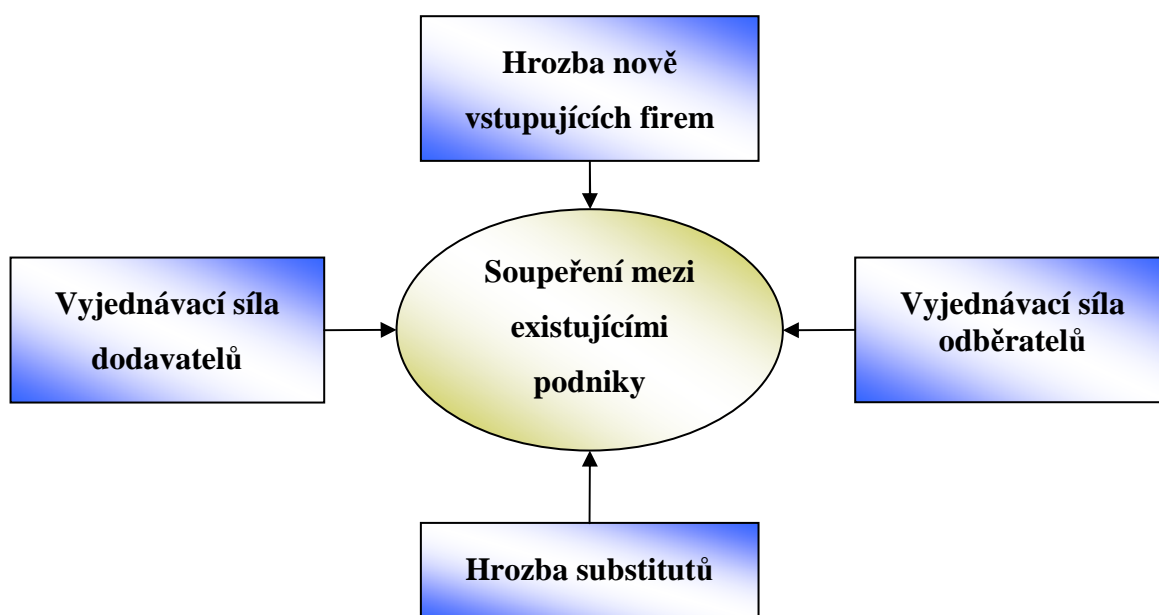
Obr. 1: Členění okolí podniku



Zdroj: přepracováno podle [3]

Oblast **mikroprostředí** je nejčastěji analyzována podle **Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí**. Tento model konkurenčních sil pomáhá určit intenzitu konkurence pomocí tzv. hybných sil. Hybné síly konkurence v odvětví zobrazuje následující obrázek.

Obr. 2: Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: přepracováno podle [4]

### 1.3.2 Hybné síly konkurence v odvětví

Mezi hybné síly konkurence v odvětví patří aktuální konkurenti, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, substituční zboží a noví konkurenti.

**Vyjednávací síla dodavatelů** závisí na tom, kolik dodavatelů na trhu funguje a je nám schopno a ochotno dodat náš potřebný materiál, zboží či službu. Pokud je podnik závislý pouze na několika málo dodavatelích, nemůže si vybírat a musí souhlasit s podmínkami, které si dodavatel nebo pár dodavatelů stanoví. V tom případě je jejich vyjednávací síla vysoká. Operuje-li na trhu více dodavatelů, může si podnik vybírat. Podnik si zvolí dodavatele, který nejlépe uspokojí jeho potřeby, vyjednávací síla dodavatelů je nízká. Vyjednávací síla dodavatelů se může zvýšit, pokud se zvyšují ceny dodávaných produktů, jakost se snižuje nebo je omezováno dodávané množství. Vyjednávací síla dodavatelů závisí také na postavení produktu vzhledem k podnikání, na kolik je pro nás dodavatel důležitým nebo jak jsou produkty diferencované. Vyjednávací moc stoupá, jestliže dodávané produkty

jsou silně diferencované a tedy dopravní náklady velmi vysoké, neboť pro podnik (výrobce) není lehké získat jiného dodavatele. Výjimečně může nastat vertikální integrace, při které dodavatel pohltní podnik (odběratele) a přizpůsobí výrobní program právě svým potřebám.

**Vyjednávací síla odběratelů** závisí na stupni koncentrace na straně poptávky, obratu jednotlivých odběratelů, kde platí, že čím vyšší obrat má odběratel, tím vyšší je jeho vyjednávací síla. Stejně tak zvyšují jejich vyjednávací sílu málo diferencované výrobky nebo vysoká informovanost poptávajících. Mají-li odběratelé transparentní informace o dodavatelích, o zboží, které dodávají, potom se podle toho mohou orientovat, mohou uplatňovat své požadavky např. na cenové zvýhodnění nebo lepší služby. Jestliže změna dodavatele se odrazí v nákladech odběratele pouze minimálně, může relativně snadno přejít k jinému dodavateli. Situace, kdy silný odběratel pohltní svého dodavatele, odkoupí ho a určí mu výrobní sortiment, se nazývá vertikální zpětná integrace. Typický příklad významné síly na straně odběratelů je v oblasti prodeje potravin.

**Substituční zboží** neboli substituty jsou produkty, které mají tutéž funkci a stejným způsobem uspokojují potřeby zákazníka, ale jsou založeny na jiné výrobní technologii. Spotřebitel může obvykle snadno zaměnit spotřebu jednoho statku za druhý. U substitutů se projevuje křížová elasticita poptávky – pokud se zvýší cena jednoho výrobku, zvýší se poptávka po jeho substitutu. Cena je zde významným faktorem. Levné zahraniční substituční výrobky proto mohou vytlačovat domácí výrobky. U produkce podniku ve srovnání se substitučním zbožím se porovnává vztah cena – výkon, technologické změny, kterými substitut prošel (zda není dokonalejší, než je produkt podniku). Současně se sledují právní ustanovení a jejich případné změny. Větší úspěch na trhu mívají produkty, které splňují určité normy kvality nebo standardy. Tyto normy obecně nejsou pro podniky závazné, ale v případě, že se je podnik rozhodne implementovat, pak se pro něj závazné stávají. Důležitou roli pro odlišení výrobků sehrává značka. Česká republika má v rámci Evropské unie několik značek, které se mohou používat pouze pro zde vyráběné výrobky (za užití daných technologií). Jsou to např. olomoucké halušky nebo pardubický perník. V oblasti potravin je významnou národní značkou KLASA, která je udělována ministerstvem zemědělství od roku 2003.

**Noví konkurenti** jsou podniky, které nefungují na trhu, ale mohou tam vstoupit. Vstup nových konkurentů na trh omezují vstupní bariéry do odvětví. Platí, že čím vyšší jsou vstupní bariéry, tím horší přístup mají noví potenciální konkurenti. Vstupní bariéry jsou

neinstitucionální faktory, tudíž nejsou dány zákonem, vyhláškou ani nařízením, stěžují vstup podniku zvenčí do určitého odvětví nebo mu zcela zabraňují. Rozsah vstupních bariér závisí na řadě determinantů. Mezi determinanty patří:

- investiční rozsah (jak vysoká musí být investice tzn. nákup movitých a nemovitých statků),
- rizika vstupu na daný trh, tzn. s jakou pravděpodobností může být vstup podniku na trh úspěšný / neúspěšný, ovlivňuje také bezpečnost právního prostředí,
- nákladová výhoda neboli výhoda v nízkých nákladech (pokud mají fungující podniky velmi nízké náklady a vstupující podniky takto nízkých nákladů nejsou v potřebném časovém horizontu schopni dosáhnout, nákladová výhoda může vzniknout formou efektu degrese nákladů neboli výhod z rozsahu produkce, výhodnou lokalizací podniku, efektivnějšími technologiemi nebo optimalizací organizační struktury apod.),
- uplatnění výhody výrokové diferenciace (pokud mají podniky v odvětví diferencované výrobky a široký sortiment, potenciální konkurent toto nemůže často překonat).

Možnosti skloubení strategického řízení lidských zdrojů se strategií konkurence zobrazuje přehledně v tabulce PŘÍLOHA A: Propojení strategie lidských zdrojů se strategií konkurence. Následující kapitola se bude zabývat stěžejním tématem této práce – diversity managementem.

## 2 Diversity management

Diversity management je pro naši kulturu poměrně nový pojem. Koncept zvládnutí odlišností v pracovním prostředí přišel do Česka z kulturně i sociálně heterogenních zemí, jako jsou USA, Austrálie nebo Nizozemí, které se musely potýkat s touto otázkou dříve než my. V průběhu posledních desetiletí české potažmo evropské podniky zaznamenávají vyšší míru participace žen, příslušníků menšin, seniorů a lidí různých národností na pracovní síle. Nástup těchto skupin v rolích zákazníků představuje nové výzvy a nové spotřebitelné potřeby, které vyžadují přizpůsobení procesů, produktů a služeb jejich specifickým potřebám.

Otázku diversity v podniku lze brát jako negativum, které spočívá v různorodosti pracovníků nebo naopak jako pozitivum. A právě úkolem diversity managementu je chápání a řízení diversity nejen jako něčeho kladného, ale dokonce žádoucího.

### 2.1 Charakteristika diversity

Diversita se do češtiny obvykle překládá jako různorodost, rozmanitost, rozdílnost či odlišnost. Personalisté tím míní individualitu osob, která z jejich rozmanitosti a jedinečnosti vyplývá. V širším slova smyslu označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem bez ohledu na jejich individuální odlišnosti plně rozvinout jejich osobní potenciál. [6]

Koncept diversity není shodný s pojmem rovné příležitosti. Jednoduše lze říci, že diversita tvoří teoretickou i praktickou nadstavbu k rovným příležitostem, neboť principy diversity jsou naplňovány na základě dobrovolnosti. Termínem rovné příležitosti se obvykle chápe pouze dodržování zákonem stanovených norem, které se snaží zabránit znevýhodnění některých skupin občanů, mezi které patří např. ženy, starší osoby, zdravotně postižení. Rovné příležitosti, které jsou zakotvené v legislativním rámci, jsou právně vynutitelné. Filosofie diversity k problematice přistupuje v podstatně širším ohledu a zdůrazňuje přínosy cíleného prosazování pravidel různorodosti v organizaci.

### 2.1.1 Právní úprava problematiky rovných příležitostí

Již bylo řečeno, že diversity je nadstavba k rovným příležitostem, které jsou v České republice upraveny řadou zákonů a norem. V této části práce by mělo být přiblíženo, které normy se otázky rovných příležitostí týkají a jakým způsobem ji upravují. Na základě znalostí z oblasti legislativního rámce rovných příležitostí lze stavět na vyšší úroveň – diversity.

Z hlediska evropského práva se touto otázkou zabývá Směrnice Rady 200/43/ES obsahující zásadu rovného zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu či etnický původ a současně zakazuje diskriminaci v zaměstnávání, vzdělání, zdravotní péči, sociálního pojištění a přístupu ke zboží a službám. Směrnicí Rady 2000/78/ES byl stanoven obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání bez ohledu na náboženské přesvědčení, věku, zdravotního stavu nebo sexuální orientace s tím, že každá členská země Evropské unie má právo si dále sama vytvořit vlastní právní úpravu. [10]

Ústava České republiky stanoví, že pokud dal Parlament souhlas k ratifikaci mezinárodní smlouvy, stává se součástí českého právního řádu. Český právní předpis nesmí být v rozporu s jejich ustanoveními. Mezi nejdůležitější mezinárodní smlouvy, které se týkají zákazu diskriminace v pracovněprávních vztazích patří: [20]

- a) Všeobecná deklarace lidských práv,
- b) Mezinárodní pakt o občanských a politických právech,
- c) Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech,
- d) Mezinárodní úmluva o odstranění všech forem rasové diskriminace,
- e) Mezinárodní úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen,
- f) Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 111 o zákazu diskriminace v zaměstnání a povolání aj.

#### Listina základních práv a svobod

Problematiku odlišnosti lidí a s tím spojeného práva upravuje primárně Listina základních práv a svobod v několika svých hlavách a člancích.

V hlavě první článku 1 praví: *„Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcižitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.“* Tím je zjednodušeně myšleno, že všichni jsme si rovni a jsme svobodní. [21]

Článek třetí ve všech svých třech odstavcích přímo naráží na problematiku odlišnosti: *„Základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení. Každý má právo svobodně rozhodovat o své národnosti. Zakazuje se jakékoliv ovlivňování tohoto rozhodování a všechny způsoby nátlaku směřující k odnárodnování. Nikomu nesmí být způsobena újma na právech pro uplatňování jeho základních práv a svobod.“* [21]

Hlava druhá článek patnáct hovoří o tom, že svoboda myšlení, svědomí a náboženského vyznání je zaručena. Každý má právo změnit své náboženství nebo víru anebo být bez náboženského vyznání. Zde se naráží na problematiku náboženství a svobody vyznání. Následující článek šestnáct uvádí, že každý má právo svobodně projevat své náboženství nebo víru buď sám nebo společně s jinými, soukromě nebo veřejně, bohoslužbou, vyučováním, náboženskými úkoly nebo zachováváním obřadu. Hlava třetí se týká práva národnostních a etnických menšin. Článek čtyřicet dva uvádí, že příslušnost ke kterékoli národnostní nebo etnické menšině nesmí být nikomu na újmu. V článku dvacet pět odstavci druhém je zakotveno, že občanům příslušejícím k národnostním a etnickým menšinám se za podmínek stanovených zákonem zaručuje též právo na vzdělávání v jejich jazyku, právo užívat jejich jazyka v úředním styku a právo účasti na řešení věcí týkajících se národnostních a etnických menšin. Hlava čtvrtá upravuje hospodářská, sociální a kulturní práva. Článek dvacet osm řeší problém spravedlivého odměňování: *„Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Podrobnosti stanoví zákon.“* [21]

Co se týká vnitrostátní právní úpravy, upravuje problematiku různorodosti a zákazu diskriminace řada zákonů, počínaje zákoníkem práce.

### **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**

Zákoník práce upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, tyto vztahy jsou vztahy pracovněprávními. Upravuje rovněž právní vztahy kolektivní povahy.

Obecná ustanovení zakazují jakoukoliv formu diskriminaci zaměstnanců v pracovněprávních vztazích na základě rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, jazyka, víry a náboženství, politického nebo jiného smýšlení, členství nebo činnosti v politických stranách či politických hnutích, odborových organizacích a jiných sdružení, národnosti,



etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu, zdravotního stavu, věku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodinným příslušníkům. Stejně jakákoli účast zaměstnavatelů na jednání, které by mohlo vést k nepřímé diskriminaci resp. následky by mohly být diskriminační, je zakázaná.

Zaměstnavatel má podle zákoníku práce povinnost zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci s ohledem na jejich pracovní podmínky. Povinnost zahrnuje rovné zacházení ve věcech mzdy a jiných odměn za práci, odborné přípravy a příležitosti k postupu v zaměstnání. Žádná práva ani povinnosti z pracovněprávního vztahu nesmí být zneužita na újmu jedné strany nebo ke snižování lidské důstojnosti. Jednání nebo právní úkon zneužívající práva z pracovněprávního vztahu a způsobující újmu druhé straně je neplatné. Jestliže dojde během pracovněprávního vztahu k porušení práv a povinností vyplývajících z ustanovení o rovném zacházení, může poškozený zaměstnanec požadovat nápravu, odstranění následků a přiměřené zadostiučinění. Nárok nemusí být uplatněn pouze proti zaměstnavateli, ale případně i proti jiné osobě odpovědné za porušení. Ve vážnějších případech může poškozený zaměstnanec požadovat rovněž peněžní kompenzaci za podstatnou újmu na své cti nebo důstojnosti tzv. nemajetková újma. Soud určí výši kompenzace na základě závažnosti způsobené újmy a dalších okolností, za nichž byla práva a povinnosti porušeny. Pokud byla porušena práva z titulu práva na ochranu života a zdraví, důstojnosti, práva užívat vlastního jména atd., může se poškozený zaměstnanec domáhat svých práv žalobou podle ustanovení o ochraně osobnosti podle zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník. Nový zákoník práce zpřesnil výjimky z obecné zásady rovného zacházení se všemi zaměstnanci. Striktně stanoví zákaz přímé a nepřímé diskriminace, který se vztahuje jak na všechny pracovněprávní vztahy od jejich vzniku až po jejich skončení, tak na předmluvní jednání. Přímou diskriminací se podle zákoníku práce rozumí jednání nebo opomenutí, kdy je, bylo, nebo by bylo, na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů v §1 odst. 4, se zaměstnancem zacházeno nevýhodněji či výhodněji než s jiným zaměstnancem. Mezi diskriminační důvody patří pohlaví, sexuální orientace, rasový nebo etnický původ, národnost, státní občanství, sociální původ, rod, jazyk, zdravotní stav, věk, náboženství či víra, majetek, manželský a rodinný stav nebo povinnosti k rodině, politické nebo jiné smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví. [22]

Nepřímou diskriminaci řeší zákoník práce v §1 odst. 7, kde uvádí, že se jedná o jednání nebo opomenutí, kdy zdánlivě neutrální rozhodnutí, rozlišování nebo postup zaměstnavatele znevýhodňuje či zvýhodňuje zaměstnance vůči jinému na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů v §1 odst. 4 zákoníku práce; nepřímou diskriminací z důvodu zdravotního stavu je i odmítnutí nebo opomenutí přijmout přiměřená opatření, která jsou v konkrétním případě nezbytná, aby fyzická osoba se zdravotním postižením měla přístup k výkonu pracovní činnosti a funkčnímu nebo jinému postupu v zaměstnání. Za diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění nebo vyvolání nátlaku směřujícího k diskriminaci. Opatření jsou přijata ve prospěch méně zastoupeného pohlaví, oblast vychází mimo jiné z článku 141 odst. 4 Amsterodamské smlouvy. Za diskriminaci se v tomto kontextu nepovažuje dočasné opatření zaměstnavatele s cílem poskytnout při přijímání do pracovního poměru, odborné přípravě a funkčním postupu zvláštní výhody méně zastoupenému pohlaví. [22]

V zákoníku práce se nově objevuje pojem dobré mravy, který nahradil pojem pravidla slušnosti a občanského soužití. Za rozpor s dobrými mravy lze považovat např. mobbing. Mobbing představuje psychický teror na pracovišti, šikanování mezi kolegy, zlomyslnosti. Anglické sloveso to mob znamená vulgárně vynadat, od toho se odvíjí význam mobbingu. Mobbing se chápe jako jednání spočívající v systematickém psychickém pronásledování nebo šikanování zaměstnance se záměrem, aby daný zaměstnanec ukončil pracovněprávní vztah. Současně je zaměstnanec znevýhodněn nebo postihován za to, že se zákonným způsobem domáhá sám nebo za pomoci jiných pracovníků svých práv vyplývajících z pracovněprávního vztahu. Mobbing, který způsobují vedoucí pracovníci za účelem psychického teroru svých podřízených je nazýván bossingem.

### **Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon**

Antidiskriminační zákon (zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací) byl schválen 17. června 2009 Poslaneckou sněmovnou České republiky přehlasováním veta prezidenta. Účinnosti nabyl dne 1. září 2009 (s výjimkou některých ustanovení). [25]

V pracovněprávních vztazích zákon odstraňuje dosavadní stav nejistoty a jednoznačně vymezuje formy diskriminace včetně stanovení případů, ve kterých je rozdílné zacházení přípustné. Zákon přesně vymezuje pojem diskriminace, důvody, pro něž je rozlišování mezi lidmi nepřipustné, a také oblasti života, v nichž je diskriminace zakázána. Ne každé

rozlišování mezi lidmi je diskriminací. Podle antidiskriminačního zákona je diskriminací odlišné zacházení s lidmi z důvodů rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, víry, náboženského vyznání a světového názoru. Takové rozlišování je nepřipustné v zaměstnání, v podnikání, vzdělání, v sociální oblasti, ve zdravotní péči, při poskytování zboží a služeb, v členství v odborových organizacích, profesních komorách a ve veřejné správě. Za diskriminaci je považováno také obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování a navádění k diskriminaci. Za diskriminaci však není považována například podmínka minimálního věku, vzdělání či praxe pro určité zaměstnání.

Základem ochrany před diskriminací je nově možnost bránit se speciální žalobou, kdy se osoba může u soudu domáhat upuštění od diskriminace, odstranění vzniklých následků, poskytnutí přiměřeného zadostiučinění nebo peněžního odškodnění v závažnějších případech. Neziskové organizace mohou poskytovat informace a právní podporu obětem diskriminace a také ombudsman má nově ve své agendě oblast poskytování pomoci obětem diskriminace. [25]

Zákon může mít praktický dopad na zaměstnavatele, kteří by otázku diskriminace neměli podceňovat a měli by se připravit na případné diskriminační námitky či obžaloby od svých zaměstnanců. Jednou z možných forem opatření podniků je přijetí interních antidiskriminačních směrnic.

#### **Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti (dále „zákon o zaměstnanosti“)**

Zákon obsahuje zajímavá ustanovení, která působí navzájem protichůdně. Na jedné straně zakazuje diskriminaci při výběru zaměstnanců, na druhé straně omezuje zaměstnávání osob, které nemají české občanství v tom smyslu, že osoba, která nemá české občanství, nemůže být zaměstnána na dané volné pracovní místo, pokud zde nelze přijmout českého občana. [20]

Přímá diskriminace podle zákona o zaměstnanosti v §4 odst. 5 říká, že se jedná o jednání, kdy je, bylo nebo by bylo na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů s fyzickou osobou zacházeno méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci. Nepřímá diskriminace je zakotvena v §4 odst. 6: „Jednání, kdy zdánlivě neutrální rozhodnutí, rozlišování nebo postup znevýhodňuje či zvýhodňuje fyzickou osobu vůči jiné na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů; nepřímou diskriminací z důvodu zdravotního stavu je i odmítnutí nebo opomenutí přijmout opatření, která jsou

v konkrétním případě nezbytná, aby fyzická osoba se zdravotním postižením měla přístup k zaměstnání. Za nepřímou diskriminaci se nepovažuje, pokud zdánlivě neutrální rozhodnutí, rozlišování nebo postup jsou objektivně odůvodněny cílem a prostředky k dosažení uvedeného cíle a jsou přiměřené a nezbytné, nebo pokud u osob se zdravotním postižením je právnická nebo fyzická osoba povinna učinit vhodná opatření k odstranění nevýhod vyplývajících z takového rozhodnutí, rozlišování nebo postupu.“ [25]

Zákon o zaměstnanosti výslovně zakazuje podání a zveřejnění jakéhokoliv inzerátu, který by obsahově v rozporu s obecným ustanovením tohoto zákona zakazujícím diskriminaci na základě rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, jazyka, víry nebo náboženství, politického nebo jiného přesvědčení, členství nebo činnosti v politické straně nebo hnutí, odborové nebo jiné organizaci, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku nebo rodiny. Výjimku tvoří specifické případy, kdy existují právní nebo faktické skutečnosti, vztahující se k předpokladům nebo povaze zaměstnání. Pokud zaměstnavatel poruší svoji povinnost zdržet se diskriminačního jednání, může mu příslušný pracovní úřad udělit pokutu až do výše 250.000,- Kč. [20]

#### **Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku (dále jako „zákon o mzdě“)**

Průměrná mzda i náhrada za pracovní pohotovost podléhají zákazu diskriminace v pracovněprávních vztazích. Zákon o mzdě dále stanoví základní princip rovnosti mužů a žen v odměňování za práci. Zaměstnavatel má povinnost poskytovat zaměstnancům obou pohlaví stejnou odměnu za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty. K určení výše odměny musí být použit systém klasifikace povolání, a to podle stejných kritérií pro muže i ženy. [26]

#### **Shrnutí právní úpravy rovných příležitostí**

V této části práce byly uvedeny významné listiny, zákony a předpisy vztahující se k legislativní úpravě rovných příležitostí, nejedná se však o úplný výčet. Byla pouze nastíněna důležitá ustanovení a části zákonů a norem. Pro tuto diplomovou práci nebyl legislativní rámec problematiky rovných příležitostí stěžejním tématem.

## 2.1.2 Kategorizace diversity

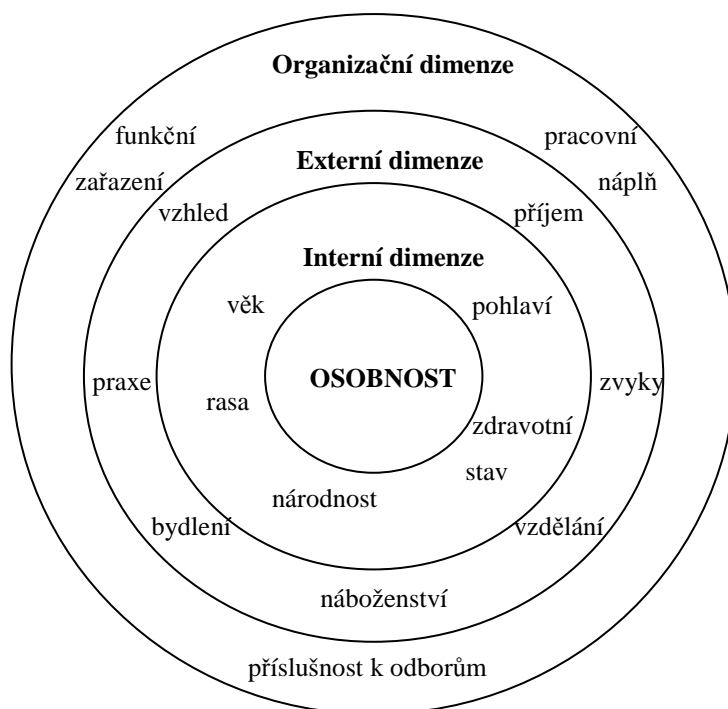
Snaha rozpoznat a vnímat rozdíly vedla k pokusům o kategorizaci diversity. Jedna z možností kategorizace vychází z konceptu čtyř dimenzí diversity. Základní dimenze (úrovně) diversity:

- osobnost,
- interní dimenze,
- externí dimenze,
- organizační dimenze.

Osobnostní dimenze se týká jedinečnosti a nezaměnitelnosti každé individuální osobnosti. Interní dimenze člení skupiny podle: pohlaví, národnosti a etnik, příslušnosti k sociální třídě, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, nebo světového názoru. Externí dimenze se týká: jazyka, zvyků, vzdělání, příjmu, geografické polohy, profesní zkušenosti, rodičovství, náplně volného času, vystupování, rodinného stavu.

Konečně organizační dimenze zahrnuje funkci/zařazení, náplň práce, oddělení/jednotky/skupiny, zařazení do odborů, místa výkonu práce, status managementu. [7]

Obr. 3: Dimenze diversity



Zdroj: přepracováno podle [8]

## 2.2 Diversity management

Pojem diversity management je širší pojem než diversita. *Diversity management je proces směřující k vytváření a prosazování pozitivního pracovního prostředí, ve kterém jsou ceněny podobnosti i rozdílnosti lidí včetně respektování jejich speciálních potřeb, kteří tak mohou uplatnit svůj potenciál a maximalizovat svůj přínos k strategickým plánům a cílům organizace.* [9]

Diversity management lze též definovat jako strategii podnikové ekonomiky, která používá a využívá osobní rozmanitosti s cílem úspěchu podniku, užitek z lidských zdrojů je přitom explicitně podmíněn uznáním a respektem vůči odlišnosti a individualitě příslušných osob. Představuje aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobnosti jako potenciální hnací síly organizace. Takový proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu. [10]

Diversity management je proces, který vyžaduje řadu předpokladů a ovlivňuje celou podnikovou kulturu. Tento nástroj podnikového řízení vede k přijetí odlišnosti, jejímu respektování, využívání a současně vytváří přidanou hodnotu v podobě dosaženého úspěchu podniku. Je zřejmé, že ovlivňuje celou podnikovou kulturu, nejen personální management. Tradiční přístup diversity managementu se soustředil na zajištění legislativních opatření a regulí týkajících se rovných příležitostí, případně afirmativních akcí pro znevýhodněné skupiny na trhu práce. V současné době má diversity management proaktivnější podobu: vychází z přesvědčení, že různorodé pracovní prostředí je pro podnik nikoliv problém, ale výhoda či dokonce zdroj firemní prosperity. [8]

Diversity management nelze chápat jako pozitivní diskriminaci. Afirmativní akce typu pozitivní diskriminace je založena pouze na účelovém zvýšení zastoupení menšinových skupin a žen v oblasti zaměstnanosti. Pozitivní diskriminace neboli „diskriminace naruby“ je zakotvena na používání právních norem, legislativní úpravě a morálních pravidlech. Její aktivity reagují na vnější podněty a vychází ze strategického řízení lidských zdrojů. Snaha o zajištění rovných příležitostí pro všechny může působit nespravedlivě a tím vyvolat řadu negativních reakcí. Oproti tomu diversity management oceňuje rozdíly v podnikových hodnotách, zvycích a normách, jediným výchozím prvkem není strategický plán lidských zdrojů. Bere v úvahu veškerou různorodost, tzn. rasovou, etnickou příslušnost, tělesné

indispozice, víru, sexuální orientaci, ale i různorodost externích a interních pracovníků a stakeholders. Aktivita jsou řízeny proaktivně. [17]

### **2.2.1 Přínosy zavádění diversity managementu**

Diversity management je obvykle zaváděn ze třech důvodů: [28]

- podnikatelské důvody,
- morální důvody,
- právní důvody.

Podnikatelské přínosy zahrnují:

- přijetí nejvhodnějších osob na pracovní místo,
- získání titulu dobrého zaměstnavatele, kde pracovníci mohou dosáhnout svého potenciálu,
- zaměstnavatel má zaměstnance, kteří rádi a ochotně pracují na daném pracovišti,
- přitažení rozmanité skupiny zákazníků a dříve nedosažitelných trhů,
- snížení nákladů spojených se soudními spory,
- získání zaměstnanců, kteří se svým charakterem blíží více zákazníkovi a jsou lépe schopni rozpoznat jeho potřeby a přání a tím je možno dosáhnout lepšího uspokojení zákazníka, než by toho dosáhla konkurence,
- vytvoření si dobrého jména mezi dodavateli, zákazníky, stakeholders a veřejností,
- vytvoření řetězové reakce ovlivňující ostatní podniky v distribučním řetězci k řešení otázky diversity,
- rozmanitá pracovní síla vedená podle principů diversity managementu vede k vyšší produktivitě práce a k vytvoření přidané hodnoty.

Doplňkem k podnikatelským resp. podnikovým důvodům jsou morální důvody. Tyto morální důvody se označují jako společenská odpovědnost firem (SCR).

Právní důvody představují povinnost každého podniku jednat v rámci platné legislativy. [28]

Obecně se za pět nejvýznamnějších přínosů uvádí:

- posílení kulturních hodnot uvnitř organizace,
- zlepšení reputace firmy,
- lepší možnosti přilákání a udržení vysoce talentovaných lidí,

- zlepšení motivace a výkonnosti stávajících zaměstnanců,
- zlepšení míry inovativnosti a kreativity mezi pracovníky. [10]

Uvedené výhody se vztahují obvykle celý podnik. Uplatňují se na všech hierarchických stupních, především na úrovni leaderů a top managementu. [10]

Gilbert, Stead a Ivancevich uvádí, že řízení rozmanitosti v podniku představuje kromě výše uváděných přínosů pro podnik i konkurenční výhody spočívající v: [14]

- úspore nákladů související s nižší mírou fluktuace zaměstnanců nebo nedostatečným počtem potřebných pracovníků,
- atraktivní image podniku, přitažlivé pro nové pracovníky, umožňuje získat jedinečné zdroje,
- hlubším poznání zákazníků, kulturní citlivosti a tím účinnějšímu marketingovému úsilí,
- kreativité, vyšší míře tvořivosti a inovací,
- řešení problémů, umožní širší rozsah názorů, námětů a dokonalejší kritické analýzy,
- pružnějších podnikových procesech a systémech, představuje rychlejší reakce na změny s nižšími náklady.

### 2.2.2 Kroky a změnové procesy k zavedení diversity managementu

Proces implementace diversity managementu je pojímán jako proces, při kterém se organizace učí. Navíc dochází k řadě změn v podniku. Jedná se o kulturní změny spočívající ve změně hodnot, přesvědčení a chování s ohledem na dodržování společenských pravidel, politických a strukturálních změn zahrnujících změny v plánování, organizování vedení, koordinaci a kontrole a změny v jednotlivých podnikových procesech. [15]

Kroky implementace jsou následující:

1. Sestavení **projektového týmu pro diversitu**, jehož cílem bude analýza prostředí v podniku, zpravidla složený z nezávislých osob se zkušenostmi s různorodostí.
2. **Scénář pro budoucnost**. Projektový tým by měl za účasti top managementu, hlavních zúčastněných stran a zástupců různých oddělení uspořádat workshop pro tvorbu scénářů. Doporučuje se vypracovat tři různé scénáře možného vývoje podniku v horizontu deset až dvacet let s důrazem na dopady a vlivy diversity. Cílem scénáře je připravit se na různé varianty vývoje. Měl by být vybrán jeden



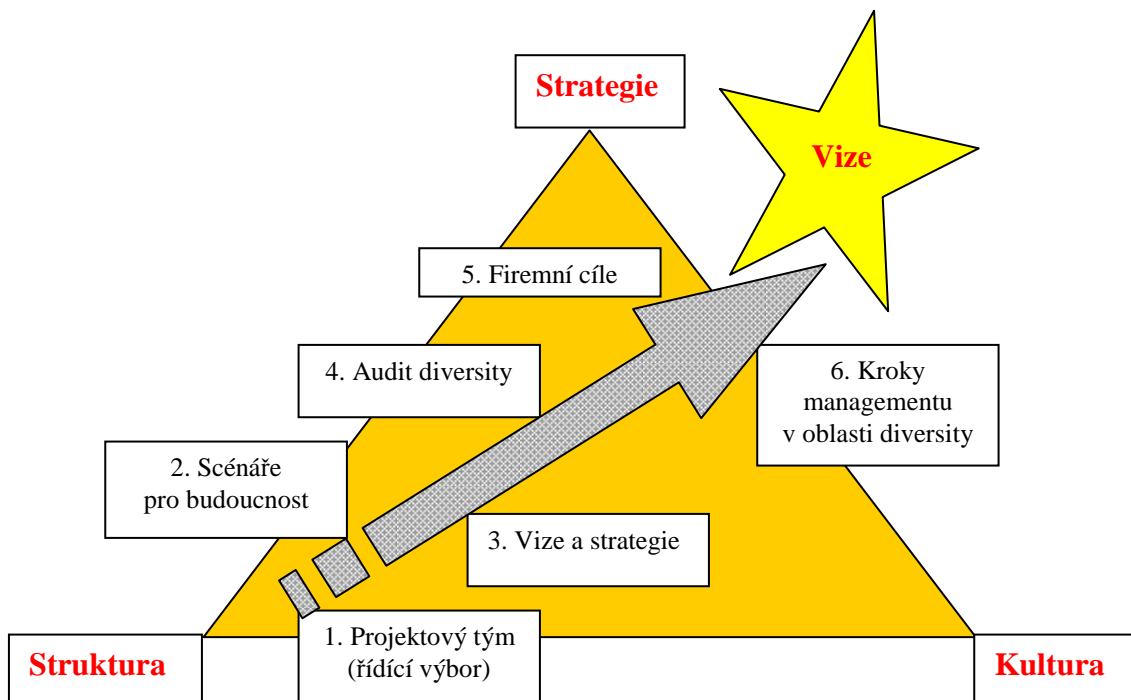
scénář, na který se podnik zaměří. Výběr je vhodné konzultovat např. s externími odborníky.

3. **Formulace vize a mise společnosti** na základě vybraného scénáře, kterou musí provést top management a hlavní zúčastněné strany. Práce v této fázi by se měla zaměřit na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (SWOT analýza).
4. **Audit diversity** jakožto nástroj analýzy stávající situace podniku. Audit diversity je realizován prostřednictvím volně strukturovaných osobních pohovorů se všemi zúčastněnými skupinami, které mohou být doprovázeny standardním dotazníkem, který zmapuje postoj k otázkám diversity. Mezi důležité otázky patří: Jak přistupují členové top managementu a zaměstnanci k otázkám diversity? Jaká je stávající firemní kultura? Nakolik podporují firemní organizační struktury a procesy otevřenost vůči lidem ze všech skupin? Projektový tým musí identifikovat hlavní problémy. Výstup z auditu slouží jako východisko pro stanovení potřebných kroků, které zavedou potřebné změny nutné k realizaci skutečného diversity managementu.
5. **Definování firemních cílů** souvisejících s realizací diversity managementu. Cíle by měly mít vazbu na podnikovou strategii a týkat se všech oddělení a divizí. Zainteresované organizační útvary by měly přizpůsobit cíle vlastním podmínkám a definovat kritéria pro určení míry dosahování stanovených cílů.
6. Vlastní **realizace diversity managementu**. Projektový tým v rámci procesu implementace sehrává důležitou roli, neboť dohlíží, koordinuje a podporuje jednotlivé aktivity. Odpovídá za rozvoje programy pro top a middle management k tématu diversity managementu, za team building zaměřené na diversitu pro každou organizační jednotku. Tým má dále na starosti úpravu nástrojů řízení výkonnosti pro podporu cílů diversity managementu a umožnění měření výsledků v této oblasti a úpravy nástrojů řízení lidských zdrojů, aby docházelo k přijímání a udržení různorodé pracovní síly. [15]

Uvedené kroky se provádí spíše u větších podniků, kde je možné uvolnit potřebné prostředky k sestavení projektového týmu. Projektový tým slouží k vlastnímu zavedení diversity managementu do podnikové praxe, aktivity s řízení různorodostí pak přechází obvykle na určeného diversity manažera.

Následující schéma přehledně znázorňuje výše popsané kroky, které povedou podnik k jeho rozvoji a růstu.

Obr. 4: Implementace diversity managementu



Zdroj: přepracováno podle [15]

Další kroky se týkají malých a středních podniků. V brožuře Evropské komise „Diversity at work – 8 steps for small and medium-sized businesses“ se uvádí **osm kroků, pro zavedení diversity managementu pro malé a střední podniky (MSP)**: [16]

1. Analýza současného stavu, silných a slabých stránek v podniku, problémových oblastí a příležitostí, využívání pracovních sil (kvalifikace), heterogenita trhu a změny v demografickém složení, životního stylu, do jaké míry zasahují zákony do fungování podniku, zda pozitivně nebo negativně.
2. Nový přístup při náboru zaměstnanců. U každé pracovní pozice by měl být uveden popis pracovní pozice, požadavky popisující dovednosti a zkušenosti potřebné pro danou pozici. Je nutné se ujistit, zda pozice nevyklučuje nikoho na základě rasového či národnostního původu, náboženského přesvědčení, pohlaví, sexuální orientace, věku či zdravotního postižení.

3. Objevování nových potenciaálních trhů. Diversita ve skladbě zákazníků vyžaduje též diversitu na straně zaměstnanců. Chybou podniků bývá přílišné zaměření na stávající trh a nevyužití různorodosti a velikosti potenciálního trhu. Kromě rozmanitosti věku, národnosti nebo zdravotního stavu je nutné brát ohled na změny motivací k nákupu a životních stylů.
4. Zaměření podnikové strategie a plánovacích procesů na potřeby zákazníků.
5. Vytvoření kvalitní interní komunikace. Nedostatečná komunikace mezi vlastníky/manažery a zaměstnanci má silný brzdící účinek v rozvoji, neboť brání volnému toku myšlenek, vědomostí a informací. Je vhodné pořádat pravidelná setkání se zaměstnanci, podporovat jejich návrhy, využívat hodnocení od zaměstnanců formou zpětné vazby.
6. Zaměření se na image a reputaci. Diversita může sloužit jako nástroj pro zlepšení reputace, PR politiky a získávání nových zakázek především od velkých společností a ze státní sféry.
7. Vyhodnocování nákladů a výnosů realizace opatření pro prosazování diversity. Prosazování diversity je náročné na čas a zdroje, proto je nutné zdůrazňovat přínosy. Hodnocení potřebných zdrojů a výstupů (lepší komunikace, vztahy s pracovníky, nové trhy, lepší reputace) se doporučuje provádět každý rok.
8. Zajištění externí podpory, která pomůže akceptovat opatření pro podporu diversity. Existuje řada institucí ve veřejné i soukromé sféře nabízející rady v této oblasti, některé služby jsou financované Evropských sociálním fondem. [16]

Na první pohled je zřejmé, že řízení různorodosti u malých podniků je méně náročné než u velkých podniků. Je to dáno především počtem a strukturou zaměstnanců a zákazníků a náročností na řízení. Přesto musí jak malý tak velký podnik dodržovat stejné principy a obdobné postupy, pokud chce z řízení rozmanitosti generovat přínosy.

### 2.2.3 Náklady a výnosy spojené se zaváděním systému diversity managementu

Kromě výhod a nevýhod spojených s řízením rozmanitosti je nutné řešit i ekonomickou otázku nákladů a výnosů. Následující tabulka uvádí vybrané nákladové a výnosové položky spojené se zaváděním systému diversity managementu.

Tabulka 1: Nákladové a výnosové položky diversity managementu

Nákladové položky	Výnosové položky (úspory)
čas placený pracovníkům (mzda) potřebný na strategický plán změny podnikové politiky a procesů (procedur)	nižší míra výskytu nežádoucích poklesů v obratu
náklady na sestavení a vedení seznamu podnikových znalostí	pokles nákladů způsobený správným umístěním pracovníka na správné místo bez zbytečných absencí pracovníků
náklady na vytvoření a provoz interního komunikačního prostředku diversity	zvýšení produktivity práce a výkonnosti společnosti
přiměřené odměny a ohodnocení zainteresovaným osobám	snížení nákladů na opravy nebo předělávky nekvalitního zboží či nekvalitních služeb
náklady spojené s realizací diversity managementu (s realizací plánu)	menší potřebnost externích poradců při řešení zaměstnaneckých komplikací
náklady na tréninky, školení, vzdělávání a přijímání hodnot diversity (manažery, zaměstnanci)	vyšší efektivnost a produktivita pracovních týmů
úsilí spojené s budováním nové image organizace zaměřující se na řízení diversity – oblast public relations	snížení soudních sporů vedených se zaměstnanci z důvodu nařčení z diskriminace a zlepšení reputace a jména podniku
vytvoření nového systému zaměstnaneckých benefitů	více inovací, jako zdroj konkurenčních výhod
náklady na přípravu doplnění výroční zprávy	uvědomění si pracovníků, že je hrdost a čest pracovat v dané společnosti a pocity pracovního uspokojení
	vyšší spokojenost zákazníků
	vytvoření a vylepšení dobrého firemního jména
	dlouhodobé zvýšení rentability a finančního zdraví

zdroj: přepracováno podle [29]

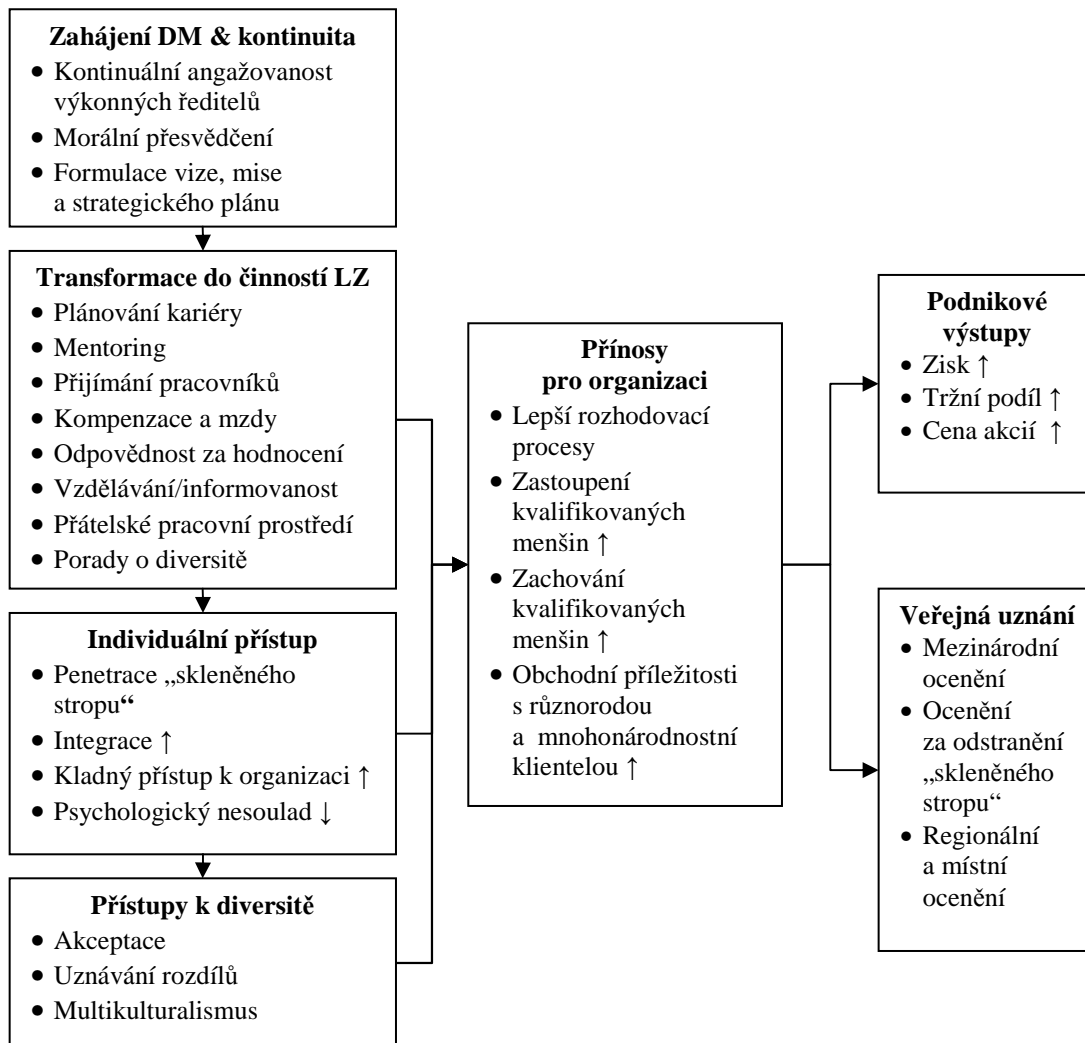
### 2.2.4 Efektivní diversity management

Podniky, vystupující na trhu jako lídři v oblasti řízení rozmanitosti, musely nejdříve změnit podnikovou kulturu. Diversity management je založen na podnikových hodnotách a kultuře víc než na implementaci určitých pravidel nebo pouček do podnikové politiky.

Prostředí v podniku může nabývat třech forem: monokulturní, pluralitní nebo multikulturní podoby. **Monokulturní společnosti** kladou důraz pouze na úroveň rovných příležitostí. V organizacích s **pluralitní kulturou** jsou již iniciativně přijímány a povyšovány osoby z minoritních skupin s tím, že se předpokládá, že se takové osoby postupně přizpůsobí většině. Využívá se afirmativních akcí pro znevýhodněné skupiny na trhu práce. **Multikulturní organizace** znázorňují ideální případ, kdy je rozdílnost oceňována a využívána k získání konkurenční výhody. [14]

Níže je uveden model efektivního diversity managementu, tedy takového, který znamená pro podnik řadu přínosů včetně konkurenčních výhod a je nevýlučně spojen s multikulturní organizací.

Obr. 5: Model efektivního diversity managementu



Zdroj: přepracováno podle [14]

„Skleněný strop“ znázorňuje neviditelnou zábranu, která neumožňuje dané osobě postup v hierarchické struktuře podniku z důvodu určité formy diskriminace.

Šipka ↑ znamená růst, naopak ↓ představuje pokles konkrétní charakteristiky.

### **2.2.5 Chyby při provádění diversity managementu**

Roseanna DeMaria ve svém článku „The 10 Biggest Mistakes in Diversity Management – Why Best Practises In Diversity Aren't Enough!“ uvádí, že mezi nejčastější praktiky, kterými zavádí diversity manažeři diversity management do svého podniku je benchmarking, reporting, peněžní a nepeněžní benefity a prezentace dalších komunikačních materiálů (výročních zpráv, zveřejňování preferencí rovných příležitostí na internetu). Říká, že právě tyto praktiky nejsou nejvhodnější a neumožňují dosáhnout takové produktivity, jaké by být dosaženo mohlo. [13] Proto uvedla deset největších a nejčastějších chyb, které se v běžné praxi diversity managementu objevují:

- prosazování diversity v podniku výhradně formou poskytování peněžních a nepeněžních benefitů zaměstnancům,
- osoby z minoritních skupin se považují za podnikový problém, který se touto formou snaží manažeři řešit,
- dotyčné osoby jsou podrobovány nepříjemným intimním dotazům a psychickým nátlakům,
- zavedení komplexního diversity managementu podle naučeného vzoru nepřizpůsobeného podnikových podmínkám,
- aktivní nábor a prosazování menšinových skupin a žen do pracovních pozic (pozitivní diskriminace),
- zavádění bylo iniciováno předešlou krizovou situací a je zaměřeno pouze na její řešení,
- najímání významné osoby, která by se diversity manažera zastávala a obhajovala ho při problémových situacích,
- posílení práv a zvýhodňování menšin k docílení shody mezi zaměstnanci navzájem a zaměstnanci a podnikem,
- předání veškerých práv a odpovědnosti oddělením lidských zdrojů diversity týmu,
- tvorba a financování systémů pouze pro menšinové skupiny pracovníků.[13]

### **2.2.6 Kompetence diversity manažera na pracovišti**

Diversity manažer bývá obvykle osoba z oddělení řízení lidských zdrojů. Nesmí být opomenuto, že ačkoliv se v podniku určí osoba, která se oblastí diversity managementu zabývá, musí být pravidla řízení diversity zakotvena v samotné kultuře i strategii podniku a dodržována všemi zaměstnanci a aplikována manažery na všechny manažerských úrovních.

Úkoly diversity manažera mohou spočívat v:

- formulaci, jak rozmanitost může zvýšit obchodní výkonnost podniku,
- porozumění potřebám rozmanitosti na pracovišti,
- aktivním prosazování výhod diversity jak pro podnik, tak pro pracovníky,
- pomoci všem zaměstnancům, kteří mají s různorodostí na pracovišti problémy,
- obhajování zahrnutí rovnosti a rozmanitosti do strategických plánů a programů,
- podpoře integrace otázek diversity do oblasti lidských zdrojů a podnikové politiky,
- provádění, rozvíjení a sledování diversity programů,
- sledování souladu diversity managementu s příslušnými zákony a předpisy,
- pravidelném informování vedoucích pracovníků o stavu diversity a účinnosti diversity programů na pracovišti. [11]

Tyto funkce nemusí být výlučně otázkou diversity manažera. Diversity manažer může podávat návrhy, doporučení, analýzy, ale za implementaci diversity managementu do strategických plánů a programů odpovídá vrcholové vedení.

### **2.2.7 Diversita v týmové spolupráci**

Týmovou rozmanitost je nutné pojímat, chápat a řídit jako podnikovou výhodu. Pokud se tak nestane, může se stát nevýhodou nebo dokonce brzdou podniku v dalším rozvoji. Výhodou se týmová různorodost stává, je-li správně řízena a jsou-li v podniku vytvořené dostatečné podmínky (zakotvení ve strategii podniku a podnikových procesech, bezbariérový přístup po celém podniku pro zdravotně postižené, školení, jazykové kurzy a integrační programy pro pracovníky z ciziny a nováčky, opatření proti šikaně, programy a postupy pro řešení stížností a zajištění bezpečnosti práce, spravedlivé procesy nábory, výběru a osobního hodnocení, programy pro management změn, manažerské informační

a evidenční systémy umožňující monitorovat dosahování rovných příležitostí, team buildingové aktivity atd.). V případě neřízení nebo špatného řízení diversity v týmu pak diversity přináší pro organizaci nežádoucí nevýhody. Následující tabulka udává možné výhody a nevýhody podnikové diversity.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody týmové diversity

<b>VÝHODY</b>	<b>NEVÝHODY</b>
růst kreativity pracovníků (větší rozsah nápadů, lepší nápady)	obtížně dosažitelná soudržnost týmu způsobená heterogenitou týmu
podpora a pochopení názorů ostatních členů týmu, argumenty	nepřekonání jazykových bariér způsobí oslabení podnikové komunikace
lepší definování problémů (více alternativ, lepší řešení, efektivnější rozhodnutí)	pomalejší přenos informací způsobených ne rodilými mluvčími
vyšší efektivita skupiny	komunikační šumy (z důvodu špatného překladu, nepochopení úkolu, mentální nedostatečnosti zdravotně postižených osob)
vyšší produktivita skupiny	vyšší stres a napětí v týmu
spokojenost pracovníků	obtížněji dosažitelný konsensus
	nižší efektivita skupiny
	nižší produktivita skupiny
	nespokojenost pracovníků

Zdroj: přepracováno podle [29]

Každá organizace, která vytváří pracovní týmy, by měla nejdříve vyškolit zaměstnance pro práci v týmu. Zamezí se zbytečným konfliktům, zklamání a frustraci členů týmu a následné fluktuaci v případě nespokojenosti zaměstnanců. Aby byla práce v týmu produktivní a efektivní, musí se jednotliví pracovníci respektovat, znát svoje přednosti a nedostatky a typ své osobnosti. Tým se skládá z rozdílných osobností. Většina úkolů může být vyřešena, pokud je využito rozdílných schopností a dovedností poznatků lidí. Lepší rovnováze v týmu může diversity významně pomoci. Týmové řešení vyžaduje změnu i tradici, vizi i praktičnost, skvělé nápady i smysl pro detail, emoce i relaxaci, risk i obezřetnost, kreativitu i strukturu, orientaci na zákazníka stejně jako orientaci na výsledek, výstřednost stejně jako rezervovanost a mnohé další. [19]



Osobní testy, sociologická šetření a školení týmové práce pomáhají předcházet konfliktům v týmové spolupráci. Mezi nejčastější potenciální problémy rozdílnosti osobnosti v týmové práci patří: [19]

- A) **Představa, že pouze můj názor je ten správný.** Je typické u dominantních osobností, které to považují za přirozený způsob chování. Následná analýza může přinést úplně rozdílný výsledek. Dominantní osobnost by se měla naučit nespěchat a vyslechnout také názor ostatních, protože se může mýlit nebo připadá v úvahu více správných řešení.
- B) **Reference vycházejí sama ze sebe.** Lidé obvykle vychází z vlastního chování a podle toho posuzují jiné osoby. Ptají se sami sebe, jak by situaci řešili nebo si vytváří domněnky vycházející z vlastního posuzování. Příkladem může být tichý člen týmu, u kterého má extrovertní dominantní osobnost pocit, že je člen naštvaný (posuzuje podle sebe). Důležité je předejít nedorozumění lepším poznáním typů ostatních osobností a pokládáním otázek (tzv. síla otázek). Na základě otázek a odpovědí se snadno např. vedoucí dozví, co člen týmu cítí, jak danou problematiku vidí nebo proč se chová určitým způsobem.
- C) **Snaha odstranit problémové jedince (troublemakers).** Za problémové osoby se považují ti, kteří mají jiný pohled na problém nebo chtějí od ostatních jiné či dokonce lepší řešení. Tito členové přicházejí s výzvami a motivují k dosažení vyšších cílů, proto je tým potřebuje. Jejich práce celý tým obohacuje. Schopnost přijímat rozdílnost členů v týmu, potlačit některé naše vlastnosti a zamyšlení se nad vlastním chováním je nástrojem k lepším výsledkům, z kterých může tým pouze těžit.

Práce v týmu musí respektovat osobnostní rozdíly stejně jako odlišnost v kultuře nebo národnosti. V dnešním světě migračních proudů už jen málokterý stát nemusí řešit soužití odlišných etnik. V případě mezinárodních pracovních týmů hraje významnou roli znalost jazyka a současně vzájemná vstřícnost a pochopení k odlišným kulturám. V pracovním životě se pracovníci setkávají s jinými kulturami čím dál častěji a musí být respektována pravidla, která nejsou některým zaměstnancům vlastní. V důsledku globalizace dochází ke značné migraci obyvatelstva. Pokud dojde v některém z průmyslových odvětví k nedostatku pracovních sil, řeší se to často náborem zaměstnanců. [19]

Znalost typů osobností v pracovní skupině, jejich rozdíly a charakterové vlastnosti přispívají k úspěšnému budování a řízení týmu, ke kreativní práci a vytváření dobrých vztahů jak uvnitř pracovní skupiny, tak i v jednání s klienty a ostatními lidmi. Rozdílné vlastnosti, které působí při interakci týmové práce, mohou ovlivňovat ostatní a pomáhat jim v jejich osobním růstu. Oblast prolínání kultur a pestrá skladba personálu podniků nutí manažery, obchodníky, marketingové, personální a další specialisty vyhledávat a uplatňovat nové metody, přístupy, normy a hodnoty.

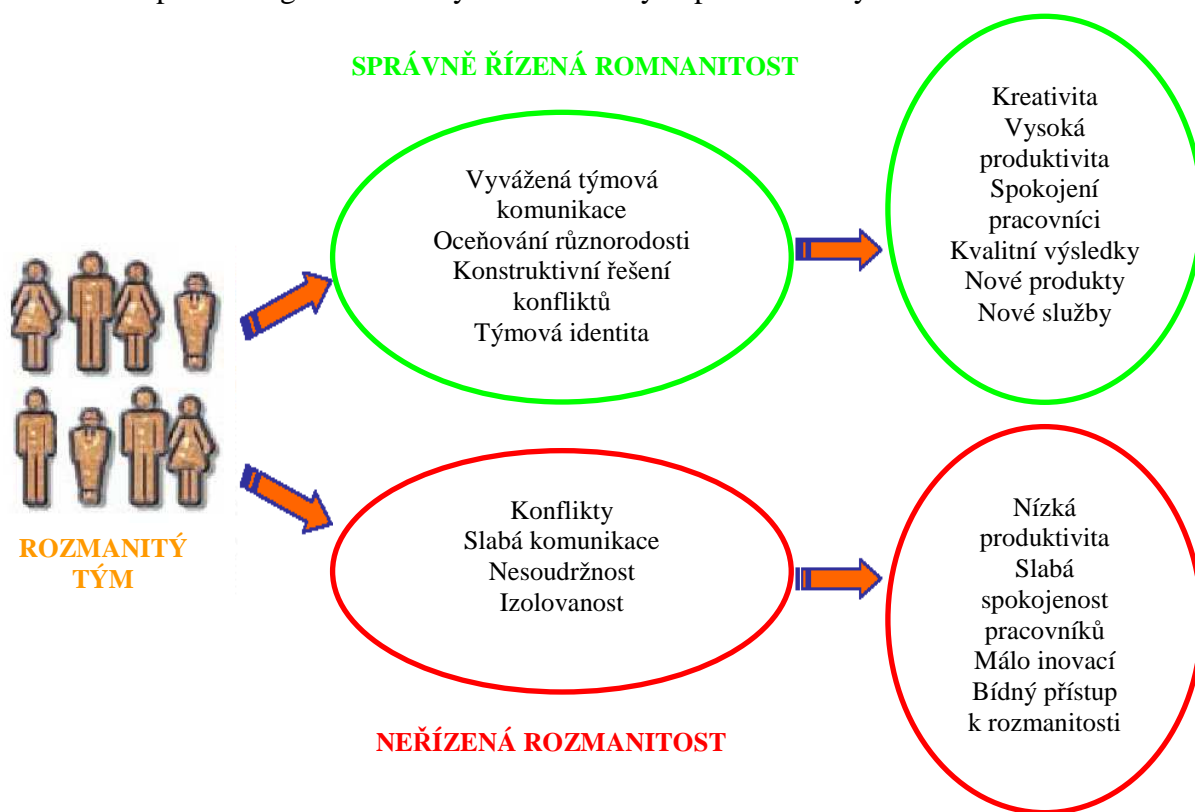
V současnosti je různorodost žádaná, protože kdybychom byli všichni stejní, těžko by mohlo vzniknout něco nového, lepšího a zajímavějšího. Různorodost se tak stává významnou konkurenční výhodou moderních podniků.

### **2.2.8 Model řízení různorodosti v týmech**

Mezi klíčové kroky při efektivním řízení různorodých týmů patří: [18]

- 1) Výběr členů a tvorba organizačních struktur jednotlivých týmů:
  - použij současná data o diversitě,
  - zvaž požadované pracovní výsledky,
  - vytvoř užší výběr kandidátů,
  - vyber kandidáty,
  - oznam týmům sestavu s odůvodněním.
- 2) Práce s fungujícím diversifikovanými pracovními týmy:
  - zhodnoť různorodost,
  - ohodnoť procesy v týmech a aktivity.
- 3) Základ týmů:
  - urči potřeby,
  - poskytni školení a tréninky týmové komunikace,
  - poskytni manažerům školení a tréninky pro řešení konfliktů,
  - podporuj a oceňuj důležitost rozmanitosti,
  - rozvíjej týmovou identitu,
  - dej týmům čas.
- 4) Měření týmové výkonnosti:
  - objasni týmovou vizi,
  - urči cíle povzbuzující další aktivity v řízení různorodosti,
  - odměň úroveň týmové spolupráce.

Obr. 6: Dopad managementu na výkon různorodých pracovních týmů



Zdroj: přepracováno podle [18]

Cílem diversity managementu je vytváření různorodých týmů a respektování těchto osobních i kulturních odlišností, které by vedly k co nejvyššímu užítku pro společnost i pro pracovníky samotné.

### 2.3 Nástroje k měření rozmanitosti

Měření rozmanitosti a jejího řízení v podniku není jednoduchý úkol. Týká se měkkých charakteristik – lidí, se kterými se pracuje a výsledky spojené s řízením rozmanitosti mají nehmotnou podobu (zlepšení komunikace, týmové spolupráce...) s nepřímým dopadem na zisk. Základní pravidlo řízení spočívá v kontrole a sledování dosažených výsledků, stejně tak řízení různorodosti je třeba sledovat a hodnotit.

Je úkolem vrcholového vedení a personálních manažerů kvantifikovat obchodní důvody pro řízení rozmanitosti a různorodosti. Oddělení lidských zdrojů využívá pro měření různorodosti zejména následující nástroje:

- průzkumy spokojenosti a postojů zaměstnanců,

- kulturní audity,
- řízení a hodnocení zaměstnanců,
- hodnocení školení a vzdělávání,
- zákaznické průzkumy,
- hodnocení odpovědnosti a motivace,
- měření rovných pracovních příležitostí a afirmativních akcí,
- diversity scorecard,
- hodnocení pracovních skupin – focus groups,
- statistické analýzy.

Komplexněji lze lépe hodnotit obchodní dopad diversity managementu vytvořením širšího rozsahu měření v organizaci v následujících šesti kategoriích:

- demografie,
- podniková kultura,
- odpovědnost,
- produktivita / ziskovost,
- benchmarking,
- programová opatření.

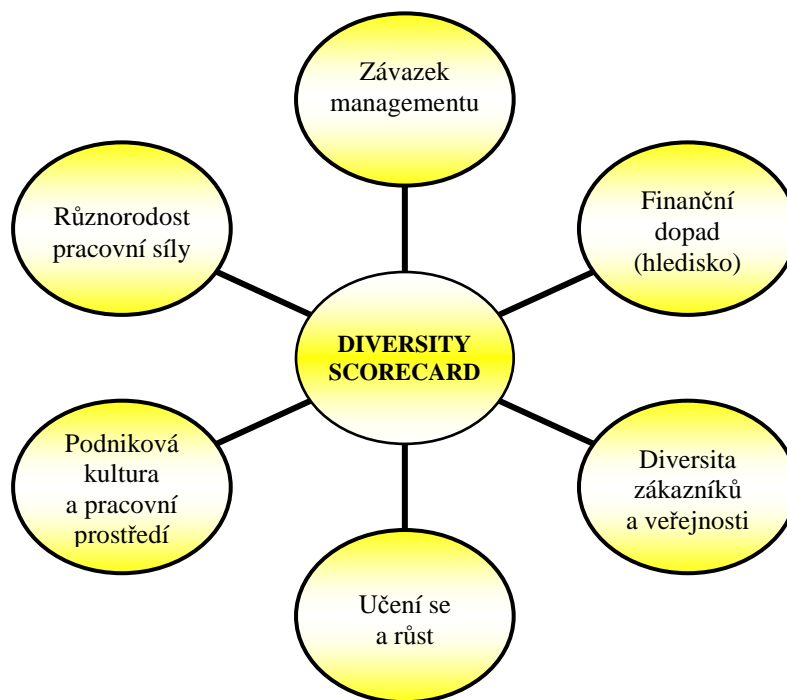
Při analýze diversity v podniku tvoří střed zájmu zaměstnanecký profil. To znamená zastoupení mužů a žen v pracovních skupinách, na vedoucích pozicích, zastoupení podle národnosti, sexuální orientace, vyznávané víry, zdravotního stavu atd. Získaná data se porovnávají vůči celkovému počtu zaměstnaných osob v podniku a též ve srovnání s dostupností na trhu práce. Často se využívá diversity scorecard nebo se rozmanitost znázorňuje v rozvaze, na základě vyhodnocení lze prosazovat opatření na podporu pro získání prostředků pro další iniciativy. Důležitou roli hrají podnikové strategické cíle a hodnoty pro organizaci. Právě management podniku se musí zavázat k podporování rozmanitosti. Mezi relevantní informace pro hodnocení řízení různorodosti patří:

- zda a do jaké míry vize a strategie podniku zahrnuje řízení různorodosti,
- hodnocení pracovního prostředí a podnikové kultury,
- složení osob, které dosáhly povýšení, jsou na manažerských pozicích (ale i členové představenstva nebo jednatelů), složení osob v celém podniku (procentuální zastoupení).

### 2.3.1 Diversity scorecard

Diversity scorecard patří mezi důležité nástroje pro měření diversity managementu. Dá se říci, že se jedná o komplexní hodnocení v podniku v oblasti různorodosti a jejího řízení.

Obr. 7: Perspektivy diversity scorecard



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Perspektivy a ukazatelé diversity scorecard

Perspektiva	Bližší popis	Zkoumané oblasti/ukazatelé
<b>Závazek managementu</b>	management podniku by se měl zavázat k podpoře rozmanitosti v podniku, přijímat výzvy, aplikovat procesy spojené s řízením různorodosti	vize, mise, cíle a strategie podniku, individuální stupeň odpovědnosti za diversitu, porady o diversitě, motivační nástroje, zpětná vazba 360 stupňů, průzkumy podnikového prostředí, školení diversity pro manažery a běžné pracovníky
<b>Různorodost pracovní síly</b>	zaměstnávání osob různé národnosti, pohlaví, věku, vyznání či handicapu atd.	interní procesy nábory pracovníka na danou pozici (povýšení, přesun, výběr pracovníka přes výběrové řízení, pověření vedoucím pracovního týmu), externí procesy nábory pracovníka na danou pozici (použité zdroje, různorodost žadatelů, rozmanitost osob u pohovorů, složení přijatých osob), statistické údaje o fluktuaci pracovníků, statistické údaje o afirmativních aktivitách (různorodost osob ve funkcích technicko-hospodářských pracovníků a manažerů, demografické údaje o osobách opouštějících podnik)

<b>Podniková kultura a pracovní prostředí</b>	pracovní prostředí je dáno spokojeností zaměstnanců, vnímáním prostředí a kultury samotnými pracovníky, stížnostmi a nemocnostmi	průzkumy spokojenosti pracovníků, vnímání kultury a prostředí pracovníky – audity kultury, vnímání nadřízených a manažerských praktik zaměstnanci, průzkumy stížností zaměstnanců, účasti pracovníků na podnikových team buildingových akcích
<b>Učení se a růst</b>	zahrnuje úsilí vytvořit takové pracovní prostředí, které bude podněcovat podnikové změny, inovace, růst a vyšší výkonnost	kompetence pracovníků, zaměstnanci s přístupem k počítači, zaměstnanci s vlastní e-mailovou podnikovou adresou nebo vlastním telefonním číslem, zaměstnanci s přístupem na internet
<b>Diversita zákazníků a veřejnosti</b>	podnik by měl navázat přátelské (a obchodní) styky s různorodými skupinami zákazníků i veřejností	odběratelé nebo dodavatelé z minoritních skupin, odběratelské nebo dodavatelské podniky vlastněné ženami, charitativní dary, průzkumy spokojenosti odběratelů, stížnosti zákazníků
<b>Finanční dopad</b>	snížení nákladů nebo přidaná hodnota jako výsledek diversity managementu	ukazatel ROI diversity, náklad připadající na jednoho zaměstnance spojený s diversity managementem, náklady připadající na diversity management v poměru k celkovým nákladům, náklady spojené s fluktuací pracovníků, náklady spojené se stížnostmi zaměstnanců, jejich náborem či najímáním

Zdroj: přepracováno podle [27]

Metoda diversity scorecard zahrnuje sběr dat, řadu průzkumů, statistických a matematických analýz a pozorování včetně zevrubného vyhodnocení, proto je celkem časově a finančně náročná.

Následující kapitola představí a charakterizuje vybranou společnost. Pozornost se věnuje vnitřnímu a vnějšímu okolí. Blíže bude popsáno personální oddělení v podniku včetně vykonávaných činností.

### 3 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost AVX Czech Republic s. r. o. se sídlem v USA je předním světovým výrobcem pasivních elektronických součástek, a to zejména keramických a tantalových kondenzátorů<sup>1</sup> (tvoří 41 % celkových tržeb společnosti AVX) a příbuzných výrobků např. konektorů. Výroba tantalových kondenzátorů je natolik významná, že lanškrounský závod tvoří spolu se závodem v Paingntonu (Velká Británie) a závodem v San Salvadoru (El Salvador) tantalovou divizi AVX.

Základním materiálem tantalových kondenzátorů je kov tantal v práškovém stavu. Právě tyto kondenzátory jsou z mnoha druhů kondenzátorů jedny z nejspolehlivějších, neboť po velmi dlouhou dobu nemění své vlastnosti. Ve srovnání s jinými druhy při stejném objemu mají největší kapacitu a hodí se pro malé a náročné přístroje. Řada výrobků z různých odvětví obsahuje právě tyto kondenzátory, ať už se jedná o telekomunikace, automobilový průmysl, spotřební elektroniku, lékařství, vojenství či kosmickou elektroniku... Více než třetina z celkového množství tantalových kondenzátorů se nachází v mobilních telefonech (velký rozmach nyní probíhá ve východní Evropě a Číně); v dílech počítačů (diskové jednotky, CD ROM atd.), v elektronickém vybavení vozidel, televizorech, videích atd.

Společnost AVX Czech Republic s. r. o. je dceřinou společností britské AVX Limited, která spadá do struktury americké společnosti AVX Corporation se sídlem v Jižní Karolině na východním pobřeží USA.

#### 3.1 Historie

AVX Corporation byla založena v roce 1971 v USA. V roce 1976 založila v Anglii dceřinou AVX Limited a o jedenáct let později, v roce 1987 vznikla Tantalová divize AVX, do níž, jak bylo výše uvedeno, patří i lanškrounský závod. Kořeny společnosti AVX však sahají až do roku 1922, kdy vznikla americká společnost Radiola Wireless Corporation, která byla později přejmenována na AEROVOX. Společnost AEROVOX se právě v roce 1971 rozdělila na několik částí, z nichž jedna je AVX.

---

<sup>1</sup> Kondenzátory jsou pasivní elektronické součástky, které mají kapacitu (schopnost uchovávat nebo hromadit elektrický náboj). Střídavý proud kondenzátory propouští, zatímco stejnosměrný zadržují. Kondenzátory chrání citlivá místa zařízení před rušivými napětími, oddělují nebo naopak propojují cestu střídavých signálů mezi místy s různým stejnosměrným napětím.

Od roku 1989 vlastní AVX majoritním podílem japonská společnost Kyocera Corporation. Společnost Kyocera Corporation založil Dr. Kazuo Inamori v roce 1956 v japonském Kjótu s cílem vyrábět keramické výrobky zejména pro elektroniku. V současnosti má Kyocera Corporation včetně AVX přes 66 500 zaměstnanců a její tržby dosahují celkem 1180 miliard Yenů (což činí přibližně 264,3 miliard Kč).

### 3.2 Název a logo společnosti

Název společnosti AVX Corporation vznikl při rozdělení společnosti AEROVOX v roce 1971, kdy jedna ze vzniklých částí převzala z původního názvu společnosti tři písmena **AEROVOX**. Logo společnosti se skládá ze stylizovaného názvu společnosti v černomodré kombinaci (viz. obr. 8).

Obr. 8: Logo společnosti AVX Corporation



Zdroj: přepracováno podle [31]

Jelikož se v roce 1989 stala majoritním vlastníkem společnosti AVX japonská Kyocera Corporation, proto také logo AVX Czech Republic s. r. o. obsahuje dovětek „A Kyocera Group Copany“, tj. člen průmyslové skupiny Kyocera (viz obr. 9)

Obr. 9: Logo společnosti AVX Czech Republic s. r. o.



Zdroj: přepracováno podle [31]

### 3.3 Členění AVX

AVX Corporation má nyní osmnáct závodů a také centrální sklady v jedenácti zemích světa. Dva z těchto závodů jsou v České republice. Kyocera má vedle toho ještě síť svých vlastních závodů.

Po celém světě má AVX asi 14 000 zaměstnanců a publikované roční tržby ve výši 1,28 miliardy US, což odpovídá částce asi 30,2 miliard Kč. Hospodářské údaje společnost zveřejňuje například i přes burzovní zpravodajství. Plánovací jednotkou je fiskální rok, tj. od 1. dubna předcházejícího roku do 31. března následujícího roku.



Kromě zeměpisného členění je AVX Corporation organizována také do výrobních divizí. Závod AVX Czech republic s. r. o. v Lanškrouně spadá do tantalové divize a je její největší jednotkou. Další závody této divize se nachází v anglickém Paigntonu a v San Salvadoru. Mezi těmito závody probíhá úzká spolupráce především ve formě výměny informací, odborníků a technologií. Druhý český závod AVX v Uherském Hradišti spadá do divize MLC (keramické kondenzátory), divize ELCO (elektrické konektory), divize TPC (speciální kondenzátory, kondenzátory s vývody, termistory a variátory) a divize TFO (speciální kondenzátory, pojistky a cívky „couplers“).

### **3.3.1 Organizační struktura společnosti**

AVX Czech Republic s. r. o. má v České republice dva závody, jeden v Uherském Hradišti (divize MLC) a druhý v Lanškrouně (tantalová divize). Viceprezidentem celé tantalové divize je Peter Collis. Jeho přímým podřízeným je ředitel společnosti AVX Czech Republic s. r. o. Řediteli společnosti podléhají jednotliví ředitelé závodu v Lanškrouně a Uherském Hradišti a dále pak manažeři správních záležitostí, kvality, nových výrobků a technologie, vývoje, podnikového inženýringu, technického marketingu a personální manažer, viz PŘÍLOHA D: Organizační struktura společnosti AVX Czech republic, s. r. o. – top management.

### **3.4 Závod AVX v Lanškrouně**

V České republice působí společnost AVX úředně již více než patnáct let. Dne 2. června 1992 byla v Praze založena společnost AVX Czechoslovakia spol. s r. o. se sídlem v Lanškrouně, která byla později přejmenována na AVX Czech Republic s. r. o. Tato společnost řídí veškeré výrobní aktivity AVX v celé ČR.

AVX v Lanškrouně vyrábí výhradně čipové kondenzátory různých velikostí a v širokém sortimentu elektrických parametrů (kapacity, napětí). Jedná se převážně o tantalové kondenzátory. Technologická skupina české AVX postupně vyvinula ve spolupráci se zahraničními útvary AVX a také s českými univerzitami speciální tantalové čipy, které snášejí vysoké teploty pro automobily. Tým zdejším vývojářů a technologů byl vyvinut též nový druh kondenzátoru, který využívá nový výrobní materiál – oxid niobu, ten má obdobné vlastnosti jako tantal, ale je lépe dostupný a v určitých provozních režimech i výhodnější. Hromadná výroba niobových kondenzátorů začala v Lanškrouně v listopadu roku 2002.

V Lanškrouně se vyráběly kondenzátory různých druhů již od roku 1943. Tantalové (nikoliv čipové) kondenzátory se v Lanškrouně vyráběly již od roku 1963. AVX začínal s výrobou v Lanškrouně v areálu tamější Tesly na sklonku roku 1993. AVX nejprve s Teslou spolupracoval při kooperační výrobě, ale v době jejich obtíží s odbytem se rozhodl v areálu podniku investovat. V roce 1999 byla dokončena nová budova výrobní haly a nové technologické linky. V současné době závod vyrábí denně tolik kondenzátorů, kolik byla kdysi Tesla schopna vyrobit za celý rok.

Dnes je lanškrounský závod na výrobu tantalových kondenzátorů jedním z největších – vyrábí se tu každý čtvrtý kus na světě. Hotové výrobky z Lanškrouna jsou expedovány do expedičních skladů v USA, Singapuru, Hong-Kongu a Japonsku, nebo přímo k velkým odběratelům. Tantalové čipy z lanškrounského závodu AVX tak lze nalézt v produktech předních světových výrobců, jako jsou např. Bosch, Ford, Motorola, Ericsson, Nokia, Sony, Siemens, Philips, Samsung, Seagate, Western Digital atd.

### **Podnikatelská strategie**

Celá AVX Corporation si klade za dlouhodobý cíl neustále zlepšovat technologie a výrobní procesy, a to se zaměřením na ochranu životního prostředí a na snižování obsahu škodlivých látek ve svých výrobcích. Společnost si chce také nadále udržet přední pozici mezi světovými výrobci pasivních elektronických součástí a to při současném udržení kvality svých produktů.

### **Společenská odpovědnost AVX a řízení jakosti**

V souladu s podnikatelskou strategií, která je v podniku AVX prezentována, zavedla v roce 2001 AVX Czech Republic s. r. o. do výroby tantalové kondenzátory neobsahující olovo. Závod AVX také získal certifikace ISO 9001:2000 Systém řízení jakosti, ISO/TS 16949 Systém řízení jakosti (splňující požadavky automobilového průmyslu), ISO 14001 Systém řízení ochrany životního prostředí a SONY GREEN PARTNER AWARD udělované podnikům splňujícím požadavky firmy SONY na ochranu životního prostředí.

### **Hodnoty podnikové kultury**

Hodnoty podnikové kultury společnosti AVX mají odraz v jejím etickém kodexu. Etický kodex společnosti obecně zahrnuje závazek AVX podrobit se všem platným zákonům a předpisům zemí, ve kterých operuje i to, že se s těmito zákony a předpisy zaměstnanci důvěrně seznámí a budou je dodržovat. Zakazuje dávání (potažmo přijímání) jakýchkoliv

forem úplatků, explicitních výhod či darů (s určitými výjimkami) ze strany podniku státním úředníkům, zákazníkům i ostatním osobám.

Zavazuje se dodržovat antimonopolní zákony a podporovat volnou konkurenci na trhu a ukládá svým zaměstnancům povinnost obchodní loajality vůči společnosti, která spočívá v tom, že se zaměstnanci nebudou osobně obohacovat na úkor společnosti a budou zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích.

AVX se snaží vyrábět kvalitní a bezpečné produkty, uznává svoji společenskou a environmentální odpovědnost a snahu vytvářet zdravé a důstojné pracovní prostředí pro své zaměstnance a zákaz jakékoliv diskriminace v rámci společnosti AVX.

### **3.5 Vnější a vnitřní prostředí společnosti**

**Vnější makroprostředí společnosti** bude identifikováno na základě **SLEPTE analýzy**.

**S** – V České republice je vysoká životní úroveň, fenomén stárnutí populace, konzumní způsob života, v současnosti vyšší porodnost, vzdělání umožněno ženám i mužům, chudým i bohatým (nezpoplatněné studium), obyvatelstvo se orientuje na levné výrobky z Číny, nerovnoměrné příjmy obyvatelstva.

**L** – Podniky se musí řídit následující legislativou: obchodní a občanský zákoník, nový zákoník práce, zákon o živnostenském podnikání, antimonopolní zákon, hygienické normy, zákony k ochraně životního prostředí, výše minimální mzdy činí 8.000,- Kč, atd.

**E** – Tempo růstu HDP v roce 2009 silně ovlivnila globální ekonomická recese, ve 2. čtvrtletí meziroční propad HDP o 4,9 %, ve 3. čtvrtletí se HDP oproti předchozím 3 měsícům zvýšil o 0,8 %. Ekonomika se pomalu začala dostávat z recese, po překonání globální finanční a ekonomické krize by se měl reálný růst HDP postupně přibližovat k 3,8 % v roce 2012. Růst míry nezaměstnanosti na počátku minulého roku výrazně zrychlila, lednová míra 6,8 % se postupně zvyšovala až na zářijovou hodnotu 8,6 %, což představuje téměř 500 tisíc lidí bez práce, ve 3. čtvrtletí byl zaznamenán historicky nejvyšší meziroční růst od 1993, v únoru 2010 míra nezaměstnanosti dosáhla 9,9 %. Míra inflace se od počátku roku 2009 plynule snižovala, nejvíce ji ovlivnilo dvojí snížení cen zemního plynu a pokles cen potravin, v lednu 2010 byla inflace 0,9 %, inflačního cíle ve výši 2 % by podle odhadů České národní banky měla inflace dosáhnout v 1. čtvrtletí roku 2011. Zahraniční obchod ovlivnila slabá

zahraniční poptávka, pokles průmyslové produkce, nižší domácí poptávka (spotřebitelská, investiční).

**P** – V současnosti úřednická vláda, nejistota vyplývající z blížících se květnových voleb – jak nová vláda změní přímé a nepřímé daně a další hospodářské otázky, Česká republika je od 1. 5. 2004 v Evropské unii.

**T** – Nezbytné provádět investice do technického rozvoje pro udržení konkurenceschopnosti, do výzkumu a vývoje neinvestují pouze velké podniky, rozvoj vzniku klastrů, vládní podpora výzkumu a vývoje, pomoc při čerpání peněz ze strukturálních fondů EU (CzechInvest), projekty PPP.

**E** – Recyklace materiálů, používání materiálů a chemických látek nepoškozující životní prostředí, zpracování odpadů, změny klimatických podmínek (globální oteplování), sledování emisí.

**Analýza vnějšího mikroprostředí** bude provedena podle **Porterova modelu pěti sil konkurenčního prostředí**:

**Vyjednávací síla dodavatelů** je poměrně nízká pro společnost AVX, neboť spolupracuje asi se 300 dodavateli a není závislá pouze na jediném klíčovém dodavateli.

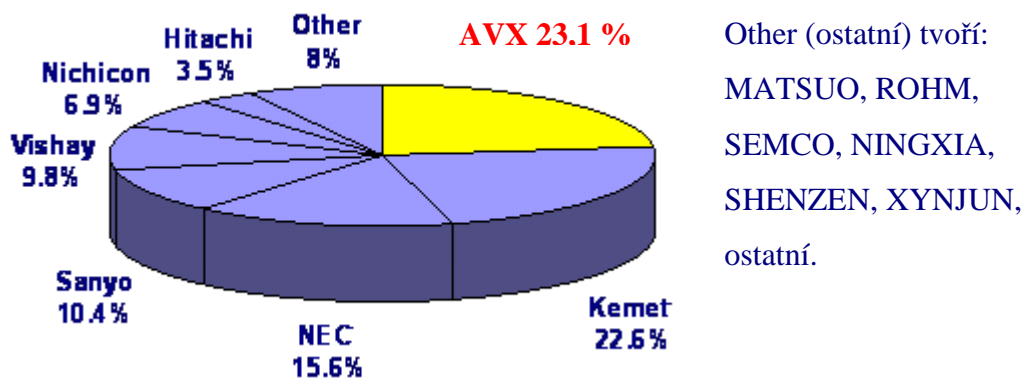
**Vyjednávací síla odběratelů**: Lanškrounský závod není nijak závislý pouze na jediném odběrateli. Tantalové čipové kondenzátory nalezneme v:

- elektronickém vybavení vozidel výrobců Bosch, Ford,
- spotřební elektronice výrobců Sony, Siemens, Philips, Samsung,
- diskových jednotkách, optických mechanikách výrobců Seagate, Western Digital,
- mobilních telefonech od Nokie, Motoroly, Ericsson,
- lékařské, vojenské a kosmické elektronice, zařízeních pro telekomunikace, vojenském průmyslu, zdravotnictví atd.

**Substituční zboží**: Kondenzátory společnosti AVX je možné nahradit pouze jinými konkurenčními kondenzátory od jiných výrobců.

**Konkurenti v odvětví** – silný konkurenční boj převládá v oblasti cenové a nákladové. Podíl celé multinacionální korporace AVX na trhu s kondenzátory a významní konkurenti jsou uvedeni na koláčovém grafu.

Graf 1: Podíl AVX na světovém trhu tantalových kondenzátorů v roce 2008



Zdroj: přepracováno podle [32]

**Noví konkurenti:** Vstup nového konkurenta je možný, ale v současnosti nepravděpodobný.

Vysoké vstupní bariéry tvoří:

- vysoký investiční rozsah (na nákup nových strojů a zařízení, budovy),
- know-how (od koho koupit nebo jakou technologii kondenzátory vyrábět, s kým se spojit či od koho se oddělit),
- riziko vstupu na trh je vysoké vzhledem k stále přetrvávající finanční a hospodářské krizi, kde i současně existující zaběhlé podniky musí maximálně optimalizovat náklady, aby nezkrachovaly,
- fungující podniky minimalizují svoje náklady a mezi konkurenty je silný konkurenční boj.

**Analýza vnitřního prostředí** podniku bude analyzována pomocí **koncepce „kritických faktorů úspěchu“** K. H. Chunga, které výrazně ovlivňují prosperitu podniku:

- **strategie** jakožto programové stanovisko vrcholového vedení firmy bylo vyřčeno v kapitole 3.4 a dále bude strategie lidských zdrojů zmíněna v kapitole interpretace výsledků z rozhovorů s manažery v podniku,
- **lidské zdroje** ve smyslu volby a zajištění správných pracovníků v kvalifikační a profesní struktuře odpovídající potřebám realizace podnikové strategie a zajišťují synergický efekt všech třech kritických faktorů; oblastí lidských zdrojů se bude zabírat následující kapitola a také rozhovory vedené s personální manažerskou a personalistou podniku,
- **operační systém** představující souhrn metod a přístupů jak zajistit transformaci vstupů na výstupy; snahou podniku je co nejefektivnější

přeměna a využívá k tomu kvalitní materiály, informační techniky a technologie, pro vlastní výrobu a montáž existují v podniku dvě haly, kapacity strojů jsou dostatečné pro současnou produkci.

## **3.6 Řízení lidských zdrojů v AVX**

### **3.6.1 Strategické řízení lidských zdrojů**

Poptávka po lidských zdrojích se odvíjí od světové poptávky po výrobcích podniku – čipových kondenzátorech. Za této situace je velmi obtížné a složité prognózovat nabídku a poptávku po lidských zdrojích a není proto možné vytvářet dlouhodobé plány lidských zdrojů. Podnik v posledních letech udržuje stav lidských zdrojů kolem dvou tisíc zaměstnanců. Stav k 20. lednu 2010 činil 1.798 zaměstnanců.

V minulých letech se v dobách nižší nabídky pracovních sil firma obracela při nutnosti pokrýt vyšší potřebu zaměstnanců i na pracovní agentury, které hledají zaměstnance nejen v České republice, ale i v okolních státech jako je Slovensko nebo Polsko.

V rámci snahy o zabezpečení vhodných zaměstnanců a jejich stabilizaci vytváří podnik podrobné měsíční analýzy fluktuace zaměstnanců a provádí průzkumy jejich spokojenosti.

### **3.6.2 Charakteristika personálního oddělení**

Personální oddělení se skládá ze třech útvarů, které jsou všechny podřízeny personální manažerce. Personální manažerka je metodicky řízen vicepresidentkou pro HR oblast paní Kathleen Kelly (sídlo v USA) a administrativně podřízen řediteli společnosti. Personální manažerka AVX řídí personální útvar, útvar vzdělávání a rozvoje a současně recepci (jedna osoba). V personálním útvaru pracují vedoucí personálního oddělení a dva personalisté, v útvaru vzdělávání a rozvoje jsou vedoucí útvaru a další dva trenéři, kteří zajišťují výcvik operátorů, viz PŘÍLOHA F: Organizační struktura společnosti AVX Czech republic, s. r. o. – personální oddělení.

**Personální útvar** se zabývá těmito činnostmi:

- zajištění nábory a výběru zaměstnanců do dělnických profesí včetně zadání inzerce...
- přijímání zaměstnanců do pracovního poměru,
- rozvazování pracovních poměrů,

- vedení personální agendy (personální databáze, hlášení pro státní instituce),
- zpracovávání personálních analýz (o struktuře zaměstnanců...)
- přefazování pracovníků,
- pracovně-právní poradenství pro zaměstnance,
- řešení případných stížností,
- zajištění dopravy pro zaměstnance (jeden z poskytovaných benefitů), vedení agendy k dopravě (rozmístění zaměstnanců do autobusů, řešení vzniklých problémů, fakturace...),
- vedení agendy poskytnutých dalších benefitů pro pracovníky na např. rehabilitaci, rekondici, doplňky z lékárny do výše 1.100,- Kč/zaměstnanec,
- zajištění stravovacích a kantýnských služeb.

**Vzdělávací útvar** provádí:

- zajištění odborných školení pro technicko-hospodářské pracovníky,
- metodické vedení zaškolování operátorů (příprava testů, přezkušování zaměstnanců),
- periodické školení podle zákona (sledování termínů, sjednávání školení s lektory, pozvánky...) např. školení BOZP, požární ochrany, řidičů referentských vozidel, svářečů atd.,
- vedení evidence o zaškolování a dbá na aktuálnost školící databáze,
- zajištění kursů angličtiny pro zaměstnance,
- zpracovávání a aktualizace popisů práce,
- příprava tréninkového plánu, identifikace tréninkových potřeb zaměstnanců včetně tréninku z oblasti kvality,
- metodické vedení procesu hodnocení pracovníků,
- sledování a analýza fluktuace zaměstnanců,
- zajišťování exkurzí ve firmě, praxí a stáží studentů,
- agenda spojená s projektem financovaným z ESF,
- spolupráce s personálním manažerem při výběrových řízeních na pozice THP,
- zpracování různých personálních analýz podle potřeb.

**Recepce má za úkol:**

- evidovat přijatou i odeslanou poštu,
- přijímat a evidovat návštěvy,
- zpracovávat příchozí telefonní hovory,
- spolupracovat při zajišťování některých periodických školeních,
- kooperovat s personální manažerkou při administraci výběrových řízení na pozice THP.

Mezi hlavní činnosti personálního útvaru AVX patří vytváření plánů a prognóz nabídky a poptávky lidských zdrojů. Velká pozornost se věnuje náboru zaměstnanců. Uchazeči jsou seznámeni s výhodami i nevýhodami zaměstnání a během krátké exkurze v provozu poznají také charakter a podmínky práce. Při obsazování volných pracovních míst využívá společnost AVX také vnitřních zdrojů. Často provádí vnitřní nábor, který umožňuje zaměstnancům postup na lepší pracovní místa. Při výběru pracovníků do strategicky významných pozic podnik spolupracuje i s externími odborníky.

#### **Zaměstnanecké výhody a stimulační**

Podnik AVX se snaží velkou pozornost věnovat stimulaci a motivaci svých zaměstnanců. Personální oddělení každoročně sestavuje motivační soustavu, ve které specifikuje jednotlivé motivátory, kterými na pracovníky působí. Popisuje jejich současný stav a akce, které v průběhu roku přispívají ke zlepšení v oblasti daného motivátoru, k tomu, aby se s nimi zaměstnanci seznámili. V motivační soustavě jsou dále zmíněny motivátory, kterými chce podnik na zaměstnance působit v budoucnu, jejich popis a fáze vývoje, ve které se nachází. Hlavními oblastmi (a faktory) motivátorů jsou ve společnosti AVX hmotná odměna, obsah práce, hodnocení zaměstnanců samotných ale i hodnocení pracovních skupin, pracovní podmínky a režim práce, osobnost a jednání řídicího pracovníka, pocit spravedlnosti, společenské hodnocení, informovanost zaměstnanců podniku a v neposlední řadě image společnosti. Společnost AVX poskytuje svým pracovníkům řadu zaměstnaneckých výhod (benefitů), které jsou plošného charakteru (zpravidla forma příspěvku). Přispívá např. na:

- obědy a nápoje,
- rehabilitační masáže (včetně spinningu, bazénu a solária),
- dopravu,
- ubytování některých zaměstnanců,



- kursy angličtiny (zaměstnanci mohou navštěvovat kursy bezplatně, ale kursy musí navštěvovat mimo pracovní dobu, anglicky dnes mluví více než 10 % českých zaměstnanců, AVX chce do budoucna tento počet zvýšit na 20 %) a vzdělávací kursy,
- účast na odborných konferencích včetně zahraničních.

Podnik poskytuje výhody pro zaměstnance studující vysokou či střední školu při zaměstnání, umožňuje přiznání odměny jako ocenění práce odcházejícího zaměstnance do důchodu, ocenění mimořádného činu za dárcovství krve nebo kostní dřeně, ocenění u příležitosti životního jubilea padesáti let atp.

### **Vzdělávání zaměstnanců**

Společnost pravidelně doškoluje a vzdělává své pracovníky v oborech, které jsou klíčové pro výkon jejich práce, ale též v dalších obecných disciplínách jako jsou cizí jazyky, komunikační dovednosti, zvládání stresu atd. Zaměstnanci, kteří se rozhodli studovat vysokou nebo střední školu při zaměstnání poskytuje AVX řadu výhod a podporuje je při studiu, kromě toho kontroluje jejich studijní výsledky.

Závod AVX aktivně vyhledává a stará se o své budoucí zaměstnance tím, že spolupracuje se středními a vysokými školami. Noví pracovníci AVX musí projít řadou školení, aby byli odborně způsobilí pro svou práci a pravidelně je hodnotí.

### **Outsourcing služeb**

Společnost AVX se jako moderní podnik plně soustřeďuje na plynulou a bezchybnou výrobu čipových kondenzátorů, a proto pro další nutné vedlejší aktivity využívá služeb jiných společností (outsourcing). Čtyři podniky trvale spolupracují s AVX Czech Republic s. r. o. Lanškroun přímo uvnitř závodu. Jedná se o poskytovatele závodního stravování Sodexo (obědy, večeře), Albi (kantýny), údržbu vybraných zařízení od SEVEN K-M a ostraha objektů a úklid závodu od firmy VIDOCQ. Tyto firmy mají vlastní pracoviště uvnitř závodu AVX. Se zhruba dalšími třemi tisíci externími dodavateli společnost AVX spolupracuje v České republice i mimo ni. Odhaduje se, že AVX Czech Republic s. r. o. vytváří skoro tolik dalších druhotných pracovních příležitostí, jako má sama zaměstnanců.

## **4 Analýza diversity managementu ve vybraném podniku**

### **4.1 Plán šetření ve vybraném podniku**

#### **4.1.1 Cíl průzkumu a metody získávání dat**

Účelem šetření je zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci v podniku diversifikovaní, určit přínosy i nedostatky této diversity a identifikovat, jakým způsobem přistupuje management k jejímu řízení. Pohled managementu je pro tuto práci stěžejní. Všechno má však svůj rub a líc a důležitý je též pohled z druhé strany – tj. osob, které jsou samotnými aktéry diversity ve výrobě – polští a ukrajinští pracovníci. Šetřením minoritních skupin pracovníků umožní lépe zhodnotit klima v podniku, zjistit pracovní vztahy a odhalit možné komunikační bariéry.

Získání dat bude provedeno kombinovanou formou – smíšeným průzkumem. Analýza je inspirována americkou studií *The Strategic Management of Cultural Diversity and the Impact on Work Team Performance: The Case of a Canadian Multinational Telecommunications Enterprise* [29]. Studie zkoumá mimo jiné vliv strategického řízení kulturní diversity na pracovní výkonnost týmu v multinacionální telekomunikační společnosti. Pro účely této diplomové práce bude šetření přizpůsobeno českým podmínkám a současně velikosti a odvětví, ve kterém podnik působí.

Ve studii selektoval třináct náhodně vybraných zaměstnanců podniku, z nichž tři osoby byly ze středního nebo nižšího managementu, sedm dělníků, jednoho technického pracovníka, jednoho manažera z vrcholového vedení a jednoho personalistu. Modifikace pro účely tohoto projektu se zaměří na jednu osobu z vrcholového vedení, jednu osobu z middle managementu, tři směnové mistry, personální manažerku a podřízeného personalistu, předsedkyni odborové organizace a inženýra vývoje. Pracovníci ve výrobě budou osloveni anonymními dotazníky.

Pro širší, komplexnější a objektivnější pohled na danou problematiku bude zpracována též analýza některých interních podnikových dat.

#### **4.1.2 Výběr respondentů, sestavení otázek a procedury sběru dat**

Výběr oslovených osob pro rozhovory se odvíjí od organizační struktury. Top i middle manažer a mistři výroby jsou v úrovních pod sebou v hierarchické struktuře. Inženýr vývoje spolupracuje s výrobními středisky. Další skupina personální manažerka a podřízený personalista se týká oblasti lidských zdrojů, s tím souvisí i rozhovor s předsedkyní odborové organizace.

Dotazování výrobní dělníci budou selektováni podle třech kritérií, aby vzorek dotazovaných osob co nejlépe a nejtěsněji kopíroval skutečnou strukturu těchto skupin pracovníků v organizaci (v procentuelním vyjádření). Mezi kritéria patří pohlaví (muž x žena) mateřský jazyk (polský, ukrajinský), věk (podle věkových skupin).

Otázky pro rozhovory byly inspirovány otázkami z americké případové studie s přihlédnutím k českým podmínkám, velikosti, postavení a odvětví podniku.

Otázky v dotazníku byly sestaveny podle potřeb podniku s přihlédnutím k cílům šetření. Vzor dotazníku se nachází v příloze, viz PŘÍLOHA B: Vzor anonymního dotazníku.

S vybraným managementem podniku budou vedeny strukturované rozhovory o délce přibližně 30 - 60 minut na jednu osobu. Na předem připravené otázky bude dotazovaná osoba odpovídat a odpovědi se zaznamenají na papír.

U pracovníků ve výrobě cizího původu se informace získají rozdáním a vyplněním dotazníků s uzavřenými otázkami. Polským pracovníkům se rozdají dotazníky přeložené do polského jazyka, ukrajinští pracovníci vyplní dotazníky v českém jazyce. Jelikož se jedná o nepřetržitý směnný provoz, k postihnutí všech čtyř směn se dotazníky budou muset rozdat čtyřikrát (vždy jednu směnu). Pro každou směnu se připraví patnáct až šestnáct dotazníků, které se předloží dělníkům k vyplnění. Dotazník vyplní sami bez účasti jiných osob a vyplněný odevzdají přeložený na púl (aby odpovědi nikdo neviděl) na stůl směnového mistra, který pak všechny odevzdané dotazníky předá k vyhodnocení. Předpokládá se 95 - 100 % návratnost dotazníků.

Informace o struktuře zaměstnanců v podniku se získají z podnikových dokumentů.

### 4.1.3 Přednosti a nedostatky kvalitativního průzkumu

Šetření v podniku formou strukturovaných interview a dotazníků má svoje výhody i nevýhody. Mezi výhody rozhovorů patří získání informací od manažerů nezávislou osobou (průzkumníkem), jenž může získané informace zhodnotit, aniž by byl zatížen subjektivními vlivy podniku (neměl by být zaměstnanec podniku). Mezi další pozitiva patří možnost studovat podnikové procesy, hledání lokálních (idiografických) příčinných souvislostí, reakce na podnikové situace a podmínky a zkoumání přímo v potřebném (podnikovém) prostředí. Metoda je poměrně jednoduchá a jednoznačná. Nicméně vyžaduje určitou komunikační zdatnost a dobrou přípravu otázek i správný výběr respondentů, aby vyzkoumané výsledky měly určitou vypovídající hodnotu. Jedno z největších omezení spočívá v subjektivním hodnocení respondentů a kvalitativním charakteru řešené problematiky. Získaná znalost není zobecnitelná a vztahuje se ke zkoumanému podniku, případně skupině podniků. Je obtížné provádět kvantitativní predikce. Analýza dat i jejich sběr jsou často časově náročné etapy. [30]

Nevýhodou kvalitativního průzkumu je časová náročnost, plánovaný časový rozpočet je uveden v následujících tabulkách.

Tabulka 4: Časová náročnost rozhovorů

Oslovená osoba	Časová náročnost [minuty]
Top manažer	30
Middle manažer	30
Směnoví mistrové (3)	90
Personální manažerka	60
Personalista	30
Předsedkyně odborové organizace	60
Inženýr vývoje	60
<b>Celkem</b>	<b>360</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Časová náročnost dotazníkového šetření

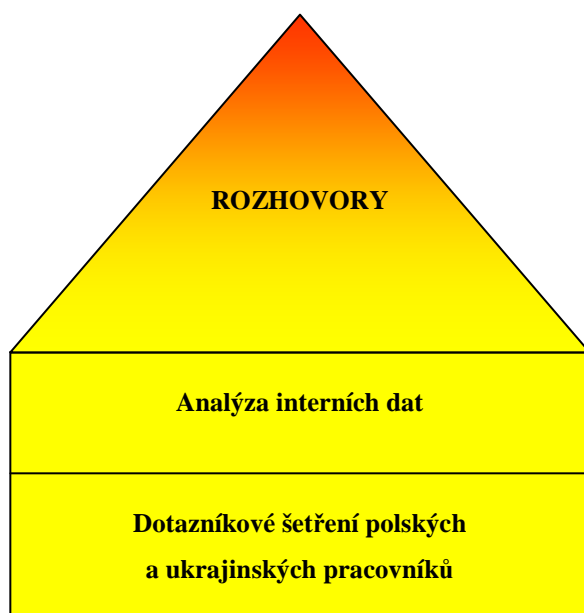
Průběh jedné směny	Časová náročnost [minuty]
Rozdání dotazníků (nová + stará hala)	90
Čekání na vyplnění od respondentů	120
Sesbírání dotazníků od mistrů	15
<b>Celkem</b>	<b>225</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Rekapitulace plánovaných metod analýzy diversity managementu ve vybraném podniku

Ve vybraném podniku budou k dané problematice uskutečněny strukturované rozhovory s managementem podniku (které byly inspirovány otázkami a metodikou dříve uvedené studie). Nad rámec studie z důvodu komplexnějšího pohledu budou rozdány a sesbírány dotazníky od pracovníků cizího původu a současně k širší analýze poslouží interní dokumenty, které by měly do průzkumu vnést prvek objektivnosti.

Obr. 10: Metody analýzy diversity managementu ve vybraném podniku



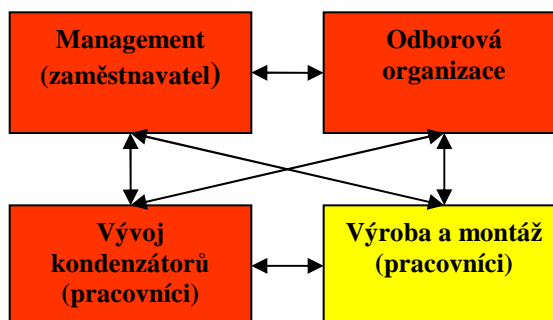
Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Interpretace výsledků provedeného průzkumu

Rozhovory byly vedeny s jedním top a jedním middle manažerem společnosti, třemi nižšími manažery z oblasti výroby (kde nejvíce pracují pracovníci cizího původu dotazovaní dotazníkem), jednou personální manažerkou a jejím podřízeným personalistou, s předsedkyní odborové organizace a THP pracovníkem z oddělení vývoje.

Hodnocení řízení diversity formou strukturovaných rozhovorů (tj. míněno rozhovorů s předem stanovenými a připravenými otázkami, podle nichž byly rozhovory vedeny) se hodnotí u zkoumaných subjektů, které zobrazuje následující obrázek. Výjimku tvoří pracovníci z výroby a montáže, kteří byli dotazováni připravenými dotazníky.

Obr. 11: Provázanost zkoumaných subjektů



Zdroj: vlastní zpracování

Pozn. červeně jsou označeny subjekty, se kterými byly vedeny rozhovory. Žlutě jsou pracovníci z výroby a montáže, kteří vyplnili dotazníky.

#### 4.2.1 Management podniku a diversity

##### Znalost koncepce diversity managementu

Rozhovory s manažery v podniku potvrdily tezi neznalosti pojmu a koncepce diversity managementu v podniku.

##### Strategické cíle řízení lidských zdrojů

Strategické (potažmo taktické a operativní) cíle společnosti AVX se v této oblasti zabývají rovnými příležitostmi, jednotným přístupem k lidem, zákazem jakékoliv formy diskriminace. Podnik odmítá dětskou práci a nevyužívá nucenou, vázanou pracovní sílu ani nedobrovolnou práci vězňů. Stejně tak odmítá jakoukoliv formu krutého či nelidského zacházení s pracovníky.

Velkou pozornost věnuje rovnému jednání se zaměstnanci. Podniková praxe je v souladu s českým právem a mezinárodními úmluvami o svobodné volbě zaměstnání, zamezení dětské práce, zacházení s lidmi, odměně za práci a minimální mzdě i pracovní době. Společnost respektuje práva svých pracovníků, podporuje možnost otevřené komunikace v záležitostech pracovních podmínek, chrání svobodu sdružování a pravidelně sjednává kolektivní smlouvu s odborovou organizací.

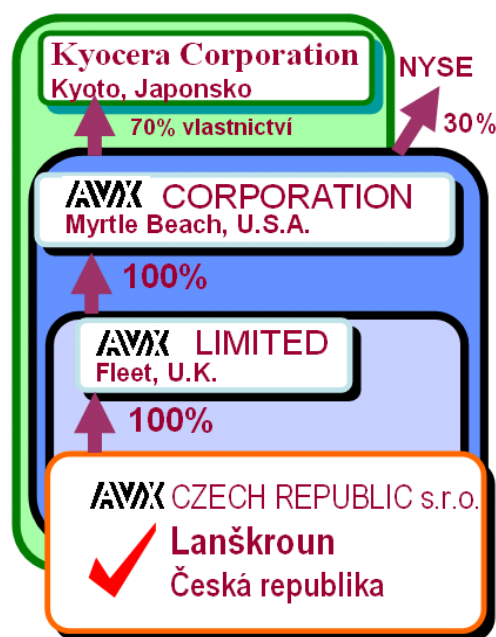
Základem pro personální a etickou politiku AVX je naprostý soulad se zákony, pravidly a předpisy České republiky, Kodexem chování elektrotechnického průmyslu (EICC) a Kodexem podnikového chování a etiky AVX Corporation. V organizaci jsou pravidelně prováděny audity sociální odpovědnosti firmy (SCR).

Personální politika společnosti AVX dosáhla mezinárodního rozměru, podnik se snaží vytvářet rozdílné a pestré prostředí a touto cestou se chce do budoucnosti ubírat. Důkazem toho může být struktura pracovních sil v podniku.

### Mísení kultur vlivem řídicích osob

Na kulturu společnosti AVX má značný vliv mateřská společnost, společnost AVX Corporation a celá multinacionální korporace. Ve společnosti dochází k mísení kultur. Kulturní hodnoty, chování a zvyky významně ovlivňují řídicí osoby. Majetkové vztahy zobrazuje následující obrázek.

Obr. 12: Vlastnické vazby společností AVX



Zdroj: přepracováno podle [32]

Mezi společnostmi v Lanškrouně a závody v Anglii nebo v San Salvadoru probíhají služební cesty (z důvodu školení pracovníků, dočasné výpomoci), nedochází ale k trvalému přesunu pracovníků mezi jednotlivými podniky. Umisťování osob z mateřské společnosti do managementu lanškrounského závodu se již neprovádí.

### Aktivity pro řízení různorodosti

Činnosti, které odpovídají aktivitám v rámci řízení různorodosti, provádí podnik spíše podvědomě. Nejedná se o záměrné zaměstnávání určitého počtu žen nebo cizinců či starších osob na dané pozice. Zaměstnávání mužů a žen se odvíjí od charakteru pracovní operace. Pro fyzicky obtížnou činnost zvolí obvykle muže. Práce náročná na pečlivost a trpělivost je vhodnější pro ženy. Neznamená to, že tyto pozice nemůže obsadit muž. Společnost

zohledňuje pracovní prostředí (podmínky) pro pracovníka (plošiny pro osoby s menším vzrůstem), ergonomii, vzdělání osob. U zaměstnávání THP a manažerů společnost žádným způsobem nikoho nediskriminuje a nevyhýbá se zaměstnávání žen, mladších nebo naopak starších osob do vedoucích pozic. Nedostatek pracovních sil nutí společnost hledat pracovní síly i jinde, než jen v nejbližším okolí podniku a též proto zaměstnává osoby cizího původu.

### **Diversita v oddělení vývoje a technologie**

Oddělení vývoje a technologie se skládá asi ze třiceti zaměstnanců společnosti, z nichž čtyři pracovníci vedou klíčové výzkumné projekty, které mají pro podnik nejvyšší prioritu „top priority project“. Jedním z těchto klíčových pracovníků je pracovník z Alžíru (inženýr vývoje). Mezi hlavní důvody pracovního úvazku alžírského pracovníka v lanškrounském AVX patří:

- velikost podniku v rozsahu multinacionální korporace,
- dostupnost a velký rozsah finančních zdrojů na veškeré výzkumné a vývojové aktivity,
- práce s vyspělou technologií,
- materiálové zdroje včetně potřebných vzorků, k dispozici laboratoř,
- asistenti, kteří mu pomáhají s plánováním, vyvíjením, testováním a dokumentací,
- možnost vlastní realizace v podniku.

Do společnosti AVX Czech republic s. r. o. přešel inženýr vývoje od francouzské konkurence, protože:

- francouzský konkurenční podnik měl pouze 500 – 600 zaměstnanců,
- nebyl ochoten tolik investovat do vývoje výrobků (samostatný podnik),
- výzkumné aktivity musel provádět sám,
- neměl možnost osobního rozvoje ani kariérního postupu,
- cítil v sobě nevyužitý potenciál.

Francouzská konkurence doposud funguje díky francouzské vládě, která je jejím jediným odběratelem. Ačkoliv je výroba ve Francii neekonomická a výrobky zhruba pětikrát dražší než ty samé výrobky z Číny nebo lanškrounského závodu, přesto francouzská vláda odebírá tuzemské výrobky, aby podpořila národní ekonomiku. Vyšší cena produktů je způsobena zejména vyššími mzdovými náklady a daňovým zatížením podniku.



Překážky zaměstnávání alžírského pracovníka tvořily (resp. tvoří):

- prvotní absolutní neznalost českého jazyka,
- anglický jazyk ovládá jenom 10 % zaměstnanců podniku,
- pomalý přesun informací mezi spolupracovníky v anglickém jazyce,
- spolupracovníci s negramotností v anglickém jazyce způsobují zdržování práce a zbytečné prodlevy, nutné opakování testů, informační šumy,
- všechny porady jsou vedeny v anglickém jazyce a vyžadují od spolupracovníků zlepšování jazykových dovedností,
- obtížná kooperace s výrobou a dělníky, kteří se anglicky nedomluví.

Dodatečné náklady spojené se zaměstnancem Alžírka představovaly:

- náklady na služby překladatelky zajišťující veškerou komunikaci v podniku i mimo něj prvního půl roku,
- následné dva roky intenzivní kurzy českého jazyka,
- náklady spojené s pomalejším přenosem informací a obtížnější kooperací s jazykově nevybavenými spolupracovníky a výrobními dělníky.

Přínosy zaměstnávání alžírského pracovníka v oddělení vývoje a technologií společnosti AVX Czech republic spočívají v získání:

- zkušeného výzkumníka ze zahraničí (5 let praxe),
- vysoce vzdělaného pracovníka s titulem PhD.,
- zaměstnance se zahraničním vzděláním,
- nových přístupů k výzkumu,
- obohacení pracovního týmu,
- zkušeností (jak pozitivních tak negativních) z minulých výzkumů v konkurenčním podniku,
- poučení se z metod a postupů v zahraničí,
- daňových úlev pro podnik způsobené zaměstnáváním pracovníků ve výzkumu a vývoji,
- pracovníka s vysokým potenciálem, který může výrazně ovlivnit konkurenceschopnost výrobků a podniku,
- rozvíjení jazykových dovedností spolupracovníků,
- a další.

## **Diversita v montáži a výrobě**

Řízení osob ve výrobě představuje řízení heterogenní pracovní skupiny – pracovníci z České republiky, Polska, Ukrajiny, Slovenska, mladší a starší, lidé se základním ale i vysokoškolským vzděláním, lidé různého vyznání i sexuální orientace. Zpravidla se jedná o pracovní skupinu od 50 do 150 osob, které jsou rozmístěny u strojů. V rámci práce u strojů pak vytváří až už dvou, tří, čtyř případně více členné pracovní týmy, které spolu spolupracují. Zde dochází ke vzájemné komunikaci a interakci mezi jednotlivými členy. Mistrové dílen neshledávají žádný větší problém ve vzájemné komunikaci. U většiny pracovních operací nezávisí výkon na pohlaví, stáří nebo původu pracovníka. Je to významně ovlivněno charakterem práce, která je zejména úkolová, ačkoliv je práce odměňována hodinovou mzdou. V rámci tohoto tvrzení by pro ně byl stejně hodnotný kolektiv homogenní (např. složený pouze z českých mužů středního věku) jako je ten heterogenní, který vedou nyní. Současné rozmístění a strukturování pracovníků představuje koncept rovných příležitostí a snahu o diversifikaci pracovníků, nicméně nezakládá tuto diversifikaci na získání přidané hodnoty. Diversifikace ve výrobě je účelově zaměřená na získání pracovní síly bez ohledu na její potenciál.

Zaměstnance z Polska a Ukrajiny, kteří budou blíže zkoumáni v dotazníkovém šetření, považují mistrové za obdobně konfliktní a problémové, jakou jsou čeští pracovníci. Důvodů je hned několik. V minulosti bylo ve společnosti AVX zaměstnáváno cizinců více, než je nyní. Řada zaměstnanců, která byla propuštěna (pokud společnost optimalizuje organizační strukturu, tak nikdy nepropouští pouze české nebo naopak pouze zahraniční pracovníky), pak byla zpětně přijata, takže už je znala tamějších podmínek. Mnoho zahraničních pracovníků zde pracuje delší dobu. Rozdíl mezi českými a zahraničními pracovníky je znatelný v přístupu k práci. Zahraniční pracovníci si více vážou práci, využívají přesčasy, aby mohli na určitou dobu odjet domů. Příkladnou skupinou byli vietnamští pracovníci/pracovnice, kteří po odpracování potřebného objemu práce aktivně hledali novou a neprodlužovali si přestávky v práci. Co se týká inovační činnosti výrobních dělníků, stává se, že pracovník oznámí svému vedoucímu návrh nebo možnost řešení určitého problému. Jedná se pouze o malé změny, které nemají zásadní význam ani dopad na výrobu, nicméně umožňují rozvoj jednotlivých pracovních procesů a posun k vyšší produktivitě práce. Team buildingové aktivity společnost AVX významně omezila z důvodu ekonomické recese. V rámci pracovních skupin organizují pouze někteří mistři „splnění“.

## **4.2.2 Personální oddělení a diversity**

### **Znalost koncepce diversity managementu**

Řízené rozhovory s personální manažerkou a personalistou znovu potvrdily hypotézu neznalosti koncepce diversity managementu ve vybraném podniku. Pojem diversity znají pouze v obecném významu jako rozmanitost nebo různorodost, nikoliv však ve spojitosti se způsobem řízení lidských zdrojů a podnikového přístupu k lidským zdrojům. V oddělení není žádná osoba, která by se zabývala řízením různorodosti.

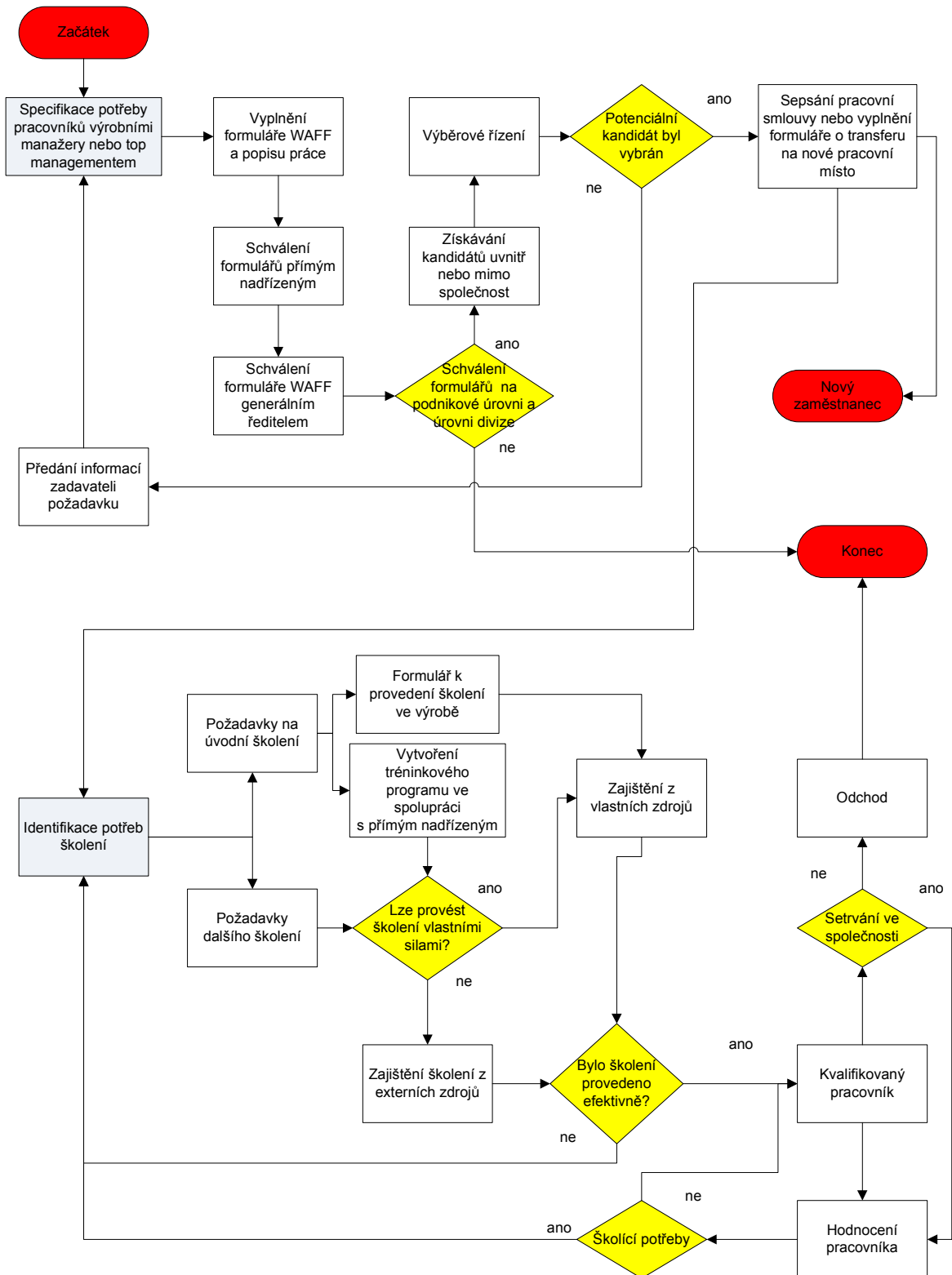
### **Personální databanka**

Ve společnosti není vedena žádná personální databanka s osobními údaji o věku, kulturním původu, pohlaví, vzdělání či zkušenostech a tudíž není nic podobného systematicky využíváno při sestavování pracovních týmů. Podnik vede pouze databázi základních údajů o uchazečích, které jsou nezbytné pro výběr pracovníků a dále má databázi zaměstnanců pro systém odměňování. Personalista se domnívá, že různorodost přichází sama, aniž by bylo nutné o ni jakkoliv usilovat, pracovní skupiny a směny jsou různorodé. Touto problematikou se doposud nezabývali.

### **Procesy přijímání a školení pracovníků**

Proces přijímání THP pracovníků a manažerů se provádí podle dokumentu sestaveného vedením v USA, jedná se o řízenou činnost s přesně danými kroky a pravidly. Schematicky jsou procesy přijímání a školení pracovníků znázorněny vývojovým diagramem na Obr. 13: Diagram procesů přijímání a školení pracovníků ve společnosti AVX, zpracovaný v programu Microsoft Visio.

Obr. 13: Diagram procesů přijímání a školení pracovníků ve společnosti AVX



Zdroj: přepracováno podle [32]

Formulář WAAF (workforce addition approval form) uvádí aktuální stav zaměstnanců a potřebu zvýšení. U nábory pracovníků do dělnických profesí jsou kladeny na uchazeče požadavky na strojní nebo elektro vyučení a zdravotní způsobilost. Je vedena databáze uchazečů, z nichž se vybírají adepti do pracovního procesu podle vzdělání, praxe, zkušeností práce v obdobném závodě. Věk zde nehraje žádnou roli. Stačí, aby měl uchazeč zájem pracovat a alespoň částečně znal český jazyk. Společnost se snaží stanovit rovné podmínky pro všechny, ale při výběru mezi českými a zahraničními pracovníky zvolí spíše české pracovníky z těchto důvodů:

- neznalost českého jazyka znamená dodatečné náklady na další školení a tréninky,
- obtížná komunikace znamená zpomalení výroby,
- kapacity autobusové dopravy jsou omezené a slouží i pro české pracovníky,
- přeprava představuje další náklady, čím se jezdí na delší vzdálenosti, tím vyšší náklady vznikají (ačkoliv je za spoluúčasti zaměstnanců).

Organizace se nebrání zaměstnávání zdravotně postižených osob. Do oblasti výroby je integrace těchto osob obtížná kvůli fyzické náročnosti a výrobnímu režimu, proto nakupuje některé vstupy z tzv. chráněných dílen.

### **Personální rozvoj a kariérní růst**

Vytvoření koncepce personálního rozvoje brání ekonomické důvody a vznik závazku do budoucnosti. Společnost zvolila krátkodobou alternativu ve formě tréninkových programů. Osobní kariérní růst se sestavuje pouze výjimečně u nejvyšších manažerů. Postup pracovníků do vyšších pozic je limitován počtem funkcí. Koncepci řízení lidských zdrojů zaměřených na integraci pracovníků s odlišnou kulturou, mužů a žen nebo mladších a starších pracovníků nevedou.

### **Školení a vzdělávání**

Školící procesy znázorňuje vývojový diagram, viz Obr. 13: Diagram procesů přijímání a školení pracovníků ve společnosti AVX.

Profesní příprava nově přijatého zaměstnance má za úkol:

- zefektivnit jeho pracovní činnost,
- zajistit vysokou odbornou úroveň,
- docílit kvalitních výrobků.

Úvodní školení se týká:

- poskytnutí informací o profilu společnosti,
- informování zaměstnance o výrobku a jeho využití,
- bezpečnosti a ochraně práce,
- kladení důrazu na vědomí zodpovědnosti každého jednotlivého pracovníka za kvalitu výrobku.

Zaškolení spočívá ve zvládnutí obsluhy a údržby stroje a efektivity. Identifikují se tréninkové potřeby, způsob zaškolení, určí se trenér a tréninkový program. Zaškolení se provádí podle metodických pokynů zpracovaných pro každou operaci.

Tabulka 6: Typologie školení výrobních a nevýrobních pracovníků

<b>Školení</b>	
<b>výrobní pracovníci</b>	<b>nevýrobní pracovníci</b>
nástupní školení	
politika kvality	
kurzy anglického jazyka	
školení výrobní operace	odborné školení
	školení komunikačních schopností
školení pro trenéry (u vybraných zaměstnanců)	školení schopností řídit

Zdroj: přepracováno podle [32]

Starší pracovníci mají stejné příležitosti jako mladší včetně školení a kurzů. Speciální programy pouze pro starší pracovníky nevedou.

### **Kurzy podporující interní a externí komunikaci**

Společnost AVX poskytuje bezplatné kurzy anglického jazyka všem zaměstnancům. Kurzy jsou organizovány v pracovní době, příslušná doba strávená na kurzu musí být napracována. Autobusová doprava je časově spojená se začátkem a koncem pracovní doby, proto se těchto kurzů mohou účastnit „nedojíždějící pracovníci“, tzn. především pracovníci z Lanškrouna. Přepřavováno je asi 70 % všech zaměstnanců společnosti. Kurz českého jazyka provádí výjimečně. V současnosti se komunikuje s cizinci česky. V minulosti potřebovala společnost ke zprostředkování komunikace s polskými zaměstnanci pomoc tlumočnic.

Kurzy interkulturních odlišností v obchodním směru jsou určeny pro technický marketing (obchodní cestující) a top manažery.

### **Rovný přístup ke mzdovému a platovému ohodnocení**

Výrobní dělníci jsou placeni hodinovou mzdou, nástupní plat na pozici operátor v nepřetržitém provozu činí dnes asi 66,- Kč/hod (včetně nočního příplatku) s tím, že po třech měsících dochází k přehodnocení. Pravidelně po pětadvaceti týdnech probíhá přehodnocování pracovního výkonu a přeškolení. Mzda nezávisí na původu pracovníka, pohlaví, vyznání, věku či jiných v tomto ohledu irelevantních charakteristikách. Manažeři a THP jsou odměňováni měsíčním platem, který ovlivňují zejména kompetence pracovníka, postavení v hierarchii organizační struktury, pracovní úkoly, zkušenosti, schopnosti, znalosti a vzdělání.

Hlavní důvod, proč volí pracovníky cizího původu do dělnických profesí, je nedostatek českých pracovníků, kteří o práci nejeví zájem. Nedostatek pracovních sil nezastaví výrobu, ale může způsobit zpoždění dodávek a snížit konkurenceschopnost podniku.

### **Zaměstnávání těhotných žen, žen s malými dětmi a starších pracovníků**

Zaměstnávání těhotných žen a žen s malými dětmi je komplikované. Důvodem komplikací je turnusový systém dvanáctihodinových denních a nočních směn, které jsou spojeny do dvojice nebo trojice po sobě jdoucích stejných směn. Po nich vždy následují dva nebo tři volné dny. Flexibilní pracovní režimy by byly pro společnost komplikované a zvýšily by se přepravní náklady na dojíždějící osoby. Zkrácený úvazek je praktikován pouze u několika THP pracovníků. Podnik se proto nezdá potýká s tím, že ženy po mateřské dovolené nenastoupí zpět do práce kvůli náročné pracovní době a obtížnosti skloubení s péčí o dítě. Podnik neposkytuje žádnou podporu pro matky ani neplánuje zřídit podnikovou školku.

Pružná pracovní doba nebo částečný úvazek je pasé též pro starší pracovníky. Zvýšený zájem o tuto formu pracovního úvazku nebyl registrován.

### **Zkušenosti s heterogenními pracovními týmy ve výrobě**

S vedením a zaměstnáváním heterogenních pracovních týmů má společnost jak negativní tak pozitivní zkušenosti, zejména co se týká zahraničních pracovníků.

Mezi negativa patří:

- zvýšené náklady způsobené přepravními náklady (vzdálenější trasy),
- delší školení (nebo nutnost jejich opakování),

- náklady na tlumočnice (především v minulosti),
- jiná mentalita a chápání.

Pozitiva lze spatřit v:

- pracovitosti a péči pracovníků,
- vyšší loajalitu pracovníků,
- produktivitu práce i kvality, kde vykazují stejné výsledky,
- jiné mentalitu a chápání (ve smyslu inovativní činnosti a rozvoji spolupracovníků).

Obsazení pracovního místa uchazečem se odvíjí od charakteru pracovního místa a pracovního prostředí. Homogenní pracovní skupiny se nachází u vzhledové kontroly, která se svojí vysokou náročností na pečlivost hodí pro ženy. Muže by na tuto pozici nepřijali vzhledem k pracovnímu prostředí a je tudíž nevhodná pro heterogenní pracovní skupiny. Ekonomické dopady způsobené smíšenými pracovními skupinami nesledují.

### **4.2.3 Odborová organizace a diversity**

#### **Znalost koncepce diversity managementu**

Rozhovor s předsedkyní odborové organizace znovu potvrdil předpoklad neznalosti diversity managementu v celopodnikové šíři.

#### **Činnost odborové organizace**

Odborová organizace ZO KOVO hájí práva jak dělníků společnosti AVX Czech republic, tak technicko-hospodářských pracovníků. Řeší otázky pracovních vztahů, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, mzdových a pracovních podmínek i sociálních programů. Nejdůležitější činností odborové organizace je sestavení kolektivní smlouvy. Kolektivní smlouva je uzavírána se zaměstnavatelem na dobu jednoho roku a svým obsahem hájí zájmy a potřeby zaměstnanců nad rámec zákoníku práce.

#### **Práva odborové organizace**

Odborová organizace nemůže ovlivnit proces přijímání pracovníků. Stejně tak ve zkušební době nemůže žádným způsobem zasáhnout. Po uplynutí zkušební doby přebírá ochrannou ruku nad zaměstnancem s tím, že nikdo ze zaměstnanců nesmí být propuštěn, aniž by k tomu dala souhlas. Má právo požadovat od zaměstnavatele vysvětlení důvodu propuštění a obhajovat zájmy zaměstnance. Jedná-li se o objektivní důvody propuštění, jako je z důvodu nadbytečnosti, požívání alkoholu v pracovní době, závažného porušení pracovní kázně či uzavření dohody, nemá předsedkyně odborové organizace jiné šance,



než propuštění podepsat. Práva odborové organizace se řídí zákony: zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů a dalšími.

### **Uspořádání odborové organizace**

Odborová organizace má sestaveny vlastní odborové stanovy. Alespoň jednou ročně se schází členská schůze nebo se zorganizuje konference. Každý pracovník v podniku může dát hlas osobě, kterou by chtěl jako svého důvěrníka. Důvěrníkem se stává zaměstnanec s nejvyšším počtem preferencí od ostatních pracovníků. Důvěrník je prostředníkem mezi zaměstnanci a členy výboru. Za každé středisko v rámci čtyřsměnného nepřetržitého provozu je volen jeden důvěrník. V současnosti jsou mezi důvěrníky jedna Slovenka a dvě Polky. Odtud je zřejmé, že i zaměstnanci cizí národnosti mají své zástupkyně na významnějších pozicích a též že i tyto pracovnice mají dostatečnou podporu od svých ale i českých spolupracovníků. Podle počtu hlasů jsou voleni z důvěrníků členové výboru. Na konferenci volí výbor svého předsedu/svoji předsedkyni. Celkem se jedná o pět členů výboru a tři osoby jako dozorčí a revizní komise.

### **Časté konflikty a pomoc při řešení**

Odborová organizace pomáhá řešit konflikty, nejčastěji mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Vyskytují se tam, kde je na nižších pozicích zaměstnána starší osoba nebo dlouhodobě (déle jak 10 let) pracující ve společnosti a nadřízený (mistr) je o generaci mladší a nevyjadřuje k pracovníkovi vyžadovanou úctu. Ze zákona má zaměstnanec právo na čtyři týdny dovolené. Mají-li možnost, ukrajinští pracovníci si napracují potřebné hodiny, aby měli šest týdnů dovolené a mohli více času strávit s rodinou ve své zemi. Pokud český pracovník vyčerpá dovolenou a chce si napracovat, ale není dostatek práce, není mu napracování umožněno. V tento moment vzniká závist a problémy v pocitu nespravedlnosti ze strany českých pracovníků.

### **Prosazování požadavků**

Procedura prosazování požadavku na změnu začíná sbíráním informací od důvěrníků, kteří předkládají většinu návrhů. Odborová organizace požadavky projedná a jejich reálnost je konzultována s personální manažerkou společnosti. Následně se odesílají do USA, kde je požadavek buď přijat (v celém nebo částečném rozsahu) nebo zamítnut. V roce 2008 vedení v USA zamítlo požadavek na zvýšení mezd. Prognózovalo příchod ekonomické krize,

zatímco lanškrounský AVX nebyl informován. Organizovala se čtyři setkání pro pracovníky. Po vyhlášení stávkové pohotovosti nakonec došlo ke zvýšení o osm procent. V loňském roce žádné požadavky odbory kvůli trendu propouštění neměly.

#### 4.2.4 Shrnutí relevantních informací získaných rozhovory

Tabulka 7: Shrnutí informací z řízených rozhovorů

Charakteristika/ zkoumaný subjekt	Management	Dělníci	Oddělení vývoje a technologií	Personální oddělení	Odborová organizace
<b>diversita ve skupině, týmu nebo na hierarchické úrovni</b>	top management – převaha mužů low management – převaha žen	ženy i muži, různé věkové kategorie, většina cizinců v podniku	začlenění alžírského pracovníka mezi české, různé věkové kategorie	převaha žen, různé věkové kategorie	ženy i muži, různé věkové kategorie, někteří cizinci jako důvěrníci, předsedkyně žena
<b>řízení a ovlivňování diversity pracovníků</b>	mohou vznášet požadavky (rozkazy) a stížnosti na pracovníky	stížnostmi u vedoucích pracovníků nebo důvěrníků odborové organizace	mohou vznášet požadavky (rozkazy) a stížnosti na pracovníky	výběrové řízení, propouštění, přesuny, povyšování	diversita členů odboru závisí na preferenčních hlasech zaměstnanců, mohou zákonnou formou zamezit propuštění některých pracovníků
<b>přínos diversity</b>	<b>nepřináší žádné výhody</b>	<b>převážně vnímána jako nevýhoda</b>	<b>konkurenční výhoda podniku</b>	<b>nepřináší žádné výhody</b>	<b>přínosná pro zaměstnance</b>
<b>bodové ohodnocení míry diversity managementu</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>diversita závisí na volebních preferencích</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Bodové ohodnocení míry diversity managementu:

- diskriminace a nerovné zacházení: -5
- rovné příležitosti: 0
- respektování diversity: 5
- diversity management: 10

### **4.3 Míra integrace zahraničních pracovníků**

Průzkum minoritních skupin pracovníků umožnil lépe zhodnotit klima v podniku, zjistit pracovní vztahy a odhalit možné komunikační bariéry. Šetření pomocí dotazníku pomohlo dotvořit obraz o diversitě v podniku z pohledu zahraničních pracovníků.

Dotazník se skládal z šestnácti otázek. Identifikační otázky 1 – 5 se týkaly struktury respondentů (pohlaví, věku, vzdělání, délky zaměstnání v AVX a mateřského jazyka). Strukturu respondentů a plánovanou strukturu (na základě skutečné struktury pracovníků) obsahuje PŘÍLOHA G: Struktura respondentů dotazníkového šetření. Otázky 6 a 9 umožnily výběr z více možností a otázky 7 a 8 byly uzavřené dichotomické, tj. obsahovaly pouze dvě možnosti odpovědi ANO nebo NE. Otázka 10 k diskriminaci umožnila u odpovědi ANO podtrhnout nebo napsat odpověď, kterou považoval respondent za důvod diskriminace. Poslední otázky 11 – 16 byly postojové škálového typu s kombinací alternativ 1 ANO, 2 spíše ANO, 3 jak kdy (příp. co), 4 spíše NE a 5 NE.

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve dnech 12., 19., 25. a 26. března 2010 tak, aby byly získány dotazníky ze všech čtyř směn. Bylo rozdáno 62 dotazníků, aby bylo zajištěno dosažení plánu návratnosti 60 dotazníků (15-16 dotazníků na směnu). Všech 62 dotazníků bylo zpětně obdrženo, návratnost 100 %.

#### **4.3.1 Výsledky šetření podle jednotlivých otázek**

Nejprve bylo provedeno třídění prvního stupně, viz PŘÍLOHA H: Statistické zpracování otázek dotazníkového šetření formou I. třídění, ve kterém bylo vypočteno absolutní a procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí u konkrétních otázek a vážený aritmetický průměr u otázek, u kterých měl smysl. Posléze bylo provedeno třídění druhého stupně a vypočteny vážené aritmetické průměry. Vztah mezi odpověďmi respondentů na položené otázky a strukturou respondentů vyjadřuje Pearsonův korelační koeficient, který může nabývat hodnoty od -1 do 1. Pearsonův koeficient korelace  $r$  leží mezi -1 a 0 pro úplnou zápornou korelaci a mezi +1 a 0 pro úplnou kladnou korelaci a vyjadřuje lineární vztah mezi dvěma množinami dat. Čím více se hodnota blíží nule, tím menší je korelační vztah (závislost) mezi odpovědí a danou charakteristikou respondenta. Naopak čím více se hodnota blíží k 1 nebo -1, tím silnější je korelační vztah.

Vzorec pro výpočet Pearsonova koeficientu korelace r:

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}} \quad (1)$$

kde x je soubor nezávislých hodnot: možné varianty odpovědí,

y je soubor závislých hodnot: zvolené odpovědi respondenty,

x s pruhem a y s pruhem jsou střední hodnoty výběru odhadnuté průměry.

**U otázky č. 6 úroveň znalosti češtiny** byly získány očekávané výsledky. Polovina dotázaných ovládá několik základních slov a frází, třetina umí český jazyk s chybami, desetina respondentů ovládá češtinu slovem i písmem plynule a 3 % česky neumí vůbec. Znalost českého jazyka není ovlivněna pohlavím, nezávisí ani na věku či vzdělání respondenta. Významnější vliv má délka zaměstnání v AVX a mateřský jazyk. Nejlepších znalostí češtiny dosahují osoby zaměstnané déle jak 5 let nebo které jsou ukrajinského původu.

**Na otázku č. 7, zda se respondent učí česky**, odpověděly dvě třetiny dotázaných ano a jedna třetina ne. Korelační vztah odpovědí je významný k pohlaví respondenta a mateřskému jazyku. Menší vliv má i vzdělání a věk. Odpovědi jsou nekorelované vzhledem k délce zaměstnání. Jak u mužů, tak u žen se dvě třetiny česky učí a pouze jedna třetina nikoliv. Ukrajínští pracovníci vykazují vyšší zájem o učení se češtiny (85,7 %) než polští pracovníci (62,5 %). Více se učí český jazyk osoby s vysokoškolským (100 %) nebo středoškolským vzděláním (80,8 %) než osoby s ostatním vyučením (57,7 %) či se základním vzděláním (57,1 %). Čím je zaměstnanec cizí národnosti mladší, tím větší má tendenci k učení se českého jazyka.

**U otázky č. 8, jestli umí nebo se učí anglický jazyk**, se poměr obrátil. 73 % odpovědělo, že ne a 27 % se anglický jazyk učí nebo umí. Podstatné charakteristiky respondentů ovlivňující odpovědi jsou opět pohlaví a mateřský jazyk. Asi třetina mužů i žen se anglický jazyk učí (umí) a dvě třetiny ne. Anglický jazyk se více učí nebo umí ukrajínští pracovníci než polští. Nejvíce se anglický jazyk učí osoby mezi 21 – 30 lety a 31 – 40 lety.

**Hlavní důvod práce v AVX (ot. č. 9)** zřejmě nebyl respondentům zcela jasný, někteří se vyjádřili pro více důvodů, proto byly vytvořeny navíc kategorie kombinující více možných odpovědí. Nejvíce se shodli na lepších pracovních podmínkách (22,6 %) nebo že ve své zemi

nenalezli práci (21 %). Řada dotazovaných důvod vůbec neuvedla či uvedla kombinaci odpovědí (17,7 %), 14,5 % z důvodu finančního ohodnocení a 12,9 % kvůli bydlišti v České republice. 8 % považuje za hlavní důvody jak finanční ohodnocení tak lepší pracovní podmínky a 3,2 % (2 respondenti) shledávají kromě finančního ohodnocení a lepších pracovních podmínek i možnost osobního rozvoje. Jak muži, tak ženy volili nejčastěji jako důvod pracovní podmínky, že nebyla práce v jejich zemi nebo kombinace těchto odpovědí. Ukrajínští pracovníci volili nejčastěji jako důvod práce v AVX bydliště v České republice (50 %) a řada z nich hodnotila pozitivně finanční ohodnocení (28,6 %). Polští pracovníci naopak oceňovali pracovní podmínky (27,1 %) nebo že ve své zemi nenalezli práci (25 %). Finanční ohodnocení bylo hlavním důvodem pro 10,4 % Poláků.

Velice zajímavé výsledky nabídla **otázka č. 10. setkal/a jste se s diskriminací v AVX?** Dvě třetiny odpověděli striktně ne a jedna třetina dotázaných ano. Z toho 17,7 % důvod neuvedlo. 6,5 % cítí diskriminaci v chování ostatních, 4,8 % uvedlo odměňování a 3,2 % v oblastech odměňování, postupu i chování. Ženy oproti mužům se cítí mnohem méně diskriminované. 80,5 % žen uvedlo, že se nesečkali s diskriminací ve společnosti AVX. U mužů se to týkalo pouze 42,9 %. Ženy buď důvod neuvedli (14,6 %) nebo cítí diskriminaci jak v oblasti odměňování, tak v postupu i chování ostatních (4,9 %). Muži se cítí diskriminováni chováním ostatních (23,8 %), nebo důvod neuvedli (23,8 %) nebo v otázce odměňování (9,5 %). S diskriminací se nesečkala žádná osoba starší 51 let. Nejvíce diskriminovanou skupinou se cítí pracovníci mezi 21 – 30 lety. V této skupině dva diskriminuje chování ostatních, jeden pracovník si stěžoval na odměňování, postup i chování ostatních a další čtyři neuvedli důvod. Jeden pracovník do 20 let se cítí diskriminován ve způsobu odměňování. Z hlediska vzdělání se v průzkumu s diskriminací setkaly pouze osoby s ostatním vyučením a střední školou s maturitou. Oproti tomu pracovníci pracující déle jak 10 let žádné pocity diskriminace neuvedli.

**Otázka č. 11 myslíte si, že pracujete v dobrém pracovním kolektivu** má velmi pozitivní odezvu. Dvě třetiny respondentů zaškrtnla jednoznačně ano, 17,7 % uvedl spíše ano, 14,5 % jak kdy a odpovědí spíše ne nebo ne se nevyskytly vůbec. Vážený aritmetický průměr 1,52 značí přelom odpovědí mezi ano a spíše ano. Dvě třetiny mužů a žen uvedly, že si myslí, že pracují v dobrém pracovním kolektivu. Více si to myslí Ukrajinci (78,6 %) než Poláci (64,6 %). Čím starší je pracovník, tím častěji uvedl odpověď ano.

**Otázka č. 12, zda se domnívá respondent, že vztah s nadřízeným je kladný,** dává také pozitivní výsledky. 59,7 % se domnívá, že ano, 30,7 % odpovědělo spíše ano, pouhých 8,1 % napsalo jak kdy a jediný respondent (1,6 %) se vyjádřil ve smyslu spíše ne. Odpověď ne nevedl nikdo. Vážený aritmetický průměr 1,52 značí přelom odpovědí mezi ano a spíše ano. 57,1 % mužů uvedlo ano, 33,3 % spíše ano a 9,5 % jak kdy. U žen činilo 61 % odpovědí ano, 29,3 % spíše ano, 7,3 % jak kdy a pouze jediná respondentka uvedla spíše ne. Pozitivněji vnímají vztah s nadřízenými polští pracovníci. Horší vztahy s nadřízenými mívají pracovníci ve věkové kategorii 31-40 let.

**Rozdíly mezi jejich a českou kulturou (ot. č. 13)** vnímá 43,6 % dotázaných. Pětina dotázaných uvedla spíše ano a čtvrtina jak kdy. Žádný rozdíl mezi kulturami shledává pouze 5 % respondentů a 8 % se přiklání k odpovědi spíše ne. Vážený aritmetický průměr 2,11 značí na obvyklou odpověď spíše ano. Více vnímají rozdíly mezi kulturami muži (66,7 %) než ženy (31,7 %) a polští pracovníci (47,9 %) než ukrajinští (28,6 %). Nejhůře se přizpůsobují osoby ve věku 21 – 30 let. Nejméně vnímají kulturní rozdíly osoby se základním a středoškolským vzděláním.

Oblast **jazykové bariéry mezi dotazovaným a nadřízeným (ot. č. 14)** bude pravděpodobně korespondovat s otázkami znalosti českého jazyka, anglického jazyka a vztahu s nadřízeným. 37 % uvedlo, že mezi nimi a nadřízeným žádná jazyková bariéra není, 30,7 % se domnívá, že spíše není. 14,5 % si myslí, že záleží na situaci. Desetina uvádí spíše ano a 8 % ano. Vážený aritmetický průměr 3,79 znamená inklinování k odpovědi spíše ne. Zatímco 46,3 % žen jazykovou bariéru s nadřízeným nepocítuje, u mužů je to pouhých 19 %. Že mezi nimi a nadřízeným jazyková bariéra existuje, přiznalo 19 % mužů a 2,4 % žen. Jazykovou bariérou s nadřízenými více trpí polští pracovníci. Pouze 27,1 % uvedlo, že mezi nimi jazyková bariéra není a 33,3 % spíše není, u ukrajinských pracovníků 71,4 % necítí žádnou jazykovou bariéru a 21,4 % spíše ne. Jazyková bariéra s nadřízeným nejméně postihuje věkovou kategorii 41 – 50 let a osoby nad 51 let. Čím je pracovník mladší, tím pravděpodobněji mezi ním a nadřízeným bude jazyková bariéra. Obvykle trpí touto bariérou osoby s vyučením nebo střední školou s maturitou.

Téměř polovina dotazovaných (46,8 %) neshledává **jazykovou bariéru mezi nimi a spolupracovníky (ot. č. 15)**. 27,4 % se přiklání k odpovědi spíše ne. Shodně 9,7 % uvedlo odpověď jak kdy a spíše ano. Ano zaškrtno nejméně respondentů (6,5 %). Vážený aritmetický průměr 3,98 znamená směřování k odpovědi spíše ne. Jazyková bariéra ke spolupracovníkům

nečiní problémy 56,1 % žen a 28,6 % mužů. Naopak jako problémovou oblast spatřuje 14,3 % mužů a 2,4 % žen. Muži mají o něco větší problémy s jazykovou bariérou než ženy. Bariéru nepocítují ukrajinští pracovníci ze 78,6 % a z 21,4 % spíše ne a polští pracovníci z 37,5 % a z 29,2 % spíše ne. Jazykovou bariéru se spolupracovníky nejvíce uvádí věkové kategorie 21 – 30 a 31 – 40 let a pracovníci s vyučením.

**Poslední otázka č. 16** by měla vystupovat pouze jako pro forma, neboť je zřejmé, že společnost všechny svoje pracovníky **seznámila s podnikovými pracovními předpisy a etickými kodexy**. Pracovních předpisů a etických kodexů si je vědomo 92 % dotazovaných. Asi 3,2 % uvedlo spíše ano s vědomím, že nejspíše školením prošli. Jeden respondent (1,6 %) si není jist (spíše ne) a dvě dokonce uvedli ne (3,2 %). V tomto případě o něco málo znalejší pracovních předpisů a etických kodexů jsou muži než ženy (vyšší vážený aritmetický průměr). Více jsou si vědomi předpisů polští pracovníci (93,8 %) než ukrajinští (85,7 %).

#### **4.4 Analýza interních dat**

Analýza interních dat se zaměří zejména na strukturu pracovníků v podniku. Zajímavé informace lze získat i z dat týkajících se propouštění pracovníků (českých i zahraničních).

##### **4.4.1 Struktura pracovníků v podniku**

Podnik v současnosti zaměstnává 1798 osob. Stav pracovníků s cizím původem činil 228 ke dni 8. března 2010. Jedenáct osob je zdravotně znevýhodněných a devět osob s částečným invalidním důchodem. Nezaměstnává ani jednu osobu starší 65 let. Z 200 osob, které jsou buď na mateřské, nebo rodičovské dovolené je pouze jeden muž.

##### **Zastoupení žen a věkové kategorie v managementu**

Ve společnosti působí na úplném vrcholu hierarchie dva muži – viceprezident tantalové divize (není českého původu) a ředitel (a současně jednatel) společnosti.

Mezi top management patří finanční manažer, ředitel závodu, personální manažerka, manažer podnikového inženýringu, manažer technického marketingu pro tantalovou divizi, manažer vývoje a technologie a manažer kvality.

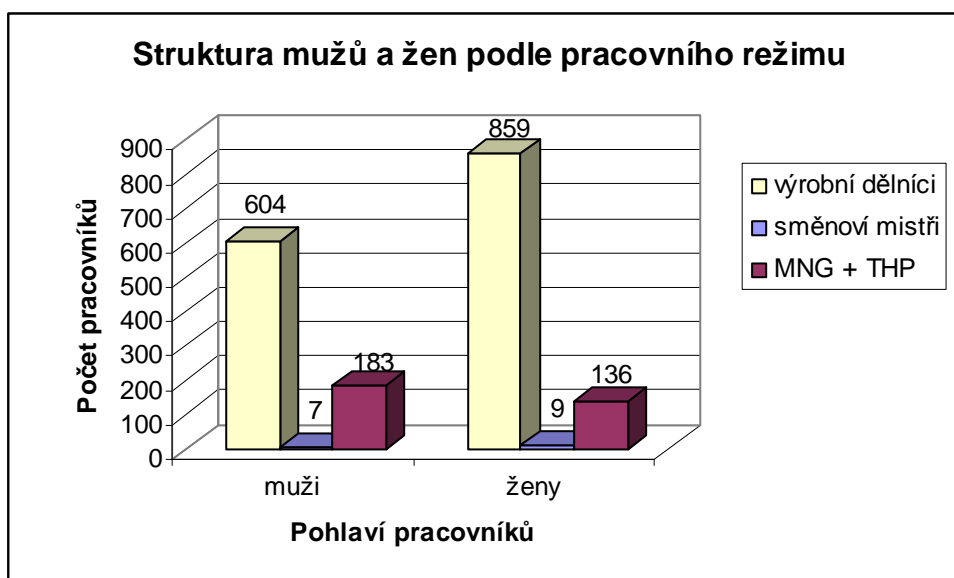
„Vyšší“ middle management (podřízen top managementu) tvoří manažer nákupu a zásobování, výrobní manažer výroby anod, výrobní manažer montáže kondenzátorů, manažer pro technický úsek, manažer MIS, manažer zákaznického servisu a distribuce

a manažer plánování. Tomuto „vyššímu“ middle managementu jsou podřízeny ještě další úrovně řízení. Přičemž úroveň směnových mistrů je chápána jako low management (nejnižší úroveň řízení).

Společnost zaměstnává celkem dvacet jedna žen v manažerských pozicích včetně směnových mistrových. Z uvedeného výčtu top managementu je jasné, že ve vysoké manažerské pozici je pouze jediná žena. Naopak v poměru mistrových vůči mistrům jsou muži v oslabení 7:9. Z toho šest směnových mistrových je ve věku 45 – 54 let.

V top managementu jsou tři vedoucí pracovníci ve věkové kategorii 45 – 54 let a tři osoby ve věku 55 – 65 let. V middle managementu je osm osob v kategorii 45 – 54 let a šest ve věku 55 – 65 let. Strukturu mužů a žen ve společnosti podle pracovního režimu zobrazuje níže uvedený graf.

Graf 2: Strukturální členění: směnoví mistři, MNG + THP a výrobní dělníci



Zdroj: vlastní zpracování

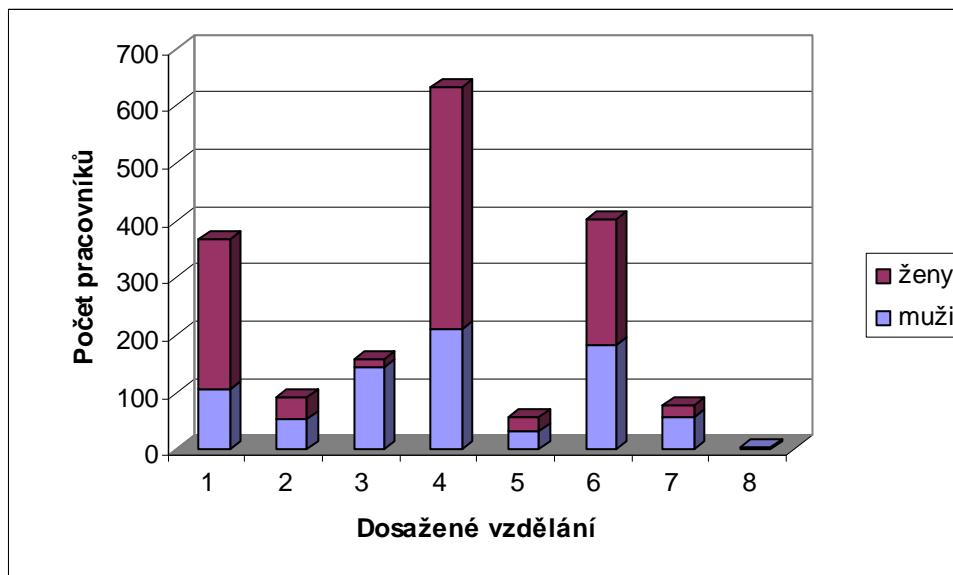
K 20. lednu 2010 bylo ve společnosti 1463 výrobních dělníků, kde je zřejmá převaha žen. V podniku pracuje šestnáct směnových mistrů/mistrových s mírnou převahou žen mistrových nad mistry. Směnoví mistři se řadí do low managementu, ale nejsou zařazeni do kategorie MNG + THP, neboť stejně jako výrobní dělníci i směnoví mistři pracují v nepřetržitém provozu. Pracovní režim managementu a THP spočívá v jednosměnném provozu, více jsou zastoupeni muži.



## Struktura pracovníků podle vzdělání

Graf dále zobrazený ukazuje na vzdělanostní úroveň všech zaměstnanců společnosti.

Graf 3: Struktura pracovníků podle vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Dosažené vzdělání 1 – 8 představuje tyto kategorie:

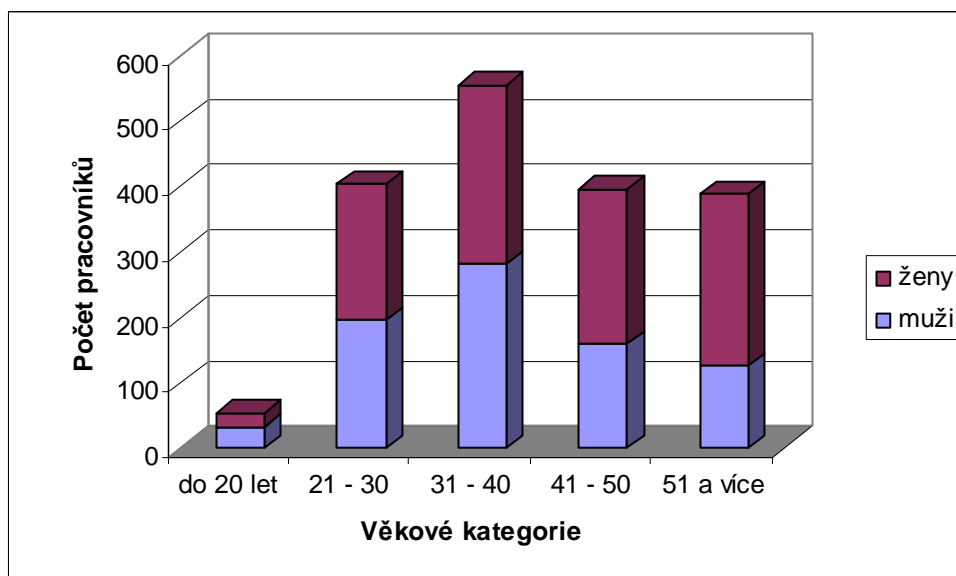
- |                        |                             |
|------------------------|-----------------------------|
| 1 = základní           | 2 = vyučení elektro         |
| 3 = vyučení strojní    | 4 = vyučení ostatní         |
| 5 = vyučení a maturita | 6 = středoškolské           |
| 7 = vysokoškolské      | 8 = vysokoškolské doktorské |

Nejpočetnější skupinou pracovníků jsou osoby s ostatním vyučením. Velmi početnými kategoriemi jsou i pracovníci se základním a středoškolským vzděláním. Nejméně zastoupené je vysokoškolské doktorské studium a vyučení s maturitou. Ženy převažují nad muži v kategoriích vyučení ostatní, základním a středoškolským vzděláním. Muži převažují nad ženami v kategoriích vyučení elektro, vyučení strojní, vyučení a maturita a ve vysokoškolském vzděláním. V poslední kategorii vysokoškolského doktorského vzděláním má podnik čtyři mužské zástupce bez účasti jediné ženy.

## Struktura pracovníků podle věku

Následující graf zobrazuje zastoupení všech zaměstnanců ve věkových kategoriích s rozlišením mezi muže a ženy.

Graf 4: Struktura pracovníků podle věkových kategorií



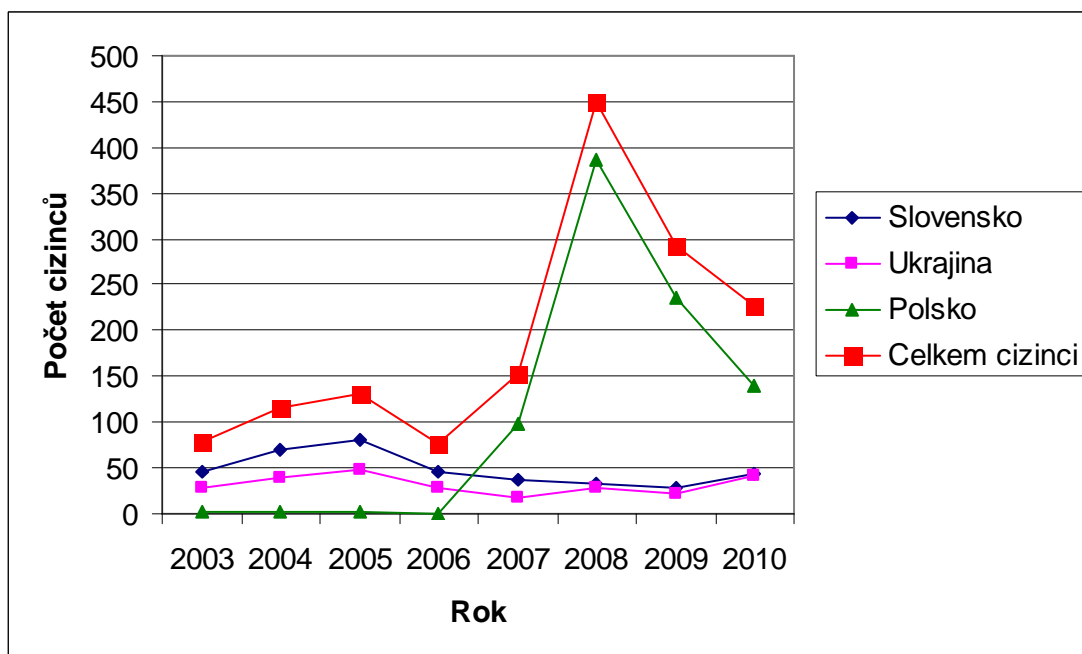
Zdroj: vlastní zpracování

Nejpočetnější věkovou kategorií jsou osoby ve věku 31 – 40 let. Nejméně zastoupenou kategorií jsou naopak pracovníci do 20 let. V prvních třech věkových kategoriích je poměr zastoupení mužů a žen zhruba 1:1. V kategoriích 41 – 50 a 51 a více let převládají ženy.

## Vývoj počtu zahraničních pracovníků

Vývoj počtu zahraničních pracovníků, kteří byli zaměstnáni ve společnosti AVX uvádí následující tabulka. Uvedené sledované počty jsou vztaženy k měsíci lednu příslušného roku. V grafu není zachycena časová řada vývoje počtu pracovníků z Ruska, Běloruska, Alžírsko a Bulharska. Tyto skupiny skýtají počet od 0 do 3 v daném roce, a proto nejsou pro rozlišení grafu významné.

Graf 5: Vývoj počtu cizinců podle státní příslušnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu je patrné, že společnost se začala zabývat rozvojem zaměstnávání polských pracovníků od roku 2007. Pracovníci z Polska tvoří z celkového počtu cizinců majoritní část. Dalšími významnými skupinami jsou pracovníci z Ukrajiny a Slovenska. Uvedené počty cizinců jsou pro pozice výrobního dělníka. Z hlediska pracovníků cizího původu se nachází v managementu pouze jeden muž a to na pozici viceprezidenta tantalové divize, mezi THP je jeden muž z Alžírka.

#### 4.4.2 Fluktuace pracovních sil v roce 2009

Při rozboru fluktuace pracovních sil je pro tuto práci významná otázka rozdílů nástupů a výstupů českých pracovníků z Lanškrouna a okolí (LKN) a polských pracovníků (PL). Počty udává následující tabulka, údaje se týkají jednotlivých měsíců roku 2009.

Tabulka 8: Počty nástupů a výstupů LKN a PL pracovníků

měsíc		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	celkem
nástupy	LKN	2	0	3	3	3	1	14	81	67	108	28	55	365
	PL	0	0	0	0	0	0	0	24	5	7	0	0	36
výstupy	LKN	12	86	55	5	14	16	8	21	18	10	20	10	275
	PL	9	60	39	5	5	4	2	1	3	3	1	2	134

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená tabulka obsahuje absolutní počty výstupů a nástupů LKN a PL pracovníků. Za celé období roku 2009 ubylo 8 pracovníků. V jakém podílu se na úbytku pracovníků podíleli pracovníci LKN a PL?

Změna LKN: +90

Změna PL: -98

Celkem: -8

Změna v počtu pracovníků vyjádřená jediným číslem minus 8 nebyla dostatečně vypovídající. Z rozdílu nástupů a výstupů kategorií LKN a PL vyplývá, že za rok 2009 společnost přijala o 90 osob více pracovníků LKN než společnost opustilo. V kategorii PL došlo k úbytku o 98 pracovníků, která způsobila zápornou bilanci.

Graf 6: Změna počtu pracovníků LKN a PL



Zdroj: vlastní zpracování

Graf změny počtu pracovníků LKN a PL zobrazuje rozevírající se nůžky mezi nástupy a výstupy pracovníků LKN a PL (žlutá oblast). Čím je červená čára (celkem) více vzdálená od zelené a modré, tím rovnoměrnější je nástup a výstup obou kategorií. Jakmile červená čára splývá s modrou čarou, značí o neúměrné převaze navyšování počtu LKN pracovníků proti PL. Tato situace nastartovala v polovině roku 2009.

## 5 DOPORUČENÍ A HODNOCENÍ

V této kapitole budou hodnoceny výsledky z jednotlivých šetření a navržena doporučení.

### 5.1 Zhodnocení výsledků průzkumu

Na základě vedených rozhovorů bylo zjištěno, že manažeři podniku neznají koncepci diversity managementu. Podnik respektuje rovné příležitosti a umisťuje pracovníky na taková pracovní místa, které nejlépe vyhovují potřebám podniku a schopnostem a dovednostem zaměstnanců. Ani u vedoucích pozic a THP společnost žádným způsobem nikoho nediskriminuje a nevyhýbá se zaměstnávání žen, mladších nebo naopak starších osob či osob cizí národnosti. Personální a etická politika AVX Czech republic s. r. o. je v souladu s pravidly a předpisy České republiky, Kodexem chování elektrotechnického průmyslu EICC a Kodexem podnikového chování a etiky AVX Corporation. Kultura společnosti je výrazně ovlivněna mateřskou společností ve Velké Británii a AVX Corporation v USA. Společnosti bych doporučila zahrnout problematiku diversity a diversity managementu do své podnikové strategie.

V oddělení vývoje a technologií pracuje inženýr vývoje alžírského původu, který je pro společnost velkým přínosem. Svými schopnosti, znalostmi a zkušenostmi představuje pro podnik konkurenční výhodu a též rozvíjí dovednosti svého pracovního okolí. Získané přínosy převyšují vynaložené náklady.

Řízení dělníků v montáži a výrobě představuje řízení heterogenní pracovní skupiny, ale diversifikace je účelově zaměřená na získání pracovní síly bez ohledu na její potenciál. Úkolový charakter práce neumožňuje v plném rozsahu využít potenciálu a různorodosti pracovních sil, takže výsledný výkon odpovídá homogenní pracovní skupině. Naopak náklady na zahraniční pracovníky jsou vyšší než u českých pracovníků, čímž se stává diversity ve výrobě spíše nevýhodou pro podnik. Náklady a nevýhody spojené se zaměstnáváním různých národnostních skupin převyšují ve výrobě a montáži přínosy. Do budoucna by bylo vhodné zvážit, zda by nedošlo k úspoře nákladů zpětným přechodem na osmi hodinovou pracovní dobu. Je zřejmé, že by přechod znamenal řadu restrukturalizačních změn v podniku, ale pomohl by rozšířit počet českých zájemců o práci, kteří v současnosti nemají odvahu nastoupit do tak náročné pracovní doby a narušit si významně životní harmonogram. Navíc by se mohla společnost více přizpůsobit ženám s malými dětmi a mohla by zaměstnávat více

osob se změněnou pracovní schopností. S přibývajícím počtem zájemců z Lanškrouna a okolí by pak nemusela využívat tolik pracovníků ze zahraničí, jako je tomu doposud a snížil by se požadavek a náklady na autobusovou dopravu.

Rozhovory s pracovníky personálního oddělení prokázaly opět neznalost konceptu diversity managementu. Proces přijímání pracovníků, kterým se výrazně ovlivňuje struktura pracovníků v podniku, se provádí podle jasných pravidel stanovených vedením v USA. Nástup pracovníka může být pouze s jejich souhlasem. V personálním oddělení není žádný pracovník pověřen činnostmi odpovídající funkcím diversity manažera. Personální manažerka bych doporučila, aby pověřila vhodnou osobu, která by se danou problematikou zabývala. Společnost nevede žádnou personální databanku o věku, pohlaví, vzdělání, kulturním původu či zkušenostech a proto nemá žádný nástroj pro systematické sestavování pracovních týmů. Konceptu personálního rozvoje společnost nesestavuje, pouze výjimečně u nejvyšších manažerů. Personální oddělení by mělo uvažovat o vytvoření personální databáze, která by pomáhala při sestavování pracovních skupin nebo týmů k lepšímu využití potenciálu pracovníků. K podpoře komunikace ve společnosti poskytuje bezplatné kurzy anglického jazyka všem zaměstnancům, vzhledem k návaznosti směn na autobusovou dopravu se jich mohou účastnit „nedojíždějící pracovníci“. Pro top manažery a technický marketing pořádá kurzy interkulturních odlišností v obchodním směru. Poskytování bezplatných kurzů anglického jazyka hodnotím velmi pozitivně. Je to důležitý krok k dosažení vyšší gramotnosti zaměstnanců podniku v anglickém jazyce. Mzdové ohodnocení dělníků je formou hodinové mzdy. Zvláštní odměny jsou vypláceny pouze výjimečně. Mzda nezávisí na původu pracovníka, pohlaví, věku a je pro všechny stejná, pracovník může svůj příjem ovlivnit počtem odpracovaných hodin, dobou odpracovanou ve společnosti AVX (počtem měsíců či let) nebo zvýšeným výkonem. Manažeri a THP jsou odměňováni měsíčním platem, který se odvíjí od jejich vzdělání, zkušeností a schopností. Nově přijatému pracovníkovi je plat určen na základě uvedených charakteristik a srovnává se s platovým ohodnocením podobné pracovní pozice. Mzdové a platové ohodnocení pracovníků spatřuji jako objektivní a nediskriminační. Žádné flexibilní pracovní režimy (pro těhotné, ženy s malými dětmi, starší pracovníky, postižené) ani zkrácení pracovní doby výrobním dělníkům neumožňují. Bylo by vhodné se zaměřit na ženy po mateřské dovolené či starší pracovníky a nabídnout jim možnost vždy pro dvojici rozpúlit směnu. Základem je informovat pracovníky o této možnosti, která by mohla zabránit odchodům pracovníků po mateřské dovolené.

Prioritním úkolem odborové organizace je sestavení kolektivní smlouvy, která svým obsahem hájí zájmy a potřeby pracovníků nad rámec zákoníku práce. Odborová organizace nemůže ovlivnit proces přijímání pracovníků, nicméně nikdo nesmí být propuštěn bez jejího souhlasu. Pracovníci v podniku volí své důvěrníky, které zprostředkovávají informace mezi nimi a odborovou organizací. Odborová organizace pomáhá řešit konflikty nejčastěji vzniklé mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Diversita důvěrníků, členů odborové organizace a předsedkyně závisí na preferenčních hlasech zaměstnanců, kteří jsou v odborech. Na základě řízeného rozhovoru vedeného s předsedkyní odborové organizace by bylo vhodné zvážit posílení komunikace mezi vedením společnosti a klíčovými pracovníky na pozici dělník. Klíčoví dělníci a THP by měli být pravidelně informováni o hospodářských výsledcích společnosti a jejím dalším směřování, aby se lépe mohli ztotožnit s cíli a potřebami podniku např. formou krátkých porad. Společnost by dále měla organizovat porady o diversitě.

Ve výsledném hodnocení je využita a řízena diversita v podniku pouze v oddělení vývoje a technologií, kde představuje pro podnik skutečnou konkurenční výhodu. Management podniku a personální oddělení se snaží diversitu respektovat a nikoho nediskriminovat a ve výrobě a montáži se klade důraz pouze na rovné příležitosti. Společnost by se měla snažit zavést koncept diversity managementu do oblasti řízení lidských zdrojů.

## **5.2 Zhodnocení výsledků z šetření zahraničních pracovníků**

Znalost českého jazyka v podniku lze zhodnotit jako uspokojující. Pouze 3 % dotazovaných se není schopna domluvit. Pozitivním aspektem je též ochota většiny pracovníků se v českém jazyce zlepšovat a učit se ho. Anglický jazyk umí nebo se učí necelá třetina respondentů, což je vzhledem k celopodnikové gramotnosti anglického jazyka velmi dobrý výsledek. Pracovníci se rozhodli pracovat ve společnosti AVX nejčastěji kvůli lepším pracovním podmínkám, nebo se jim nepodařilo nalézt práci ve své zemi. Ukrajínští pracovníci uváděli jako nejčastější důvod práce ve společnosti bydliště v České republice. Finanční ohodnocení se stalo důvodem práce více pro ukrajinské pracovníky než pro polské. Ve společnosti se cítí třetina respondentů určitým způsobem diskriminovaná. Překvapivě se cítí více diskriminovaní muži než ženy. Většinou se jednalo o chování ostatních, nebo důvod neuvadli. Pracovníci pracují v dobrém pracovním kolektivu. Lepší pracovní kolektiv vnímají nejvíce starší a ukrajínští pracovníci. Respondenti se domnívají, že vztah

s nadřízenými mají kladný. Rozdíly mezi kulturami zaměstnanci velmi dobře vnímají, více muži než ženy. Pouze 13 % respondentů vidí minimální nebo žádné rozdíly. Jazyková bariéra se mezi dotazovaným a nadřízeným spíše nevyskytuje. O něco větší problémy s jazykovou bariérou mají muži než ženy. Téměř všichni dotazovaní jsou si vědomi podnikových pracovních předpisů a etických kodexů. Společnosti bych doporučila se více orientovat na problém komunikačních bariér a diskriminace mužů ze zahraničí.

### **5.3 Zhodnocení výsledků z analýzy interních dat**

V top managementu je pouze jediná žena. Žádná žena na manažerských postech nemá vysokoškolské – doktorské studium, se kterým disponují čtyři muži v podniku. Velmi pozitivním aspektem je naopak převaha žen mistrových nad muži. Z celkového počtu zaměstnanců v podniku je převaha žen 56 % nad muži 44 %. Nejpočetnější skupinou pracovníků jsou osoby s ostatním vyučením. Personální oddělení se snaží přiřadit pracovnímu místu pracovníka s odpovídajícím vzděláním, praxí a schopnostmi, existují výjimky vysokoškolsky vzdělaných pracovníků na dělnických pozicích. Nejpočetnější věkovou kategorií jsou osoby ve věku 31 – 40 let. Nejméně zastoupenou kategorií jsou pracovníci do 20 let, kteří nejsou často ochotni nastoupit do nepřetržitého pracovního provozu a bez závazků se nebojí riskovat a střídat pracovní úvazky. Podnik zaměstnává asi pětinu osob starších 51 let. Ani jedna osoba není starší 65 let.

Počet zaměstnanců cizího původu se odvíjí od výrobních potřeb podniku. Rozvoj zaměstnávání polských pracovníků začal v roce 2007 a v roce 2008 dosahoval svého vrcholu. Významné propouštění roku 2009 zapříčinila finanční a hospodářská krize. Z důvodu nákladové optimalizace podnik upřednostňuje ve výrobě a montáži české pracovníky před zahraničními. Společnosti bych doporučila více využívat výhod a přínosů diversity ve struktuře managementu podniku.



## ZÁVĚR

Diversity management je v současnosti považován za nový trend řízení lidských zdrojů, se kterým se podniky seznamují a mění svoje podnikatelské strategie. V budoucnu se řízení různorodosti stane běžnou součástí práce oddělení lidských zdrojů, ale ovlivňovat ji bude také každý manažer v podniku. Nebude se jednat o nadstavbu a prestiž jako je chápána nyní, ale o běžný standard.

Pro úspěšné zavedení koncepce je tedy velmi relevantní, aby se stala součástí strategie řízení lidských zdrojů. V podniku musí dojít k řadě změn. Jedná se o změny v oblasti hodnot, chování v podniku a přesvědčení. Tyto změny jsou provázány strukturálními změnami spočívajícími v novém způsobu řízení, organizaci, koordinaci i kontrole. Současně musí dojít k procesním změnám, které se odrazí v oblasti materiálových, peněžních, informačních toků a lidských zdrojů. Podnik by se měl snažit provést změny tak, aby co nejvíce omezil riziko neúspěchu spojeného s jejich zavedením.

Důležité je pochopit význam různorodosti v podniku a jeho smyslu. Je-li v podniku heterogenní pracovní skupina, na kterou musí podnik vynaložit vysoké náklady a nenesou jí žádné zvláštní výhody, nemůže se jednat o diversity management. Nachází-li se v podniku homogenní pracovní skupina nebo skupiny, těžko mohou její členové stejnými přístupy a myšlenkami nalézt zajímavé řešení, nové postupy, trendy či pozitivní inovace.

Diversity management se zaměřuje na potenciál a schopnosti každého jednotlivce tak, aby byl přínosem pro ostatní pracovníky a celý podnik. Základním pojetím je různorodost jako zdroj přínosů pro podnik a tím vytvoření v dnešní době tak důležité konkurenční výhody.

**V práci byla analyzována míra dosažení diversity managementu pro jednotlivé zkoumané subjekty společnosti AVX Czech republic s. r. o. v Lanškrouně. Navíc byly zjišťovány vztahy a komunikační bariéry mezi pracovníky cizí národnosti, spolupracovníky a nadřízeným a vnímání kulturních rozdílů. Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.**

## SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

- [1] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press 2001. 355 s. ISBN 80-7261-033-3
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 8. vyd. Praha: Grada Publishing 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [3] KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*, 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2
- [4] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, 1. vyd. Praha: Victoria Publishing 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [5] LEJSKOVÁ, P. *Personální management*, 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice 2003, 86 s. ISBN 80-7194-588-9
- [6] VELÍŠKOVÁ, H. *Víc (různých) hlav víc ví*, Praha: Nový Prostor, o. s. 2007, 97 s. ISBN 978-80-903990-0-6
- [7] GARDENSWARTZ, L., ROWE, A. *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. Chicago: Irwin Professional Pub 1995, 175 s. ISBN 10:0786304251. ISBN 13:978-0786304257
- [8] POTOČKOVÁ, D., BŘEZINOVÁ, K. *Diversity management aneb zvládání odlišností v pracovním prostředí* [online]. HR forum, c2004-2009 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <[http://www.mkc.cz/uploaded/Zvladani\\_odlisnosti.pdf](http://www.mkc.cz/uploaded/Zvladani_odlisnosti.pdf)>
- [9] GLOSSARY. *Office of Diversity and Inclusion*, [online]. Poslední revize 19. 5. 2009 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <<http://www.diversity.hr.va.gov/glossary.htm#d>>
- [10] KEIL, M., a spol. *Diversity Management: Vzdělávací manuál* [online]. European Commission, 2007 [cit. 2010-02-04]. Dostupné z: <<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=cs>>
- [11] WILLIAMS, H. *Guidelines on workplace diversity* [online]. Public Service Commissioner 2001 [cit. 2010-02-07]. Dostupné z: <<http://www.apsc.gov.au/publications01/diversityguidelines.htm>>
- [12] SHONE, J. *Managing diversity*. Bowden printing 1999. 16 s. ISBN 1-86506-134-4
- [13] DEMARIA, R. a spol. *The 10 Biggest Mistakes in Diversity Management – Why Best Practises in Diversity Aren't Enough!* The Diversity Factor 2009. 4 s. ISSN 1545-2808.

- [14] GILBERT, J. A., STEAD, B. A., IVANCEVICH J. M. *Diversity Management: A New Organizational Paradigm*. Journal of Business Ethics, 1999. vol. 21. no. 1. s. 67. ISSN 1573-0697.
- [15] SYNETZ – THE MANAGEMENT CONSULTANTS. *Implementace diversity managementu* [online]. [cit. 2010-02-09]. Dostupné z: <<http://www.synetz.de>>
- [16] EUROPEAN COMMISSION: *Diversity at work – 8 steps for small and medium-sized businesses* [online]. 2009 [cit. 2010-02-09]. Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/pdf/pubst/broch/8steps07\\_en.pdf.cz/](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/broch/8steps07_en.pdf.cz/)>
- [17] IVANCEVICH, J. M., GILBERT, J. A. *Diversity management: Time for a New Approach*. Public Personnel Management, 2000. vol. 29. no 1. s. 89. ISSN 0091-0260
- [18] SAMMARTINO, A., O'FLYNN, J., NICHOLAS, S. *Managing Diverse Work Teams: A Business Model for Diversity Management* [online]. Australian Centre for International Business, 2002 [cit. 2010-01-03]. Dostupné z: <<http://www.managementmarketing.unimelb.edu.au/mcib/include/diversity/MANAGING%20DIVERSE%20TEAMS%20-%20A%20BUSINESS%20MODEL.pdf>>
- [19] SCHAUEROVÁ, P. *Týmová spolupráce je v době globalizace nezbytností* [online]. [cit. 2009-12-05]. Dostupné z: <[http://www.diversity-management.cz/diversity\\_management.php](http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php)>
- [20] JANŠOVÁ, M., HORÁČEK, V. *Diskriminace v pracovněprávních vztazích* [online]. [cit. 2009-12-08]. Dostupné z: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/diskriminace-v-pracovnepravnich-vztazich-21704.html>>
- [21] Zákon č. 2/1993 Sb., listina základních práv a svobod
- [22] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- [23] SAMEC, P. *Euronovela zákoníku práce* [online]. [cit. 2009-12-08]. Dostupné z: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/euronovela-zakoniku-prace-23368.html>>
- [24] DANĚK, M., KROFTA, J. *Antidiskriminační zákon* [online]. [cit. 2009-12-08]. Dostupné z: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/antidiskriminacni-zakon-58162.html>>
- [25] Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti
- [26] Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku
- [27] *Diversity scorecard* [online]. [cit. 2010-01-14]. Dostupné z: <<http://www.diversity.hr.va.gov/ca/files/divnews/Y07M02PP.pdf>>

- [28] *Introduction to Diversity Management* [online]. University of Bath, 2006, [cit. 2010-01-14]. Dostupné z: <<http://www.bath.ac.uk/managediversity/diversitymanage>>
- [29] IRLANA, H. *The Strategic Management of Cultural Diversity and the Impact on Work Team Performance: The Case of a Canadian Multinational Telecommunications Enterprise*, Kanada, Quebec: Univerzita Laval, srpen 1997, 149 s., číslo publikace 0-612-26217-0
- [30] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*, 2. vyd. Praha: Portál 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4
- [31] Společnost AVX Czech republic s. r. o. Lanškroun [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupné z: <http://avx.onlineprace.cz/index.php?id=1>
- [32] Interní dokumenty společnosti AVX Czech republic s. r. o. Lanškroun

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Členění okolí podniku .....	17
Obr. 2: Hybné síly konkurence v odvětví.....	18
Obr. 3: Dimenze diversity .....	28
Obr. 4: Implementace diversity managementu.....	33
Obr. 5: Model efektivního diversity managementu.....	36
Obr. 6: Dopad managementu na výkon různorodých pracovních týmů.....	42
Obr. 7: Perspektivy diversity scorecard.....	44
Obr. 8: Logo společnosti AVX Corporation .....	47
Obr. 9: Logo společnosti AVX Czech Republic s. r. o. ....	47
Obr. 10: Metody analýzy diversity managementu ve vybraném podniku.....	60
Obr. 11: Provázanost zkoumaných subjektů .....	61
Obr. 12: Vlastnické vazby společností AVX .....	62
Obr. 13: Diagram procesů přijímání a školení pracovníků ve společnosti AVX.....	67

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Nákladové a výnosové položky diversity managementu .....	35
Tabulka 2: Výhody a nevýhody týmové diversity.....	39
Tabulka 3: Perspektivy a ukazatelé diversity scorecard.....	44
Tabulka 4: Časová náročnost rozhovorů .....	59
Tabulka 5: Časová náročnost dotazníkového šetření .....	59
Tabulka 6: Typologie školení výrobních a nevýrobních pracovníků .....	69
Tabulka 7: Shrnutí informací z řízených rozhovorů.....	73
Tabulka 8: Počty nástupů a výstupů LKN a PL pracovníků .....	82

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Podíl AVX na světovém trhu tantalových kondenzátorů v roce 2008.....	52
Graf 2: Strukturální členění: směnoví mistři, MNG + THP a výrobní dělníci.....	79
Graf 3: Struktura pracovníků podle vzdělání .....	80
Graf 4: Struktura pracovníků podle věkových kategorií .....	81
Graf 5: Vývoj počtu cizinců podle státní příslušnosti .....	82
Graf 6: Změna počtu pracovníků LKN a PL .....	83

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

SCR	Social Corporate Responsibility, Společenská odpovědnost firmy
LZ	Lidské zdroje
PR	Public relations, styk s veřejností
ROI	Rentabilita investice
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
THP	Technicko-hospodářský pracovník/pracovníci
ESF	Evropský sociální fond
CEO	Chief executive officer, nejvyšší výkonný ředitel
MNG	Management
PPP	Projekty spolupráce veřejného a soukromého sektoru



## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: Propojení strategie lidských zdrojů se strategií konkurence

PŘÍLOHA B: Vzor anonymního dotazníku

PŘÍLOHA C: Seznam otázek z řízených rozhovorů

PŘÍLOHA D: Organizační struktura společnosti AVX Czech republic, s. r. o. – top management

PŘÍLOHA E: Organizační struktura společnosti AVX Czech republic, s. r. o.

PŘÍLOHA F: Organizační struktura společnosti AVX Czech republic, s. r. o. – personální oddělení

PŘÍLOHA G: Struktura respondentů dotazníkového šetření

PŘÍLOHA H: Statistické zpracování otázek dotazníkového šetření formou I. třídění

PŘÍLOHA I: Statistické zpracování – Znalostní úroveň češtiny

PŘÍLOHA J: Statistické zpracování – Učíte se česky?

PŘÍLOHA K: Statistické zpracování – Umíte nebo se učíte anglický jazyk?

PŘÍLOHA L: Statistické zpracování – Hlavní důvod práce v AVX

PŘÍLOHA M: Statistické zpracování – Setkal/a jste se s diskriminací ve společnosti AVX?

PŘÍLOHA N: Statistické zpracování – Myslíte si, že pracujete v dobrém pracovním kolektivu?

PŘÍLOHA O: Statistické zpracování – Domníváte se, že Váš vztah s nadřízeným je kladný?

PŘÍLOHA P: Statistické zpracování – Vnímáte rozdíl mezi Vaší a českou kulturou?

PŘÍLOHA Q: Statistické zpracování – Existuje mezi Vámi a nadřízenými jazyková bariéra?

PŘÍLOHA R: Statistické zpracování – Je mezi Vámi a spolupracovníky jazyková bariéra?

PŘÍLOHA S: Statistické zpracování – Byl/a jste seznámen/a s podnikovými pracovními předpisy a etickými kodexy?

# **PŘÍLOHY**

PŘÍLOHA A: Propojení strategie lidských zdrojů se strategií konkurence

Strategie konkurence	Strategie lidských zdrojů		
	Zabezpečování lidských zdrojů	Rozvoj lidských zdrojů	Odměňování
Získat konkurenční výhodu prostřednictvím inovace	Získat a udržet si vysoce kvalitní lidi se schopností inovovat a s konkrétními výsledky v inovacích	Rozvíjet strategické schopnosti a povzbuzovat a usnadňovat zvyšování a schopnosti inovovat a zlepšování intelektuálního kapitálu	Poskytovat peněžní pobídky a odměny i uznání za úspěšné inovace
Získat konkurenční výhodu prostřednictvím kvality	Používat promyšlený postup výběru k získání lidí, kteří budou pravděpodobně odvádět kvalitní práci a vysokou úroveň služeb zákazníkům	Povzbuzovat formování učící se organizace, vytvářet a zavádět procesy řízení znalostí, cíleným vzděláváním podporovat iniciativy zaměřené na komplexní kvalitu a péči o zákazníka	Propojit odměňování s kvalitní prací a vysokou úrovní služeb zákazníkům
Získat konkurenční výhodu prostřednictvím nejnižších nákladů a cen	Vytvořit strukturu personálu skládající se z klíčových (stálých) a okrajových pracovníků; získávat lidi schopné produkovat přidanou hodnotu; pokud je nutné snižovat počty pracovníků, pak to plánovat a řídit humánním způsobem	Poskytovat vzdělávání zaměřené na zvyšování produktivity; zahájit „just in time“ vzdělávání, které je těsně spojené s bezprostředními potřebami podniku a může přinést měřitelné zlepšení v oblasti nákladové efektivity	Prověřit všechny postupy v oblasti odměňování, aby se zabezpečilo, že vynaložené peníze přinesou odpovídající hodnoty a odměňování nebude obsahovat zbytečné výdaje
Získat konkurenční výhodu zaměstnáváním lidí, kteří jsou lepší než lidé zaměstnávání konkurencí	Používat promyšlené postupy získávání a výběru pracovníků, založené na důkladné analýze zvláštních schopností vyžadovaných organizací	Rozvíjet v organizaci procesy učení se; povzbuzovat samostatné učení se prostřednictvím plánů personálního rozvoje jako součásti procesu řízení pracovního výkonu	Rozvíjet procesy řízení pracovního výkonu, které umožní provázat peněžní i nepeněžní odměny se způsobilostí a dovednostmi; zabezpečit konkurenceschopnosti úrovně odměn

Zdroj: přepracováno podle [2]

## PŘÍLOHA B: Vzor anonymního dotazníku

### Vážení zaměstnanci,

do rukou se Vám dostává dotazník, který se týká průzkumu začlenění a přínosu minoritních skupin pracovníků v podniku **AVX Czech Republic s. r. o.** Proším o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou přínosné nejen pro zpracování mé diplomové práce, ale i pro firmu, a tedy i pro Vás. Dotazník je anonymní. Děkuji Vám za odpovědi a čas, který vyplnění dotazníku věnujete. Označte prosím pouze jednu z nabízených možností.

Martina Smejkalová  
studentka 5. ročníku FES  
Univerzita Pardubice

#### 1. Jste:

- muž
- žena

#### 2. Věk:

- do 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 let a více

#### 3. Vzdělání:

- základní
- vyučen elektro, strojní
- vyučen ostatní
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

#### 4. Délka zaměstnání v AVX:

- do 1 roku
- 1 – 3 roky
- 3 – 5 let
- 5 – 10 let
- nad 10 let

#### 5. Váš mateřský jazyk:

- polština
- ukrajinština
- romština
- jiný jazyk, jaký?.....

#### 6. Znalostní úroveň češtiny:

- plynule slovem i písmem
- slovem i písmem s chybami
- ovládám několik základních slov a frází
- jen pomocí posunků, neumím česky

#### 7. Učíte se česky?

- ano
- ne

#### 8. Umíte nebo se učíte anglický jazyk?

- ano
- ne

#### 9. Hlavní důvod práce v AVX:

- bydliště v ČR
- finanční ohodnocení
- lepší pracovní podmínky
- příležitost pro osobní rozvoj
- jiný: .....

#### 10. Setkal/a jste se s diskriminací ve společnosti AVX?

- ano, v čem? odměňování, postup, chování ostatních, jiné:..
- ne

#### Další otázky zakroužkujte podle klíče:

1 = ANO    2 = spíše ANO    3 = jak kdy (příp. co)    4 = spíše NE    5 = NE

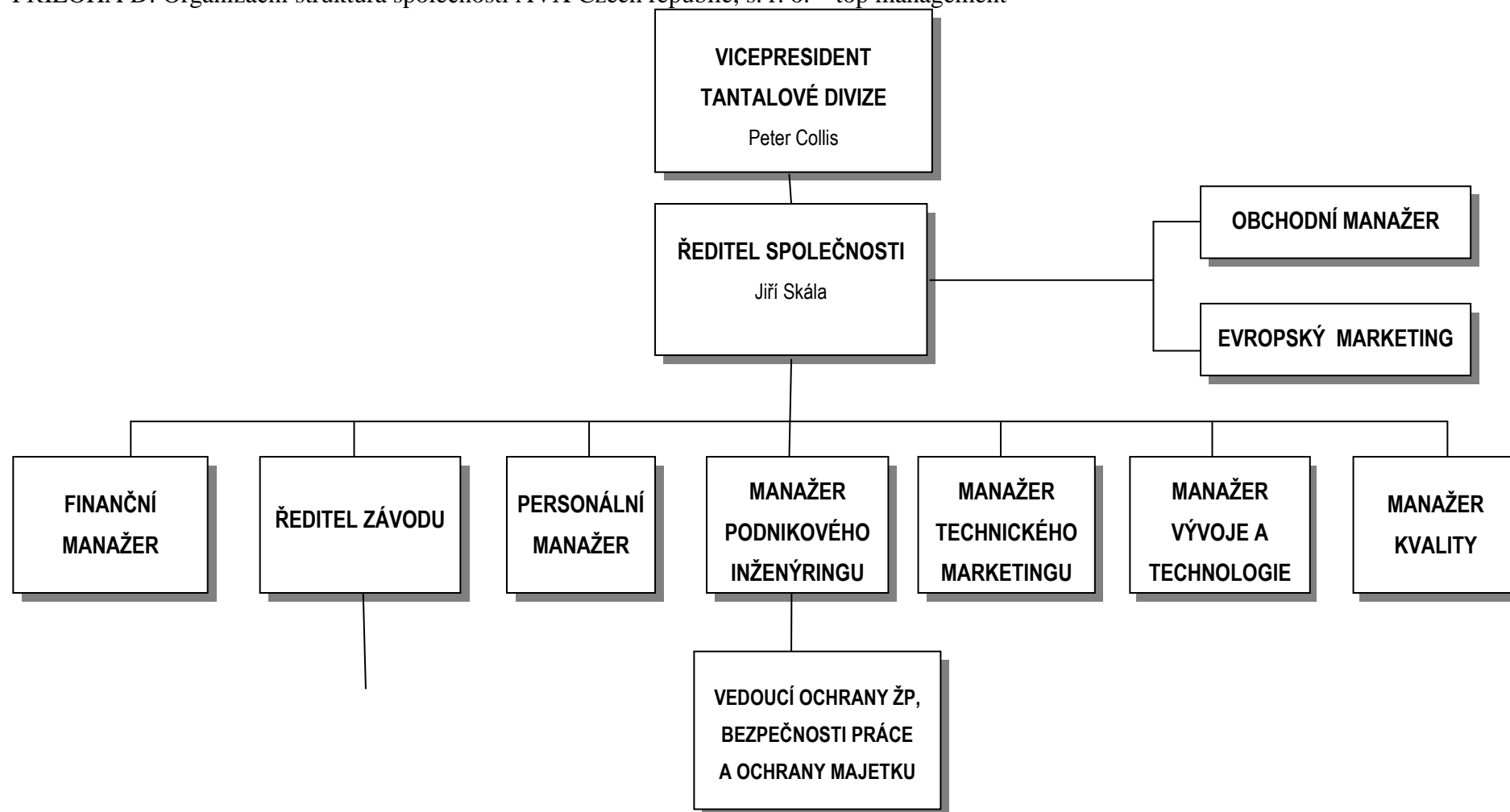
Myslíte si, že pracujete v dobrém pracovním kolektivu?	1	2	3	4	5
Domníváte se, že Váš vztah s nadřízenými je kladný?	1	2	3	4	5
Vnímáte rozdíly mezi Vaší a českou kulturou?	1	2	3	4	5
Existuje mezi Vámi a nadřízenými jazyková bariéra?	1	2	3	4	5
Je mezi Vámi a spolupracovníky jazyková bariéra?	1	2	3	4	5
Byl/a jste seznámena s podnikovými pracovními předpisy a etickými kodexy?	1	2	3	4	5

Zdroj: vlastní zpracování

## PŘÍLOHA C: Seznam otázek z řízených rozhovorů

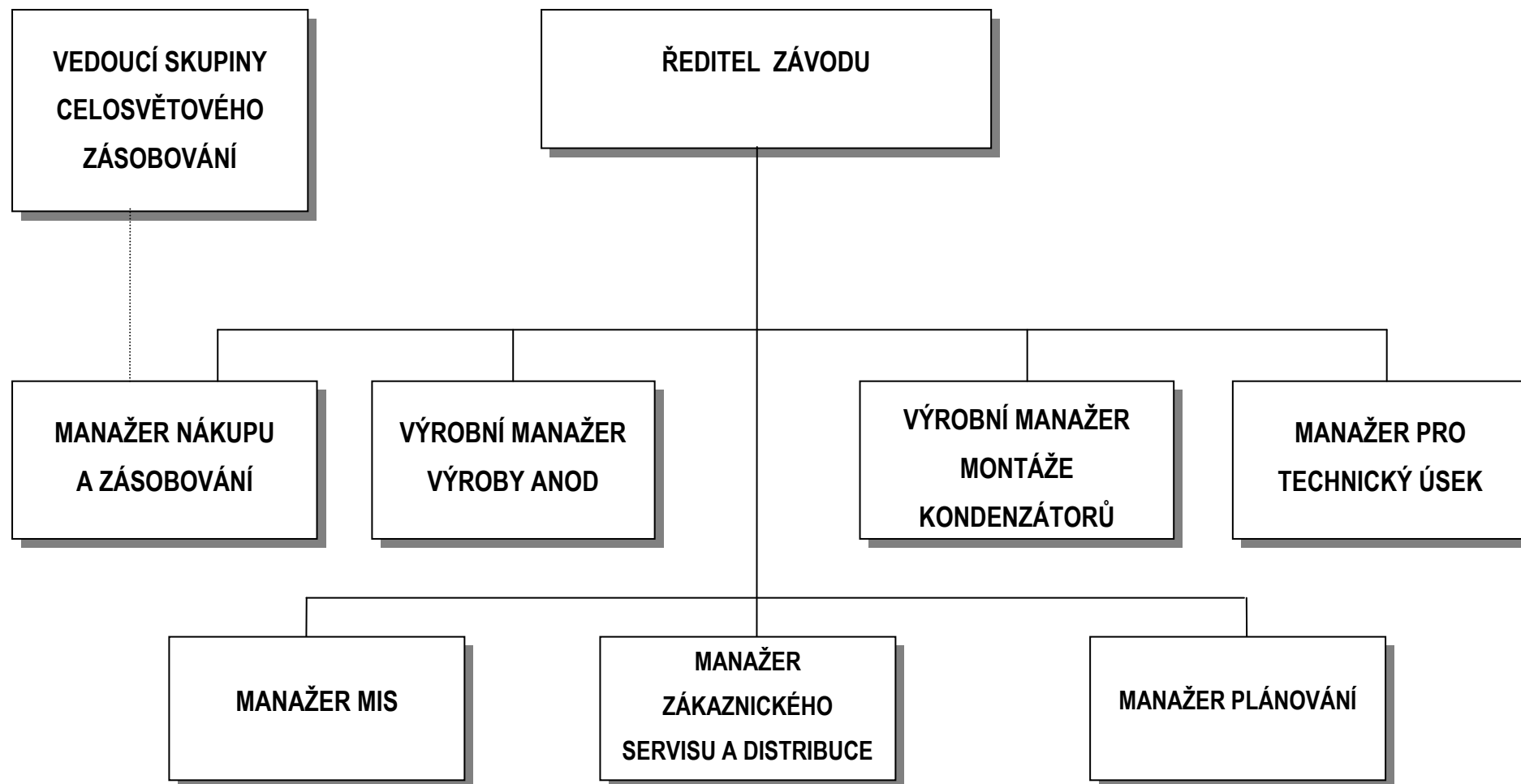
1. Již jste se setkal/a s pojmem diversity management nebo diversita?
2. Jaké jsou klíčové strategické cíle společnosti AVX pro rok 2010 a následující období? Zabývá se otázkou řízení rozmanitosti (diversity managementu) nebo rovných příležitostí?
3. Existuje u Vás samostatná politika nebo interní předpis věnovaný dodržování rovných příležitostí?
4. Je některý vedoucí pracovník ve Vaší společnosti dosazen z mateřské společnosti? Do jaké míry je ovlivněna kultura ve Vaše společnosti podnikovou kulturou matky?
5. Má Vaše organizace nějakou vnitřní politiku, programy či služby specificky zaměřené pro následující zaměstnanecké skupiny: zaměstnance a zaměstnankyně s malými dětmi, zaměstnance a zaměstnankyně na mateřské nebo rodičovské dovolené, starší zaměstnance, osoby se zdravotním postižením, pracovníky s jiným rasovým, etnickým nebo národnostním původem?
6. Je pro Vás osobně různorodý tým výhodou? Přichází heterogenní tým s novými nápady a inovacemi?
7. Jak posuzujete účinnost týmové práce v týmech s pracovníky s různým kulturním pozadím? Máte s tím spíše pozitivní nebo negativní zkušenosti? Jak se to projevuje v komunikaci v týmu, častosti konfliktů? Máte problémy s jazykovým porozuměním? Je lehčí nebo obtížnější pracovníky motivovat? Jak se to odráží v produktivitě práce?
8. Existuje ve Vašem podniku koncepcí personálního rozvoje?
9. Jaké jsou činnosti jednotlivých pracovníků z oddělení řízení lidských zdrojů? Zabývá se některý z nich oblastí rovných příležitostí a řízením různorodosti – heterogenity pracovních týmů?
10. Jak probíhá proces přijímání pracovníků? Upřednostňujete při přijímacím řízení ženy před muži? Cizince před Čechy? Zdravotně postižené před zdravými? Nebo naopak?
11. Existuje ve Vašem podniku personální databanka s osobními údaji o věku, kulturním původu, pohlaví, kvalifikaci, vzdělání či zkušenostech? Je tato databanka systematicky využívána při sestavování pracovních týmů?
12. Poskytuje Vaše společnost zaměstnancům nějaké benefity a pořádá team buildingové aktivity? Jakým způsobem se snaží kolektiv pracovníků (týmy) stmelovat?
13. Fungují ve Vaší společnosti: kurzy anglického jazyka, kurzy českého jazyka, kurzy týmové spolupráce nebo kurzy seznamující s kulturními zvláštnostmi země?

PŘÍLOHA D: Organizační struktura společnosti AVX Czech republic, s. r. o. – top management



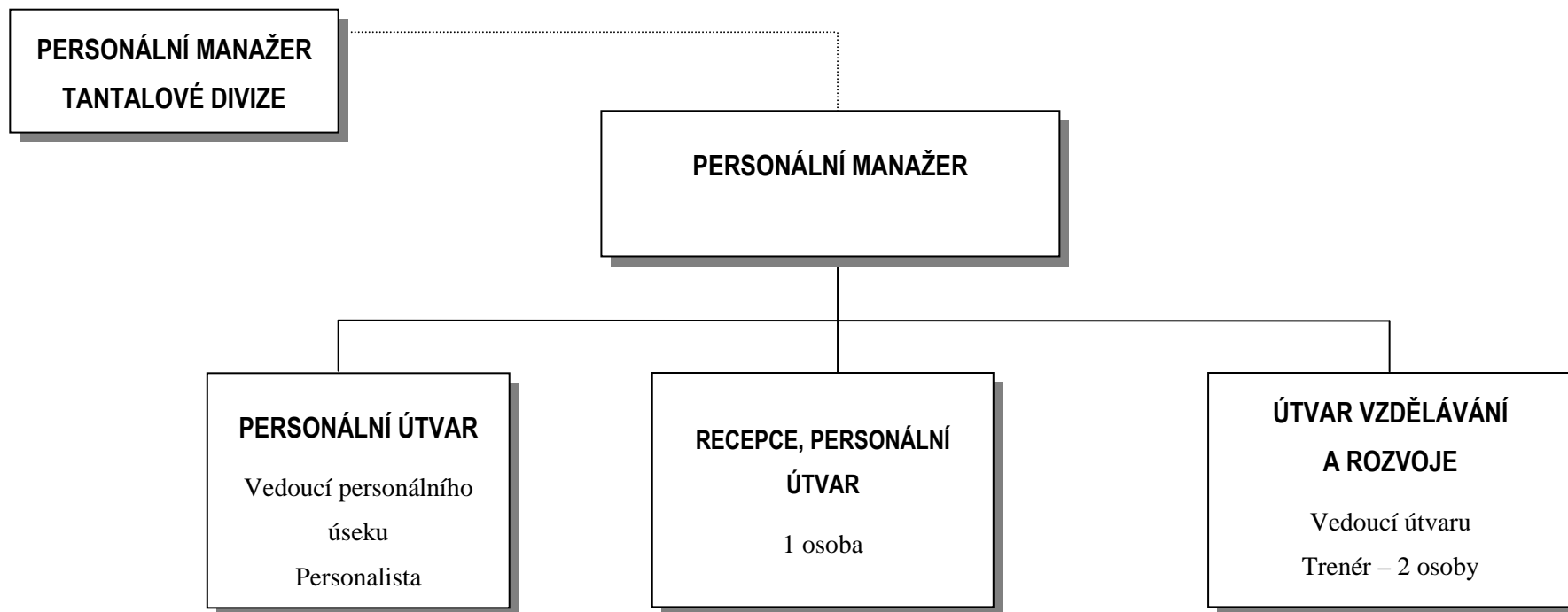
Zdroj: přepracováno podle [32]

PŘÍLOHA E: Organizační struktura společnosti AVX Czech republic,s. r. o.



Zdroj: přepracováno podle [32]

PŘÍLOHA F: Organizační struktura společnosti AVX Czech republic, s. r. o. – personální oddělení



Zdroj: přepracováno podle [32]



PŘÍLOHA G: Struktura respondentů dotazníkového šetření

Rozdělení podle:		Skutečná struktura respondentů [%]	Žádoucí (plánovaná) struktura respondentů
pohlaví	muži	33,9%	32,0%
	ženy	66,1%	68,0%
věku	do 20 let	1,6%	1,1%
	21 - 30	19,4%	20,0%
	31 - 40	37,1%	34,4%
	41 - 50	27,4%	24,4%
	51 a více	14,5%	20,0%
vzdělání	základní	11,3%	
	vyučen obor elektro, strojní	1,6%	
	vyučen ostatní	41,9%	
	SŠ s maturitou	41,9%	
	vysokoškolské	3,2%	
délky zaměstnání	do 1 roku	3,2%	
	1 - 3 roky	50,0%	
	3 - 5 let	30,6%	
	5 - 10 let	8,1%	
	nad 10 let	8,1%	
mateřského jazyka	polština	77,4%	77,2%
	ukrajinština	22,6%	22,8%
haly (středisek)	stará (240, 260, 270)	45,2%	52,3%
	nová (100, 110, 200, 210, 360, 370, 371)	54,8%	47,7%

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA H: Statistické zpracování otázek dotazníkového šetření formou I. třídění

Otázka		Počet odpovědí		Otázka	AHO (1)		spíše AHO (2)		jak kdy (3)		spíše NE (4)		NE (5)		Vážený aritmetický průměr
		abs.	v %		abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	
<b>6. Úroveň znalosti češtiny</b>	plynule slovem i písmem	7	11,29%	<b>11. Myslíte si, že pracujete v dobrém pracovním kolektivu?</b>	42	67,74%	11	17,74%	9	14,52%	0	0,00%	0	0,00%	1,52
	slovem i písmem s chybami	21	33,87%												
	ovládám několik základních slov a frází	32	51,61%												
	jen pomocí posunků, neumím česky	2	3,23%												
<b>7. Učíte se česky?</b>	ano	42	67,74%	<b>12. Domníváte se, že Váš vztah s nadřízenými je kladný?</b>	37	59,68%	19	30,65%	5	8,06%	1	1,61%	0	0,00%	1,52
	ne	20	32,26%												
<b>8. Umíte nebo se učíte anglický jazyk?</b>	ano	17	27,42%	<b>13. Vnímáte rozdíly mezi Vaší a českou kulturou?</b>	27	43,55%	12	19,35%	15	24,19%	5	8,06%	3	4,84%	2,11
	ne	45	72,58%												
<b>9. Hlavní důvod práce v AVX</b>	bydliště v ČR	8	12,90%	<b>14. Existuje mezi Vámi a nadřízenými jazyková bariéra?</b>	5	8,06%	6	9,68%	9	14,52%	19	30,65%	23	37,10%	3,79
	finanční ohodnocení	9	14,52%												
	lepší pracovní podmínky	14	22,58%	<b>15. Je mezi Vámi a spoupracovníky jazyková bariéra?</b>	4	6,45%	6	9,68%	6	9,68%	17	27,42%	29	46,77%	3,98
	příležitost pro osobní rozvoj	0	0,00%												
	v mé zemi nebyla práce	13	20,97%	<b>16. Byl/a jste seznámena s podnikovými pracovními předpisy a etickými kodexy?</b>	57	91,94%	2	3,23%	0	0,00%	1	1,61%	2	3,23%	1,21
	jiný	11	17,74%												
	fin. ohodnocení+lepší prac. podmínky	5	8,06%												
fin. ohodnocení+lepší prac. podmínky+osobní rozvoj	2	3,23%	<b>10. Setkal/a jste se s diskriminací v AVX?</b>	42	67,74%	3	4,84%	4	6,45%	2	3,23%	11	17,74%	11,29%	33,87%
odměňování	3	4,84%													
chování ostatních	4	6,45%													
odměňování, postupu i chování	2	3,23%													
jiný důvod (neuveden)	11	17,74%													
ne	42	67,74%													

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA I: Statistické zpracování – Znalostní úroveň češtiny

6. Znalostní úroveň češtiny		plynule slovem i písmem (1)		slovem i písmem s chybami (2)		ovládám základní fráze (3)		neumím česky (4)		vážený aritmetický průměr	Pearsonův korelační koeficient
		abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %		
Podle pohlaví	muži	1	4,8%	8	38,1%	11	52,4%	1	4,8%	2,57	-0,03
	ženy	6	14,6%	13	31,7%	21	51,2%	1	2,4%	2,41	
Podle věku	do 20 let		0,0%		0,0%	1	100,0%		0,0%	3,00	0,17
	21 - 30	1	8,3%	5	41,7%	6	50,0%		0,0%	2,42	
	31 - 40	3	13,0%	8	34,8%	11	47,8%	1	4,3%	2,43	
	41 - 50	1	5,9%	7	41,2%	8	47,1%	1	5,9%	2,53	
	51 a více	2	22,2%	1	11,1%	6	66,7%		0,0%	2,44	
Podle vzdělání	základní	2	28,6%	1	14,3%	3	42,9%	1	14,3%	2,43	0,16
	vyučen elektro, strojní		0,0%		0,0%	1	100,0%		0,0%	3,00	
	vyučen ostatní	1	3,8%	8	30,8%	16	61,5%	1	3,8%	2,65	
	SŠ s maturitou	3	11,5%	11	42,3%	12	46,2%		0,0%	2,35	
	vysokoškolské	1	50,0%	1	50,0%		0,0%		0,0%	1,50	
Podle délky zaměstnání	do 1 roku		0,0%		0,0%	2	100,0%		0,0%	3,00	0,30
	1 - 3 roky		0,0%	9	29,0%	22	71,0%		0,0%	2,71	
	3 - 5 let	3	15,8%	6	31,6%	8	42,1%	2	10,5%	2,47	
	5 - 10 let	2	40,0%	3	60,0%		0,0%		0,0%	1,60	
	nad 10 let	2	40,0%	3	60,0%		0,0%		0,0%	1,60	
Podle mateřského jazyka	polský	1	2,1%	13	27,1%	32	66,7%	2	4,2%	2,73	0,28
	ukrajinský	6	42,9%	8	57,1%		0,0%		0,0%	1,57	

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA J: Statistické zpracování – Učíte se česky?

7. Učíte se česky?		ANO (1)		NE (2)		vážený aritmetický průměr	Pearsonův korelační koeficient
		abs.	rel. v %	abs.	rel. v %		
Podle pohlaví	muži	14	66,7%	7	33,3%	1,33	-0,73
	ženy	28	68,3%	13	31,7%	1,32	
Podle věku	do 20 let	1	100,0%		0,0%	1,00	-0,36
	21 - 30	11	91,7%	1	8,3%	1,08	
	31 - 40	14	60,9%	9	39,1%	1,39	
	41 - 50	13	76,5%	4	23,5%	1,24	
	51 a více	3	33,3%	6	66,7%	1,67	
Podle vzdělání	základní	4	57,1%	4	57,1%	1,50	-0,42
	vyučen elektro, strojní		0,0%	1	100,0%	2,00	
	vyučen ostatní	15	57,7%	9	34,6%	1,38	
	SŠ s maturitou	21	80,8%	6	23,1%	1,22	
	vysokoškolské	2	100,0%		0,0%	1,00	
Podle délky zaměstnání	do 1 roku	2	100,0%		0,0%	1,00	-0,14
	1 - 3 roky	20	64,5%	11	35,5%	1,35	
	3 - 5 let	11	57,9%	8	42,1%	1,42	
	5 - 10 let	5	100,0%		0,0%	1,00	
	nad 10 let	4	80,0%	1	20,0%	1,20	
Podle mateřského jazyka	polský	30	62,5%	18	37,5%	1,38	-0,54
	ukrajinský	12	85,7%	2	14,3%	1,14	

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA K: Statistické zpracování – Umíte nebo se učíte anglický jazyk?

8. Umíte nebo se učíte anglický jazyk?		ANO (1)		NE (2)		vážený aritmetický průměr	Pearsonův korelační koeficient
		abs.	rel. v %	abs.	rel. v %		
Podle pohlaví	muži	7	33,3%	14	66,7%	1,67	0,75
	ženy	10	24,4%	31	75,6%	1,76	
Podle věku	do 20 let		0,0%	1	100,0%	2,00	0,34
	21 - 30	7	58,3%	5	41,7%	1,42	
	31 - 40	7	30,4%	16	69,6%	1,70	
	41 - 50	3	17,6%	14	82,4%	1,82	
	51 a více		0,0%	9	100,0%	2,00	
Podle vzdělání	základní	3	42,9%	4	57,1%	1,57	0,33
	vyučen elektro, strojní		0,0%	1	100,0%	2,00	
	vyučen ostatní	4	15,4%	22	84,6%	1,85	
	SŠ s maturitou	9	34,6%	17	65,4%	1,65	
	vysokoškolské	1	50,0%	1	50,0%	1,50	
Podle délky zaměstnání	do 1 roku		0,0%	2	100,0%	2,00	0,35
	1 - 3 roky	8	25,8%	23	74,2%	1,74	
	3 - 5 let	5	26,3%	14	73,7%	1,74	
	5 - 10 let	3	60,0%	2	40,0%	1,40	
	nad 10 let	1	20,0%	4	80,0%	1,80	
Podle mateřského jazyka	polský	12	25,0%	36	75,0%	1,75	0,58
	ukrajinský	5	35,7%	9	64,3%	1,64	

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA L: Statistické zpracování – Hlavní důvod práce v AVX

9. Hlavní důvod práce v AVX		bydliště		finanční ohodnocení		pracovní podmínky		nebyla práce		jiný (kombinace)	
		abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %
Podle pohlaví	muži	1	4,8%	3	14,3%	6	28,6%	4	19,0%	7	33,3%
	ženy	7	17,1%	6	14,6%	8	19,5%	9	22,0%	11	26,8%
Podle věku	do 20 let		0,0%		0,0%		0,0%	1	100,0%		0,0%
	21 - 30		0,0%	4	33,3%	2	16,7%	4	33,3%	2	16,7%
	31 - 40	6	26,1%	2	8,7%	3	13,0%	4	17,4%	8	34,8%
	41 - 50	2	11,8%	1	5,9%	8	47,1%	3	17,6%	3	17,6%
	51 a více		0,0%	2	22,2%	1	11,1%	1	11,1%	5	55,6%
Podle vzdělání	základní	2	28,6%		0,0%	3	42,9%	1	14,3%	1	14,3%
	vyučen elektro,		0,0%		0,0%		0,0%	1	100,0%		0,0%
	vyučen ostatní	1	3,8%	4	15,4%	8	30,8%	6	23,1%	7	26,9%
	SŠ s maturitou	4	15,4%	4	15,4%	3	11,5%	5	19,2%	10	38,5%
	vysokoškolské	1	50,0%	1	50,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Podle délky zaměstnání	do 1 roku		0,0%		0,0%	1	50,0%	1	50,0%		0,0%
	1 - 3 roky	1	3,2%	5	16,1%	5	16,1%	7	22,6%	13	41,9%
	3 - 5 let	2	10,5%	2	10,5%	7	36,8%	4	21,1%	4	21,1%
	5 - 10 let	2	40,0%	1	20,0%	1	20,0%	1	20,0%		0,0%
	nad 10 let	3	60,0%	1	20,0%		0,0%		0,0%	1	20,0%
Podle mateřského jazyka	polský	1	2,1%	5	10,4%	13	27,1%	12	25,0%	17	35,4%
	ukrajinský	7	50,0%	4	28,6%	1	7,1%	1	7,1%	1	7,1%

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA M: Statistické zpracování – Setkal/a jste se s diskriminací ve společnosti AVX?

10. Setkal/a jste se s diskriminací ve společnosti AVX?		NE		ANO - v chování ostatních		ANO - v odměňování		ANO - v odměňování, postupu i chování		ANO - jiný důvod (neuveďte)	
		abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %
Podle pohlaví	muži	9	42,9%	5	23,8%	2	9,5%		0,0%	5	23,8%
	ženy	33	80,5%		0,0%		0,0%	2	4,9%	6	14,6%
Podle věku	do 20 let		0,0%		0,0%	1	100,0%		0,0%		0,0%
	21 - 30	5	41,7%	2	16,7%		0,0%	1	8,3%	4	33,3%
	31 - 40	17	73,9%	1	4,3%	1	4,3%		0,0%	4	17,4%
	41 - 50	11	64,7%	2	11,8%		0,0%	1	5,9%	3	17,6%
	51 a více	9	100,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Podle vzdělání	základní	7	100,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
	vyučen elektro,	1	100,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
	vyučen ostatní	14	53,8%	4	15,4%	2	7,7%		0,0%	7	26,9%
	SŠ s maturitou	18	69,2%	1	3,8%		0,0%	2	7,7%	4	15,4%
	vysokoškolské	2	100,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Podle délky zaměstnání	do 1 roku	1	50,0%		0,0%	1	50,0%		0,0%		0,0%
	1 - 3 roky	22	71,0%	1	3,2%		0,0%		0,0%	8	25,8%
	3 - 5 let	12	63,2%	1	5,3%	1	5,3%	2	10,5%	3	15,8%
	5 - 10 let	2	40,0%	3	60,0%		0,0%		0,0%		0,0%
	nad 10 let	5	100,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Podle mateřského jazyka	polský	31	64,6%	2	4,2%	2	4,2%	2	4,2%	11	22,9%
	ukrajinský	11	78,6%	3	21,4%		0,0%		0,0%		0,0%

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA N: Statistické zpracování – Myslíte si, že pracujete v dobrém pracovním kolektivu?

11. Myslíte si, že pracujete v dobrém pracovním kolektivu?		ANO (1)		spíše ANO (2)		jak kdy (příp. co) (3)		spíše NE (4)		NE (5)		vážený aritmetický průměr	Pearsonův korelační koeficient
		abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %		
Podle pohlaví	muži	14	66,7%	4	19,0%	3	14,3%		0		0	1,48	-0,78
	ženy	28	68,3%	7	17,1%	6	14,6%		0		0	1,46	
Podle věku	do 20 let	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%		0		0	2,00	-0,62
	21 - 30	7	58,3%	3	25,0%	2	16,7%		0		0	1,58	
	31 - 40	13	56,5%	5	21,7%	5	21,7%		0		0	1,65	
	41 - 50	13	76,5%	2	11,8%	2	11,8%		0		0	1,35	
	51 a více	9	100,0%	0	0,0%	0	0,0%		0		0	1,00	
Podle vzdělání	základní	6	86,7%	1	14,3%	0	0,0%		0		0	1,14	-0,51
	vyučen elektro, strojní	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%		0		0	1,00	
	vyučen ostatní	17	65,4%	4	15,4%	5	19,2%		0		0	1,54	
	SŠ s maturitou	16	61,5%	6	23,1%	4	15,4%		0		0	1,54	
	vysokoškolské	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%		0		0	1,00	
Podle délky zaměstnání	do 1 roku	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%		0		0	1,50	-0,49
	1 - 3 roky	21	67,7%	5	16,1%	5	16,1%		0		0	1,48	
	3 - 5 let	13	68,4%	4	21,1%	2	10,5%		0		0	1,42	
	5 - 10 let	4	80,0%	0	0,0%	1	20,0%		0		0	1,40	
	nad 10 let	3	60,0%	1	20,0%	1	20,0%		0		0	1,60	
Podle mateřského jazyka	polský	31	64,6%	10	20,8%	7	14,6%		0		0	1,50	-0,68
	ukrajinský	11	78,6%	1	7,1%	2	14,3%		0		0	1,36	

Zdroj: vlastní zpracování



PŘÍLOHA O: Statistické zpracování – Domníváte se, že Váš vztah s nadřízeným je kladný?

12. Domníváte se, že Váš vztah s nadřízenými je kladný?		ANO (1)		spíše ANO (2)		jak kdy (příp. co) (3)		spíše NE (4)		NE (5)		vážený aritmetický průměr	Pearsonův korelační koeficient
		abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %		
Podle pohlaví	muži	12	57,1%	7	33,3%	2	9,5%	0	0,0%		0	1,52	-0,85
	ženy	25	61,0%	12	29,3%	3	7,3%	1	2,4%		0	1,51	
Podle věku	do 20 let	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%		0	1,00	-0,71
	21 - 30	8	66,7%	2	16,7%	2	16,7%	0	0,0%		0	1,50	
	31 - 40	12	52,2%	10	43,5%	0	0,0%	1	4,3%		0	1,57	
	41 - 50	10	58,8%	5	29,4%	2	11,8%	0	0,0%		0	1,53	
	51 a více	6	66,7%	2	22,2%	1	11,1%	0	0,0%		0	1,44	
Podle vzdělání	základní	4	57,1%	3	42,9%	0	0,0%	0	0,0%		0	1,43	-0,59
	vyučen elektro, strojní	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%		0	3,00	
	vyučen ostatní	15	57,7%	8	30,8%	2	7,7%	1	3,8%		0	1,58	
	SŠ s maturitou	16	61,5%	8	30,8%	2	7,7%	0	0,0%		0	1,46	
	vysokoškolské	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%		0	1,00	
Podle délky zaměstnání	do 1 roku	1	50,0%	0	0,0%	1	50,0%	0	0,0%		0	2,00	-0,57
	1 - 3 roky	20	64,5%	9	29,0%	2	6,5%	0	0,0%		0	1,42	
	3 - 5 let	10	52,6%	8	42,1%	1	5,3%	0	0,0%		0	1,53	
	5 - 10 let	4	80,0%	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%		0	1,40	
	nad 10 let	2	40,0%	2	40,0%	0	0,0%	1	20,0%		0	2,00	
Podle mateřského jazyka	polský	29	60,4%	15	31,3%	4	8,3%	0	0,0%		0	1,48	-0,74
	ukrajinský	8	57,1%	4	28,6%	1	7,1%	1	7,1%		0	1,64	

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P: Statistické zpracování – Vnímáte rozdíl mezi Vaší a českou kulturou?

13. Vnímáte rozdíl mezi Vaší a českou kulturou?		ANO (1)		spíše ANO (2)		jak kdy (příp. co) (3)		spíše NE (4)		NE (5)		vážený aritmetický průměr	Pearsonův korelační koeficient
		abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %		
Podle pohlaví	muži	14	66,7%	3	14,3%	2	9,5%	2	9,5%	0	0,0%	1,62	-0,75
	ženy	13	31,7%	9	22,0%	13	31,7%	3	7,3%	3	7,3%	2,37	
Podle věku	do 20 let	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	3,00	-0,58
	21 - 30	8	66,7%	3	25,0%	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1,42	
	31 - 40	9	39,1%	4	17,4%	6	26,1%	3	13,0%	1	4,3%	2,26	
	41 - 50	8	47,1%	2	11,8%	5	29,4%	0	0,0%	2	11,8%	2,18	
	51 a více	2	22,2%	3	33,3%	2	22,2%	2	22,2%	0	0,0%	2,44	
Podle vzdělání	základní	1	14,3%	3	42,9%	1	14,3%	1	14,3%	1	14,3%	2,71	-0,43
	vyučen elektro, strojní	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1,00	
	vyučen ostatní	13	50,0%	5	19,2%	3	11,5%	4	15,4%	1	3,8%	2,04	
	SŠ s maturitou	11	42,3%	4	15,4%	10	38,5%	0	0,0%	1	3,8%	2,08	
	vysokoškolské	1	50,0%	0	0,0%	1	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	2,00	
Podle délky zaměstnání	do 1 roku	1	50,0%	0	0,0%	1	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	2,00	-0,47
	1 - 3 roky	13	41,9%	6	19,4%	7	22,6%	3	9,7%	2	6,5%	2,19	
	3 - 5 let	10	52,6%	5	26,3%	2	10,5%	1	5,3%	1	5,3%	1,84	
	5 - 10 let	3	60,0%	0	0,0%	2	40,0%	0	0,0%	0	0,0%	1,80	
	nad 10 let	0	0,0%	1	20,0%	3	60,0%	1	20,0%	0	0,0%	3,00	
Podle mateřského jazyka	polský	23	47,9%	11	22,9%	7	14,6%	4	8,3%	3	6,3%	2,02	-0,60
	ukrajinský	4	28,6%	1	7,1%	8	57,1%	1	7,1%	0	0,0%	2,43	

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA Q: Statistické zpracování – Existuje mezi Vámi a nadřízenými jazyková bariéra?

14. Existuje mezi Vámi a nadřízenými jazyková bariéra?		ANO (1)		spíše ANO (2)		jak kdy (příp. co) (3)		spíše NE (4)		NE (5)		vážený aritmetický průměr	Pearsonův korelační koeficient
		abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %		
Podle pohlaví	muži	4	19,0%	1	4,8%	3	14,3%	9	42,9%	4	19,0%	3,38	0,68
	ženy	1	2,4%	5	12,2%	6	14,6%	10	24,4%	19	46,3%	4,00	
Podle věku	do 20 let	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	4,00	0,55
	21 - 30	2	16,7%	0	0,0%	3	25,0%	4	33,3%	3	25,0%	3,50	
	31 - 40	2	8,7%	3	13,0%	2	8,7%	8	34,8%	8	34,8%	3,74	
	41 - 50	1	5,9%	3	17,6%	1	5,9%	3	17,6%	9	52,9%	3,94	
	51 a více	0	0,0%	0	0,0%	3	33,3%	3	33,3%	3	33,3%	4,00	
Podle vzdělání	základní	0	0,0%	0	0,0%	2	28,6%	2	28,6%	3	42,9%	4,14	0,45
	vyučen elektro, strojní	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	3,00	
	vyučen ostatní	4	15,4%	2	7,7%	4	15,4%	8	30,8%	8	30,8%	3,54	
	SŠ s maturitou	1	3,8%	4	15,4%	2	7,7%	9	34,6%	10	38,5%	3,88	
	vysokoškolské	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%	5,00	0,46
Podle délky zaměstnání	do 1 roku	0	0,0%	0	0,0%	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%	3,50	
	1 - 3 roky	3	9,7%	4	12,9%	3	9,7%	12	38,7%	9	29,0%	3,65	
	3 - 5 let	2	10,5%	2	10,5%	5	26,3%	3	15,8%	7	36,8%	3,58	
	5 - 10 let	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	20,0%	4	80,0%	4,80	
	nad 10 let	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	40,0%	3	60,0%	4,60	
Podle mateřského jazyka	polský	5	10,4%	6	12,5%	8	16,7%	16	33,3%	13	27,1%	3,54	0,66
	ukrajinský	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	3	21,4%	10	71,4%	4,64	

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA R: Statistické zpracování – Je mezi Vámi a spolupracovníky jazyková bariéra?

15. Je mezi Vámi a spolupracovníky jazyková bariéra?		ANO (1)		spíše ANO (2)		jak kdy (příp. co) (3)		spíše NE (4)		NE (5)		vážený aritmetický průměr	Pearsonův korelační koeficient
		abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %		
Podle pohlaví	muži	3	14,3%	2	9,5%	2	9,5%	8	38,1%	6	28,6%	3,57	0,70
	ženy	1	2,4%	4	9,8%	4	9,8%	9	22,0%	23	56,1%	4,20	
Podle věku	do 20 let	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	5,00	0,55
	21 - 30	2	16,7%	0	0,0%	3	25,0%	4	33,3%	3	25,0%	3,50	
	31 - 40	2	8,7%	3	13,0%	2	8,7%	7	30,4%	9	39,1%	3,78	
	41 - 50	0	0,0%	3	17,6%	0	0,0%	1	5,9%	13	76,5%	4,41	
	51 a více	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	5	55,6%	3	33,3%	4,22	
Podle vzdělání	základní	0	0,0%	0	0,0%	1	14,3%	2	28,6%	4	57,1%	4,43	0,50
	vyučen elektro, strojní	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	4,00	
	vyučen ostatní	3	11,5%	3	11,5%	4	15,4%	6	23,1%	10	38,5%	3,65	
	SŠ s maturitou	1	3,8%	3	11,5%	1	3,8%	7	26,9%	14	53,8%	4,15	
	vysokoškolské	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	50,0%	1	50,0%	4,50	
Podle délky zaměstnání	do 1 roku	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%	5,00	0,53
	1 - 3 roky	3	9,7%	3	9,7%	3	9,7%	12	38,7%	10	32,3%	3,74	
	3 - 5 let	1	5,3%	3	15,8%	3	15,8%	3	15,8%	9	47,4%	3,84	
	5 - 10 let	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	20,0%	4	80,0%	4,80	
	nad 10 let	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	20,0%	4	80,0%	4,80	
Podle mateřského jazyka	polský	4	8,3%	6	12,5%	6	12,5%	14	29,2%	18	37,5%	3,75	0,73
	ukrajinský	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	21,4%	11	78,6%	4,79	

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA S: Statistické zpracování – Byl/a jste seznámen/a s podnikovými pracovními předpisy a etickými kodexy?

16. Byl/a jste seznámen/a s podnikovými pracovními předpisy a etickými kodexy?		ANO (1)		spíše ANO (2)		jak kdy (příp. co) (3)		spíše NE (4)		NE (5)		vážený aritmetický průměr	Pearsonův korelační koeficient
		abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %	abs.	rel. v %		
Podle pohlaví	muži	19	90,5%	1	4,8%		0,0%	1	4,8%	0	0,0%	1,19	-0,68
	ženy	38	92,7%	1	2,4%		0,0%	0	0,0%	2	4,9%	1,22	
Podle věku	do 20 let	1	100,0%	0	0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1,00	-0,59
	21 - 30	10	83,3%	1	8,3%		0,0%	0	0,0%	1	8,3%	1,42	
	31 - 40	22	95,7%	0	0,0%		0,0%	1	4,3%	0	0,0%	1,13	
	41 - 50	16	94,1%	1	5,9%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1,06	
	51 a více	8	88,9%	0	0,0%		0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1,44	
Podle vzdělání	základní	7	100,0%	0	0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1,00	-0,49
	vyučen elektro, strojní	1	100,0%	0	0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1,00	
	vyučen ostatní	24	92,3%	1	3,8%		0,0%	1	3,8%	0	0,0%	1,15	
	SŠ s maturitou	24	92,3%	1	3,8%		0,0%	0	0,0%	1	3,8%	1,19	
	vysokoškolské	1	50,0%	0	0,0%		0,0%	0	0,0%	1	50,0%	3,00	
Podle délky zaměstnání	do 1 roku	1	50,0%	1	50,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1,50	-0,50
	1 - 3 roky	29	93,5%	0	0,0%		0,0%	1	3,2%	1	3,2%	1,23	
	3 - 5 let	17	89,5%	1	5,3%		0,0%	0	0,0%	1	5,3%	1,26	
	5 - 10 let	5	100,0%	0	0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1,00	
	nad 10 let	5	100,0%	0	0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1,00	
Podle mateřského jazyka	polský	45	93,8%	2	4,2%		0,0%	1	2,1%	0	0,0%	1,10	-0,60
	ukrajinský	12	85,7%	0	0,0%		0,0%	0	0,0%	2	14,3%	1,57	

Zdroj: vlastní zpracování