

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta chemicko-technologická

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**DIVERSITY MANAGEMENT V PODNICÍCH
CHEMICKÉHO PRŮMYSLU**

2018

Bc. Denisa Halamová

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Denisa Halamová**
Osobní číslo: **C15487**
Studijní program: **N2807 Chemické a procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků**
Název tématu: **Diversity management v podnicích chemického průmyslu**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

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

1. Rešerše literatury v oblasti diversity managementu.
2. Zmapování druhů primární a sekundární diversity.
3. Popis přínosů diverzity pro podnik i pro jednotlivce.
4. Sestavení scénáře dotazování k primárnímu výzkumu možnosti zavádění diversity managementu do personální praxe.
5. Provedení primárního výzkumu ve vybraných podnicích chemického průmyslu.
6. Zhodnocení výsledků výzkumu, závěry a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. KOCIANOVÁ, Renata, 2012 Personální řízení: východiska a vývoj. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3269-5.
3. HOSPODÁŘOVÁ, I., 2008. Kreativní management v praxi. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1737-1.
4. **www stránky se zkoumanou problematikou.**

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Marie Bednaříková, CSc.

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Datum zadání diplomové práce: **28. února 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **11. května 2018**



prof. Ing. Petr Kalenda, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Hana Lošťáková, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 17. února 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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 9.4.2018

Bc. Denisa Halamová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce paní Ing. Marii Bednařkové, CSc., za čas, který mi věnovala a za užitečné rady během konzultací. Dále bych ráda poděkovala všem personálním ředitelům a vedoucím personálního oddělení, za poskytnuté informace, které jsem mohla použít ve své praktické části. Setkání s nimi bylo velice obohacující.

Poděkování samozřejmě patří mé rodině, která mě během celého studia neustále podporovala a bez které bych nebyla, tam kde jsem.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá diverzity managementem v podnicích chemického průmyslu. V teoretické části diplomové práci jsou na úvod vysvětleny pojmy diverzita a její implementace v podniku. Následně jsou v diplomové práci popsány jednotlivé druhy primární a sekundární diverzity, se kterými se můžeme v podniku setkat. Na závěr teoretické části jsou popsány přínosy, které diverzita přináší a poskytuje podniku a zaměstnancům. V praktické části diplomové práci jsou popsány vybrané podniky z hlediska jejich podnikové činnosti a sepsány rozhovory na téma diverzita, které byly v jednotlivých podnicích provedeny.

KLÍČOVÁ SLOVA

Diverzita, diverzity management, diverzita pohlaví, diverzita věku

TITLE

Diversity management in enterprises of the chemical industry.

ANNOTATION

The diploma thesis deals with the diversity management in enterprises of the chemical industry. At the beginning of the theoretical part of the diploma thesis are introduced concepts of diversity and its implementation in the enterprise. Subsequently, at the diploma thesis are described the types of primary and secondary diversity which we can find in enterprises. At the conclusion of the theoretical part are described benefits which diversity brings to the enterprise and to the employees. In the practical part of diploma thesis are described selected enterprises from the point of view of their business activities and described interviews on the theme diversity that have been carried out in individual enterprises.

KEYWORDS

Diversity, diversity management, gender diversity, age diversity

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 DIVERSITY MANAGEMENT	10
1.1 <i>Dimenze a aspekty diverzity</i>	13
1.2 <i>Zavádění a implementace diverzity</i>	16
1.2.1 <i>Náklady a výhody spojené s implementací</i>	19
1.2.2 <i>Chyby při provádění implementace</i>	21
2 DRUHY DIVERZITY	22
2.1 <i>Genderová diverzita</i>	22
2.2 <i>Věková diverzita</i>	24
2.3 <i>Týmová diverzita</i>	27
2.4 <i>Kulturní a etnická diverzita</i>	29
2.5 <i>Náboženská diverzita</i>	32
2.6 <i>Zdravotně postižení a jejich integrace v podniku</i>	33
2.7 <i>Generace X a Y a diverzita</i>	34
3 PŘÍNOSY DIVERZITY	36
3.1 <i>Přínosy pro podnik</i>	36
3.2 <i>Přínosy pro jednotlivce</i>	38
4 DIVERZITA V CHEMICKÝCH PODNICÍCH	41
4.1 <i>Podnik A</i>	41
4.2 <i>Podnik B</i>	46
4.3 <i>Podnik C</i>	51
4.4 <i>Podnik D</i>	55
4.5 <i>Podnik E</i>	59
4.6 <i>Souhrn výsledků z primárního výzkumu</i>	63
ZÁVĚR.....	65
SEZNAM ZKRATEK	67

POUŽITÉ ZDROJE.....	68
SEZNAM TABULEK	74
SEZNAM OBRÁZKŮ	75
SEZNAM PŘÍLOH	76

ÚVOD

Lidská společnost je velice rozmanitá, proto se setkáváme v podnicích s diverzitou neboli různorodostí a rozmanitostí zaměstnanců. Cílem diverzity je vytvořit v podniku příjemné podmínky, které umožňují pracovníkům rozvíjet svůj potenciál. Abychom mohli předcházet diskriminaci či upřednostňování některých skupin, je zapotřebí se zaměřit na management diverzity.

První kapitola diplomové práce obsahuje seznámení s diverzitou a jejími dimenzemi. Část kapitoly je věnována implementaci a zavádění diverzity do podniku, jejím výhodám a nevýhodám, se kterými se můžeme během implementace setkat.

Ve druhé kapitole jsou popsány jednotlivé druhy diverzity, se kterými se můžeme v podniku setkat. Mezi druhy diverzity patří diverzita pohlaví, věku, náboženství, kultury, etnicity, týmu a začlenění osob se zdravotním postižením. Každému druhu by měla být v podniku věnována pozornost a díky tomu bychom se mohli setkávat s velmi rozmanitými pracovními týmy v podnicích, které spolu mohou spolupracovat bez předsudků.

Třetí kapitola diplomové práce obsahuje přínosy diverzity pro podnik a pro jeho zaměstnance. Pro podnik zavedení diverzity přináší konkurenční výhodu, díky různorodosti zaměstnanců může podnik rozšířit svoji podnikovou činnost a rozšířit okruh zákazníků. Zavedení diverzity do podniku přináší zaměstnancům několik přínosů, které mohou vést ke spokojenosti na pracovním místě.

Čtvrtá kapitola diplomové práce se věnuje praktické části, která se skládá ze scénářů dotazování na téma diverzity management ve vybraných podnicích chemického podniku. Každý podnik je v této kapitole popsán z hlediska své podnikové činnosti a poté je vyhodnocen scénář dotazování.

1 DIVERSITY MANAGEMENT

Pojem diverzita lze definovat jako různorodost, rozmanitost, rozdílnost či odlišnost mezi pracovníky. Tyto aspekty se vztahují zejména k jejich věku, pohlaví, etniku a také náboženského vyznání. Význam anglického slova *diversity* má širší význam, jde především o koncept, jehož cílem je vytvořit v podniku takové podmínky, které umožní všem pracovníkům rozvíjet jejich osobní potenciál. Pojem *diversity management* lze přeložit jako řízení různorodosti. S diverzitou se pojí myšlenka inkluze, která se snaží o začlenění diskriminovaných osob do převažující skupiny. Jedná se například o začlenění zdravotně postižených osob do kolektivu bez předsudků. (Horvathová, 2016, str. 176; Sokolovský; 2009, str. 4)

Diverzitu lze označit jako nadstavbu k rovným příležitostem, které jsou v České republice upraveny pomocí zákonů a norem. Na základě znalostí z legislativního odvětví rovných příležitostí lze stavět diverzitu na vyšší úroveň. (Keil, 2007, str. 7)

Rozvoj diversity managementu začal v 80. letech 20. století v USA jako reakce na problémy na pracovním trhu a na soužití různých ras a kultur. Do Evropy rozvoj diversity managementu přinesla v 90. letech 20. století globalizace a demografická situace na evropském trhu. Koncepte diverzity vycházejí z přirozené různorodosti podniku, se kterou se můžeme setkat na pracovišti, má to za následek demografické složení pracovní síly, která se neustále mění. (Kociánová, 2012, str. 119)

V praxi se usiluje o utužování vztahů v podniku, o zvyšování respektu, o pochopení pro vzájemné odlišnosti, a především o eliminaci otevřené i skryté diskriminace. Diskriminace je zakázána z několika důvodů, především z důvodu rasy, etnického původu, pohlaví, sexuální orientace, zdravotního postižení apod. (Horvathová, 2016, str. 176)

Korporace mohou k managementu diverzity přistupovat liberálně, radikálně nebo transformačně. **Liberální přístup** označuje, že těžištěm řízení je tzv. tvorba pravidel hry, tyto pravidla mají zabezpečit realizaci rovných příležitostí a zacházení. **Radikální přístup** se zaměřuje na výsledky diverzity, především rovné zastoupení každé skupiny zaměstnanců při obsazování různých pracovních pozic, prostřednictvím stanovených kvót. **Transformační přístup** poté představuje kombinaci krátkodobých a dlouhodobých politik a opatření v oblasti řízení lidských zdrojů. Tento přístup usiluje o integraci pozitivních postupů při liberálním a radikálním postupu. (Dvořáková, 2012, str. 415)

O diverzitě lze mluvit také jako o daru, který umožňuje obohacení pracovního týmu díky jeho rozdílné povaze, rozdílným zkušenostem, kreativitě a toleranci. Napomáhá k odstraňování bariér vznikajících na základě diskriminace, předsudků a z důvodu nezařazení znevýhodněných jedinců na pracovní trh. Diverzita ovlivňuje vytváření podnikové kultury, inovativnost, ale také problémy v komunikaci a zvládání konfliktů. (Eger, 2009, str. 39-40)

Podle Michaela Phelpse existuje celkem osm předpokladů vedení a řízení organizační struktury, které usnadňují podnikům účinné a úspěšné řízení diverzity. Mezi předpoklady patří:

1. Vedení musí pochopit a akceptovat, že pracovní síla je různorodá, a proto bude ztělesňovat odlišné pohledy a přístupy k práci. Znamená to, že vytvořením vazeb mezi skupinami s rozdílnou identitou a různými přístupy k práci, existuje více než jeden správný přístup, jak docílit pozitivních výsledků.
2. Vedení musí rozpoznat příležitosti a výzvy z různých hledisek, které představují pro organizaci.
3. Podniková kultura je povinna vytvářet vysoké standardy výkonů od každého zaměstnance. Podniková kultura nemůže předpokládat, že někteří zaměstnanci mohou či dokonce budou vykonávat méně práce a méně kvalitní práci než zaměstnanci jiní. Bohužel, některé podniky předpokládají, že zejména ženy a lidé odlišné barvy pleti, budou práci vykonávat hůře.
4. Organizační struktura se musí pokusit zajistit osobní rozvoj, který přináší zaměstnancům nové užitečné znalosti a dovednosti. Těchto znalostí lze docílit prostřednictvím školení a vzdělávacích programů.
5. Organizační struktura by měla podporovat otevřenost a být tolerantní k diskuzi.
6. Podnik musí umět zaměstnance ocenit a zaměstnanci se musejí cítit být oceněni. Pokud tato podmínka není splněna, pracovníci ztrácejí chuť k pracovním výkonům.
7. Podnik musí mít dobře a srozumitelně formulované své poslání.
8. Podnik musí mít poměrně rovnoprávnější strukturu, která podporuje výměnu myšlenek a vítá konstruktivní kritiky a výzvy od jakéhokoliv zaměstnance. (Phelps, 1997, str. 17)

Řízení diverzity managementu zahrnuje způsob, kterým je řízen podnik a způsob, kterým dělají manažeři svoji práci. Phelps (1997, str. 25-29) uvádí celkem osm modelů manažerského přístupu k diverzitě.

Jedná se o model **popření**, v tomto modelu je existence rozdílů plně popřena. Popírání diverzity hrálo z historického hlediska důležitou roli v myšlení manažerů, kteří chápou diverzitu pouze omezeně, a to v rámci pracovních problémů. Model popření umocňuje důraz na stejný přístup ke všem.

Dalším modelem je **model inkluze/exkluze**. Inkluze obsahuje aktivity, které jsou často zahrnuty v rámci tzv. afirmativních (rovné příležitosti) akcí, které zvyšují počet a variabilitu prvků v podniku. Exkluze se naopak snaží eliminovat rozmanitost snížením počtu a variability v podniku.

Model přizpůsobování má jako základní předpoklad dominanci většiny. To znamená, že prvky menšiny se musejí naučit respektovat většinu. Zaměstnanci patřící do menšiny se musejí přizpůsobovat ve všech ohledech většině.

Model potlačení. Skupinám s odlišnostmi je doporučováno, aby své odlišnosti nevyzrazňovaly a neupozorňovaly na ně.

Model izolace napomáhá osoby nebo celé skupiny, které jsou odlišné od většiny zahrnout, a to bez potřeby změny podnikové kultury nebo systému.

Model vzájemné tolerance. Tento model by se dal také nazvat jako „nech brouka žít“. V tomto modelu funguje princip, že pracovníci specifických skupin jsou zahrnuti, ale nikdo neocení tyto skupiny a neakceptuje rozdíly mezi nimi. Tento přístup je založen na předpokladu, že odlišné skupiny mohou existovat bez vzájemného porozumění, podpory a také zapojení.

Model budování vztahů. Charakteristické pro tento model je vědomá snaha o kultivaci vztahů mezi různými skupinami. Předpokladem tohoto modelu je, že dobré vztahy mohou napomoci překonávat vzájemné odlišnosti.

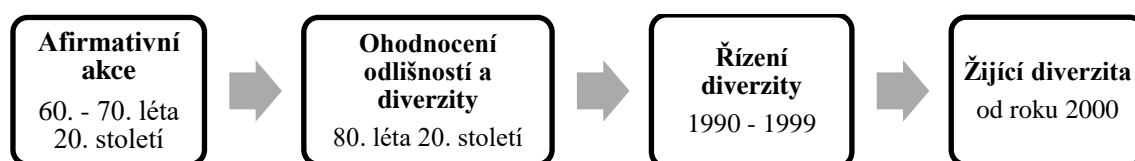
Posledním modelem je **model vzájemné adaptace**. Všechny skupiny akceptují a rozumí rozdílům a diverzitě, jsou si vědomy, že se budou muset přizpůsobit všichni účastníci. Tento model jednoznačně nabízí nejlepší zahrnutí diverzity, to maximalizuje schopnost vyrovnat se s komplexností podniku.

V literatuře se lze setkat se čtyřmi odlišnými přístupy ke změně podnikové struktury z pohledu diverzity. Tyto přístupy souvisí s časovým obdobím, ve kterém se vyskytovaly. Prvním přístupem je tzv. **afirmativní akce** (*affirmative action*), která

se snaží o zajištění rovnoprávnosti. Bohužel pouhá přítomnost diverzitní pracovní síly nevytváří v podniku multikulturní prostředí. Tato skutečnost byla v 60. a 70. letech 20. století podstatou opatření zejména v oblasti diskriminace. Druhým přístupem je **ohodnocení odlišností a diverzity** (*valuing differences and diversity*). Tento přístup předpokládal určitou snahu o rozvoj postojů zaměstnanců prostřednictvím diverzitního vzdělávání. Tento přístup se vyskytoval v 80. letech 20. století. **Řízení diverzity** (*managing diversity*) je třetím přístupem, který povzbuzuje talenty, které diverzitní populace přináší podniku. S tímto přístupem jsme se mohli setkat od roku 1990 do roku 1999. Posledním přístupem je **žijící diverzita** (*living diversity*), která probíhá od roku 2000. Jde především o autentický přístup k diverzitnímu řízení. Cílem je, aby se jednotlivé dimenze diverzity zkoumaly ve vzájemných souvislostech a ne izolovaně. (Rosado, 2006, str. 10)

Na obrázku 1 lze vidět proces změn organizační struktury v jednotlivých obdobích, které již byly popsány.

Obrázek 1: Proces změn organizační struktury.¹



Diversity management lze vymezit jako proces plánování pro organizování, řízení a podporu mixu různorodosti, který přináší měřitelný rozdíl pro výkon podniku. Na diverzitu lze pohlížet ze dvou základních dimenzí nebo čtyř základních aspektů, které budou v textu dále rozepsány. (Kociánová, 2012, str. 119; Pauknerová, 2012, str. 228-229)

1.1 Dimenze a aspekty diverzity

Dimenze se dělí na primární a sekundární. Do **primární** dimenze lze zahrnout následující vlivy:

- věk,
- etnická příslušnost,

¹ (Rosado, 2006, str. 10) – přepracováno dle předlohy a přeloženo

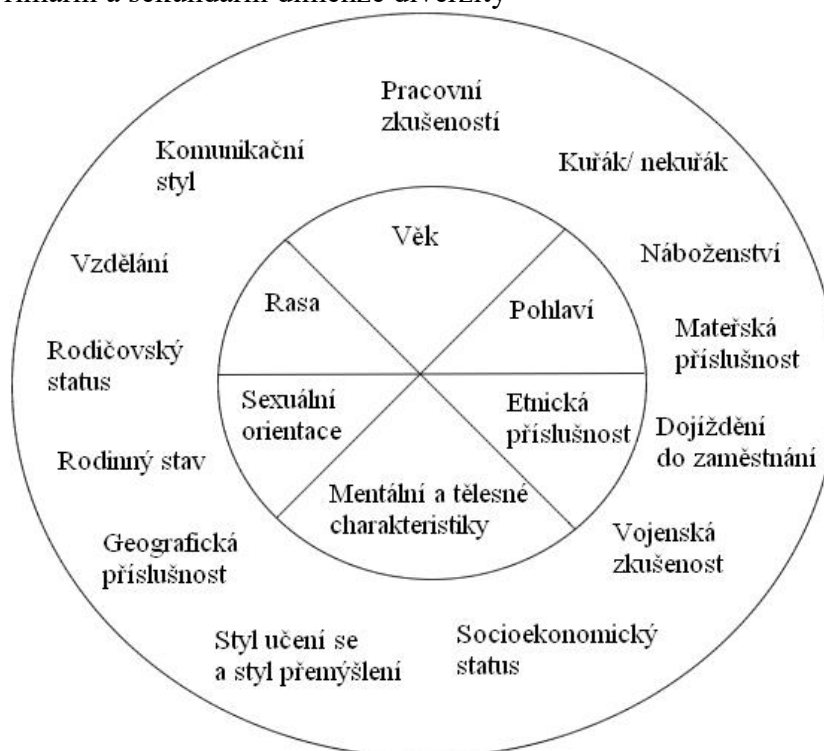
- pohlaví (gender),
- sexuální orientace,
- rasa,
- mentální a fyzické schopnosti.

Dimenze, které označujeme, jako primární mají vliv na pracovní uplatnění. Důležitým znakem této dimenze je její dobrá čitelnost a viditelnost. Lidé se často zaměřují právě na primární dimenzi, protože je snadno poznatelná a jsou na ni více citliví. Vlivů z první dimenze si začínáme všimnout tehdy, kdy nám začínají vadit. Primární dimenzi lze označit jako základní. Tato dimenze má velmi důležitý dopad na ranou socializaci a stálý dopad během všech stádií života. Druhou dimenzí je dimenze **sekundární**, kterou lze označit také jako variabilní. Druhá dimenze má důležitou roli v utváření hodnotové orientace člověka, utváření morálních zásad, jeho očekávání a vytváření zkušeností. Do sekundární dimenze lze zařadit následující kritéria: (*Hubbard, 2004, str. 4-5; Paukerová, 2012, str. 230*)

- komunikační styl,
- vzdělání,
- rodinný stav,
- rodičovský vztah,
- organizační role a úroveň,
- mateřský jazyk,
- mzda,
- pracovní zkušenosti a pracovní styl,
- geografická příslušnost.

Primární a sekundární dimenzi lze vyobrazit ve schématu na obrázku 2.

Obrázek 2: Primární a sekundární dimenze diverzity²



Primární a sekundární dimenzi diverzity lze označit jako základní dělení. Avšak diverzita se dělí ještě na diverzitu demografickou, gap diverzitu (mezera v různorodosti) a organizační diverzitu. **Demografická diverzita**, představuje diverzitu nejčastěji na základě jednoho demografického ukazatele. Do kterého lze zařadit diverzitu genderovou, věkovou, národnostní a diverzitu z hlediska zdravotního stavu. Koncept **gap diverzity** je zakládán na nedostatečné reprezentaci jedinců podle daného kritéria v daném celku. Tato situace představuje závažný společenský problém v různých oblastech společenského života. **Organizační diverzita**, zahrnuje různé roviny pracovního života zejména ve vztahu k pracovní síle a chodu celého podniku. (Maříková, 2015, str. 6-7)

Podle Hubbarda (2004; str. 26-28) se **organizační diverzita** rozděluje do čtyř nezávislých základních aspektů, které jsou považovány za přínosné v marketingu a v managementu. Jedná se sice o nezávislé aspekty, ale v praxi se velmi často překrývají. Mezi tyto aspekty patří pracovní rozmanitost, behaviorální rozmanitost, rozmanitost z pohledu struktury podniku a obchodně-podnikatelská rozmanitost.

² (Eger, L., 2009, str. 13) - přepracováno

- Prvním aspektem je tzv. **workforce diversity** (pracovní rozmanitost). Tento aspekt se týká problematiky zaměstnanců ve všech geografických a demografických faktorech. Mezi geografické faktory lze zařadit např. hustotu osídlení. Do demografických faktorů lze zařadit věk, pohlaví, apod. Do pracovní rozmanitosti zapadá problematika týkající se změn na pracovním trhu. Důsledkem pracovní rozmanitosti může docházet ke vzniku nových pracovních míst.
- Jako druhý aspekt lze uvést **behavior diversity** (behaviorální rozmanitost). Do tohoto aspektu je zahrnut styl práce, myšlení, učení se, komunikační styl, systém hodnot. Tento aspekt je charakteristický pro zaměstnance.
- **Structural diversity** (rozmanitost z hlediska struktury podniku) je třetím aspektem, který popsal Hubbard. Tento aspekt se týká především hierarchického uspořádání, komunikace a spolupráce jednotlivých částí podniku. V tomto aspektu se setkáváme s řešením problematiky vztahů a komunikace z hlediska hierarchie podniku, jednotlivých organizačních jednotek a oddělení, které se v podniku nacházejí.
- Posledním aspektem je **business diversity** (obchodně-podnikatelská rozmanitost). V této části se setkáváme s problematikou segmentace, zaměřením na zákazníky, rozlišováním produktů a poskytovaných služeb. Důležitost tohoto aspektu roste v souvislosti se zvyšujícím se tlakem konkurence, s globalizací, s rychlým nástupem nových a lepších technologií, se změnami v demografických a zákaznických ukazatelích, nejen na domácím trhu, ale i na trhu zahraničním. (Eger, 2009, str. 15; Armstrong, 2015, str. 195)

Diverzitu můžeme posuzovat ze tří dalších hledisek. Prvním hlediskem je diverzita na **deskriptivní úrovni**, na této úrovni se diverzita vztahuje k jedinečnosti, podobnostem a rozdílům jednotlivcům. Druhým hlediskem je diverzita z **morálního hlediska**, která se vztahuje k uspokojení potřeb jedinců a také k možnostem jedinců plně přispět podniku. Třetím hlediskem je diverzita z **hlediska funkčního**, která se vztahuje k řízení různorodosti v podniku. (Pauknerová, 2012; str. 231)

1.2 Zavádění a implementace diverzity

Rozvoj diversity managementu a jeho zavádění souvisí s demografickým vývojem podniku a se změnami na trhu práce. (Eger, 2009, str. 41)

Úspěch implementace a rozvoj diverzity závisí na úrovni inovace a kreativity. Organizační podpora může napomoci k efektivnímu využívání tvůrčího potenciálu pracovníků, jeho stimulování a rozvíjení se. (*Sokol, 2015, str. 29*)

Strategie zavádění diversity managementu do podniku může napomoci k vytvoření a spojení mezi vnitřními a vnějšími aspekty práce celého podniku. K tomu je potřeba vypracovat priority, které mohou zahrnovat:

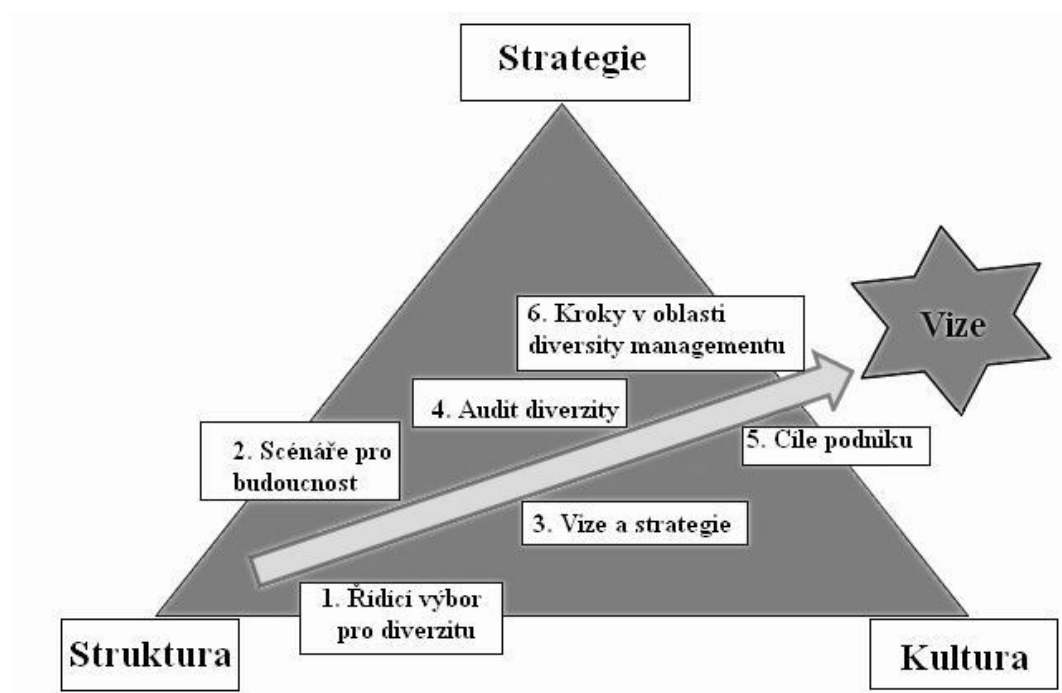
- upoutání, získání a udržení zaměstnanců z okruhu talentovaných lidí,
- snížení nákladů z fluktuace (častá změna zaměstnání) a absentismu (časté zameškání v práci),
- přispění k flexibilitě zaměstnanců,
- vytváření nových závazků pro zaměstnance a pracovní morálky,
- dokonalejší zvládnání globalizace a technologických změn,
- rozvíjení kreativity a inovativnosti,
- prohloubení znalostí o způsobech jednání v jiných kulturách,
- lepší pochopení potřeb současných obchodních partnerů a klientů,
- větší míra znalostí potřeb nových obchodních partnerů a klientů,
- pomoc při rozvíjení nových produktů a služeb,
- zlepšení dobrého jména podniku,
- budování příležitostí pro znevýhodněné skupiny a budování sociální soudržnosti. (*Mužáková, 2012, str. 27*)

Lze se setkat s několika základními strategiemi, které se zabývají tím, proč zavádět diversity management do podniku. Mezi tyto strategie patří například zavedení změny firemní kultury a posílení kapitálu podniku. Dále je to zvyšování diverzity pracovní síly, dosažení lepší skladby zástupců různých kultur, to zaručuje podniku přínosy v oblasti lidských zdrojů. Zavedení diverzity napomáhá k posílení pozice na trhu a lepší uznání a image podniku. (*Mužáková, 2012, str. 23*)

Při zavádění diversity managementu v podniku se můžeme setkat s možnými překážkami, které mohou zamezit udržování rovnováhy ve struktuře pracovní síly. Mezi možné překážky patří nedostatečná ohleduplnost a nízká tolerance k odlišnostem lidí. Předsudky vůči lidem, kteří pocházejí z odlišného prostředí. Nedostatek odlišných zájemců ve vědeckých, technologických a dalších oborech. Nedostatečná diverzita na seniorních pozicích. Častou překážkou je také kategorizace lidí do určitých pozic a zaměření se na péči a rozvoj pouze vybraných jedinců. Dalšími překážkami je, že se pracovníci získávají ze stejných zdrojů, nebo se provádějí předvýběry zaměstnanců. (Brodský, 2008, str. 24-25)

Proces implementace lze vnímat jako proces, při kterém se podnik učí. Implementace se provádí v šesti krocích, které lze vidět na obrázku 3 a které budou dále popsány.

Obrázek 3: Implementace diversity managementu³



Kroky implementace jsou následující:

1. **Řídící výbor diverzity** se sestavuje s cílem analyzovat monokulturní prostředí podniku. Tento výbor se skládá z nezávislých osob, které mají zkušenosti s různorodostí.

³ Keil, 2007, str. 16 – přepracováno a přeloženo

2. **Scénář pro budoucnost.** Řídící výbor by měl za účasti především top managementu a hlavních zúčastněných stran uspořádat workshop pro tvorbu scénářů pro budoucnost. Doporučuje se vypracovat tři různé scénáře možného interního a externího vývoje podniku s důrazem na dopady a vlivy diverzity, v doporučeném horizontu 10 až 20 let. Cílem tohoto kroku je, připravit podnik na odlišné varianty vývoje. Doporučuje se vybrat jednu variantu scénáře, na kterou se podnik zaměří.
3. **Vize a strategie.** V tomto kroku se podnik zaměřuje na stanovení a formulaci vize podniku na základě vybraného scénáře z předchozího kroku. Je nutné, aby se v tomto kroku zapojil top management a hlavní zúčastněné strany. V tomto kroku se podnik zaměřuje na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro firmu - SWOT analýzu. Na závěr by se měla formulovat vize podniku. Formulace podnikové strategie je podstatná pro pokrok podniku.
4. **Audit diverzity** je považován za užitečný nástroj analýzy stávající situace podniku. Audit diverzity je realizován na základě volně strukturovaných osobních rozhovorů se všemi zainteresovanými skupinami. Tyto rozhovory mohou být doplněny dotazníkem. Výsledky z auditu poté slouží jako východisko pro stanovení potřebných kroků, které provedou změny, které jsou potřebné k realizaci diversity managementu v podniku.
5. **Cíle podniku** by měly být definovány spolu s realizací diversity managementu. Cíle by měly mít vazbu na dříve stanovenou celkovou strategii, měly by také zajistit účast všech divizí a oddělení, kterých se to týká.
6. **Kroky v oblasti diversity managementu.** V procesu implementace hraje klíčovou roli řídicí výbor, který dohlíží, koordinuje a podporuje jednotlivé aktivity. Odpovídá například za rozvojové programy pro vrcholový a střední management, za teambuilding zaměřený na diverzitu. Tým má za úkol úpravu nástrojů řízení lidských zdrojů, takovým způsobem, aby docházelo k náboru a udržení různorodé pracovní síly.
(Keil, 2007, str. 17 – 18)

1.2.1 Náklady a výhody spojené s implementací

Při implementaci diversity managementu se musí řešit i otázka týkající se nákladů a výnosů, které jsou spojeny s danou implementací. Podnik má k dispozici tzv. měřitelné (hmotné) náklady/výnosy a skryté náklady. Mezi **měřitelné náklady** lze zařadit řízení času, který byl stráven ve vývoji a monitorování nových systémů, výdaje v důsledku

vydávání a šíření informací, výdaje na vzdělávání a odbornou přípravu pracovníků. Skryté náklady odráží výhody, ztracené v důsledku absence spravedlivých postupů řízení. **K měřitelným výhodám** lze přiřadit potenciální snížení počtu absencí a ztrátu produktivity, snížení nebo odstranění nákladů na soudní spory ohledně možné nespokojenosti zaměstnanců a snížení nákladů díky snížené potřebě zakupování externích odborníků. (Irlana, 1997, str. 44-45)

V následující tabulce 1 jsou uvedeny náklady a výnosy, které jsou taktéž spojeny se zaváděním diversity managementu v podniku.

Tabulka 1: Náklady a výhody diversity managementu⁴

Náklady	Výhody
Náklady na čas, potřebný pro stanovení plánu na změny podnikové politiky.	Nižší míra výskytu neúčinného obratu.
Náklady na rozvoj a udržování inventáře organizačních dovedností.	Pokles nákladů způsobený nízkou absencí zaměstnanců v podniku.
Náklady na rozvoj a udržování interního komunikačního prostředku diverzity.	Zvýšení produktivity a efektivnosti pracovníků a pracovních týmů.
Náklady vynaložené na vývoj systému odměn a hodnocení pracovníků.	Snížení nákladů na opravy a nekvalitní zboží či služby.
Náklady na vykonávání politiky, postupy hodnocení.	Snížení nákladů nižší potřebou využití externích pracovníků a poradců.
Náklady na školení a vzdělávání týkající se posílení hodnoty diverzity.	Zvýšená dlouhodobá ziskovost a finanční zdraví.
Náklady spojené s budováním nové podniku a public relations spojené s diverzitou.	Snížení počtu soudních sporů z důvodu nařčení z diskriminace na pracovišti.
Náklady na vytvoření nového systému benefitů pro zaměstnance.	Zvýšení počtu inovací.
Náklady na přípravu dodatku k výroční zprávě.	Zvýšení pracovní morálky a pracovní spokojenosti v podniku.
	Zvýšení zákaznického servisu a zvýšení jeho spokojenosti.
	Posílená image podniku.

⁴ (Irlana, 1997, str. 45) - přeloženo

1.2.2 Chyby při provádění implementace

Proces implementace a zavádění diversity managementu do podniku skrývá určitá úskalí, kterým se organizaci nemusí podařit vyhnout, ani za pomoci lektorů, kteří se touto problematikou přímo zabývají. (*Van Bergen, 2002, str. 241*) Sami lektori se mohou dopouštět celé řady chyb, jedná se například o tyto chyby:

- lektor promítá do tréninkových šablon své osobní hodnoty,
- lektori mohou mít určité politické preference nebo mohou propagovat určité zájmové skupiny,
- tréninkový program nespĺňuje podmínky. Je stručný, opožděný nebo přichází až jako odpověď na kritickou situaci,
- školení nerozlišuje rozdíl mezi pojmy např. diverzita, řízení napříč kulturami, afirmativní (utvrzující) akce, princip rovných příležitostí, apod.,
- pracovní vymezení diverzity je úzké, nedostačující,
- politická korektnost je často tou převládající atmosférou,
- účastníci jsou nuceni podhalit svoje osobní pocity nebo jsou dokonce podrobena nepříjemným cvičením, ať fyzickým, tak i psychologickým,
- individuální styly účastníků nejsou respektovány,
- trénink je prezentován příliš mělce nebo naopak příliš hluboko, dochází k ignorování potřeb skupin nebo jejich členů,
- očekává se, že pouze jedna skupina se změní,
- tréninkové materiály obsahují zastaralé informace a názory,
- trenéři jsou často vybírány pouze proto, že jsou zastánci konkrétní menšinové skupiny,
- důležité otázky, jako např. obrácená diskriminace, mohou být ignorovány. (*Van Bergen, 2002, str. 241*)

2 DRUHY DIVERZITY

„Roma nezaměstnám, muslimka k nám nikdy nezapadne a žena nikdy nemůže být dobrou ředitelkou,“⁵ toto si bohužel myslí průměrný zaměstnavatel, a přitom diverzita na pracovišti může být pro firmu velkým přínosem. Podstatou diverzity je respektování principu rovných pracovních příležitostí. Podniky přistupují se stejným respektem ke každému zaměstnanci, bez ohledu na jeho pohlaví, věk, etnický původ, náboženské vyznání, národnost, sexuální orientaci nebo zdravotní postižení. Podnik by měl podporovat tzv. týmového ducha a využívat práci v týmech. Je třeba na diverzitu nahlížet jako na možný přínos pro podnik a využít ji produktivním způsobem. Diverzita je velice rozmanitá, proto se lze setkat se širokým dělením. (Kunz, 2012, str. 35, Müllerová, 2015)

2.1 Genderová diverzita

Pojem gender slouží pro označení mužského a ženského pohlaví. Tento pojem můžeme vymezit jako výraz, který vyjadřuje, že vlastnosti a chování spojované s obrazem ženy a muži jsou formováni kulturou a společností. V dnešní době jsou za znevýhodněné osoby v pracovním procesu považovány především ženy. Je to dáno tradičním rozdělováním ženské a mužské role, podle kterého by měla být žena zaměřena na péči o rodinu a domov, zatímco muž by se měl realizovat především zaměstnáním, aby se postaral o rodinu. Pojem gender ukazuje, že určení rolí, chování a norem vztahujících se k ženám a mužům bývá odlišné, např. v různých podnicích a v různých sociálních skupinách. (Pauknerová, 2012, str. 232)

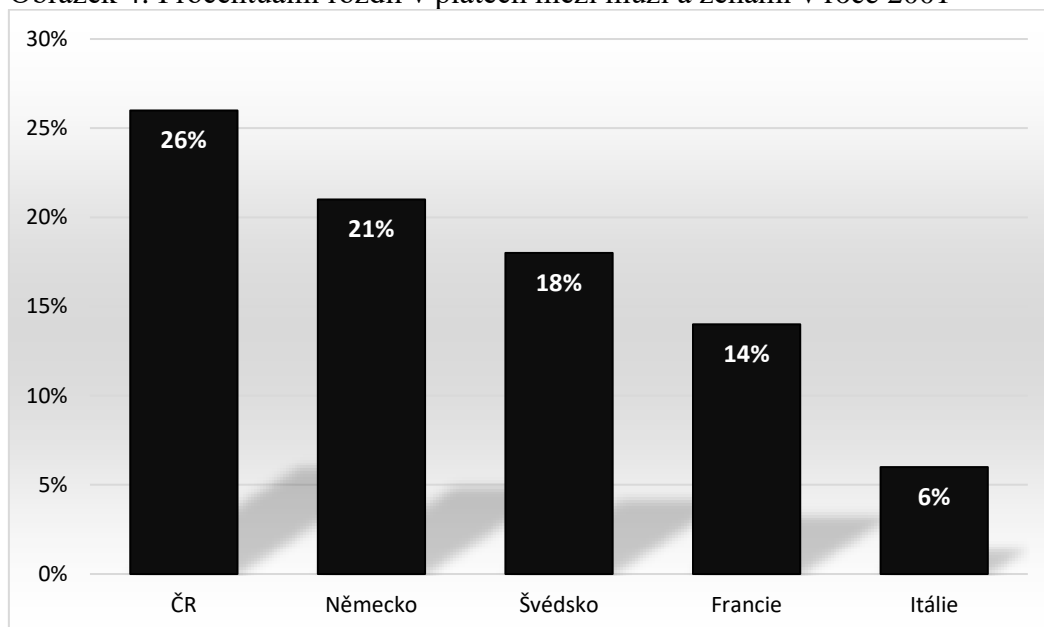
Stále více studií poukazuje na fakt, že lepší genderová vyváženost ve vedení podniku se vyplácí. Podniky s vyrovnanějším poměrem žen a mužů ve vedení si v průměru vedou lépe než podniky pěstující maskulinní manažerskou monokulturu. Lze konstatovat, že mezi muži a ženami nejsou prakticky žádné rozdíly, jestliže jde např. o jejich psychologickou výbavu, intelektuální schopnosti apod., ale existují obrovské rozdíly v rámci těchto dvou skupin. Neznamená to však, že muži a ženy se musí shodovat, pokud jde o styl řízení, protože ten je do značné míry ovlivněn představami o maskulinitě a feminitě. Ženy a muži nemohou ignorovat převládající představy o tom, jak se mají

⁵MÜLLEROVÁ, P. *Diverzita na pracovišti a její výhody. Pro fair play* [online]. 2015 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.profairplay.cz/diverzita-na-pracovisti-a-jeji-vyhody/>

chovat ženy a jak muži, jak mají působit na okolí nebo jak mají řídit podřízené. Proto se nacházejí rozdíly mezi styly řízení, ke kterým tíhnou ženy a ke kterým naopak muži. Ženy na manažerských pozicích kladou častěji důraz např. na rozvoj zaměstnanců, odměny, příkladné chování a inspirativní vedení. Muži se přiklánějí k individualistickému rozhodování, k pečlivým kontrolám a nápravným opatřením. Pokud jde o využívání intelektuální stimulace nebo efektivní komunikace, tak v těchto procesech se muži a ženy od sebe neliší. Pro podnik je tedy genderová diverzita velkým přínosem, protože nabízí lepší a širší mix řídicích stylů. (Dytrt, 2017, str. 149-151)

Bohužel se v každodenním životě setkáváme s diskriminací na základě pohlaví, znevýhodňovanou skupinou jsou oproti mužům právě ženy. Mezi hlavní formy diskriminace patří např. nerovný přístup ke vzdělání, nerovné rozdělení práv a povinností v rodině, diskriminace před vstupem do zaměstnání (např. diskriminační pohovory), diskriminace v zaměstnání (např. mzdová nerovnost, sexuální obtěžování). Platová nerovnost mezi muži a ženami se pohybuje okolo 30 %. Na obrázku 4 lze vidět graf z roku 2001, který popisuje procentuální rozdíl v platech mezi muži a ženami. Česká republika v tomto roce dosahovala rozdílu mezi muži a ženami 26 %, což byl nejhorší výsledek ze všech států, které v té době byly v EU. (Plesková, 2005, str. 18-19; str. 23)

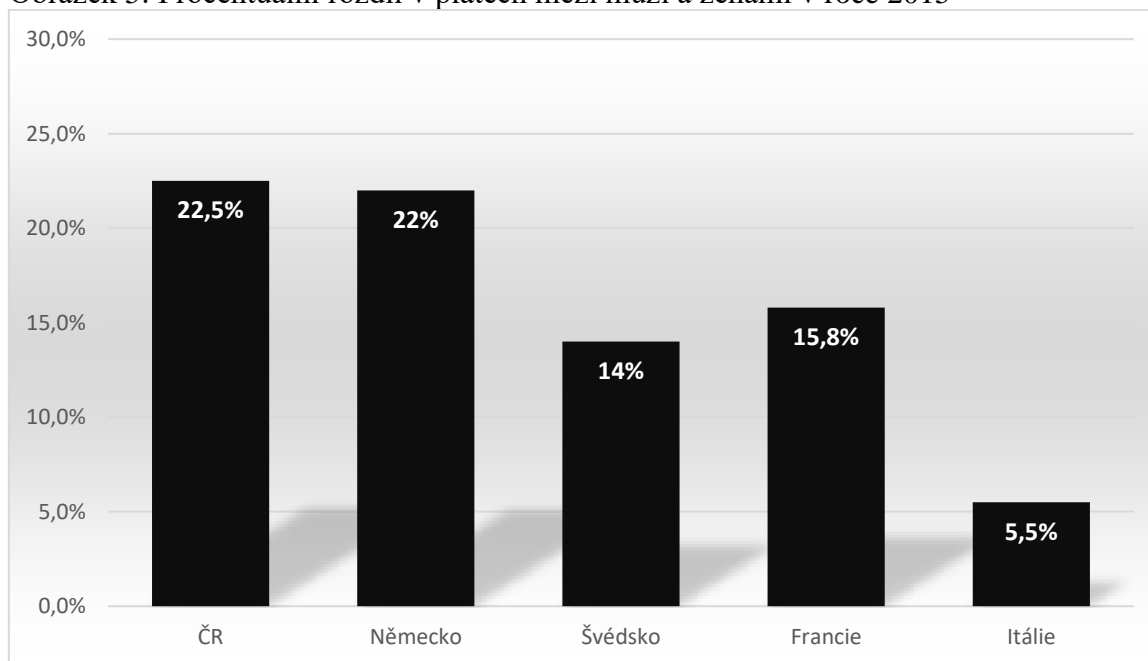
Obrázek 4: Procentuální rozdíl v platech mezi muži a ženami v roce 2001⁶



⁶ PLESKOVÁ, 2005, str. 18 - přepracováno

Na obrázku 5 lze vidět graf zachycující procentuální rozdíl v platech mezi muži a ženami v roce 2015. Lze vidět, že oproti roku 2001 došlo v České republice ke snížení rozdílu o 3,5 %. Přesto Česká republika stále patří k evropské zemi, ve které je rozdíl v platech vysoký. (Eurostat, 2016)

Obrázek 5: Procentuální rozdíl v platech mezi muži a ženami v roce 2015⁷



Hovoří se o tom, že je nyní postavení žen ve společnosti a na pracovišti lepší, avšak pravdou je, že za posledních 10 let došlo dokonce k mírnému vzrůstu rozdílu mezi ženami a muži. Důvodem může být, že ženy vydělávají na stejné pracovní pozici méně peněz než muži, anebo se nedostávají na lepší pracovní pozice, které jsou lépe ohodnoceny. Ženy se v zaměstnání neseškávají pouze s rozdílným platovým ohodnocením, ale také pocítují rozdíl v přidělování tzv. bonusů (např. služební automobil, služební notebook a mobilní telefon). (Plesková, 2005, str. 18-19; str. 23)

2.2 Věková diverzita

Lze se setkat místo pojmu věková diverzita s pojmem age management. Tento management představuje řízení lidských zdrojů s ohledem na věkovou strukturu, schopnosti a potenciál pracovníků na úrovni podniku, kolektivu a jedinců. Jde o vytváření strategií a postupů, které se zabývají změnami pracovní síly a které vedou k podpoře věkové diverzity. Age management se dotýká řady témat, zejména nepříznivého

⁷ Eurostat, 2016 – Gender pay gap in unadjusted form

demografického vývoje, kam patří stárnutí populace, politika důchodů, odchody ze zaměstnání, sociální odpovědnost podniku, věková diskriminace apod. Age management představuje jako komplexní přístup vytváření strategií řízení programů a postupů, který se zabývá demografickými změnami pracovní síly a jsou určeny k věkové diverzitě na pracovišti, k získávání a zaměstnávání jak starších, tak i mladších zaměstnanců, předávání znalostí a dobré atmosféry. Age management vyžaduje jednotný přístup a zásahy do mnoha oblastí podniku. Jedná se především o změny ve vnímání věku na pracovišti, podporu kontaktů a úzká spolupráce mezi generacemi a dobré pracovní podmínky, které napomáhají k dobré atmosféře v podniku a k maximálnímu využití potenciálu zaměstnanců. Age management má čtyři druhy strategií, které lze označit jako age management jednotlivce, kolektivu, organizace a celého podniku. (Kociánová, 2012, str. 111-112)

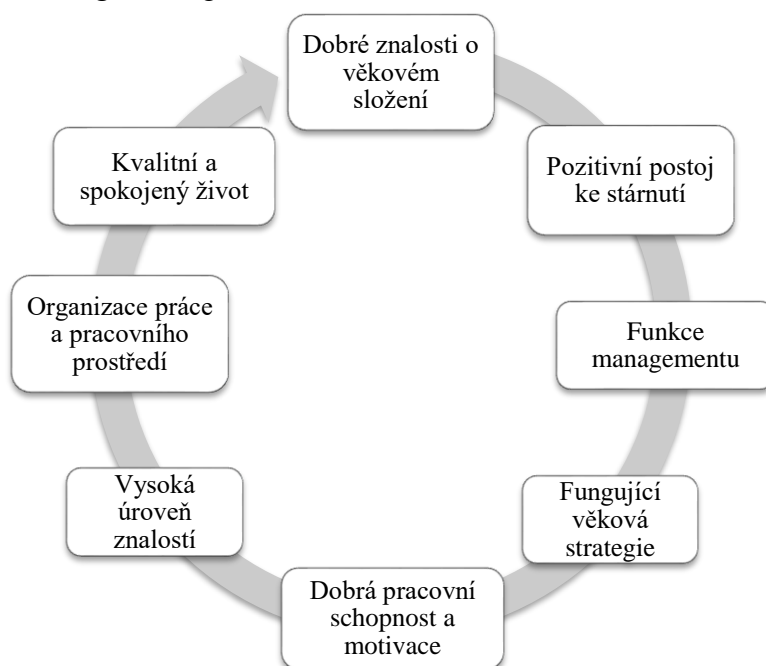
- Strategie **age management jednotlivce** se zaměřuje na jednotlivé zaměstnance a týká se pracovních schopností, zdraví a kvality života a sociálních vztahů.
- Strategie **age management kolektivu** jsou vytvářeny pomocí kolektivních dialogů a partnerství mezi oddělením a zaměstnavatelem.
- Strategie **age management podniku** jsou navrhovány pro celopodnikovou úroveň a zabývají se udržováním dovedností, pracovní síly, předáváním znalostí a praktik pro řízení lidských zdrojů.
- Strategii **age management společnosti** vyvíjejí národní vlády samy jako iniciativu v tématech ohledně zejména aktivního stárnutí populace, snižování nákladů na penze, zdravotní a sociální péči.

Tento pojem je v současné době milně spojován se stárnoucími zaměstnanci, age management se však zaměřuje na všechny skupiny zaměstnanců. K úspěšnému zavedení age managementu v podniku je důležité provést komplexní opatření, která nabízejí spolupůsobení zájmů na všech druzích strategií. Age management z úrovně podniku má z hlediska implementace 8 významných pilířů:

1. dobré znalosti o věkovém složení,
2. pozitivní postoj ke stárnutí,
3. funkce managementu,
4. fungující věková strategie,

5. dobrá pracovní schopnost a motivace,
6. vysoká úroveň znalostí,
7. organizace práce a pracovního prostředí,
8. kvalitní a spokojený život.

Obrázek 6: Pilíře age managementu⁸



Cílem jednotlivých pilířů, které jsou vyobrazeny na obrázku 6, je vytyčit směr a cíle rozvoje dané oblasti. Stanovené oblasti mohou iniciovat diskuzi o potřebě jeho zavedení. Napomáhají k nalezení vhodného nástroje, metody a postupu k dosažení těchto cílů. První pilíř týkající se **dobré znalosti o věkovém složení**, napomáhá k tomu, aby lidé byli zodpovědní za rozhodování v podniku a byli si vědomi problémů ohledně budoucnosti složení pracovní síly. Do tohoto pilíře lze zařadit problematiku stárnutí pracovníků, předčasné odchody do důchodu nebo nedostatek mladých pracovníků/absolventů. Druhý pilíř se zabývá **pozitivním postojem ke stárnutí**, který vedoucí pracovníci umějí využít díky tomu, že k tomu zaujímají vstřícný postoj. Třetí pilíř ohledně **funkce managementu** se zaměřuje na to, jak vedení podniku přistupuje individuálně k pracovníkům všech věkových kategorií. Čtvrtý pilíř ohledně **kvalitní a fungující věkové**

⁸ HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. str. 193, ISBN 978-80-7261-430-1.

strategie nabývá v podniku na významu díky ocenění a rovnoprávnosti zaměstnanců různého věku, celoživotnímu vzdělávání, spolupráci mezi generacemi a chuti starších zaměstnanců pokračovat ve spolupráci. Pátý pilíř o **dobré pracovní schopnosti** se snaží o motivaci a posilování vůle stárnoucích zaměstnanců k pokračování v dosavadní spolupráci až do odchodu do důchodu. Pilíř číslo šest se týká **vysoké úrovně kompetencí**, kterým vedení podniku dává důraz. Tento pilíř se odráží v důležitých rozhodnutích podniku. Vedení podniku zabezpečuje předávání zkušeností starších zaměstnanců těm mladším. Předposlední pilíř ohledně **dobré organizace práce a pracovního prostředí** říká, že po fyzické i sociální stránce by obojí mělo odpovídat potřebám zaměstnancům různého věku. Poslední pilíř ohledně **spokojeného a kvalitního života** se snaží o to, aby zaměstnanci odcházející do důchodu odcházeli důstojně a spokojeni. (Horváthová, 2016, str. 194 – 195)

2.3 Týmová diverzita

Za tým lze označit kolektiv lidí, který se skládá ze tří a více pracovníků, kteří jsou ve vzájemné interakci, přijímají kolektivní normy a uvědomují si jeden druhého. V týmu lze vidět a zažít různorodý styl práce, který každý člen přináší do týmu. (Kolajová, 2006, str. 12)

Smíšené týmy jsou v dnešní době běžnou součástí pracovního života. Ve stejné skupině spolupracují např. muži a ženy, starší i mladší generace, lidé z různých kultur, také lidé s určitým druhem postižením a lidé bez postižení. Smíšené týmy mohou být pro podnik velice prospěšné a úspěšné. Je třeba si uvědomit rozdíly mezi jednotlivými členy týmu a respektovat je, pomáhat kompenzovat jejich slabé stránky, kombinovat dané slabé stránky se silnými stránkami tak, aby docházelo k co nejlepším výsledkům. (Löhken, 2014, str. 164)

Diverzita týmu je vnímána převážně jako prospěšná. Jde o rozmanitost jak v attributech pro pracovní roli nebo úkol, tak o rozmanitost z hlediska věku, pohlaví, národnosti a osobnosti. Lidé, kteří spolu pracují v týmech a mají odlišný profesionální výcvik, jiné dovednosti a zkušenosti, budou tedy přinášet různé užitečné náhledy na danou situaci či problematiku. Týmy, které obsahují velmi rozdílné členy, např. s rozdílným pohlavím, věkem, kulturou, etnicitou, jsou více kreativní a inovativní než týmy, kde si jsou členové podobní. (Franková, 2011, str. 129-130)

V tabulce 2 lze vidět přehled o výhodách a nevýhodách, které mohou diverzitní týmy přinést a s čím by měl podnik počítat.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody týmové diverzity⁹

Výhody	Nevýhody
Diverzita umožňuje zvýšení tvořivosti, vede k rozšíření spektra pohledů, možnost vymýšlení lepších nápadů.	Diverzita může způsobovat nedostatek soudržnosti z důvodu nedůvěry, nižší mezilidské přitažlivosti.
Zvýšená koncentrace a pochopení myšlenek ostatních členů týmů.	Diverzita může způsobovat nedostatek soudržnosti z důvodu nedorozumění, pomalejší řeč nerodilého člena, špatný překlad sdělení, napětí v týmu.
Zvýšená kreativita může vést k lepší definici problému – vede k lepšímu řešení, přináší více alternativ a lepší rozhodování.	Diverzita může způsobovat nedostatek soudržnosti z důvodu stresu a kontraproduktivnějšího chování.
Efektivnější a produktivnější skupina.	Nedostatek soudržnosti.
	Méně efektivní a produktivní skupina.

Podnik, který vytváří pracovní týmy, by měl nejdříve vyškolit dané pracovníky, díky tomu se vyhne zbytečným konfliktům a také zklamání členů týmu v případě nespokojenosti zaměstnanců a zaměstnavatelů. Pro efektivní spolupráci v týmu je nutné, aby mezi jednotlivými členy vládl respekt a znalost svých předností, nedostatků a typu své osobnosti. Protože, každý člen je jiný, mohou nastat problémy rozdílnosti osobností v týmové práci. Nejčastěji se jedná o tyto problémy: (*Schauerová, 2012*)

- 1) **Tvrzení, že pouze můj názor je správný.** V týmu nelze přesně říci, či názor je ten správný, je třeba všechny názory vyslechnout a poté udělat analýzu, na základě které lze určit, jaký názor se zvolí.
- 2) **Používání sama sebe jako referenci.** Někteří členové týmu se mohou ptát sami sebe, jak by danou situaci nebo problém řešili. Jiní si zase mohou vytvářet

⁹ Irlana, 1997, str. 19 - přeloženo

domněnky o druhých členech na základě vlastního posuzování, např. tichý člen může v očích dominantního člena vypadat, jako našťvaný. Proto je důležité, aby členové týmu navzájem znali své typy osobností a tím předcházeli možným nedorozuměním.

- 3) **Snaha o odstranění problémových členů.** Za problémové členy se považují ti, kteří mají odlišný názor na problém, nebo ti, kteří chtějí od ostatních členů jiné, ale lepší řešení. Ale i tyto členové jsou pro tým přínosní, protože přicházejí s dalšími výzvami a motivují tým k dosažení vyšších cílů.

2.4 Kulturní a etnická diverzita

Kulturní diverzita odráží rozdílná chápání světa různými národy a kulturními skupinami. Dříve lidé vyrůstali v určité oblasti světa, kde se střetávali s podobnými lidmi, jako byli oni. Pokud žili v oblastech, kde byla kulturní diverzita přítomna, společenské normy byly limitovány typy vzájemného působení rozdílných kultur. V některých případech označovali kulturně odlišní lidé společenské normy jako něco negativního a upírali se pouze na preferované kulturní skupiny. Mnoho lidí čelí dilematu, protože v minulosti se lidé učili držet si kulturně diverzitivní osoby od těla, v dnešní době je naopak chtějí jako zaměstnavatele, zaměstnance a v dalších rolích, které si vyžadují rovnocenné zacházení a interakci. (*Brislin, 2008, str. 3*)

V dnešní době globalizace se s kulturní diverzitou můžeme setkávat častěji, a proto je zapotřebí, aby se manažeři, kteří spolupracují s multikulturními zaměstnanci, učili tomu, jak uzpůsobit svoji komunikaci, aby byla v souladu s danou kulturou. Kulturní diverzita napomáhá podniku k porozumění jednotlivých kultur, za pomoci interakce jednotlivých zaměstnanců a jejich zkušeností. V době globálních a digitálních médií je komunikace sdílená v rámci široké komunity, a tak může kulturní diverzita napomáhat podniku v otevřené komunikaci a diferencovat jednotlivá sdělení tak, aby vyhovovala různým publikům a kulturám. (*Reffo, 2017, str. 151*)

Schopnost spolupracovat s osobami z odlišných kultur a porozumět jejich zvyklostem či respektovat jejich odlišné přístupy se stává jedním z důležitých měkkých pracovních předpokladů (mezi měkké dovednosti lze zařadit např. komunikační

schopnosti, osobní efektivitu, asertivní chování, týmové řešení problémů apod.). V multikulturním prostředí vznikají nejčastěji problémy v důsledku odlišných očekávání, která si jednotliví zaměstnanci nemusejí uvědomovat. I přes možné problémy má kulturní rozmanitost v podniku na výkon pracovníků často pozitivní vliv, sice klade větší důraz na komunikaci, ale do podniku přináší nové pohledy a perspektivy, flexibilitu a kreativitu. K posílení spolupráce a vzájemného respektu mezi multikulturními zaměstnanci lze využít možnost tréninků, které mohou být zaměřeny na omezení tradičních negativních stereotypů ve vnímání různých národů a kultur. (*Urban, 2013*)

Etnicita je termín, který se týká rasové identity lidí, často jde o identitu podle barvy kůže ve vztahu ke specifickým a viditelným rysům vycházející z národního původu. (*Špirudová, 2006, str. 33*)

Každá etnická menšina má právo na všestranný rozvoj, zejména na rozvoj společně s jinými příslušníky etnické menšiny na rozvíjení vlastní kultury, rozšiřovat a přijímat informace v jejich rodném jazyce a sdružovat se v národnostních sdruženích. Každý má právo na svobodnou volbu zaměstnání i právo podnikat. Je třeba si uvědomit, že každé etnikum nám může přinést nové názory na různé situace. (*Hrbková, 2015, str. 128*)


Lze se setkat s kladnou odezvou ohledně diverzity etnicity a přijetí obohacující formu společenského i pracovního života, která vzbuzuje zvědavost a zájem, ale také se stále setkáváme s předsudky, odsuzováním určitých etnik a nedůvěrou k němu. Především kvůli předsudkům se lze dokonce setkat s rasistickými reakcemi, xenofobií a konflikty. Romové kradou a nechtějí pracovat, každý černochoz vlastní zbraň a každý muslim je terorista, s takovými a dalšími názory se lze velmi často setkat. V České republice se ve spojitosti s etnickou diverzitou nejčastěji mluví o romském etniku, neboť je to nejrozšířenější menšina na našem území. Češi mají romské etnikum zafixované jako nemorální, líné a nepřizpůsobivé. (*Wetherell, 2007, str. 13; Zelenka, 2015*)

Etnická diverzita se v některých zemích cení a institucionálně se podporuje integrace různých etnických skupin do podniku, avšak existují země, kde jsou mezietnické vztahy založeny na tzv. etnocentrismu, na dominantním postavení a prosazování jednoho etnika. Lidé nejsou úplně nebo naopak vůbec etnocentričtí, ale většinou patří do některé skupiny mezi těmito dvěma extrémy. Stupeň etnocentrismu ovlivňuje komunikaci a mění

se v závislosti na skupině, o kterou se jedná a podle toho, do které komunikační vzdálenosti spadá. (DeVito, 2008, str. 60)

Jaký má vliv etnocentrismus na komunikaci lze vidět v tabulce 3.

Tabulka 3: Vztah mezi etnocentrismem a komunikací¹⁰

Stupeň etnocentrismu	Komunikační vzdálenost	Způsob komunikace
Nízký	Rovnost	Jednáte s druhými jako sobě rovnými, považujete odlišné zvyky a způsoby chování za rovnocenné svým vlastním.
	Citlivost	Máte zájem snižovat odstup mezi sebou a druhými.
	Lhostejnost	Postrádáte zájem o druhé, dáváte přednost komunikaci ve světě sobě podobných.
	Vyhýbání se	Vyhýbáte se interakcím a omezujete je, a to zejména intimní komunikaci s kulturně odlišnými lidmi.
Vysoký	Znevažování	Chováte se nepřátelsky, podceňujete druhé, považujete odlišné kultury a způsoby chování za podřadnější než své vlastní.

¹⁰ DeVito, 2008, str. 60 – přepracováno dle předlohy

2.5 Náboženská diverzita

Předpokládá se, že přibližně 84 % světové populace se hlásí k nějaké formě náboženství. V České republice se podle průzkumu v roce 2001 hlásilo k nějaké víře 32,1 %, v roce 2011 to bylo pouhých 20,8 %. (*Škrabal, 2014, str. 5*)

Náboženská diverzita vnáší na pracoviště nové názory a pohledy na problémy. Aby diverzita náboženského vyznání pracovníků nevyvolávala konflikty, je zapotřebí, aby v podniku vládlo přátelské a otevřené pracovní prostředí. Bohužel se můžeme setkat s náboženskou diskriminací, která se může projevovat např. obtěžováním nebo urážlivými poznámkami týkající se náboženského vyznání, zakazování nošení oblečení či pokrývek hlavy, které si vyžaduje dané náboženské vyznání. (*Machovská, 2015, str. 14*)

Pro zvládnutí diverzity náboženského vyznání je žádoucí věnovat zvýšenou pozornost zejména těmto aspektům: (*Vlčková, 2012*)

1. **Vzdělávání a školení zaměstnanců**, které je zaměřeno na různá náboženská vyznání. Mnoho konfliktů v nábožensky různorodém prostředí může vznikat právě proto, že mají zaměstnanci málo informací, a může tak docházet k nedorozumění. Je vhodné zajistit, aby zaměstnanci mohli mezi sebou otevřeně diskutovat a vyjasnit si otázky ohledně víry v pracovním prostředí.
2. **Podniková politika** může pomoci redukovat náboženské předsudky a konflikty na pracovišti. Podniky mohou pomocí těchto koncepcí omezit zejména diskriminaci na základě víry a předcházet tak závažnějším konfliktům na pracovišti.
3. **Náboženské svátky a zvyky**. Doporučuje se, aby podnik poskytoval svým zaměstnancům placené volno v době oslav jejich náboženských svátků. Je pravděpodobné, že zaměstnanci, kteří nesdílí stejnou víru, přijdou s kritikou, proto je zapotřebí jim připomenout nebo vysvětlit, že každé náboženství má své svátky. Některá náboženství vyžadují po svých věřících povinnost modlit se ve specifický čas, který se může krýt s pracovní dobou, je dobré se snažit vyjít jim vstříc a upravit pracovní dobu tak, aby mohli plnit své náboženské zvyky a závazky, ale takovým způsobem, aby nedocházelo k zanedbávání jejich pracovních povinností.

4. **Podněcovat zaměstnance, aby respektovali rozdíly.** Podnik by se měl snažit o vytvoření přátelského a otevřeného prostředí. Je zapotřebí nalézt společná témata mezi zaměstnanci s různým náboženským vyznáním. Může se zdát, že některá náboženství stojí naproti sobě v přímém rozporu, ale vždy se dá nalézt nějaká tzv. zlatá střední cesta. Pokud se vyskytne v podniku spor, týkající se náboženského vyznání, je nutné o vniklém problému diskutovat a vyřešit ho.
5. **Řešení konfliktů.** Je důležité přijmout fakt, že různorodé pracovní prostředí s sebou přináší konflikty a neshody, je nutné nereagovat přehnaně na všechny konflikty, které se vyskytnou na pracovišti. Je třeba rozeznat drobné a vážné konflikty. Jestli některý zaměstnanec poruší stanovená pravidla, je nutné přijmout patřičná opatření. Zaměstnanci musí vědět, jaké chování nebude tolerováno a jaká opatření budou následovat, pokud se vyskytne problém mezi zaměstnanci.

2.6 Zdravotně postižení a jejich integrace v podniku

Mezi velmi rozsáhlou menšinu v České republice patří osoby s nějakým druhem zdravotního postižení. Zdravotní postižení, na rozdíl od nemoci, je dlouhodobý nebo trvalý stav, který nelze léčbou zcela odstranit. Osoby, které mají určitý druh zdravotního postižení, se setkávají s překážkami nejen při hledání práce a jejího udržení, ale i při vstupu do budov a získávání třeba pracovních kvalifikací. Je třeba si uvědomit, že osoby zdravotně postižené (OZP) mají stejná lidská práva jako zdraví lidé. I přes snahu státu podporovat zaměstnávání OZP, stále není mnoho podniků, které by na zaměstnávání těchto lidí stavěly prestiž své sociální a personální politiky podniku. Je nutno neustále bojovat proti předsudkům vůči pracovním schopnostem OZP. (Tomanová, 2016, str. 5)

Osoby zdravotně postižené se často setkávají při kontaktu s veřejností s řadou problémů a předsudků. Veřejnost si pojem zdravotně postižený často vysvětluje jako absolutní závislost, nemohoucnost nebo neschopnost a tomu odpovídá i přístup a postoje k osobám se zdravotním postižením. Mezi OZP a ostatními osobami existuje bariéra, která vzniká zejména z důsledku nedostatku informací. A proto základem diverzitního jednání je znalost zásad správné komunikace s OZP. (Sokolovský, 2009)

Integrace OZP do normálního pracovního režimu je zkomplikovaná jak bariérami fyzickými, tak především psychologickými. Mezi fyzické bariéry patří např. absence bezbariérových přístupů a výtahů. Jako psychologické bariéry lze uvést předsudky

a předpojatost ostatních osob. I přesto, že je ekonomicky i legislativně podporováno zaměstnávání osob se zdravotním postižením, stále tyto osoby spadají do kategorie dlouhodobé nezaměstnanosti. Nicméně, někteří zaměstnavatelé nejsou obeznámeni s existencí nějaké formy podpory, která jim je k dispozici v případě, že zaměstnají zdravotně postiženého člověka. Může se jednat o finanční podporu nebo nějaký druh poradenství. Vysoký podíl na této situaci má také nízká motivace, a především neochota zaměstnavatelů zaměstnávat OZP. (Tomanová, 216, str. 10; Barnes, 1998, str.30)

Principy pro zavádění diverzity se týkají všech menšin, tedy i OZP. Základem této diverzity je jednání a chování společnosti podle principů ve vztahu k OZP. Je třeba znát správné postupy zavádění diverzity managementu do praxe a znalost správné komunikace s OZP. Aby byla komunikace účinná, je nutné proškolit personál podniku, seznámit personál s modelovými situacemi a názornými základními chybami, kterých se může podnik dopouštět při komunikaci s OZP. Také je třeba se zaměřit na analýzu potřeb, které jsou nutné k úpravě pracovního prostředí nebo pracovních postupů s ohledem na druh postižení handicapovaných zaměstnanců. Se zásadami správné komunikace je třeba seznámit a proškolit především nadřízené a spolupracovníky, kteří budou v bezprostředním kontaktu s OZP, dále potom management na všech úrovních podniku. (Sokolovský, 2009)

2.7 Generace X a Y a diverzita

Diverzitu generace X a Y lze také označit jako generační diverzitu, tato diverzita rozděluje lidskou populaci podle sociologického a demografického průzkumu do čtyř generací od 40. let minulého století až po současnost. Jedná se o generaci **baby boomers** (narození v letech 1943 - 1964), **generace X** (narození v letech 1965–1980), **generace Y** (narození v letech 1981 - 2001) a **generace Z** (narození v letech 2002 až do současnosti). Každá z výše uvedené generace obsahuje své specifické vlastnosti, hodnoty, společenské normy, způsoby chování. Především generace X a Y mají v dnešní době majoritní podíl na celkové pracovní síle. (Ledvinková, 2010; Kociánová, 2012, str. 108)

Lidé z **generace baby boomers** věří v interní předpisy, procedury a hierarchii vedení. Jedná se o rozšířenou generační skupinu zaměstnanců, která se vyznačuje nejvyšší mírou neangažovanosti, bohužel to představuje, pro vedení podniku z hlediska řízení, velký problém. (Jansen, 2016, str. 18) S generací baby boomers je nejčastěji spojováno

hnutí za lidská práva, feminismus, sexuální svobodu, silnější sociální vnímání. Tato generace patřila a stále patří nejen k velmi početné, majetné a vlivné generaci, která ve světě dodnes určuje trendy a významně ovlivňuje veřejné mínění. (Kopecký, 2013, str. 223 - 224)

Lidé spadající do **generace X** jsou podnikaví a ochotni přijímat rizika, rychle se rozhodují a vyhledávají příležitosti, které ostatní mohou přehlédnout. Hledají nové a netradiční řešení. Sami se považují za pracovité, otevřené a nezávislé, chtějí být v práci produktivní a mít z práce radost. Co se týká týmové práce, lidé generace X upřednostňují prostředí, které umožňuje samostatnou práci na určité části projektu. Lidé generace X lze považovat za spojující most mezi starší a mladší generací (tj. mezi generací baby boomers a generací Y). Lidé **generace Y** jsou ovlivněni informačními technologiemi a internetem, jsou to lidé, kteří se nebojí říct nahlas, co chtějí. Je pro ně důležité okamžité zhodnocení jejich práce a být za ni náležitě odměněni a pochváleni. Cení si dostatečného prostoru a stanovených principů, ve kterých se mohou volně pohybovat a být za ty principy odpovědní. Lidé generace Y je obtížné stimulovat, protože jejich loajalita k firmě je nízká a jsou více skeptičtí. Z důvodu rychlého vývoje internetu jsou lidé této generace více netrpěliví, chtějí mít úplné informace a nejlépe hned k dispozici. (Hospodářová, 2008, str. 98-99)

Generaci Z lze označit také jako generaci internetu. V současnosti podniky zažívají nástup této nové generace. Jedná se především o osoby, které vyhledávají svobodu, nezávislost, jsou vysoce individuální a často střídají různá zaměstnání. Generace Z se lépe orientuje v internetové gramotnosti, ale může jí často chybět emoční inteligence. Starší manažeři vnímají absolventy jako možnost nových změn, ale ve vzájemných očekáváních se mohou lišit, především co se týká odpovědnosti, rychlosti povýšení a úrovně náročnosti práce. Proto je třeba, aby generace mezi sebou vzájemně a aktivně komunikovaly a vzájemně si naslouchaly, aby pochopily pohled druhé generace a předcházely možným nedorozuměním. (Niedermeierová, 2015)

3 PŘÍNOSY DIVERZITY

Zavedení diverzity managementu představuje pro podniky velikou konkurenční výhodu na trhu, protože přispívá k větší různorodosti svých pracovníků a k toleranci jejich odlišností. Pro podnik je zavedení diverzity z důvodu demografických změn a vývoje společnosti velmi důležité. Diverzita má také pozitivní vliv na týmovou práci a na výkon daného týmu. To lze vnímat jako přínos pro zákazníky, na které se podnik zaměřuje. Různorodé složení pracovníků v podniku umožňuje rozšíření podnikové činnosti a dává možnost se zaměřit na širší okruh zákazníků. Zavedení diverzity managementu v podniku může přinést přínosy nejen pro podnik, ale i pro jednotlivé zaměstnance. (*Velíšková, 2007, str. 7; Kociánová, 2012, str. 120*)

3.1 Přínosy pro podnik

Pokud je zavedení diverzity managementu úspěšné a jeho řízení také, přináší mnoho výhod. Může se jednat o alternativní názory lidí z odlišných skupin, které zvyšují kreativitu, řešení možných problémů a proces rozhodování v daném podniku. Diverzita napomáhá podniku stát se flexibilnějším a konkurenceschopnějším. Kromě toho, mezi výhody lze zařadit: (*Nell, 2007, str. 101; Kociánová, 2012, str. 120*)

- zvýšení kulturní hodnoty podniku,
- zlepšení dobrého jména a pověsti podniku,
- získání talentovaných lidí,
- zvýšená motivace a výkonnost stávajících zaměstnanců,
- rozšíření nabídky služeb,
- zvýšení spokojenosti zákazníků,
- snížení kolísání výsledků,
- snížení absence zaměstnanců,
- zvýšená možnost vstupu na nové trhy,
- eliminace nákladů na soudní řízení.

Podniky, které se rozhodnou zavádět diverzitu, se diverzitou zabývají dlouhodobě a cíleně. Podniky si uvědomují, že diverzita může přispět k zavedení rovných příležitostí v oblasti zaměstnanosti v souladu se zákonem. Diverzita vytváří otevřenější kulturu podniku, která může hrát roli při snižování pravděpodobnosti soudních sporů, které jsou

založeny na diskriminaci a nedodržování právních předpisů, které se týkají spravedlnosti v zaměstnání. Díky tomu lze plně využívat lidské zdroje v podniku, snižovat konflikty mezi zaměstnanci, kteří mají mezi sebou různé odlišnosti. V důsledku snižování konfliktů dochází ke zlepšení pracovních vztahů založených na vzájemném respektu a lepšímu povědomí o multikulturních otázkách. Dalšími dlouhodobými přínosy jsou sdílená vize podniku a zvýšená odpovědnost na všech úrovních podniku, větší inovativnost, flexibilita a produktivita díky většímu zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů. Podniky, které se aktivně zabývají diverzitou, jsou známy jako dobré místo pro práci a mají nižší pracovní absence a nižší fluktuaci zaměstnanců. (Maříková, 2015, str. 33; Loden, 1991, str. 4; Nell, 2007, str. 101)

Zavedení diverzity v podniku přináší mnohem více než zvyšování zisku. Mezi tyto přínosy lze zařadit snižování podnikových nákladů, omezení soudních sporů, zvýšení marketingových příležitostí, kreativitu, otevřenost a možnost inovací, větší pestrost v různých směrech, sociální spravedlnost a rovnost. Dále v textu budou některé zmíněné přínosy popsány.

1. **Snižování podnikových nákladů** – Z důvodu zavedení diverzity se podnik stává různorodější a náklady se na špatnou práci při integraci pracovníků zvyšují. Jestliže je integrace zaměstnanců špatná, má to dopad na jejich odchod z podniku. Podle výzkumů mohou iniciativy podniku, které se zaměřují na diverzity management, zvyšovat věrnost zaměstnanců a snížit tak jejich fluktuaci, čímž sníží také náklady spojené s hledáním náhrady.
2. **Kreativita** – V podniku, který se zaměřuje na diverzitu, vzniká pracovníkům větší prostor pro kreativitu a jsou narušeny stereotypní a rutinní činnosti v komunikaci a také při plnění zadaných úkolů. Čím více je tým nebo složení pracovníků diverzitní, tím je kreativita větší a lze lépe vyřešit problémy. Je to dáno tím, že každý pracovník má na daný problém či situaci jiný názor, pohled a jiný postup řešení. Podniky, které podporují diverzitní složení pracovníků, jsou úspěšnější než konkurence, která se diverzitou nezabývá do takové míry.
3. **Otevřenost a možnost inovací** – Zavedení diverzity přinese kromě různorodosti pracovníků také otevřenost, protože dokáže překonávat hranice běžného myšlení díky pohledu z různých oblastí (např. kulturních). Podnik

mající rozmanitější pracovníky má také rozmanitější znalosti a kvalifikace, které vedou k možnostem dalších inovací.

4. **Větší pestrost v různých směrech** – Diverzita do podniku přináší různorodé pracovníky, kteří přicházejí s různorodými zkušenostmi a dovednostmi. To znamená, že v podniku se vyskytuje větší množství a větší pestrost názorů, různé styly řízení, znalost více cizích jazyků a kultur. Díky pestrosti může podnik zlepšit vnímání podniku veřejností a může oslovit více typů zákazníků, kterým je schopen nabídnout produkty podle jejich požadavků.
5. **Sociální spravedlnost a rovnost** – Rovnost příležitostí lze považovat za lidské právo, které je spíše založeno na morální legitimě, tj. sociální spravedlnosti než na ekonomických okolnostech. Poslední dobou lze sledovat posun od argumentu ekonomického zisku k alternativním organizačním nebo společenským cílům, jako je učení a sociální rozvoj. Tyto cíle přilákají větší pozornost a pracoviště se může stát atraktivnějším pro potenciální zaměstnance. Argument týkající se morálky, který je založený na lidských právech, nesmí být opuštěn ani v zájmu zisku. (Cox, 1991 str.47; Müllerová,2015; Maříková, 2015, str. 36)

Přínosy a výhody, které přináší zavedení diverzity managementu v podniku, se vztahují na celý podnik, nikoliv pouze na jedno oddělení. Uplatňují se na všech hierarchických stupních podniku. (Keil, 2005, str. 6)

3.2 Přínosy pro jednotlivce

Je obtížnější uvést výhody a přínosy, které zaměstnancům přináší diverzita v podniku. Vzhledem k tomu, že v diverzitě se střetávají odlišní lidé, je vyžadována větší citlivost a otevřenost, díky čemuž se zaměstnanci lépe přizpůsobí změnám. Nicméně lze říci, že přínosy, které podnik vidí, jsou často spojeny s výhodami, které vyplývají z dobrého řízení diverzity. Velikou výhodou a přínosem zavedením diverzity je, že jsou snižovány destruktivní konflikty nejen mezi rozdílnými skupinami, ale i jednotlivci.

Jako přínos, který diverzita přináší, lze uvést zvýšenou spokojenost na pracovním místě, zvýšenou morálku, snížení stresu související s prací a také zvýšený pocit spravedlivosti ve světě. Sdílení informací a otevřená komunikace o vzájemných

odlišnostech rozvíjí lepší vztah mezi zaměstnanci i mezi manažery. To zlepšuje pocit začlenění do podniku a tím se rozvíjí také úspěšnost daného podniku na trhu. Pokud zaměstnanec věří, že je s ním zacházeno spravedlivě, může to mít velký vliv na jeho úroveň odhodlání k práci, důvěru a loajalitu k podniku. Některé výzkumy ukázaly, že pokud zaměstnanec vnímá podnik, ve kterém pracuje jako vhodné a atraktivní pracovní prostředí, v němž jsou sociální výhody a pocit spravedlnosti, může to vést k jeho větší motivaci odvádět více kvalitní práce, než je od něho striktně požadováno. (*Carbery, 2013, str. 10; Nell, 2007, str. 1010*)

Přínosy pro jednotlivé zaměstnance jsou uplatňovány na všech hierarchických stupních celého podniku. O skutečných schopnostech řízení v oblasti diverzity, v souvislosti se základními prvky obchodu a potřebami cílových skupin, je toho známo velmi málo. Lze říci, že pouze dovednosti v oblasti řízení diversity nestačí k tomu, aby bylo řízení diverzity efektivní, je nezbytná dodatečná role, která zaručí zapojení běžných zaměstnanců, aby se tak zvýšilo povědomí o benefitech problematiky diverzity. Mezi klíčové aspekty patří: (*Markéta Šandová, 2016, str. 6*)

- diverzita pluralismu,
- neomezený přístup zaměstnanců ke všem pozicím v podniku,
- integrace zaměstnanců do neformálních komunikačních sítí,
- absence diskriminace,
- kooperace při řešení konfliktů.

Rozmanitost je přínosem jak pro spolupracovníky, tak pro zaměstnavatele. Přestože spolupracovníci jsou na pracovišti vzájemně závislí, respektování individuálních rozdílů může zvýšit jejich produktivitu a jejich výkon. (*Green, 2014, str. 2*)

Řízení diverzity lze považovat za správný krok, který otevírá nové příležitosti, zajišťuje výběr a výcvik nových zaměstnanců. Mezi očekávané přínosy po zavedení diverzity pro zaměstnance v podniku lze zařadit: (*Holt Lansen, 2006, str. 218*)

- snížení konfliktů a stresu,
- zvýšení produktivity pracovních skupin,
- zlepšení spokojenosti s prací,
- zlepšení udržení pracovníků,
- zvýšení podnikové výkonnosti,

- snížení absence,
- zvýšení kreativity a možnost inovací,
- zvýšení možnosti uplatnění na pracovním trhu,
- zvýšení kvality při řešení problémů.

Zavedení diverzity do podniku poskytuje pracovní začlenění osobám s tělesným postižením, ženám s malými dětmi, starším občanům a také absolventům, kteří nemají praxi. Tito lidé si většinou váží pracovní příležitosti a možnosti podpořit a obohatit různorodost v podniku a odvádějí dobré výsledky. Diverzita může napomoci k odstranění xenofobie a rasismu a zlepšit mezilidské vztahy mezi odlišnými lidmi. (*Velíšková, 2007, str. 7*)

4 DIVERZITA V CHEMICKÝCH PODNICÍCH

Praktická část diplomové práce se zabývá diverzity managementem ve zvolených chemických podnicích. Mezi zvolené podniky patří Synthesia, a.s. a Explosia, a.s. v Pardubicích (*synthesia.eu*, *explosia.cz*), Unipetrol, a.s. v Praze (*unipetrol.cz*), Trelleborg Bohemia, a.s. v Náchodě (*rubena.cz*) a Fatra, a.s. v Napajedlech (*fatra.cz*).

Každý zvolený podnik bude nejdříve popsán z hlediska jejich historie, podnikového zaměření a poskytovaných výrobků a služeb, tyto informace o podnicích jsou čerpány z jejich webových stránek. Pro udržení anonymity budou dále v textu jednotlivé podniky označeny písmenem abecedy, jejich pořadí je přeházené. V každém zvoleném podniku byl proveden individuální rozhovor formou scénáře dotazování na téma diverzita v podniku. Tyto rozhovory byly sepsány a vyhodnoceny u jednotlivých podniků.

4.1 Podnik A

Podnik A je součástí koncernu a na území České republiky má 4 výrobní závody, které se nacházejí v Náchodě, Hradci Králové, Zlíně a ve Velkém Poříčí. Historie podniku A začala v roce 1908, kdy v Náchodě začal Josef Kudrnáč s výrobou pryžového zboží. Závod v Hradci Králové vznikl v roce 1999 spojením dvou podniků. V dnešní době zaměstnává podnik A více než 1000 zaměstnanců.

Podnik vyrábí množství rozmanitých výrobků z technické pryže, své výrobky poskytuje automobilovému, stavebnímu a elektrotechnickému průmyslu. Podnik také vyrábí pryžokovové výrobky a je velmi úspěšný v oblasti pryžotextilních výrobků. Velmi významná je výroba veloplášťů a veloduší.

V dnešní době je podnik A již tradičním českým výrobcem pryžových, pryžokovových a pryžotextilních výrobků s více než stoletou historií. Od roku 2016 je podnik součástí zahraniční nadnárodní skupiny a od listopadu roku 2017 nese jejich jméno.

Vyhodnocení rozhovoru

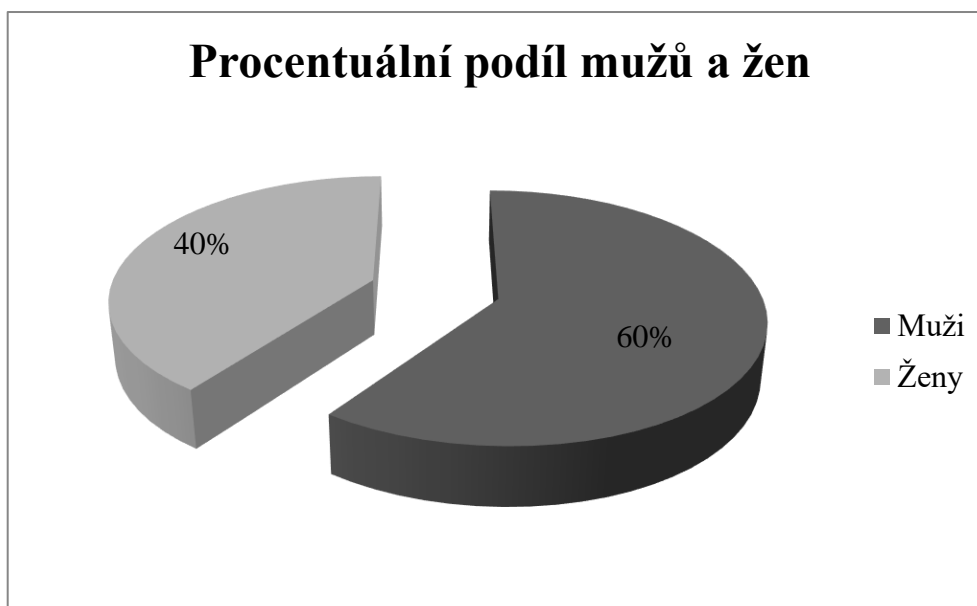
Podnik A v dnešní době nemá zavedený diverzity management, tímto globálním problémem se v současnosti nezabývá. Momentálně prioritním cílem podniku je, začlenit se do nového zahraničního koncernu, poté co se podnik přejmenoval.

Pokud by se, ale mohl podnik rozhodnout, jakou primární dimenzi do podniku zavést, chtěli by zavést a zabývat se týmovou diverzitou a diverzitou věku.

Podnik A si myslí, že zavedení diverzity managementu může jako primární přínosy zaměstnancům a zaměstnavatelům poskytnout snížení konfliktů na pracovišti, snížení stresu a zvýšení kreativity. V podniku je známá diverzita pohlaví, věku, náboženství a kultury.

Podle podniku A je důležité se zabývat diverzitou pohlaví, je pro ně důležité, aby byl víceméně vyrovnaný kolektiv v závislosti na pracovních činnostech. Ve výrobní části podniku (tj. lisovna, zpracování kaučuku a pryže, válcovna, atd.) pracuje více mužů, protože je to těžká a nebezpečná práce, ale na manažerských pozicích je poměr mužů a žen takřka vyrovnaný. K datu 30. 9. 2017 bylo v podniku zaměstnáno 1889 zaměstnanců, procentuální podíl mužů je 60 % a žen 40 %.

Obrázek 7: Procentuální podíl mužů a žen v podniku A



Podnik A neupřednostňuje muže před ženami či naopak, jde jim o to, aby práci na konkrétních pozicích vykonávali vhodní lidé, převážně z hlediska jejich profesních zkušeností. Podnik nezaznamenává žádnou formu diskriminace, je to z části i z toho důvodu, že pořádá často různé teambuildingy, vánoční večírky či různé sešlosti, při kterých se utužují vzájemné vztahy mezi pracovníky. Muži a ženy jsou na stejné pracovní pozici

ohodnoceni víceméně stejně. Všichni mají stejnou fixní mzdu + osobní ohodnocení, které se již může lišit od jejich výkonu nebo docházky.

Podnik si myslí, že je také důležité se zabývat věkovou diverzitou, měli by se zaměstnávat i lidé v předdůchodovém věku, kteří jsou schopni ještě vykonávat práci zodpovědně, v požadované kvalitě či množství. Podnik vidí potenciál v kooperaci mladších a starších zaměstnanců. Mladší zaměstnanci přinášejí do podniku mladého ducha a mohou tak starší zaměstnance nabít energií. Naopak starší zaměstnanci mohou předat své mnohaleté praktické zkušenosti mladším zaměstnancům a pomoc jim v novém zaměstnání. Podnik poskytuje dostatečnou péči pro zaměstnance všech věkových kategorií, které zaměstnává. Pro mladé zaměstnance se jedná o péči ve formě odborného školení a zaučení, také poskytuje příspěvky na stravování, sport a rekreaci. Starším zaměstnancům kromě odborného školení, zaučení a příspěvků na stravování, sport, rekreaci také poskytuje dary k životnímu výročí (např. 50 let v podniku, odchod do důchodu).

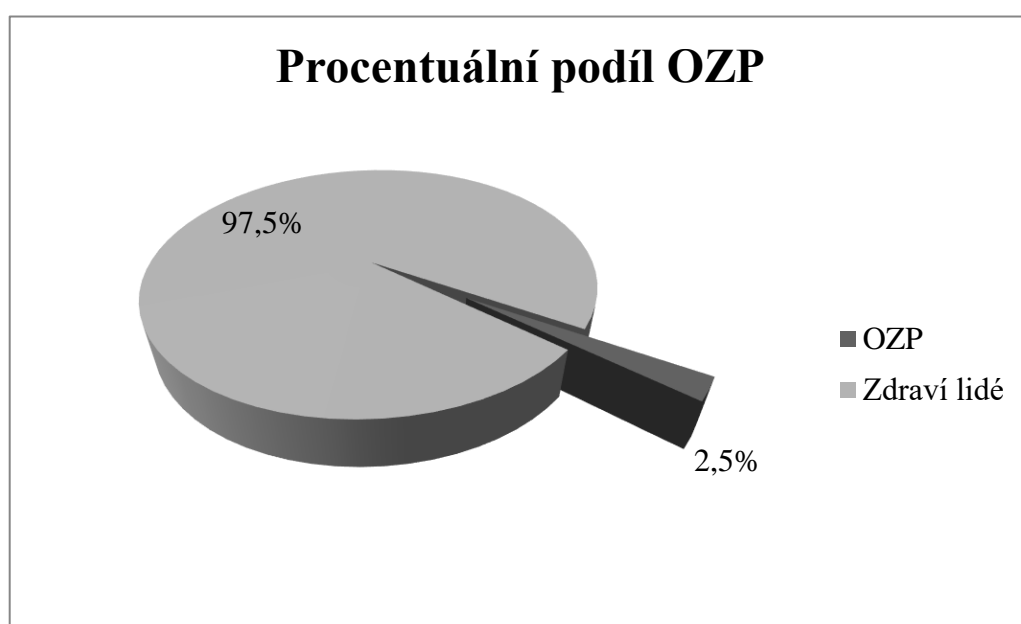
Pro podnik je důležité, mít v podniku týmy, protože na pracovištích jsou zaměstnanci převážně v týmech a jsou na sobě závislí. Tým je v podniku velice důležitý, protože pokud zaměstnanci v týmu dobře spolupracují, tak jsou produktivnější a odvádí kvalitnější práci. Jednotliví členové týmu dokáží často lépe mezi sebou řešit neshody a vzájemně se podporovat. Ve výrobní části podniku (např. válcovna, lisovna, zpracování kaučuku), se nachází více homogenních týmů, protože na těchto pracovištích ženy nepracují, protože je to pro ně náročné a nebezpečné. Na ostatních pracovištích se můžeme setkat také s heterogenními týmy. Heterogenní týmy jsou podle podniku lepší, protože ženy dokáží vnést jiný pohled na věc. Je potřeba, aby si členové v týmu rozuměli, proto podnik pravidelně pořádá formální i neformální sešlosti, při kterých dochází k utužování vztahů jak v samotném týmu, tak i skrz podnik.

Podnik se setkává převážně s východní kulturou. Kromě Čechů zaměstnává podnik lidi z Polska, Slovenska a Ukrajiny. Myslí si, že je určitě dobré být v dnešní době multikulturní podnik, protože může být konkurenceschopnější a oslovovat nové klienty v zahraničí. Kulturní diverzita, podle podniku, může přinést lepší pověst podniku a eliminovat předsudky vůči zahraničním pracovníkům. Pro podnik, není při přijetí omezující kultura uchazeče, ale setkává se s jazykovou bariérou, která je bohužel rozhodující pro nepřijetí.

Podnik A zaměstnává pouze europoidní, romské a negroidní etnikum, vzhledem k tomu, že v podniku není tato diverzita tak rozšířená, nevidí podnik přínosné se touto diverzitou do budoucna nijak více zabývat. Nemají problém zaměstnat cizí etnikum, ale je potřeba, aby uchazeč o zaměstnání uměl mluvit buď jazykem anglickým, nebo českým. Na pozici mistra kdysi pracoval zaměstnanec negroidního původu, ale uměl česky, tudíž se předcházelo jazykovým bariérám mezi pracovníky. Zavedení etnické diverzity by mohlo přinést podniku konkurenceschopnost, eliminaci předsudků a rasismu. Podnik nevidí nějaký etnický původ jako důvod k nepřijetí, pouhým důvodem by mohl být opět neznalost anglického nebo českého jazyka. V podniku nebyl zaznamenán žádný případ rasismu, z důvodu toho, že těch kultur a etnik není v podniku tolik a snaží se, aby všichni zaměstnanci dobře zapadli do kolektivu. Ohledně náboženské diverzity se podnik setkává na pracovištích pouze s křesťanstvím nebo ateismem. Podniku nezáleží při přijetí, jaké náboženského vyznání uchazeč vyznává, na tuto otázku se ani neptají.

Podnik se staví čelem ke zdravotně postiženým lidem a nabízí jim i zaměstnání, které jsou schopni vykonávat. Zaměstnávají tělesně postižené lidi s lehkým postižením, nejčastěji s poruchou motoriky (porucha motoriky ruky, nohy, ...), dále zaměstnávají také sluchově postižené, kteří mají v hradecké pobočce zřízenou svoji dílnu, ve které opracovávají produkty. Podnik v současnosti zaměstnává 2,5 % lidí, kteří mají nějakou formu postižení.

Obrázek 8: Procentuální podíl OZP v podniku A



Jako pozitiva v zaměstnávání zdravotně postižených lidí vidí, jejich chuť a ochotu pracovat. Je na nich vidět, že chtějí ukázat, že to zvládnou a mohou být bráni jako plnohodnotní zaměstnanci. Váží si toho, že mohou být členem kolektivu. Tyto osoby nemají v podniku A problém se začleněním do kolektivu, nebyly zaznamenány žádné předsudky či nějaké formy diskriminace od ostatních kolegů.

Ohledně sekundární dimenze diverzity se podnik setkal s diverzitou vzdělání, pracovních zkušeností, rodinným stavem, rodičovským statutem a dojížděním do zaměstnání.

Pro podnik je vysokoškolské vzdělání důležité na pozice, na kterých se to požaduje (např. vedoucí projektu), na nižších pozicích stačí středoškolské či jiné vzdělání. Pokud se jedná o pozici, kde se nevyžaduje vysokoškolské vzdělání (např. technolog), má středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaný zaměstnanec stejnou mzdu. Jestli jde o vyšší pozici, kde je vyžadované vysokoškolské vzdělání a je to pozice s většími povinnostmi (např. vývojář), tak vysokoškolsky vzdělaný zaměstnanec má mzdu vyšší. Podnik zajišťuje odborná školení (školení kvality, školení pro lisáře), která se provádějí pravidelně každý rok. Také se zde vyučuje anglický jazyk. Náklady na školení činí 2 650 000 korun za rok.

Podnik nedává přednost uchazečům s praxí, rád zaměstná i uchazeče bez praxe, které si sami zaučí na konkrétní pozici podle svých interních postupů, předpisů nebo směrnic. Podnik zjišťuje rodinný stav uchazeče z toho důvodu, že pokud by dojížděl do zaměstnání daleko, mohl by časem kvůli rodině chtít odejít, podnik se snaží nabídnout zaměstnání i partnerce/partnerovi. Rodinný stav se nezjišťuje z důvodu nějaké diskriminace.

Podnik A pocítuje riziko přijetí mladé slečny s ohledem na riziko brzkého odchodu na mateřskou dovolenou, ale není to důvod k zamítnutí. Zaměstnání paní po mateřské dovolené není žádný problém, ale nemají firemní školku. Podnik neposkytuje příspěvek na dojíždění do zaměstnání, ale platí svozové autobusy/mikrobusy především pro polské zaměstnance. Jako rizika spojená s dojížděním neberou nehody, dopravní zácpy nebo špatné počasí, ale spíše jako riziko pocítují to, že zaměstnanec může hledat nové pracovní uplatnění blíže ke svému bydlišti. Podnik si myslí, že by bylo dobré se časem diverzitou zabývat, ale v dnešní době k tomu nejsou podmínky, momentálně se soustředí na úkoly spojené s přesunem pod zahraniční koncern.

4.2 Podnik B

Podnik B byl založen v roce 1935 koncernem Baťa na žádost Ministerstva obrany. Mezi první výrobky patřily masky a ochranné oděvy, technická pryž a pryžové hračky. V roce 1940 se podnik postupně přeorientoval na zpracování plastických hmot. Podnik patří mezi významné světové zpracovatele plastů (PVC, PE, PET), je tak nedílnou součástí plastikářského průmyslu. Počet zaměstnanců je přibližně 1100.

Podnik B poskytuje špičkové produkty, které zahrnují nejen výrobu, ale i poradenské služby a vývojové aktivity. Své výrobky prodává podnik také do 50 zemí světa. Svým zákazníkům poskytuje servis v mnoha oblastech, jedná se například o oblast oboru vývojových laboratoří, testování, přípravy vzorků a směsí. Podnik B spadá pod koncern AGROFERT, který sdružuje silné subjekty s vazbou k zemědělství, potravinářství a chemii.

Vyhodnocení rozhovoru

Podnik B má v podniku management diverzity zavedený v podobě programu Complaints, je to politika z koncernu Agrofert, ve které je uvedena, jak se chovat k zaměstnancům a partnerům. Podnik vidí jako velké pozitivum mít v podniku zavedený management diverzity a zabývat se tímto trendem. Jako přínosy, které implementace přinesla je určitě zvýšení motivace a výkonnosti zaměstnanců, zlepšení pověsti podniku z došlých reakcí externích pozorovatelů a také možnost vstupu na nové trhy. Aktuálně podnik B spolupracuje se švédskou společností IKEA, která silně dbá na sociální politiku, a tudíž se tím zabývá i sám podnik.

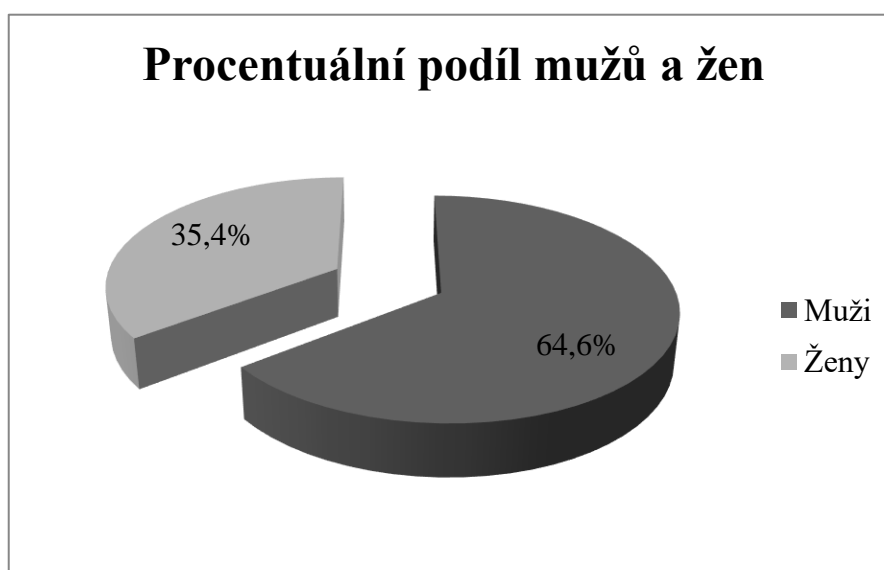
Zavedení diverzity do podniku může zaměstnancům přinést snížení konfliktů a stresu. Přes linku Complaints může zaměstnanec otevřít spor, pokud je s něčím nespokojený, a nechá problém vyřešit nezávislou osobou. Mezi další přínosy se řadí zvýšená produktivita, zlepšení spokojenosti s prací a loajalita pracovníka. První setkání s diverzitou bylo v době nástupu, konkrétně na přelomu roku 2014/2015.

Podnik B se setkal s diverzitou genderu, věkem, kulturou pouze z pohledu zákazníka. Dále s diverzitou týmové rozmanitosti a v malé míře s diverzitou zabývající se začleněním osob se zdravotním postižením do kolektivu. Podnik B má v programu Complaints zavedeny všechny druhy diverzity. Všechny nejsou aktivní, vždy záleží

na tom, jaké druhy jsou aktuální. Pokud se objeví nutnost vyřešit problém v nějakém druhu diverzity, tak se začne vymýšlet vhodné opatření a řešení.

Pro podnik B je velmi důležité zabývat se genderovou diverzitou, ale musí brát v potaz to, o jakou pracovní pozici se jedná. Jsou pozice, na které nemohou být ze zákona zaměstnány ženy. Aktuálně je v podniku zaměstnáno 1 280 zaměstnanců. Procentuální podíl mužů je 64,6 % a žen je 35,4 %.

Obrázek 9: Procentuální podíl mužů a žen v podniku B



Podnik B si nemyslí, že by byli muži upřednostňováni před ženami, pouze v případě, že se jedná o pracovní pozici, kde je nutné zaměstnat muže. Podnik s tím, ale bojuje a snaží se přizpůsobit pracoviště i pro ženy, např. umístění manipulačních/dopravních prostředků, který zvládne obsloužit i žena. Bohužel tento krok je velmi nákladný. Podnik B si myslí, že ženy mohou dobře vykonávat vedoucí pozice z toho důvodu, že žena může mít na věc jiný pohled a často používá intuici, která může napomáhat ve finálním rozhodování. V podniku nejsou známy žádné formy diskriminace. Tomuto problému předchází program Complaint.

Platové ohodnocení v podniku B je tarifně stanovené stejně. Základ má každý pracovník stejný bez ohledu na to, zda je to muž nebo žena, liší se pouze podle kvalifikačních dovedností (př. Osoba pracuje v podniku 10 let a umí obsloužit více linek má vyšší kvalifikační dovednosti a celkově vyšší mzdu než osoba, která pracuje v podniku 3 roky a umí obsloužit linku pouze 1).

Podnik B se také zabývá věkovou diverzitou, je pro ně důležité zabývat se tímto druhem. Jelikož přibližně 30 zaměstnanců odchází každý rok do starobního důchodu a musí tak nacházet náhradu za tyto pracovníky. Setkávají se proto s tím, že se generace spolu střetávají a začínají spolu spolupracovat. Vidí v tom velký plus, proto se podnik rozhodl začít spolupracovat se střední školou, kde nabízí studentům dlouhodobé praxe, při kterých studenty zaučují a seznamují s procesy starší a zkušenější pracovníci. Během této kooperace může starší a zkušenější pracovník předávat své znalosti, které mladší pracovník využije v zaměstnání. Oproti tomu mladší generace předá informace a zkušenosti třeba z oblasti elektroniky a přinese do podniku mladého ducha a větší energii. Podnik poskytuje jak mladším, tak starším zaměstnancům zaučení, odborná školení, penzijní pojištění od jednoho roku v zaměstnání, dary k životním výročím a příspěvky na stravování a poté má každý zaměstnanec kartičku, na které jsou nahrané body, a může pomocí nich čerpat slevy, které využije. Mladší pracovníci čerpají body nejčastěji na sport, starší naopak na kulturu.

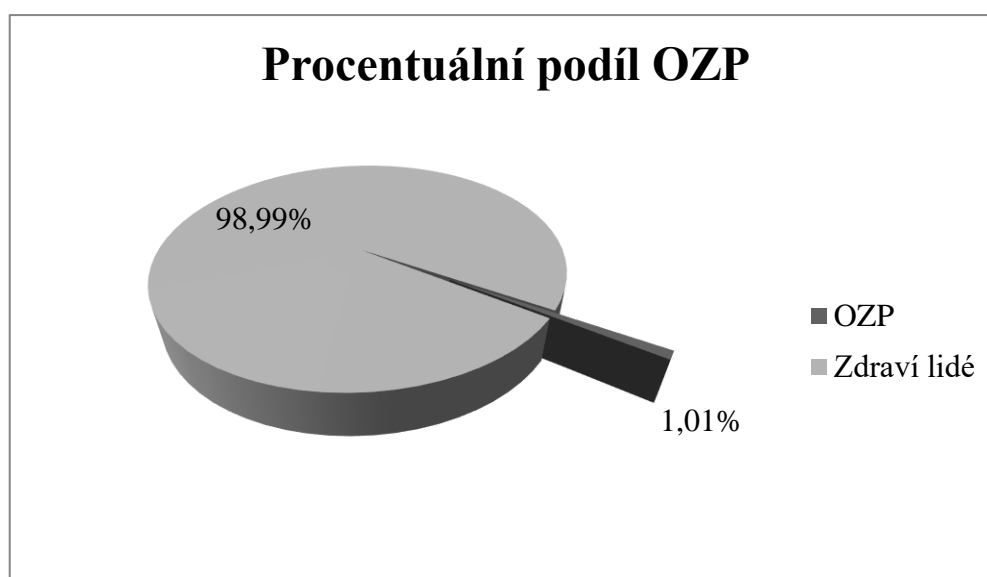
Týmová diverzita je velice důležitá, podnik B se snaží již několik let o týmovou spolupráci. V týmu řešili v prvopočátku problémy s předáváním směn, v dnešní době se podnik B soustředí na to, aby zaměstnanci měli stejné informace, které si mezi sebou předávají a aby se naučili to, co je potřeba v podniku B. V týmu je pro podnik B nejdůležitější otevřenost, sdílnost a předávání informací mezi sebou. V podniku se nachází více heterogenních týmů a je to bráno jako výhoda, protože si spolupracovníci mohou předávat informace, zkušenosti, které si mohou předávat a obohacovat se navzájem. Jejich odlišnost vede k tomu, že každý má na věc či problém jiný názor, který může napomoci k řešení. Pro podnik je velmi důležité, aby si zaměstnanci v týmu rozuměli, je to ale velmi náročné, proto pro ně připravují jeden a půl denní školení, kde společně řeší různé úkoly, učí se dělat kompromisy a docílit nejlepšího výsledku společně. Jednou ročně se koná teambuilding, kde se předávají strategické informace, plány a jejich plnění. Zaměstnanci také podávají zpětnou vazbu vedení s informacemi, co by chtěli zlepšit a jak by toho chtěli docílit či jak by se na tom podíleli. Každý rok chodí společně do divadla s rautem, kde během této události se střetávají lidé z různých oddělení a pracovního postavení.

Podnik B se s kulturní diverzitou setkává pouze ze strany zákazníka, v menší míře v podniku, díky tomu, že mají spolupracovníka z Indie. Podnik se setkává se západní kulturou, východní a do jisté míry i ortodoxní kulturou. Pokud je podnik multikulturní,

může snadněji porozumět zákazníkovi, vede to k regionální vzájemnosti, stabilitě, a především k dlouhodobosti podniku. Z tohoto hlediska si podnik B myslí, že je výhodné být multikulturní. U přijímacího řízení není rozhodující, jakého je uchazeč náboženského vyznání. S etnickou diverzitou se podnik B spíše setkává opět u zákazníka, v podniku je to pouze malá zkušenost z pohledu zaměstnanecké zkušenosti. Podnik se setkává s etnikem europoidním, vietnamským, mongoloidním a negroidním. Podnik nemůže úplně konkrétně posoudit, zda je etnická diverzita přínosem, je možné, že na nějaké projekty by to bylo přínosné z toho hlediska, že každé etnikum může přinést do týmu nové poznatky, inovace a přispět k vývoji nových produktů nebo nových řešení. Vzhledem k tomu, že etnická diverzita není v podniku rozšířena, nebyl tak zaznamenán žádný rasistický útok, pokud by se to někdy v budoucnu stalo, radikálně a rychle by se to řešilo. S náboženskou diverzitou nemá podnik B velkou zkušenost z toho důvodu, že zaměstnanci nesdělují, jakého jsou vyznání, tudíž nelze říct, jaké náboženství je v podniku zastoupeno.

Podnik B se setkává a zaměstnává zdravotně postižené lidi. V současné době zaměstnává celkem 12 lidí, kteří mají nějaký druh tělesného postižení (I. a II. stupeň tělesného postižení) a jednu osobu tělesně znevýhodněnou. Z celkového počtu zaměstnanců to je 1,01 %.

Obrázek 10: Procentuální podíl OZP v podniku B



Podnik těmto lidem nabízí částečné/zkrácené úvazky, pokud je to potřeba vzhledem k jejich postižení a pracovnímu omezení, bohužel ne každý zaměstnanec je schopen pracovat na plný úvazek. Se začleněním nebývá žádný problém, většinou tyto problémy

nejsou vizuálně zřetelné, a tudíž se podnik ani neseťkal s nějakými předsudky od jiných spolupracovníků.

Podnik B se v sekundární dimenzi diverzity setkává s diverzitou vzdělání, rodinného stavu a dojíždění do zaměstnání a v malých náznacích s diverzitou pracovních zkušeností. S diverzitou rodinného stavu z hlediska žádosti o firemní školku. S dojížděním do zaměstnání se pojí žádost o příspěvky na dopravu, ale to by bylo náročné pro podnik každému zaměstnanci přispívat na dopravu, v současné době nabízejí firemní byty a příspěvky na nájem, které jsou nabízeny zaměstnancům, kteří jsou zdaleka.

Vysokoškolské vzdělání je pro podnik B důležité především na pozicích, na kterých se to vyžaduje. Absolventům jsou nabízeny 10 měsíční stáže, během této doby si studenti vyzkoušejí všechna pracoviště a poté se rozhodují, jaké pracoviště jim nejvíce vyhovuje. Pracovníkovo nejvyšší dosažené vzdělání nerozhoduje o výši mzdy, mzda je dána tarifně podle pracovní náplně a podle požadované kvalifikace.

Podnik B poskytuje zaměstnancům jazykové kurzy, školení ke kariéernímu posunu, školení měkkých dovedností, technické a odborné školení. Pro podnik není důležité, zda má uchazeč již praxi nebo zda je to absolvent. Pokud je to uchazeč, který má praxi, tak je pro podnik důležité zjistit reference z předchozího zaměstnání. Samozřejmě také záleží, o jakou pozici se jedná, na některé pozice lze vzít čerstvé absolventy, na jiné je potřeba mít již nějaké zkušenosti. Pro podnik není důležité, v jakém rodinném stavu se uchazeč nachází. Většinou sami uchazeči to sdělí sami. Nejčastěji z toho důvodu, že mají malé dítě a chtějí by posunout pracovní dobu. Podnik nepocituje riziko s přijetím mladých slečen, protože se jim mladé maminky po mateřské dovolené vrací zpátky do zaměstnání, spíše tyto uchazečky vítají, protože se setkávají s velkou loajalitou. Rizika s dojížděním do zaměstnání podnik B vnímá, nejčastěji z toho důvodu, že si zaměstnanec najde novou práci blíže ke svému bydlišti.

4.3 Podnik C

Podnik C je chemický podnik, který byl založen v roce 1920 a je předním evropským výrobcem kvalifikované chemie. Podnik momentálně zaměstnává 1640 zaměstnanců. Podnik se snaží o budování dlouhodobých a vzájemně prospěšných vztahů se svými zákazníky, kterým se snaží nabídnout vhodné řešení jejich požadavků.

Podnikatelská aktivita je zacílena do tří segmentů, mezi které patří organické intermediáty, deriváty celulózy a pigmentů a barviv. Protože se jedná o široký sortiment, byla vytvořena organizační struktura podniku, která je rozdělena do čtyř výrobně obchodních jednotek. Jedná se o pigmenty a barviva, nitrocelulóza, organická chemie a energetika.

Podnik C prodává své výrobky do odvětví nátěrových hmot a tiskových barev, barviv pro textilní nebo papírenský průmysl. Své produkty poskytuje také farmaceutickým podnikům či podnikům v oblasti zemědělství. Podnik své výrobky poskytuje nejen tuzemskému trhu, ale exportuje je také na evropské trhy nebo do zámoří.

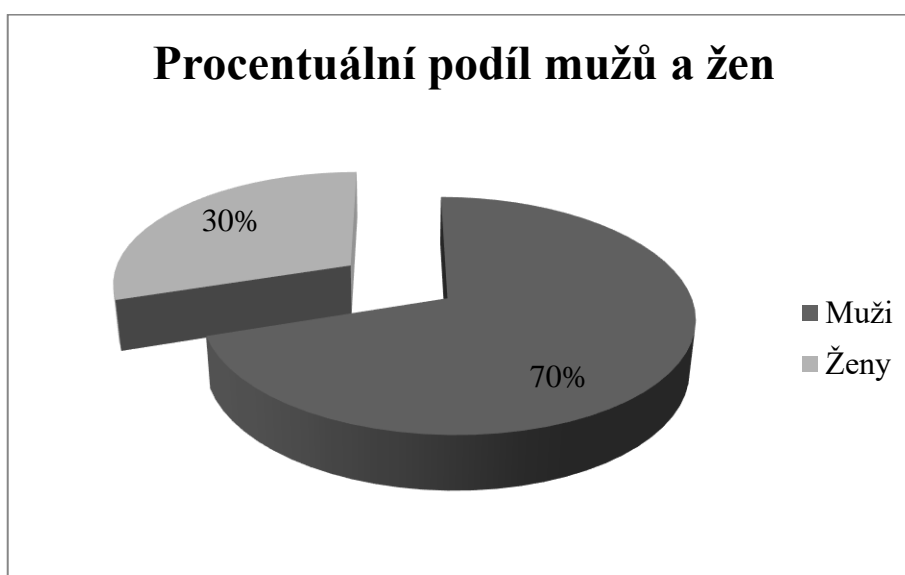
Vyhodnocení rozhovoru

Podnik C se diverzitou zabývá, jedná se o aktuální trend na pracovním trhu, ale nemají zavedený konkrétně diverzity management. Podnik vidí pozitiva především v tom, že dochází k propojování, ke sdílení informací a zkušeností mezi různými pracovníky. Jako přínosy, které přinesla diverzita do podniku lze označit zvýšení kulturní hodnoty podniku a chemického vývoje, zlepšení pověsti podniku, čímž došlo k tomu, že podnik C je brán jako podnik stabilní, tradiční a setkávají se s tím, že zde pracují rodinní příslušníci po generacích. Mezi přínosy také z části patří zvýšená motivace a výkonnost zaměstnanců, snižování absencí a získávání talentovaných lidí. Diverzita může zaměstnancům poskytnout zvýšení kreativity a produktivity, loajalitu a snížení absencí. První setkání s diverzitou proběhlo v roce 2008.

Podnik C zná diverzitu, která se zabývá genderem, věkem, náboženstvím a kulturou, etnickým původem, týmovou rozmanitostí a také začleňováním osob se zdravotním postižením. S těmito druhy diverzity se setkává především z obchodního pohledu. Podnik má zavedenou diverzitu genderu, věku, náboženství, etnika a týmu. Jak již bylo řečeno, nemají ji zavedenou jako diverzity management, ale zabývají se jí předpisy, směrnice a podniková politika.

Pro podnik C je velice důležité se zabývat diverzitou genderu, chtějí docílit toho, aby muži a ženy zastávali stejné pozice. Pokud není zákonem ustanoveno, že žena nemůže konkrétní práci a pozici vykonávat, nemá podnik problém zaměstnat ženu. Existuje v podniku tzv. přerozdělování pracovních úkolů, podle obtížnosti. V současné době zaměstnává podnik C 1600 zaměstnanců, pokud bychom k tomu připočítali dceřinou společnost, vyšplhá se počet zaměstnanců až na 1900. Procentuální podíl je 70 % mužů a 30 % žen, je to zapříčiněno především charakterem podnikání.

Obrázek 11: Procentuální podíl mužů a žen v podniku C



Podnik C neupřednostňuje jedno pohlaví před druhým. Rozhodujícím faktorem je charakter práce, některé práce nemohou ze zákona vykonávat ženy. V podniku pracují ve výrobě především muži. Ženy naopak pracují v laboratořích, na účetních a obchodních odděleních. Obě pohlaví poté vykonávají vedoucí pozice. Jelikož i na vedoucích pozicích v tomto podniku pracují ženy, podnik C si tedy myslí, že ženy mohou dobře vykonávat vedoucí pozice. Je to dáno tím, že mají na danou problematiku odlišný pohled. Pro podnik je důležité, aby si žena na vedoucí pozici uměla vybudovat respekt u podřízených a dotahovala s nimi věci do cíle. Podnik C se neseťkal s diskriminací či upřednostňováním jednoho z pohlaví. Jak muži, tak ženy mají v podniku stejné podmínky a šance na pracovní pozici, pokud to nijak neupravuje a nezakazuje zákon. Platové ohodnocení je na stejné pracovní pozici stejné pro obě pohlaví, stejné je také osobní ohodnocení.

Pro podnik není tolik důležité se zabývat věkovou diverzitou. Věk u přijímacího řízení nerozhoduje. Ale vnímá jako pozitivum, když starší pracovníci pracují s mladšími a naopak. Starší mohou mladším předávat praktické zkušenosti, které se za ty roky

v podniku naučili. Mladší naopak mohou přinést energii, kterou předají starším pracovníkům. Podnik C poskytuje dostatečnou péči všem generacím v podniku. Mladším a starším poskytuje podnik školení, zaučení, penzijní pojištění, příspěvky na stravování, sport, kulturu, týden dovolené navíc. Starším pracovníkům ještě navíc poskytuje dary k životním výročím.

Podnik C považuje důležité a výhodné mít v podniku týmy, které zaručují chod oddělení. V podniku můžeme narazit na pracoviště, kde pracují jednotlivci, nejčastěji při obsluze jednoduchých strojů či aparatur a naopak pracoviště, kde jsou různé týmy. V týmu je podle podniku velice důležitá kompaktnost, loajalita a spolupráce. Nelze jednoznačně určit, zda je v podniku více homogenních či heterogenních týmů, vždy záleží, na jakém pracovišti tým pracuje. Pro podnik je velice důležité, aby si lidé v týmu rozuměli a jejich vedoucí je dokázal motivovat, aby je vtáhl do dané situace a společně odváděli požadované výsledky. V minulosti podnik C pořádal nějaké teambuildingy v současné době to není aktuální, vyjma vánočních večírků či akcí pro zaměstnance.

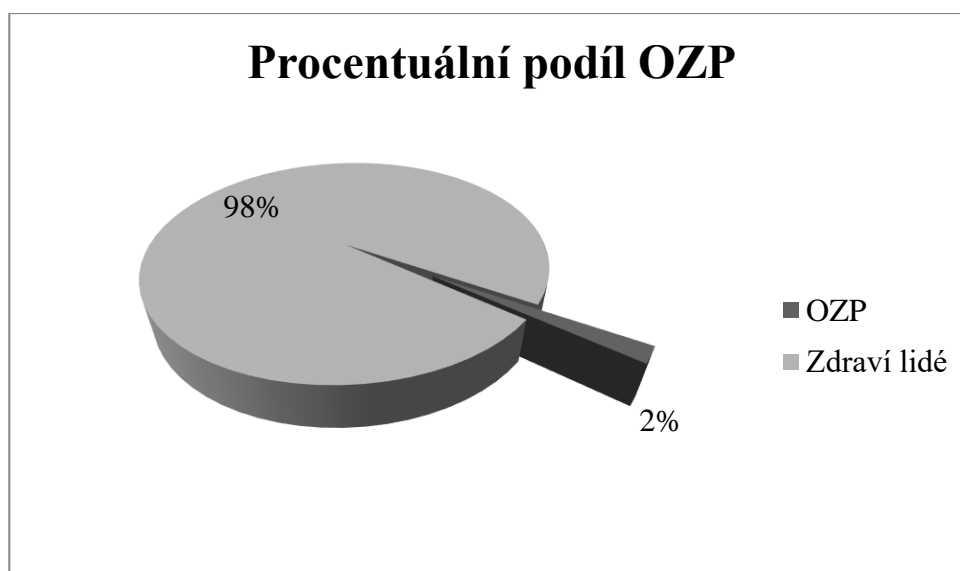
Podnik nesleduje, do jaké kultury zaměstnanec či uchazeč spadá. V podniku se setkávají se západní a východní kulturou. Zda-li může být podnik lepší, když je multikulturní, nelze říct jednoznačně. Záleží z pohledu charakteru práce, v obchodním oddělení by to mohlo být výhodnější a lepší, z výrobní části nikoli. Kulturní diverzita by mohla přinášet konkurenceschopnost, rozšíření působení a eliminace předsudků. Pro podnik není rozhodující, do jaké kultury uchazeč patří, podnik chce zaměstnávat lidi, kteří chtějí pracovat. S etnickou diverzitou se podnik setkává, především s etnikem europoidním, vietnamským a romským. Podnik neřeší, do jaké etnické skupiny zaměstnanec/uchazeč spadá, důležité je, zda chce pracovat a zda bude odvádět domluvenou práci v dostatečné kvalitě. Doposud se nikdy nesetkali s rasismem na pracovišti. Etnická diverzita by mohla dopomoci podniku stát se konkurenceschopnějším a mít lepší pověst. Může napomoci k rozšíření obchodního působení, eliminovat předsudky a možné rasistické útoky.

Podnik C se nesetkává s náboženskou diverzitou, je to zapříčiněno tím, že nezjišťují, jakého náboženského vyznání uchazeči/zaměstnanci jsou. Proto nemůžou posoudit, zda je přínosné mít v podniku odlišná náboženství.

Podnik zaměstnává osoby se zdravotním postižením. Jedná se o tělesné postižení (motorické) a vadu řeči. Z celkového počtu zaměstnanců, tvoří skupina OZP přibližně 2 %.

Podnik nemusel přizpůsobovat pracovní podmínky a prostředí pro osoby se zdravotním postižením. Pokud by se jednalo o osobu na vozíčku, která by pracovala v kanceláři, tak by k přizpůsobení došlo. Doposud to, ale nebylo potřeba. Jako pozitiva vidí podnik to, že tito lidé jsou vděční, že dostali šanci pracovat a také, že podnik má náhradní plnění. Se začleněním do kolektivu se podnik nesetkal s žádným problémem ani s předsudky.

Obrázek 12: Procentuální podíl OZP v podniku C



Podnik C se v sekundární dimenzi setkává s diverzitou vzdělání, pracovních zkušeností, rodinného stavu, rodičovského statusu a dojížděním do zaměstnání.

Pro podnik je důležité, aby měl uchazeč vysokoškolské vzdělání jen tehdy, pokud to vyžaduje daná pozice. Pokud je pozice, kde může pracovat uchazeč se středoškolským vzděláním, tak ho rádi zaměstnají. Uchazeče se základním vzděláním moc zaměstnávat nechtějí. Středoškolské odborné vzdělání může stačit např. na pozici operátora ve výrobě. Pracovníkovo nejvyšší dosažené vzdělání nerozhoduje o výši mzdy, o té rozhoduje to, o jakou pozici se jedná. Na některých pozicích poté dochází k rozdílu ve mzdě, především na pozici chemika. Podnik C má velikou oblast firemního vzdělávání, lze uvést např. legislativní školení, odborné školení, kurzy, jazykové kurzy. V současnosti se vyučuje anglický jazyk, v minulosti dokonce německý a ruský jazyk, ale o ten v současné době není takový zájem.

Rodičovský status si podnik C zaznamenává, ale pouze kvůli odpočtům na děti. Podnik nemá problém přijmout mladou slečnu. Protože hodně zaměstnankyň se po mateřské dovolené vrací zpátky do zaměstnání. Podnik neposkytuje firemní školku,

protože o to není velký zájem. Příspěvek na dojíždění do zaměstnání také není poskytován, kdysi to bylo v řešení, ale z ekonomického hlediska, to nebylo výhodné. Rizika s dojížděním do zaměstnání podnik C pocítuje, nejčastěji z toho důvodu, že si zaměstnanec časem najde práci blíže svému bydlišti.

4.4 Podnik D

Podnik D je český výrobce výbušin, který byl založen roku 1998 jako dceřiná společnost podniku C a zaměstnává více než 600 pracovníků. Nejznámějším výrobkem je plastická trhavina Semtex. Podnik E je výrobní a obchodní společnost působící v oblasti výbušin a služeb spojených s aplikací energetických materiálů pro civilní i vojenské využití. Podnik se také zaměřuje na vlastní poskytování komplexních služeb vrtných a trhacích prací, které se využívají především při povrchovém dobývání kamene.

V současné době slouží jako zásadní prvek výroby střeliviny, například sférické a nitrocelulózoové prachy. Nedílnou součástí výroby jsou trhaviny, mezi nejznámější patří Perunit a Emsit. Podnik se zabývá také výrobou černého prachu a pyrotechnických komponentů pro letecké záchranné systémy.

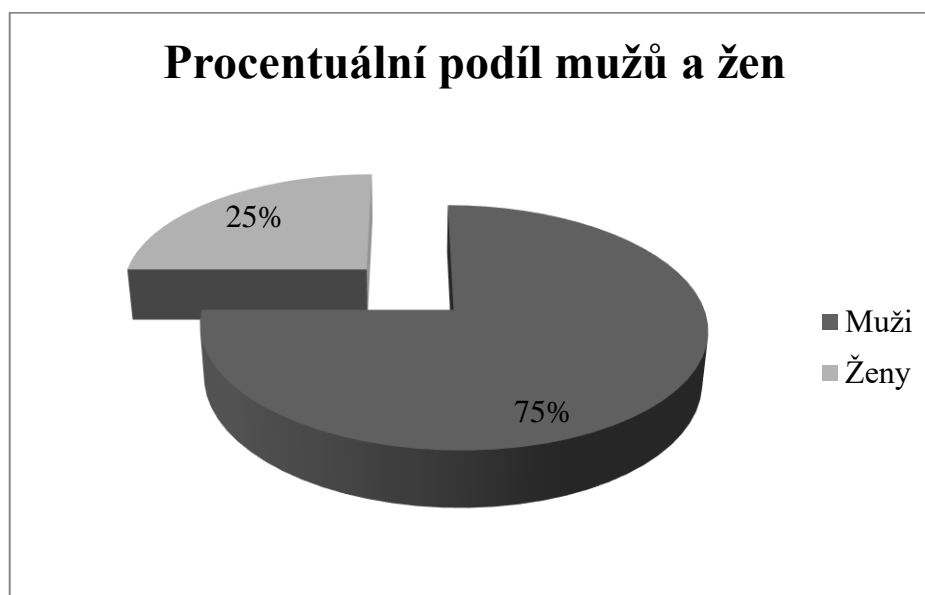
Vyhodnocení rozhovoru

Podnik D nemá zavedený konkrétně diverzity management, avšak diverzitou se zabývá v etickém kodexu, kterým se zaměstnavatel a každý zaměstnanec musí řídit a respektovat ho. Diverzita podle podniku může přinášet větší kulturní hodnotu podniku, spokojenější zaměstnance a také zlepšovat pověst podniku v očích široké veřejnosti. Zaměstnancům může diverzita poskytnout snížení konfliktů a stresu na pracovišti, zlepšit spokojenost v zaměstnání a zvýšit jejich loajalitu. Podnik se poprvé s diverzitou setkal v etickém kodexu. Mezi známé druhy diverzity patří diverzita pohlaví, věku, náboženství a kultury, etnického původu, týmové rozmanitosti a začlenění OZP do kolektivu. Díky etickému kodexu se podnik zabývá diverzitou pohlaví, věku, týmové rozmanitosti, začleněním OZP do kolektivu, sexuální orientace, politického vyznání, sociálního postavení. Diverzitou náboženství, kultury a etnického původu se podnik zabývá pouze proto, aby nedocházelo k diskriminaci či rasistickým útokům.

Pro podnik D je důležité se zabývat diverzitou genderu, jelikož se v dnešní době snaží zaměstnávat i ženy na pozicích, které byly dříve určeny jen pro muže, samozřejmě

v souladu s legislativou. Taktéž se snaží zaměstnávat muže na pozicích, které vykonávají primárně ženy, pokud mají o tyto pozice zájem. V současné době zaměstnávají okolo 900 zaměstnanců z toho je 75 % mužů a 25 % žen.

Obrázek 13: Procentuální podíl mužů a žen v podniku D



Tento procentuální rozdíl není z důvodu upřednostňování mužů před ženami, podnik se snaží nabírat i ženy, ale v závislosti na charakteru podnikání mohou některé pozice vykonávat pouze muži. Ženy mohou podle podniku vykonávat velmi dobře vedoucí pozice, především díky tomu, že ženy jsou častokrát spolehlivější, zodpovědnější a pracovitější. Podnik nepocituje žádné formy diskriminace nebo upřednostňování jednoho z pohlaví. Pokud by byl zaznamenán, byť jen náznak diskriminace, podnik by chtěl znát důvod, a poté by ho podnik razantně řešil. Platové ohodnocení mužů a žen na stejné pozici je stejné, v závislosti na tom, zda mají stejné znalosti, dovednosti a zkušenosti.

Věkovou diverzitou se podnik aktivně zabývá, v minulých letech se snažil o snížení věkového průměru a chtěl dát šanci pracovat mladým lidem. Podnik vidí pozitivně, když spolu pracuje starší a mladší zaměstnanec. Generace se tak vzájemně ovlivňují. Starší zaměstnanci předávají své zkušenosti, znalosti a morální hodnoty mladším zaměstnancům. Ti naopak mohou přinášet kreativní, nová řešení, předávají energii, své nápady a teoretické znalosti. Všichni zaměstnanci podniku D dostávají dostatečnou péči. Všem jsou poskytovány odborná školení a zaučení. Mají zajištěné penzijní pojištění, dary k životním výročí dostávají tehdy, kdy splní podmínky v délce úvazku. Každý zaměstnanec dostává

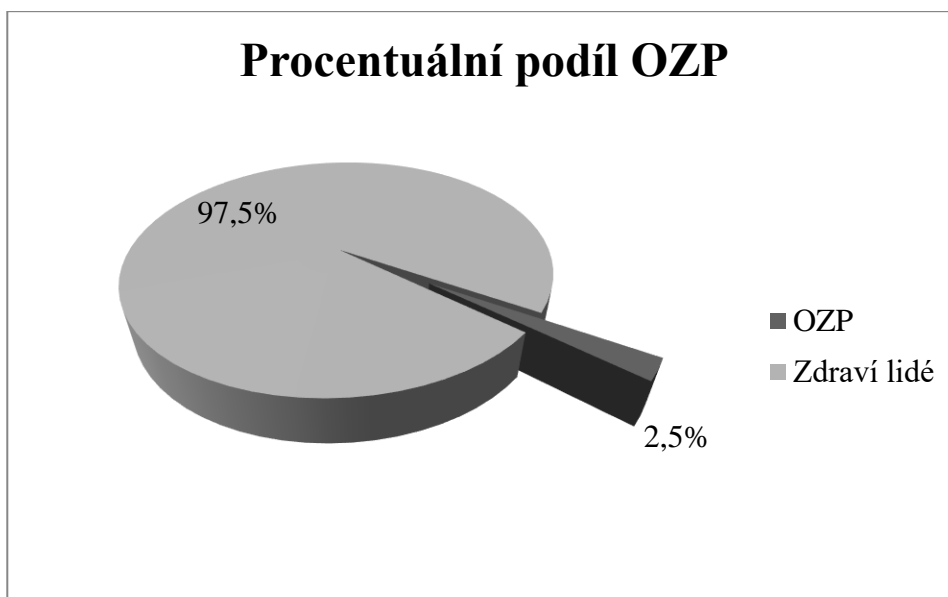
příspěvky na stravování, rekreaci, zvýhodněné lázeňské pobyty. Podnik proplácí očkování na chřipku a encefalitidu. Pro děti zaměstnanců pořádají tábory a další programy.

Pro podnik je velice důležité se zabývat týmovou diverzitou, protože na pracovišti jsou především různé týmy, které spolu kooperují. V týmu je nejdůležitější spravedlnost a atmosféra v kolektivu. Pro podnik je důležité, aby si lidé v týmu rozuměli a fungovala komunikace v celém týmu i s vedoucím. Je důležité, aby vedoucí týmu byl spravedlivý, férový a aby předával informace všem členům týmu. V podniku jsou především heterogenní týmy, je to vnímáno jako výhoda, protože každý člen může přinést nové nápady k řešení daného úkolu nebo problému. Správné atmosféry a soudržnosti v týmu chce podnik docílit různými teambuildingy, které jsou vždy spojeny s tréninkem např. měkkých dovedností, komunikačních a prezentačních technik. Teambuildingy jsou prováděny napříč podnikem, od top managementu až po obchodní oddělení.

Podnik D nezjišťuje od uchazeče, jakého je náboženského vyznání, do jaké kulturní a etnické skupiny spadá. Nepřísluší jim tyto informace zjišťovat, pro podnik je mnohem důležitější, jestli je uchazeč vhodný kandidát na pracovní pozici a zda chce pracovat.

Podnik D zaměstnává osoby se zdravotním postižením, tito zaměstnanci mívají pouze tělesné postižení, lidé s jiným postižením, bohužel, z lékařského hlediska nemůže podnik zaměstnávat. Momentálně podnik zaměstnává 2,5 % osob se zdravotním postižením.

Obrázek 14: Procentuální podíl OZP v podniku D



Podnik nemusel nijak uzpůsobovat pracovní prostředí, protože OZP jsou zaměstnání tam, kde pracovat mohou a jsou tam pro ně vhodné podmínky. Jako pozitiva vnímá podnik lepší pověst podniku a náhradní plnění, které kompenzují odkupováním produktů z chráněných dílen. Osoby se zdravotním postižením neměly žádné problémy se začleněním do kolektivu, spíše naopak, setkali se se vstřícným přístupem a přivítáním.

V oblasti sekundární diverzity se podnik setkává s diverzitou vzdělání a pracovních zkušeností. S diverzitou rodinného stavu, rodičovského statusu a s dojížděním do zaměstnání se také setkává, ale neřeší to.

Na některé pracovní pozice je potřeba mít vysokoškolské vzdělání, například vývojoví a výzkumní pracovníci by tuto práci bez vysoké školy dělat nemohli. Na jiné pracovní pozice není nutné mít vysokoškolské vzdělání, stačí zkušenosti a chuť pracovat a učit se nové věci. Zaměstnancova výše mzdy závisí především na zkušenostech a na tom, na jaké pracovní pozici a jaké úkoly vykonává. Podnik poskytuje svým zaměstnancům širokou škálu firemního vzdělávání. Vzdělávání se dělí na zákonná školení, která jsou povinná ze zákona, a na rozvojové vzdělávání, kam lze zařadit příspěvky na jazykové kurzy, školení měkkých a tvrdých dovedností, rozšiřování a doplňování kvalifikace. Podnik přijímá jak uchazeče, kteří již mají pracovní zkušenosti, tak i čerstvé absolventy, kteří teprve začnou sbírat pracovní zkušenosti.

Podnik D zjišťuje informace o rodinném stavu pouze pro daňové účely ve mzdové účtárně. Riziko při zaměstnávání mladé slečny z důvodu brzkého odchodu na mateřskou dovolenou sice pociťují, ale není to důvodem k nepřijetí. Naopak, podnik přijímá uchazečky, které se vrací po mateřské dovolené, do pracovního režimu. V současné době podnik neposkytuje firemní školky, a to z toho důvodu, že o to není v podniku zájem. Příspěvky na dojíždění podnik svým zaměstnancům neposkytuje. Rizika, spojená s dojížděním, podnik pociťuje, ale pouze v té formě, že uchazeč by si hledal po čase zaměstnání blíže svému bydlišti, aby zkrátil cestu do zaměstnání a zpět.

4.5 Podnik E

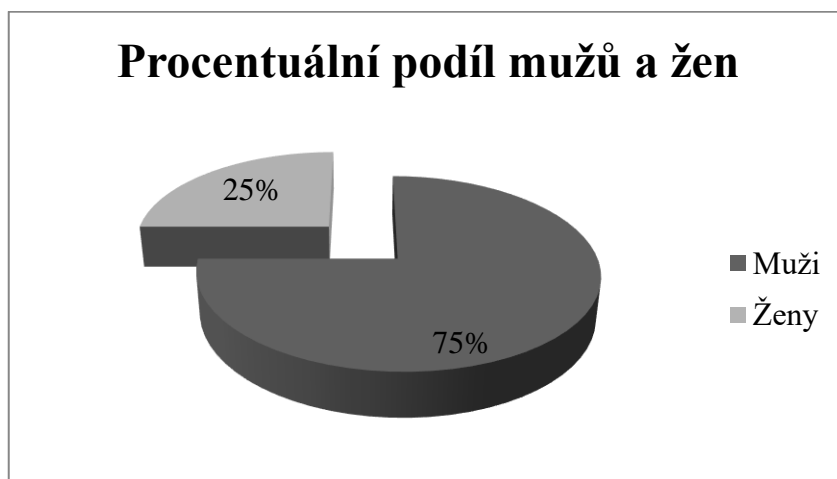
Podnik E je česká společnost, která patří do rafinérské a petrochemické skupiny. Jedná se jediný podnik v České republice, který se zabývá zpracováním ropy. Tento podnik byl založen v roce 1994. Ústředí podniku je v Praze, avšak pod podnik E spadá mnoho společností, které sídlí napříč Českou republikou. V současné době zaměstnává přibližně 4 000 zaměstnanců. V Pardubicích sídlí podnik, který od podniku E nakupuje a zpracovává olejové hydrogenáty a hydrokrakáty. Tyto získané meziprodukty dále využívá při své výrobě olejů s velmi nízkým obsahem síry.

Vyhodnocení rozhovoru

Podnik E nemá v podniku a celém koncernu zavedený diverzity management, v současné době se ale aktivně zabývá generační obměnou. Pokud by měl podnik zavedený diverzity management, myslí si, že by zaměstnancům mohl poskytnout zvýšení kreativity, sdílení zkušeností a nových nápadů. Podnik zná diverzitu genderu, věku, náboženství a kultury, etnického původu a začlenění osob se zdravotním postižením. Podnik nemá oficiálně zavedeny různé druhy diverzity uvnitř podniku, ale neoficiálně se setkává v rámci reportingu s diverzitou věku, pohlaví, vzdělání a procentem zaměstnanců v mimo evidenčním stavu (tj. především rodiče na mateřské a rodičovské dovolené).

Pro podnik E není důležité se zabývat genderovou diverzitou, pro podnik jsou důležitější jiné věci. Především zkušenosti, dovednosti, vědomosti, vzdělání, ochota pracovat a učit se nové věci. Nad diverzitou pohlaví převažují kvalifikační kritéria. Celkový počet zaměstnanců v podniku je 4 700. Procentuálně převažují muži nad ženami. Pracuje zde 75 % mužů a 25 % žen.

Obrázek 15: Procentuální podíl mužů a žen v podniku E



Procentuální podíl není dán tím, že by docházelo k upřednostňování mužského pohlaví, je to dáno charakterem výroby. Na určitých pracovních místech nemůže ze zákona pracovat žena. Muži pracují ve velké míře ve výrobě, kde je nepřetržitý provoz, případně na vedoucích pozicích. Ženy naopak dominují třeba na účetních, HR a administrativních pozicích.

Podnik si je jistý, že žena může dobře vykonávat vedoucí pozici, pokud na to má dostatečnou kvalifikaci a kompetence. Pro podnik je nejdůležitější, aby na konkrétní pozici byl vybrán uchazeč, který se tam hodí nejvíce, a nezáleží na tom, zda je to žena či muž. Podnik E se s diskriminací nesetkal, předchází tomu etickým kodexem, který platí pro celý koncern, a zaměstnanci jsou povinni se jím řídit.

Pohlaví nemá vliv na finanční ohodnocení, o výši mzdy rozhoduje pozice a kvalifikace, které jsou potřeba k vykonávání dané činnosti. V podniku jsou pozice, kde je stanovena fixní mzda. Na vyšších pozicích je mzda již individuální, stanovená podle kvalit a zkušeností uchazeče a samozřejmě podle úkolů, které souvisejí s vykonávanou prací.

Pro podnik E není přímo důležité se zabývat věkovou diverzitou, pro podnik je důležité, aby uchazeč o zaměstnání měl chuť pracovat, měl odpovídající zkušenosti, dovednosti a splňoval kvalifikační kritéria. Podnik si myslí, že je výhodné a přínosné, pokud se na pracovišti střetávají různé generace. Starší generace může předávat zkušenosti a dovednosti mladší generaci. Naopak mladší generace přináší nové nápady a větší ochotu ke změnám. Podnik poskytuje dostatečnou péči pro všechny generace a pečuje o spokojenost zaměstnanců. Všem poskytuje širokou škálu školení, zaučení, různé rozvojové plány, penzijní připojištění, příspěvky na stravování, flexi-passy, které mohou využívat na sport, kulturu či rekreaci. Podnik poskytuje minimálně 5 týdnů dovolené, v nepřetržitém provozu je to ještě o jeden týden navíc. Místo sick-days mají zaměstnanci k dispozici první 3 dny nemoci hrazené do výše 50 % mzdy. Podnik poskytuje nákup firemního zboží za zvýhodněnou cenu, pořádá také příměstské tábory pro děti zaměstnanců ve věku od 3 do 17 let a minulý rok založil běžecký klub, který podporuje zaměstnance v aktivním trávení volného času. Kromě toho nabízí multisport kartu za výhodných podmínek či volné vstupenky do divadla a na hokejová utkání.

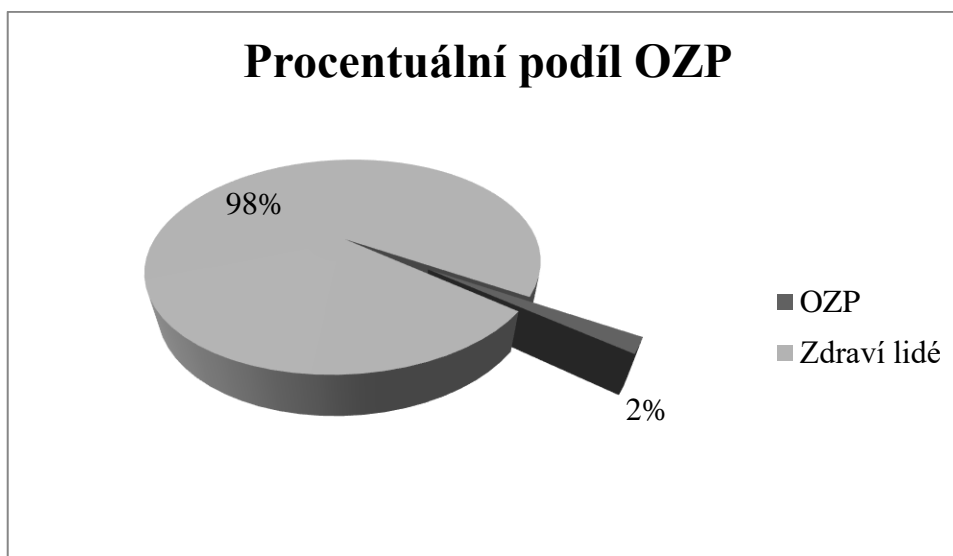
Pro podnik je důležité mít v práci týmy, protože je málo pozic, kde pracuje zaměstnanec samostatně. V týmu je nejdůležitější kooperace, sdílení informací a schopnost spolupracovat s ostatními zaměstnanci v daném týmu. Podnik nesleduje, zda má více

heterogenních či homogenních týmů, není to pro ně důležité. Proto nelze s určitostí říct, zda je pro podnik lepší mít heterogenní týmy, v určité míře záleží na pracovišti a na charakteru práce. Pro podnik je důležité, aby si lidé v týmu rozuměli, chtějí toho docílit pomocí kvalitního vedoucího, který je řádně povede a stmelí. Pravidelně se pořádají menší teambuildingy na jednotlivých pracovištích a vánoční sešlost, v zimě pak i bruslení na zimním stadionu. V jednotlivých lokalitách se o víkendu konají tzv. dny pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Lze se také přihlásit na dobrovolnické dny, které se konají během pracovního týdne, těchto speciálních dnů se mohou účastnit již jen zaměstnanci.

Vzhledem k tomu, že podnik E je velmi velký, není v jeho síle sledovat diverzitu kultury, etnicity a náboženství. V podniku pracují především Češi, Slováci a Poláci, tudíž se podnik s jinými etniky než europoidními, takřka neseťkává. V globálním měřítku není pro podnik E důležité zjišťovat, jaké náboženské a kulturní zastoupení v podniku je.

Podnik E zaměstnává osoby zdravotně postižené, v současné době má podnik 2 % zaměstnanců s určitým druhem postižení/omezení. Podnik oficiálně nemůže evidovat, o jaké postižení se jedná, pouze se eviduje, že daná osoba je OZP a má určité omezení.

Obrázek 16: Procentuální podíl OZP v podniku E



Podnik nemusel nijak přizpůsobovat či upravovat pracoviště, protože OZP jsou zaměstnáváni na pracovištích, kde může bez omezení pracovat osoba s určitým druhem omezení. Podnik vidí pozitiva v zaměstnávání OZP v náhradním plnění. Naopak, sám podnik odebírá také produkty od podniků, které zaměstnávají OZP. Podnik F nemá žádné

zprávy o problémech během začleňování OZP či s nějakými předsudky. Daní pracovníci jsou již v podniku dlouho a se začleněním nebyl problém.

Podnik E se v sekundární dimenzi setkává s diverzitou vzdělání, pracovních zkušeností, rodičovského statusu a dojížděním do zaměstnání. Nelze jednoznačně říct, zda je pro podnik F nutné, aby uchazeč měl vysokoškolské vzdělání. Vždy záleží na pozici, na kterou se hlásí. Jsou pozice, kde je vysokoškolské vzdělání žádáno, ale vždy se přihlíží k vystudovanému oboru a zkušenostech uchazeče. Z celkového počtu je 19 % vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, největší počet zaujímají středoškolsky vzdělaní zaměstnanci. Nejvyšší dosažené vzdělání nemá přímo vliv na výši mzdy, vždy je rozhodující, o jaký charakter práce se jedná a jaké úkoly k tomu patří.

Svým zaměstnancům podnik poskytuje celou řadu firemního vzdělávání. Lze uvést jazykové kurzy, zákonná odborná školení, e-learning, kreditový systém v laboratořích, THP – adaptační plán a akademie mistrů. Podnik E většinou dává přednost uchazečům, kteří již mají nějaké zkušenosti. Pro absolventy má podnik trainee programy. Zaměstnanci na pozici operátor nemusejí mít vždy nutně praxi, avšak bývá to výhodou.

Podnik nemůže zjišťovat, jaký má uchazeč rodinný stav, často se stává, že se o tom, uchazeč sám zmíní. Co se problematiky zaměstnání mladé slečny týče, podnik pocítuje riziko toho, že by mohla brzy odejít na mateřskou dovolenou, ale není to důvod k nepřijetí do zaměstnání. Naopak rádi přijímají paní, která hledá práci po mateřské dovolené, vnímají to jako výhodu a příležitost, kdy mohou využít toho, že paní již na mateřské byla a pár let další dítě neplánuje. Proto se podnik snaží rodičům vycházet vstříc a nabízejí volno navíc v první školní den, kdy dítě nastupuje do první třídy, a řadu dalších dní pracovního volna s náhradou mzdy nad rámec zákonného nároku. V současné době podnik firemní školku neposkytuje, v minulosti se o tom uvažovalo, ale nebylo by to výhodné. Do budoucna se přemýšlí o vybudování malého dětského koutku na pracovišti.

Podnik momentálně neposkytuje příspěvek na dojíždění, v minulosti probíhalo jednání s dopravním podnikem, ale nakonec se nedohodli na výhodné ceně. Podnik si není aktuálně vědom nějakých rizik spojených s dojížděním.

4.6 Souhrn výsledků z primárního výzkumu

V následující Tabulce č. 4 je souhrnně uvedeno, zda mají zvolené podniky, ve kterých se uskutečnily rozhovory, zavedený diverzity management, popř. v jaké formě.

Žádný z dotazovaných podniků nemá zavedený konkrétně diverzity management, ale všechny podniky se diverzitou zabývají určitým přístupem a principem. Některé podniky k tomu využívají směrnice, předpisy a interní pravidla, jiné etický kodex případně různé programy, které se zabývají jednotlivými druhy diverzity.

Tabulka 4: Celkové shrnutí diverzity v podnicích

		Podnik A	Podnik B	Podnik D	Podnik E	Podnik F
Zaveden diverzity management v podniku		NE*	NE, diverzitou se zabývají v programu Complaints	NE*	NE, diverzitou se zabývají v etickém kodexu	NE*
Podnik se zabývá diverzitou v dimenzích:						
Primární dimenze diverzity	Pohlaví	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
	Věk	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
	Náboženství a kultura	ANO	ANO	NE	NE	NE
	Etnikum	NE	ANO	NE	NE	NE
	Týmová rozmanitost	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	OZP	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Sekundární dimenze diverzity	Vzděláním	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	Pracovní zkušenosti	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	Rodinný stav	NE	ANO	ANO	NE	NE
	Rodičovský stav	NE	NE	ANO	NE	NE
	Dojíždění	ANO	ANO	ANO	NE	NE

* - podnik se diverzitou zabývá pomocí interních předpisů, směrnic, apod.

Z tabulky č. 4 lze vyčíst, že všechny podniky se zabývají týmovou diverzitou, integrací zdravotně postižených lidí do kolektivu, vzdělání a pracovních zkušenosti. Téměř všechny podniky se zabývají diverzitou pohlaví, věku.

Mezi méně důležité druhy lze zařadit diverzitu náboženství a kultury, etnika, rodinného stavu, rodičovského stavu a dojíždění do zaměstnání.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo popsat, co je diverzity management, jak probíhá proces implementace, s jakými druhy diverzity se můžeme v podnicích setkat a jaké přínosy poskytuje podniku a jednotlivým zaměstnancům.

První kapitola diplomové práce obsahuje seznámení s diverzitou a jejími dimenzemi, které se dělí na dimenzi primární a sekundární. Kromě tohoto dělení se setkáváme s dělením na diverzitu demografickou, gap diverzitu a organizační diverzitu. Část kapitoly je věnována implementaci a zavádění diverzity do podniku, to může napomoci k posílení pozice na trhu a lepšímu uznání a image podniku. Nedílnou součástí během implementace jsou různé překážky, se kterými se můžeme setkat. Proces implementace se provádí v šesti krocích, mezi něž patří sestavení řídicího výboru pro implementaci, sestavení scénáře pro budoucnost, určení vizí a strategií, provedení auditu, určení cílů a sestavení kroků v oblasti diverzity managementu. S implementací se pojí také náklady a výhody, se kterými musí podnik počítat.

Druhá kapitola diplomové práce popisuje jednotlivé druhy diverzity, se kterými se můžeme v podniku setkat. Jelikož je diverzita velice rozmanitá, setkáváme se se širokým dělením. Mezi druhy diverzity patří genderová diverzita, diverzita věku, náboženství, kultury, etnicity, týmu a začlenění osob se zdravotním postižením. Podnik by měl přistupovat ke každému zaměstnanci se stejným respektem a každému druhu diverzity by měla být v podniku věnována pozornost. Pomocí diverzity bychom se mohli v podnicích setkávat s velmi rozmanitými pracovními týmy, které spolu mohou spolupracovat bez předsudků.

Třetí kapitola diplomové práce popisuje přínosy diverzity pro podnik a pro jeho zaměstnance. Pro podnik zavedení diverzity přináší konkurenční výhodu, díky různorodosti zaměstnanců může podnik rozšířit svoji podnikovou činnost a rozšířit okruh zákazníků. Podnik může zvýšit kulturní hodnotu podniku, získat velice talentované pracovníky a také zlepšit výsledky apod. Zavedení diverzity do podniku přináší zaměstnancům několik přínosů, které mohou vést ke spokojenosti na pracovním místě. Například lze uvést snížení stresu na pracovišti, snížení konfliktů, zvýšení spokojenosti a výkonů.

Praktická část popisuje vybrané chemické podniky z pohledu diverzity managementu. Zvolenou metodou byl scénář dotazování, který byl rozdělený do tří částí a mapoval, zda podniky mají zavedený diverzity management a jakými dimenzemi primární a sekundární diverzity se zabývají. Žádný z dotazovaných podniků nemá zavedený čistě diverzity management, avšak touto problematikou se zabývají v rámci interních předpisů, směrnic, pomocí etického kodexu nebo jiných programů. Všechny vybrané podniky se zabývají diverzitou týmové rozmanitosti, začleňováním osob zdravotně postižených, diverzitou vzdělání a pracovních zkušeností. Většina se zabývá diverzitou pohlaví a věku. Nejméně se podniky zabývají diverzitou kultury a náboženství, etnika, rodinného stavu, rodičovského statusu a dojíždění do zaměstnání. Z rozhovorů lze říci, že všechny podniky si jsou diverzity vědomy, považují ji za příležitost a domnívají se, že je pro ně výhodné se diverzitou nějakým způsobem zabývat.

SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
např.	například
OZP	osoby se zdravotním postižením
str.	strana
tj.	to je
tzv.	takzvaně

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BARNES, H., THORNTON, P., CAMPBELL, S. M., *Disabled People and Employment: A Review of Research and Development Work* [online]. UK: Policy Press, 1998, 59 s. [cit. 2017-04-06]. ISBN 9781861341211.
- [3] BRISLIN, Richard W. *Working with Cultural Differences: Dealing Effectively with Diversity in the Workplace* [online]. London: Greenwood Publishing Group, 2008, 182 s. [cit. 2017-04-05]. ISBN 9780313352829.
- [4] BRODSKÝ, Z. *Diversity management současný trend řízení* [online]. 2008, 27 str. [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/34632/BrodskyZ_Diversity%20management_SP%20FES_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- [5] CARBERY, R.; CROSS, Ch., *Human Resource Management: A Concise Introduction*. New York: Palgrave Macmillan, 2013, 304 s. ISBN 9781137009388.
- [6] COX, T. H., blake, s., *managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. The executive* [online]. Academy of management, 1991, vol. 5, no. 3, 53 str. [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/4165021>
- [7] DEVITO, J. A., *Základy mezilidské komunikace* [online]. 6 vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 502 s. [cit. 2017-04-05]. ISBN 9788024720180.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. C.H. Beck, 2012, 559 s., Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.
- [9] DYTRT, Z., *Ženy a management*. 1.vyd., BizBooks, Albatros Media, 2017, 200 s. ISBN 9788026501817.
- [10] EUROSTAT., *Gender pay gap in unadjusted form*. [online]. 2016 [cit. 2017-06-02]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tsdsc340&language=en>
- [11] Explosia. *Explosia, a.s.* [online]. [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: <https://explosia.cz/>

- [12] FRANKOVÁ, E., *Kreativita a inovace v organizaci*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- [12] GREEN, K. A., LOPEZ, M., WYSOCKI, A., *Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the Required Managerial Tools. Enterprising Rural Families* [online]. 2014, Vol. 9, No. 4, 3 s. [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: http://eruralfamilies.uwagec.org/Newsreleases/2014_04_NEWSLETTER.pdf
- [13] Historie. *Rubena, a.s.* [online]. [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: <http://www.rubena.cz/cz/o-nas/historie/rubena-s/>
- [14] HOLT LARSEN, H., MAYRHOFER, W., *Managing Human Resources in Europe: A Thematic Approach* [online]. London: Routledge, 2006, 304 s. [cit. 2017-05-05]. ISBN 9781134267163.
- [15] HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [16] HOSPODÁŘOVÁ, I., *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [17] HRBKOVÁ, J. *Společenské vědy pro techniky: ekonomie, právo, politologie*. Praha: Grada Publishing, 2015, 200 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5588-5.
- [18] HUBBARD, E. *The diversity scorecard: evaluating the impact of diversity on organizational performance*. Boston: Elsevier Science/Butterworth-Heinemann, c2004. ISBN 0750674571.
- [19] 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, 1997, 137 s., ISBN 0-612-26217-0.
- [20] JANSEN, J., *Nevím, co chci, ale rozhodně ne tohle: praktický průvodce na cestě k povolání vašich snů*. Praha, Management Press, 2016, 256 s., ISBN 978-80-7261-448-6.
- [21] KEIL, M. *Diversity management: vzdělávací manuál* [online]. 2007, 55s. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: http://spsds.monitorovani.eu/files/docs/EU0708-TrainingManual-cs_Copy.pdf
- [22] KOCIÁNOVÁ, R., *Personální řízení - Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2012, 149 s. ISBN 9788024732695.
- [23] KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing, 2006, 105 s. ISBN 9788024717647.

- [24] KOPECKÝ, L., *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Praha, Grada, 2013, 240 s., ISBN 978-80-247-4229-8.
- [25] KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. 201 s., Expert (Grada). ISBN 9788024739830.
- [26] LEDVINKOVÁ, P., *Generace X a Y a diverzita na pracovišti*. HR forum [online]. 2010 [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti/>
- [27] LODEN, M., ROSENER, J. B., *Workforce America!: managing employee diversity as a vital resource* [online]. Business One Irwin, 1991, 250 s. [cit. 2017-05-04]. ISBN 9781556233869.
- [28] LÖHKEN, S., *Introverti a extroverti: Jak spolu vycházet a vzájemně se doplňovat* [online]. Grada Publishing, 2014, 264 s., [cit. 2017-04-04]. ISBN 9788024795768.
- [29] MACHOVSKÁ, K., ŠTĚPÁNOVÁ, M., *V rozmanitosti je síla: Diverzita (nejen) náboženského vyznání ve firemní praxi* [online]. Praha: Gender Studies, 2015, 32 s. [cit. 2017-04-02]. ISBN 978-80-86520-50-6.
- [30] MAŘÍKOVÁ, H., ČERMÁKOVÁ, M., FORMÁNKOVÁ, L. *Slovník základních pojmů: diverzita a sladování pracovního a soukromého života*. In: *Sociologický ústav AV ČR* [online]. 2015, 17 s. [cit. 2017-03-03]. ISBN 978-80-7330-278-8. Dostupné z: http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/zakladni_slovník_pojmu_web_0.pdf
- [31] MAŘÍKOVÁ, H., DUDÁKOVÁ, A., *Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti* [online]. Sociologický ústav AV ČR, 2015, 54 s. [cit. 2017-05-04]. ISBN 978-80-7330-266-5.
- [32] MUŽÁKOVÁ, K. *Diversity management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí*. Ostrava: Key Publishing, 2014. 68 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-229-7.
- [33] MÜLLEROVÁ, P., *Diverzita na pracovišti a její výhody*. Pro fair play [online]. 2015 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.profairplay.cz/diverzita-na-pracovisti-a-jeji-vyhody/>
- [34] NEL, W., *Management for Engineers, Technologists and Scientists*. Vyd. 2. Cape Town: Juta and Company, 2007, 500 s. ISBN 9780702171611.

- [35] NIEDERMEIEROVÁ, J., *Internetová generace Z nastupuje na trh práce. Lídři se musí naučit, jak s ní pracovat*. Řídím firmu - Lidé a personální řízení [online]. 2015 [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rozeni-zamestnanci/c1-64801390-internetova-generace-z-nastupuje-na-trh-prace-lidri-se-musi-naucit-jak-s-ni-pracovat>
- [36] O nás. *Paramo, a.s.* [online]. [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: <http://www.paramo.cz/CS/o-nas/Stranky/default.aspx>
- [37] O nás. *Unipetrol* [online]. [cit. 2018-02-22]. Dostupné z: <http://www.unipetrol.cz/cs/ONas/Stranky/default.aspx>
- [38] O společnosti. *Synthesia.eu*. [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: <https://www.synthesia.eu/cze/o-spolecnosti>
- [39] Produkty. *Rubena, a.s.* [online]. [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: <http://www.rubena.cz/cz/produkty/>
- [40] Profil společnosti. *Fatra, a.s.* [online]. [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: <http://www.fatra.cz/o-nas/profil-spolecnosti/>
- [41] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- [42] PHELPS, M. E. *Understanding and Managing Diversity the Personnel Challenge for Leaders*. 43s. Air command and staff coll maxwell afb al, 1997.
- [43] PLESKOVÁ, K. *Průvodce na cestě k rovnosti žen a mužů: (pracovní sešit)*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Nesehnutí, 2005, 51 s., ISBN 80-903228-7-5.
- [44] REFFO, G., WARK, V., PIÑOS, T., *Politická inteligence lídrů*. 1. Praha: Management Press, Albatros Media a.s., 2017, 275 s. ISBN 9788072613083.
- [45] ROSADO, C. *What Do We Mean By "Managing Diversity"? Originally Published in Sumati Reddy, Workforce Diversity, Vol. 3: Concepts and Cases*. [online]. In: Hyderabad, India, 2006, 17 s. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: http://www.edchange.org/multicultural/papers/rosado_managing_diversity.pdf
- [46] SCHAUEROVA, P., *Týmová spolupráce je v době globalizace nezbytností. Diversity management* [online]. Nový prostor, 2012 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=90

- [47] SOKOLOVSKÝ, T., *Diverzita pro OZP* [online]. 2009 [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <http://www.diverzitaproozp.cz/uvoddodiverzity>
- [48] SOKOLOVSKÝ, T., *Diverzita pro OZP: Desatero diverzity pro OZP* [online]. Ostrava: Centrum vizualizace a interaktivity vzdělávání, s.r.o., 2009 [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <http://www.diverzitaproozp.cz/aktuality/desatero>
- [49] SOKOLOVSKÝ, T.: *Informace o problematice diversity a Diversity Managementu* [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: [Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaproozp.cz/informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf)
- [50] SOKÓŁ, A. *Managing diversity in the organization: creativity - competence - knowledge - trust*. London: Sciemcee publishing, 2015, 142 s. ISBN 978-0-9928772-3-1.
- [51] ŠANDOVÁ, M., *Diverzita přináší benefity: Manuál pro zaměstnavatele* [online]. 2016 [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty_2017/projekty/Tuned_up_Diverzita_prinasi_benefity_manual_pro_zamestnavatele.pdf
- [52] ŠKRABAL, J., *Lidé a společnost* [online]. 2014, 44 s. [cit. 2017-06-02]. DOI: 170220-14. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20551795/17022014.pdf/c533e33c-79c4-4a1b-8494-e45e41c5da18?version=1.0>
- [53] ŠPIRUDOVÁ, L., *Multikulturní ošetřovatelství II*. Praha: Grada Publishing, 2006, 248 s., ISBN 9788024712130.
- [54] TOMANOVÁ, K., *Jak začlenit OZP na trh práce: výstup projektu OP LZZ Pro inspiraci za hranice* [online]. 2016 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: http://www.kapa-ops.cz/sites/kapa-ops.cz/files/kapa_jak_zaclenit_ozp_na_trh_prace_prir.pdf
- [55] URBAN, J., *Pracují u vás ve firmě cizinci? Kdy jsou kulturní rozdíly zaměstnanců výhodou a kdy nevýhodou*. [online]. Consilium Group, Management Consultants, 2013 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-izeni-zamestnanci/c1-60930690-pracuji-u-vas-ve-firme-cizinci-kdy-jsou-kulturni-rozdily-zamestnancu-vyhodou-a-kdy-nevyhodou>
- [56] VELÍŠKOVÁ, H., *Víc (různých) hlav víc ví. Diversity Management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový Prostor, o.s., 2007, 97 s. ISBN 978-80-903990-0-6.

[57] VLČKOVÁ, K., *Diverzita náboženského vyznání na pracovišti: Rovné příležitosti do firem* [online]. Gender Studies, 2012 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/cz/clanky/diverzita-nabozenskeho-vyznani-na-pracovisti>

[58] VON BERGEN, C. W., SOPER, B., FOSTER, T. *Unintended negative effects of diversity management. Public personnel management*, 2002, Volume 31. No. 2: 239-251.

[59] WETHERELL, M., LAFLECHE, M., BERKELEY, R., *Identity, Ethnic Diversity and Community Cohesion* [online]. London: Sage Publications, 2007, 176 s. [cit. 2017-04-05]. ISBN 9781446230008.

[60] ZELENKA, J., *Vadí nám Romové, muslimové, gayové i buddhisté. Češi propadli v průzkumu rasismu* [online]. 2015 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/vadi-nam-romove-muslimove-i-buddhiste-cesi-propadli-v-pruzkumu-rasismu-1nm-/zpravy-domov.aspx?c=A151012_150021_ln_domov_jzl

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Náklady a výhody diversity managementu	20
Tabulka 2: Výhody a nevýhody týmové diverzity	28
Tabulka 3: Vztah mezi etnocentrismem a komunikací	31
Tabulka 4: Celkové shrnutí diverzity v podnicích.....	63

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces změn organizační struktury.	13
Obrázek 2: Primární a sekundární dimenze diverzity	15
Obrázek 3: Implementace diversity managementu	18
Obrázek 4: Procentuální rozdíl v platech mezi muži a ženami v roce 2001	23
Obrázek 5: Procentuální rozdíl v platech mezi muži a ženami v roce 2015	24
Obrázek 6: Pilíře age managementu	26
Obrázek 7: Procentuální podíl mužů a žen v podniku A.....	42
Obrázek 8: Procentuální podíl OZP v podniku A	44
Obrázek 9: Procentuální podíl mužů a žen v podniku B	47
Obrázek 10: Procentuální podíl OZP v podniku B.....	49
Obrázek 11: Procentuální podíl mužů a žen v podniku C	52
Obrázek 12: Procentuální podíl OZP v podniku C.....	54
Obrázek 13: Procentuální podíl mužů a žen v podniku D.....	56
Obrázek 14: Procentuální podíl OZP v podniku D	57
Obrázek 15: Procentuální podíl mužů a žen v podniku E	59
Obrázek 16: Procentuální podíl OZP v podniku E	61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Scénář dotazování	1
------------------------------------	---

Scénář dotazování.

Dobrý den, jmenuji se Denisa Halamová, jsem studentkou 5. ročníku fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice. Informace získané tímto individuálním rozhovorem budou sloužit k vypracování praktické části mé diplomové práce, která se zabývá diverzity managementem, a nebudou poskytnuty třetím osobám.

Scénář dotazování bude rozdělen do tří částí. První část scénáře dotazování se bude týkat diverzity z obecné stránky, ve druhé části se otázky budou soustředit na jednotlivé druhy primární dimenze diverzity. Ve třetí části se otázky zaměří na některé druhy sekundární dimenze diverzity.

Předem děkuji za spolupráci a poskytnutí cenných informací.

Pojem *diverzita* lze definovat jako různorodost, rozmanitost, rozdílnost či odlišnost mezi pracovníky. Tyto aspekty se vztahují zejména k jejich věku, pohlaví, etniku a také náboženského vyznání. Pojem *diversity management* lze přeložit jako řízení různorodosti

1. Máte v podniku zaveden management diverzity?
 - Pokud ne, proč?
 - Pokud ano, jaké v tom vidíte pozitiva?
 - Jaké v tom vidíte negativa?

2. Jaké přínosy Vám diverzita po implementaci poskytla?
 - *zvýšení kulturní hodnoty podniku*
 - *zlepšení pověsti podniku*
 - *zvýšená motivace a výkonnost zaměstnanců*
 - *získání talentovaných lidí*
 - *rozšíření nabídky služeb*
 - *možnost vstupu na nové trhy*
 - *zvýšení spokojenosti zákazníků*
 - *snížení absence zaměstnanců*
 - *jiné.....*

3. Jaké přínosy myslíte, že může diverzita poskytnout zaměstnancům?

- *snížení konfliktů a stresu*
- *zvýšení produktivity*
- *zvýšená kreativita*
- *zlepšení spokojenosti s prací*
- *loajalita (věrnost) pracovníků*
- *snížení absence*
- *jiné.....*

4. Kdy jste se poprvé s diverzitou setkal/a?

5. Znáte diverzitu zabývající se:

- *genderem (pohlavím)*
- *věkem*
- *náboženstvím a kulturou*
- *etnickým původem*
- *týmovou rozmanitostí*
- *začleněním osob se zdravotním postižením do kolektivu*

6. Jaké druhy diverzity jsou zavedeny ve Vašem podniku?

Další část je zaměřena na jednotlivé druhy primární dimenze diverzity managementu.

7. Prvním druhem je **genderová diverzita**, neboli diverzitou podle pohlaví.

- a. Je pro Vás v podniku důležité zabývat se genderovou diverzitou? Proč?
- b. Kolik pracovníků zaměstnáváte?
- c. Jaký je procentuální podíl mužů a žen?
- d. Myslíte si, že jsou v podniku muži upřednostňováni před ženami? Proč?
- e. Myslíte si, že ženy mohou dobře vykonávat vedoucí pozice? Proč?
- f. Pociťujete nějaké formy diskriminace či upřednostňování jednoho z pohlaví?
Jaké formy?
- g. Snažíte se předcházet diskriminaci? Jak?
- h. Je platové ohodnocení mezi ženami a muži vyrovnané? (Na stejné pracovní pozici)

8. Druhým druhem je věková diverzita.

- a. Je pro Vás důležité zabývat se věkovou diverzitou? Proč?
- b. Považujete za výhodné, pokud spolu pracuje starší a mladší pracovník? Proč?
- c. Myslíte si, že poskytujete všem generacím v podniku dostatečnou a vyváženou péči?
 - *mladším poskytujete*
 - *školení*
 - *zaučení*
 - *penzijní pojištění*
 - *dary k životnímu výročí*
 - *sick days (volné dny nad rámec dovolené)*
 - *příspěvky na stravování, sport, kulturu, rekreaci*
 - *jiné.....*
 - *Starším poskytujete*
 - *školení*
 - *zaučení*
 - *penzijní pojištění*
 - *dary k životnímu výročí*
 - *sick days*
 - *příspěvky na stravování, sport, kulturu, rekreaci*
 - *jiné.....*

9. Třetím druhem je týmová diverzita

- a. Je pro Vás důležité mít v práci týmy?
- b. Co je pro Vás v týmu nejdůležitější?
- c. Máte v podniku více homogenních nebo heterogenních týmů? Proč?
- d. Myslíte si, že je lepší mít heterogenní týmy?
 - Proč?
 - Proč ne?
- e. Je pro Vás důležité, aby si lidé v týmu rozuměli? Jak toho chcete docílit?
- f. Konáte nějaké teambuildingy? Jaké?

10. Čtvrtým druhem je kulturní a etnická diverzita

a. Setkáváte se v podniku s kulturní diverzitou, tj. *kultura je souhrn duchovních a materiálních hodnot vytvořených a vytvářených lidstvem v celé jeho historii?*

I. S jakými kulturami se v podniku setkáváte?

- *západní kultura*
- *východní kultura*
- *ortodoxní kultura*
- *africká kultura*
- *jiná.....*

II. Myslíte si, že je lepší být multikulturní podnik? Proč?

III. Jaké výhody to může podle Vás přinést?

- *konkurenceschopnost*
- *lepší pověst podniku*
- *rozšíření působení*
- *eliminace předsudků*
- *lepší adaptibilita pracovníků*
- *jiné.....*

IV. Je nějaká kultura, která by byla důvodem pro nepřijetí uchazeče do podniku? Jaká a proč?

b. Setkáváte se v podniku s etnickou diverzitou, tj. *etnicita se týká rasové identity lidí, často jde o identitu podle barvy kůže ve vztahu ke specifickým a viditelným rysům vycházející z národního původu.?*

I. S jakými etniky jste se v podniku setkal/a?

- *europoidní etnikum (běloši)*
- *vietnamské etnikum*
- *mongoloidní etnikum*
- *romské etnikum*
- *negroidní etnikum (černoši)*
- *jiné.....*

II. Považujete etnickou diverzitu jako přínos do podniku? Proč?

III. Jaké výhody může etnická diverzita přinést podniku?

- *konkurenceschopnost*
- *lepší pověst podniku*
- *rozšíření působení*
- *eliminace předsudků*
- *eliminace rasismu*
- *lepší adaptibilita pracovníků*
- *jiné.....*

IV. Je nějaké etnikum, které by bylo důvodem pro nepřijetí uchazeče do podniku? Jaké a proč?

c. Byl někdy v podniku zaznamenán rasismus?

- Jaká forma?
- Jak se to řešilo?

11. Pátým druhem je **náboženská diverzita**

a. Setkáváte se v podniku s náboženskou diverzitou?

b. Setkal/a jste se s na pracovišti s:

- *křesťanstvím*
- *islámem*
- *buddhismem*
- *judaismem*
- *jiné.....*

c. Považujete odlišné náboženství v podniku jako přínosné nebo jako negativní?
Proč?

d. Je nějaké náboženství, které by bylo důvodem pro nepřijetí uchazeče do podniku? Jaké a proč?

12. Šestým druhem je integrace zdravotně postižených lidí

- a. Zaměstnáváte osoby se zdravotním postižením?
- b. S jakým zdravotním postižením zaměstnáváte uchazeče?
 - *tělesné postižení*
 - *sluchová postižení*
 - *zrakové postižení*
 - *mentální postižení*
 - *jiné.....*
- c. Kolik % z celkového počtu zaměstnanců tvoří osoby se zdravotním postižením?
- d. Jak jste přizpůsobili pracovní podmínky a prostředí pro tyto osoby?
- e. V čem vidíte pozitiva v zaměstnání osob se zdravotním postižením?
- f. Jak se začlenili do kolektivu?
- g. Setkal/a jste se během začleňování s nějakými předsudky? Jakými?
- h. Jaká opatření jste z toho vyvodil/a?

Další část je zaměřena na vybrané druhy sekundární dimenze diverzity managementu.

13. Setkal/a jste se někdy s následujícími druhy?

- vzdělání
- pracovní zkušenosti
- rodinný stav
- rodičovský status
- dojíždění do zaměstnání

14. Je pro Vás důležité, aby měl uchazeč o zaměstnání vysokoškolské vzdělání?

- Pokud ano, proč?
- Pokud stačí nižší vzdělání, proč?

15. Rozhoduje pracovníkovo nejvyšší dosažené vzdělání o výši mzdy? Proč?

16. Poskytujete svým zaměstnancům nějaké firemní vzdělání? Jaké?

17. Dáváte přednost uchazečům s praxí před uchazeči (např. absolventy) bez praxe?
Proč?

18. Zjišťujete, jaký mají zaměstnanci/uchazeči o práci rodinný stav? Pokud ano, k čemu?

19. Pociťujete riziko přijetí mladé slečny do zaměstnání, že v blízké době půjde na mateřskou dovolenou? Bývá to důvod odmítnutí?
20. Nabídl byste pracovní pozici paní po mateřské dovolené? Poskytujete firemní školku?
21. Poskytujete příspěvek na dojíždění do zaměstnání?
22. Pociťujete rizika spojená s dojížděním do zaměstnání? Nehody/dopravní zácpy/špatné počasí – pozdní příjezd.

Závěrem bych Vám chtěla moc poděkovat za Váš čas, který jste mi věnoval/a a za Vaše odpovědi na otázky.