

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Jaroslav Placek

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení diverzity na pracovišti  
Bakalářská práce

2024

Jaroslav Placek

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jaroslav Placek**  
Osobní číslo: **E20382**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Řízení diverzity na pracovišti**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit současný stav diverzity managementu ve vybrané firmě a identifikovat všechny přínosy, které podniku přináší.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretické vymezení problematiky řízení diverzity na pracovišti.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza přínosů a rizik diverzity na pracovišti.
- Zhodnocení výsledků a návrhy ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
DYTRT, Zdeněk. Ženy a management: kreativita, inovace, etika, kvalitativní management. Brno: Biz-Books, 2014. ISBN 978-80-265-0150-3.  
FARQUE, P. Inclusion: The Ultimate Secret for an Organization's Success. US: Write Way Publishing Company, 2021. ISBN 978-1946425836.  
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.  
MUŽÁKOVÁ, Karina. Diversity management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí. Ostrava: Key Publishing, 2014. ISBN 978-80-7418-229-7.  
PREISSOVÁ, Andrea. Multikulturalismus – ztracené paradigma? Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4134-4.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Řízení diverzity na pracovišti jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 04. 2024

Jaroslav Placek v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych chtěl poděkovat paní doc. Ing. Michaelae Kotkové Stříteské, Ph.D., za její odbornou podporu, věnovaný čas, užitečné tipy a trpělivost během zpracování mé práce. Rovněž bych rád vyjádřil díky své ženě, své rodině a přátelům za jejich podporu během mého studia a psaní této práce.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá řízením diverzity na pracovišti. Cílem práce je analyzovat současný stav diverzity managementu ve vybrané firmě a identifikovat klíčové přínosy, které diverzity management této organizaci přináší. Práce obsahuje metodiku výzkumného šetření, teoretické pozadí řízení diverzity, charakteristiku vybrané firmy, analýzu diverzity na pracovišti, zhodnocení dosažených výsledků a návrhy na zlepšení. Práce je podložena relevantní literaturou v oblasti řízení lidských zdrojů a diverzity.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Diverzita, Řízení, Diskriminace, Věk, Pohlaví

## **TITLE**

Diversity Management in the workplace

## **ANNOTATION**

This bachelor's thesis addresses the topic of diversity management in the workplace. The aim of the thesis is to analyze the current state of diversity management in a selected company and to identify the key benefits that diversity management brings to this organization. The thesis includes methodology, theoretical background of diversity management, characteristics of the selected company, analysis of workplace diversity, evaluation of the results achieved, and suggestions for improvement. The thesis is supported by relevant literature in the field of human resources and diversity management.

## **KEYWORDS**

Diversity, Management, Discrimination, Age, Gender

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY ŘÍZENÍ DIVERZITY .....</b> | <b>12</b> |
| 1.1 VYMEZENÍ POJMŮ .....   | 12        |
| 1.1.1 Diverzita.....   | 12        |
| 1.1.2 Diversity management .....                                 | 13        |
| 1.2 HISTORICKÝ VÝVOJ A POHLED NA DIVERZITU .....                 | 14        |
| 1.3 KATEGORIE DIVERZITY .....                                    | 15        |
| 1.4 PŘÍSTUPY K DIVERZITY MANAGEMENTU .....                       | 19        |
| 1.5 PROČ ŘÍDIT DIVERZITU .....                                   | 20        |
| 1.6 ZAVÁDĚNÍ DIVERZITY MANAGEMENTU .....                         | 21        |
| 1.6.1 Postup implementace diverzity managementu .....            | 22        |
| 1.6.2 Audit diverzity .....                                      | 25        |
| <b>2 ŘÍZENÍ DIVERZITY NA PRACOVÍŠTI.....</b>                     | <b>27</b> |
| 2.1 VĚK .....  | 27        |
| 2.1.1 Generace .....   | 27        |
| 2.1.2 Age management .....                                       | 29        |
| 2.1.3 Implementace age managementu.....                          | 30        |
| 2.1.4 Hodnocení realizace age managementu.....                   | 31        |
| 2.2 GENDER .....   | 32        |
| 2.2.1 Nerovnost na pracovišti .....                              | 32        |
| 2.2.2 Bariéry Žen .....  | 33        |
| 2.2.3 Jak mohou společnosti narovnat pracoviště.....             | 35        |
| <b>3 METODIKA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ .....</b>                       | <b>37</b> |
| 3.1 VÝZKUMNÝ CÍL .....   | 37        |
| 3.2 VÝZKUMNÁ METODA A SBĚR DAT .....                             | 37        |
| <b>4 ANALÝZA PŘÍSTUPU K DIVERZITĚ VE VYBRANÉM PODNIKU .....</b>  | <b>38</b> |
| 4.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU .....                      | 38        |
| 4.2 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM .....                                    | 39        |
| 4.2.1 Charakteristika respondentů .....                          | 39        |



|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 4.2.2    | Odpovědi respondentů .....  | 41        |
| 4.3      | ROZHOVOR .....  | 48        |
| <b>5</b> | <b>ZHODNOCENÍ A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ.....</b>                           | <b>51</b> |
| 5.1      | HODNOCENÍ AKTUÁLNÍHO STAVU DIVERZITY MANAGEMENTU A JEHO PŘÍNOSY ..... | 51        |
| 5.2      | NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ.....                                  | 53        |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>  | <b>55</b> |
|          | <b>SEZNAM LITERATURY .....</b>  | <b>56</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>   | <b>59</b> |
|          | PŘÍLOHA 1: ROZHOVOR .....   | 59        |
|          | PŘÍLOHA 2: DOTAZNÍK.....  | 60        |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Vrstvy diverzity.....                 | 16 |
| Obrázek 2: Dimenze diverzity .....               | 18 |
| Obrázek 3: Přístupy k diverzity managementu..... | 19 |
| Obrázek 4: Proces společnosti Syntetz .....      | 24 |

## SEZNAM GRAFŮ

|  |    |
|--|----|
| Graf 1: Pohlaví.....                             | 39 |
| Graf 2: Věk .....                                | 39 |
| Graf 3: Vzdělání.....                            | 40 |
| Graf 4: Prostředí.....                           | 41 |
| Graf 5: Nedostatky.....                          | 41 |
| Graf 6: Problematika diverzity managementu ..... | 42 |
| Graf 7: Podpora diverzity .....                  | 42 |
| Graf 8: Předsudky .....                          | 43 |
| Graf 9: Management .....                         | 44 |
| Graf 10: Diskriminace při náboru. ....           | 44 |
| Graf 11: Preferovaný vedoucí.....                | 45 |
| Graf 12: Věková diskriminace .....               | 46 |
| Graf 13: Důležitost diverzity managementu.....   | 47 |

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

IT – Information Technology

USA - United States of America

HR - Human Resources

KPI - Key Performance Indicator

ČR - Česká republika

EU - European Union

UK - United Kingdom

tzv. – takzvaný

# Úvod

V současném globalizovaném světě se diverzita stává stále významnější součástí pracovního prostředí. V USA se problematikou diverzity začali zabývat již ve druhé polovině 20. století a v posledních letech se toto téma začíná řešit i v České republice. Predikce budoucího pracovního trhu představují pro mnoho firem velké výzvy, ať už se jedná o trend stárnoucí populace nebo o přesídlování obyvatel z oblastí, které důsledkem globálního oteplování nebudou obyvatelné. Společnosti se na tyto změny musejí začít připravovat, a čím dříve začnou, tím snazší pro ně bude adaptace a lépe dokážou dané situace využít.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na téma řízení diverzity na pracovišti, které je klíčové pro porozumění a využití rozmanitosti pracovních sil ve prospěch organizací. V posledních desetiletích se stále více zdůrazňuje, že diverzita není jen otázkou sociální spravedlnosti, ale také strategickým prvkem, který může vést ke zvýšení inovací, kreativity, a dokonce i vyšším ziskům (Košťálová, 2021).

Hlavním cílem práce je zhodnotit současný stav diverzity managementu ve vybrané firmě a identifikovat všechny přínosy, které podniku přináší. Práce si klade za úkol analyzovat diverzity management nejen z pohledu firmy jako takové, ale také zjistit, jaký pohled na diverzitu a diverzity management v rámci dané firmy mají její zaměstnanci, a tyto dva pohledy porovnat a zjistit, jestli se shodují. Pro dosažení těchto cílů byla zvolena kombinace kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí na teoretickou a analytickou. Teoretická část vychází převážně z knižních zdrojů a odborných článků. Představuje, co všechno se skrývá pod pojmem diverzita a diverzity management, jaké jsou prvky diverzity, jak se kategorizují a kde a kdy se diverzita začala řešit. Dále se zabývá tím, jaké přístupy mají firmy k diverzity managementu, jaké jsou jeho výhody a nevýhody, jak diverzity management implementovat a následně jak ho auditovat. Poslední kapitola teoretické části se zaměřuje na diverzity management na pracovišti, kde se rozeberou dva prvky diverzity, které jsou v současné době považovány za nejvíce diskutovaném, a těmi jsou věk a pohlaví.

Analytická část obsahuje popis metodiky sběru dat, výsledky dotazníkového šetření zaslaného širokému vedení, rozhovor se zástupcem HR, zhodnocení aktuálního stavu a návrhy na zlepšení.

# 1 Teoretické vymezení problematiky řízení diverzity

Tato kapitola definuje důležité teoretické pojmy diverzity a detailně je vysvětluje. Dále kapitola dodává potřebnou perspektivu o tom, co je diverzita, a jak je dále specifikována a členěna. Kapitola se také zaměřuje na historii, na politické, sociální, ekonomické a kulturní faktory, které na ni měly vliv. Právě historický kontext usnadňuje pochopení, jak se vnímání diverzity vyvíjelo v průběhu let. Všechny tyto aspekty zároveň napomáhají k podpoře diverzity ve společnosti a k jejímu pozitivnímu vnímání a celkovému uznání. Druhá část této kapitoly představuje, jak dělíme společnosti dle přístupů k řízení diverzity, proč diverzitu řídit a jak ji implementovat.

## 1.1 Vymezení pojmů

V této části se objasňuje, co se rozumí pod termíny diverzita a diversity management. Tento koncept může být pro řadu lidí, zejména v České republice, cizí, proto je důležité si klíčové pojmy v první řadě vymežit.

### 1.1.1 Diverzita

Tento pojem pocházející z biologie se často překládá do českého jazyka jako rozmanitost nebo různorodost. Diverzita je termín, který zahrnuje různé aspekty, jež odlišují jednu osobu od druhé, a zahrnuje široké spektrum jak viditelných, tak neviditelných charakteristik. Tyto aspekty mohou zahrnovat rozdíly ve vědomostech, dovednostech, životních zkušenostech, životním stylu, kulturních pohledech, náboženských vyznáních, etnickém původu, sexuální orientaci a v dalších unikátních atributech, které přispívají k identitě jednotlivce. V manažerské literatuře se diverzita definuje jako „*souhrnné množství různosti mezi členy v rámci určité sociální jednotky*“ (Konrad, 2006, s. 196). Tato definice podtrhuje význam relačního pohledu, což naznačuje, že většina rozdílů je vzájemně propojena, a tudíž je nelze považovat za izolované faktory. Diverzita je chápána jako fenomén, který se projevuje na úrovni jedince, kde stejné demografické rozdíly mohou mít v týmovém kontextu odlišné výsledky (Rašticová, 2012). K významu tohoto termínu existuje mnoho interpretací. Podle Kariny Mužákové je nejpoužívanějším výkladem následující krédo: „*Každý člověk je osobnost a je nutné se respektovat navzájem*“ (Mužáková, 2014, s. 19).

Z vymezení pojmů od výše zmíněných autorů plyne důležitost diverzity a nutnost jejího začlenění v jakémkoliv pracovním prostředí. Různorodost vlastností, zkušeností a charakterů jednotlivců přispívá ke správnému formování společnosti a utváření vlastní identity. Diverzita se nezakládá pouze na zjevných znacích, ale obsahuje i často opomíjené a neviditelné rysy. Mezi takové patří například osobní aspekty nebo kulturní a sociální zázemí. Dále pak se k méně zjevným znakům řadí i individuální životní pohledy a přesvědčení. Diverzita přispívá ke vzájemnému respektu mezi členy týmu, otevírá dveře obohacení se o důležité zkušenosti jednotlivců a vede k rozvoji originality, inovativního myšlení a kreativity. V dnešním světě může být diverzita vnímána jako komplikace, což je dle mého názoru nesprávný pohled vzhledem k bonusům, které přináší.

### **1.1.2 Diversity management**

Diversity management neboli řízení diverzity reprezentuje moderní manažerskou metodiku, která je nástrojem v pracovním kolektivu a klade důraz na zlepšení efektivity práce. Manažeři soukromých i veřejných institucí hledají ta nejlepší řešení, jak tento nástroj používat a dojít k lepší výkonnosti. Tato metodika cílí na správné uchopení a přizpůsobení se dnešní rozmanitosti pracovní síly, což ovšem přináší velké výzvy. Právě proto se začleňování těchto principů řízení diverzity stává neopomenutelným až nutným prvkem ve strategiích pro správu lidských zdrojů (Brodský, 2008). V publikaci *Diversity Management Vzdělávací manuál* autoři definují diversity management jako: „*aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobnosti jako potenciální hnací síly organizace*“ (Keil, 2007, s. 7).

Diversity management ve svém základu podporuje etiku a boj proti diskriminaci a zároveň jasně vyžaduje, aby se ve firemní kultuře odráželo začlenění ochrany lidských práv. Tento koncept se liší od intuitivního přístupu k diverzitě především tím, že podporuje strategické plánování a adaptaci pro začlenění rozdílných potřeb a zázemí. To vše je totiž klíčové pro vzájemné porozumění a respektování rozdílů. Diverzita na pracovišti slouží v určitých případech jako ochranný prvek, může však přinášet i konkurenční výhody díky tomu, že firma pracuje s individuálním potenciálem jednotlivců, snaží se potenciál lépe využít a zároveň podporuje inovaci. Přestože je možné diversity management vnímat v různém pojetí v rámci mezinárodního kontextu, existují legislativní opory, jako je například český antidiskriminační zákon, který poskytuje základ pro jeho implementaci. Diversity management

je způsob, kterým mohou společnosti ukázat zájem o sociální odpovědnost a zároveň i respekt k rozmanitosti (Rašticová, 2012).

Na základě textů výše zmíněných autorů lze vyvodit, že diversity management je důležitým prvkem pro zvýšení efektivity práce v moderním manažerském prostředí. S touto metodikou dochází k podpoře respektu a využití rozdílnosti mezi jednotlivými členy organizace, čímž potenciálně přináší konkurenční výhody pomocí lepšího využití potenciálu své pracovní síly. Legislativní opory následně poskytují stabilní základ pro implementaci diversity managementu.

## 1.2 Historický vývoj a pohled na diverzitu

Historie řízení diverzity se formovala během klíčových sociálních, právních a politických událostí ve 20. století, od sociálních protestů a hnutí za občanská práva 50. až 70. let, přes soudní rozhodnutí a legislativu o rovných příležitostech v 50. a 60. letech, až po demografické a ekonomické změny v 80. a 90. letech. Důležitými milníky byla rozhodnutí, jako je případ *Brown v. Board of Education* v roce 1954, který vedl k desegregaci veřejných škol, a bojkot autobusů v Montgomery v roce 1955, který organizoval Dr. Martin Luther King, Jr. Tyto a další události, včetně vražd předních obhájců občanských práv a mnohočetných protestů proti rasové nerovnosti, podnítily vznik široké škály sociálních a občanskoprávních hnutí. Zahrnovaly boj proti válce ve Vietnamu, hnutí protikultury, založení odborů a občanskoprávních organizací, jako byli *United Farm Workers* v roce 1962, a založení skupin na obranu práv různých menšin (Brazzel, 2003). Tradičnější pohled na diverzitu se však projevuje až od 70 let, kdy začíná procházet reálným vývojem. Diverzita byla v té době vnímána jako poměr menšin zastoupených v zaměstnání. Proto většina manažerů přistupovala k této problematice navýšením počtu pracovníků z menšinových skupin (Mužáková, 2014).

Přes toto úsilí, změny, které byly očekávány od akcí za občanská práva v 60. letech, se plně neuskutečnily. Ženy a menšinové skupiny byly sice najímány do vstupních pozic, ale často narazily na "skleněný strop", což jim bránilo v postupu na vyšší pozice. Rozdíly ve mzdách mezi bílými muži, ženami a lidmi jiné barvy kůže a diskriminační žaloby pokračovaly (Brazzel, 2003). Avšak některé společnosti jako Xerox šly už od poloviny 60. let v řízení diverzity příkladem a systematicky nabíraly minority a ženy na základě svých stanovených cílů, které určovaly počet pracovníků minoritních skupin na každém oddělení (Roosevelt, jr., 2002).

V období 60., 70. a 80. let byly v reakci na tyto sociální pohyby přijaty zákony zakazující diskriminaci v zaměstnání, vzdělávání, bydlení a veřejných zařízeních na základě pohlaví, barvy pleti, rasy, náboženství, národního původu, věku nebo fyzického postižení. Významným

legislativním milníkem byl Zákon o občanských právech z roku 1964, který umožnil vymáhání zákazu diskriminace. V 70. letech začaly afirmativní akce čelit kritice a odporu, zejména ze strany mužů bílé pleti, což vedlo k postupnému ustupování federální vlády od jejich vynucování v 80. letech (Brazzel, 2003). V USA se v sedmdesátých letech vytvářel tlak na společnosti, aby začleňovaly více menšinových skupin jako jsou ženy, lidé různých národností, etnik a barvy pleti. Tyto menšiny měly mít více příležitostí k pracovnímu růstu, což dle Mužákové vedlo k tzv. „pozitivní diskriminaci“ (Mužáková, 2014, s. 19).

Takto komplexní a bohatá historie řízení diverzity ukazuje, jak boj za rovnost a inkluzi ovlivnil nejen sociální a právní systémy, ale také způsob, jakým organizace přistupují k diverzitě a inkluzi na pracovišti.

### **1.3 Kategorie diverzity**

Mužáková rozděluje diverzitu do čtyř stěžejních vrstev (Obr. 1). V tomto dělení se opírá o teorie a práci Gardenswartze a Rowe (2003), která je v této oblasti považována za průkopnickou a inovativní (Mužáková, 2014). V této práci se Gardenschwartz a Rowe zaměřují na komplexní přístup, který je podle nich důležitý při řízení diverzity a vede k efektivnímu a produktivnějšímu pracovnímu prostředí. Tento komplexní přístup se soustřeďuje na integraci všech vrstev, vyzdvížení a uznání různorodosti. Tím dojde k vytvoření inkluzivnějšího prostředí, kde se nikdo nebojí přispět ke splnění společných cílů za pomoci využití svých jedinečných individuálních vlastností, schopností a zkušeností (Gardenswartz, 2003).

#### **První vrstva: Osobnost**

Tato první vrstva je základní stavební jednotkou každého jedince. Je to univerzální vrstva, která tvoří základ pro ostatní vrstvy diverzity, které s ní interagují. Patří sem především psychologické vlastnosti jako například vlastní přesvědčení, motivace nebo temperament. Tyto složky se nejvíce podílejí na tom, jak jednotlivec vnímá a posuzuje okolní svět, a jak dokáže reagovat na odlišné situace.

#### **Druhá vrstva: Vnitřní dimenze**

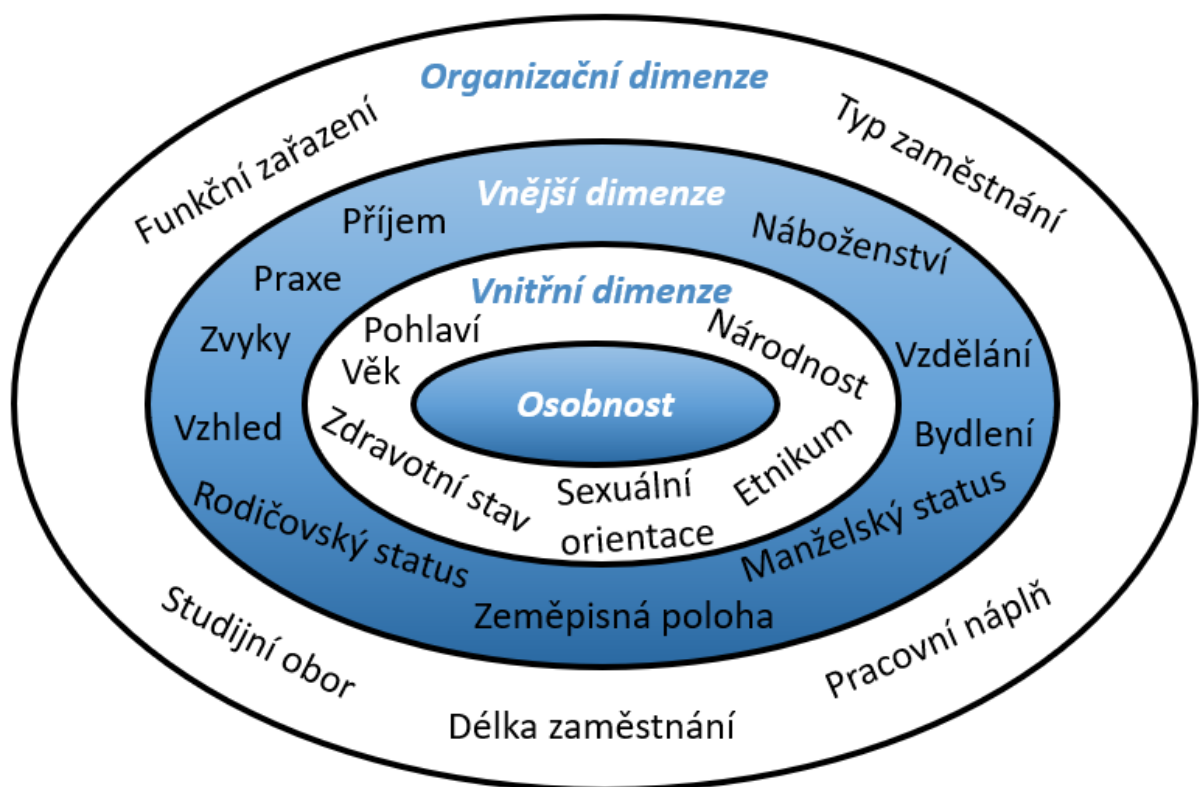
Do vnitřní dimenze spadá soubor faktorů, jako je pohlaví a věk, sexuální orientace, fyzická kondice, etnicita nebo rasa. Tyto faktory jsou vnímány společností jako nezměnitelné a determinující při sociálním vnímání a mívají významný dopad na individuální identitu. Vliv této vrstvy na život a názory člověka je značný, neboť mohou prostupovat skrz osobní život k profesnímu a určovat přístup ke zkušenostem a příležitostem.

### Třetí vrstva: Vnější dimenze

Vnější dimenze nemusí být tolik stálá. Často je také vnímána jako proměnlivé vlivy v životě. Tato vrstva zahrnuje aspekty jako je rodinný stav, vzdělání a pracovní zkušenosti, náboženské přesvědčení, socioekonomický status a geografická poloha. Právě tyto faktory se mohou postupem času změnit a vyvinout. Člověk má na ně jistý vliv a jsou to faktory získané a zvolené. Opět ale mají velký vliv na interakci s ostatními, na jejich status ve společnosti a na jejich vlastní postoje a názory.

### Čtvrtá vrstva: Organizační dimenze

Do této vrstvy spadá firemní kultura, odvětví, pracovní role, úroveň v hierarchii, národní a regionální kultura a náboženská a etnická tradice. Tato dimenze obsahuje širší kontext, ve kterém jedinci žijí, tedy kulturní a sociální prostředí, a ve kterém pracují. Tento širší kontext reflektuje, jak vnímání diverzity ovlivňuje společnost jako celek a organizace.



Obrázek 1 -Vrstvy diverzity. Přepřacováno dle zdroje: Gardenswartz a Rowe (1995)



Existuje několik způsobů, jak kategorizovat diverzitu. V knize s názvem *Diversity Management Comparison, the best practices of Visegrad countries* je uvedena alternativní metoda rozdělení prvků diverzity. Tato metoda rozlišuje prvky do dvou skupin: primární a sekundární dimenze (Eger, 2012).

**Primární dimenze obsahují následující základní charakteristiky:**

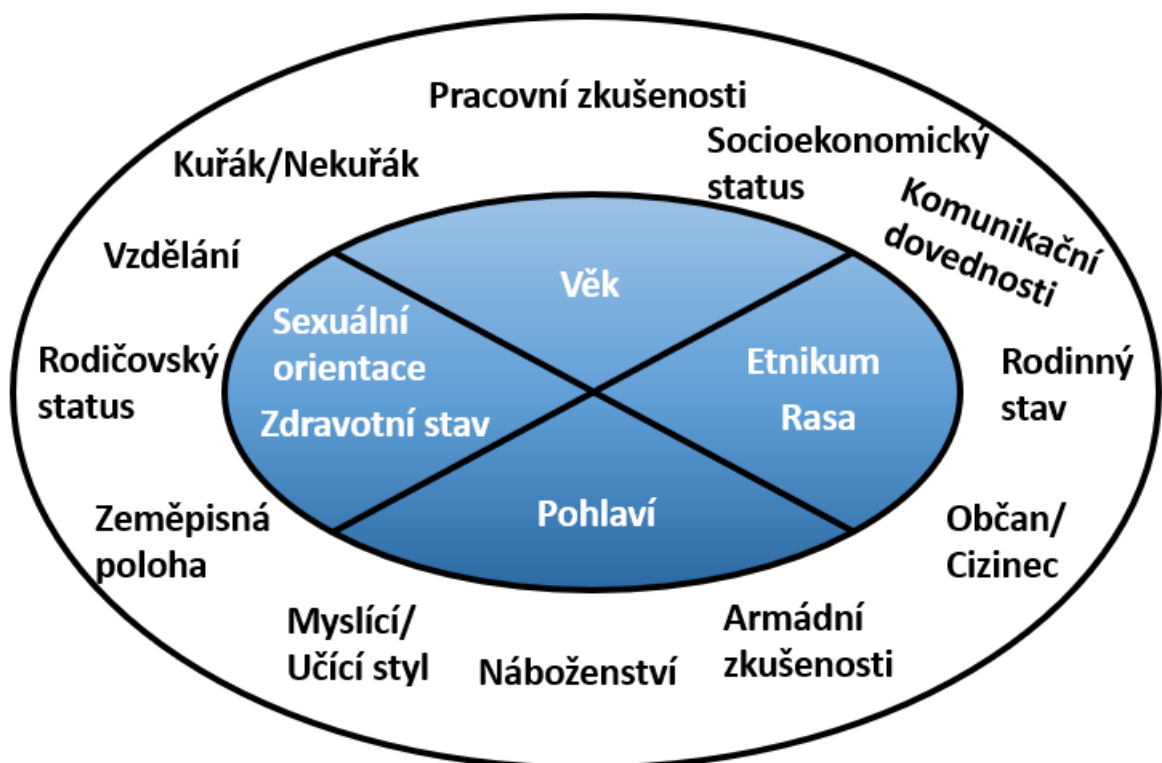
- gender,
- etnická příslušnost,
- mentální a fyzické schopnosti,
- rasa,
- věk,
- sexuální orientaci (Horváthová, 2016).

Tyto dimenze mají velký dopad na život a interakce jedince v sociálním prostředí či pracovní organizaci a tvoří hlavní a často neproměnlivé aspekty osoby. V těchto aspektech spočívá i schopnost zaměstnat jedince na základě těchto jasných a na první pohled rozpoznatelných znaků. Jsou také klíčové pro jeho přístup k získávání zkušeností (Košťálová, 2021). Tyto charakteristiky zásadně ovlivňují vnímání jedince ostatními ať už na pracovišti nebo ve společnosti. Právě primární dimenze mají také velký dopad na prvotní socializaci, jsou nezbytnou součástí procesu formování vlastní identity a osobních zkušeností a mají trvalý vliv na všechna životní stádia (Eger, 2012).

**Sekundární dimenze obsahují následující základní charakteristiky:**

- vzdělání,
- rodinný stav,
- mateřský jazyk,
- vojenská zkušenost,
- geografická příslušnost,
- organizační role a úroveň,
- mzda,
- pracovní zkušenosti a styl (Eger, 2012, s. 10).

Sekundární dimenze na rozdíl od primární dimenze obsahuje soubor více proměnných, které nejsou stálé, ale mění se v průběhu života na základě jednotlivých životních etap. Tyto aspekty nejsou často patrné na první pohled, ale hrají neméně důležitou roli v tom, jaké názory na jedince mají ostatní, a jak se vzájemně lidé vnímají v pracovním prostředí. Mezi sekundární dimenze patří osobní zájmy, životní styl, profesní dráha a mnoho dalších faktorů, které formují hodnoty a chování jedince (Horváthová, 2016). Všechny tyto faktory a aspekty jsou důležité pro pochopení různorodosti mezilidských vztahů a samotného lidského chování. Například vzdělání a profesní zkušenosti jednotlivce mohou mít velký dopad na způsob, jakým jedinec rozhoduje při řešení problémů, zatímco rodinné prostředí, osobní zkušenosti a vlastní přesvědčení může ovlivňovat jeho schopnost empatie. Na základě těchto různorodostí dochází k propojení rozdílných pohledů jednotlivců na jednu situaci, což může vést k inovativním a efektivnějším řešením (Eger, 2012).



Obrázek 2 -Dimenze diverzity. Přepřacováno dle zdroje: Horváthová a spol. (2016)

## 1.4 Přístupy k diverzity managementu

Management diverzity představuje proces, ve kterém se principy diverzity aktivně začleňují do praxe, s důrazem na hodnotovou orientaci. Jedná se o strategický proces, který využívá diverzitu jako potenciál pro větší rozvoj společnosti (Černá, 2016). Keil a kol. zdůrazňují význam začlenění zásad a metodik diverzity do denní činnosti manažerů a poukazují na to, že pro dosažení firemních cílů a zajištění konkurenční převahy je nezbytné, aby manažerský tým rozuměl, jaké aspekty rozmanitosti mohou firmě přinést strategický přínos, a které mohou naopak bránit v dosahování jejich cílů (Keil, 2007).

Velké společnosti si začínají uvědomovat důležitost této problematiky a soustředí se na implementaci řízení diverzity ve svých podnicích. Často se to stává i nedílnou součástí podnikové strategie. *Teorie lidského kapitálu se zabývá využíváním schopností, znalostí a dovedností lidí k dosahování úspěchu organizace* (Armstrong, 2015). Horváthová a Bláha dělí společnost na základě přístupu k diverzity managementu do čtyř kategorií (Horváthová, 2016). Kategorie se mohou chápat, jako určité fáze, které se ve společnosti nachází.



Obrázek 3 - Přístupy k diverzity managementu. Přepřacováno dle zdroje: Horváthová a spol. (2016)

Každý blok v obrázku 3 obsahuje klíčové body, které charakterizují danou fázi v procesu integrace a řešení diverzity v organizaci, od počátečního ignorování problematiky přes fázi začlenění a akceptace diverzity až po finální fázi, kdy je diverzita upevněnou součástí firemní kultury a všechny výzvy jsou řešeny v duchu inkluze.

## 1.5 Proč řídit diverzitu

Dnes více než kdy dříve je toto téma na místě. Ve většině případů si bohužel firmy neuvědomují důležitost diverzity v podniku, důvodem diverzity tak bývá spíše postupně se rozšiřující globalizace a nedostatek lidských zdrojů ve vyspělých zemích. Společnosti jsou často postaveny do situace, která je pro ně nová a musejí na ni nějak reagovat. Většina z nich se trhu přizpůsobuje a začíná nabírat nové zaměstnance i ze skupin, o které by v minulosti nejevila zájem. Problémem však je, že ne vždy si jsou tyto společnosti vědomy benefitu, které diverzita může přinášet a toho, že by se také měla řídit.

Podle Košťálové a spol. přináší diverzita pracovních skupin založených na diverzity managementu do procesu různé osobnosti, zkušenosti, názory, toleranci a kreativitu zaměstnanců. Management diverzity navíc pomáhá při odstraňování bariér vznikajících na základě diskriminace, předsudků a nepřijetí znevýhodněných jedinců na trh práce. Odstraňuje tak diskriminaci a předsudky a ovlivňuje utváření firemní kultury, stimuluje inovace, předchází komunikačním problémům a usnadňuje řešení konfliktů. V neposlední řadě zajišťuje zlepšení pracovního prostředí (Košťálová, 2021).

Mužáková na tuto otázku odpovídá studii evropské unie, která zmiňuje tyto výhody:

- *Upoutání, získání a udržení lidí z širokého spektra „talentů“.*
- *Snížení nákladů vyplývajících z fluktuace a absentismu.*
- *Příspěvek k flexibilitě zaměstnanců a jejich smyslu pro odpovědnost.*
- *Vytváření závazků zaměstnanců a morálky;*
- *Lepší zvládnutí dopadu globalizace a technologických změn;*
- *Rozvíjení kreativity a inovativnosti;*
- *Zlepšení znalostí o způsobech jednání v odlišných kulturách;*
- *Lepší porozumění potřebám současných obchodních partnerů či klientů;*
- *Zlepšení znalosti potřeb nových obchodních partnerů a klientů*
- *Pomoc při rozvíjení nových produktů, služeb a marketingových strategií*
- *Zlepšení dobrého jména organizace a jejího image u externích investorů*
- *Vytváření příležitostí pro znevýhodněné skupiny a budování sociální soudržnosti (Mužáková, 2014, s. 27)*

Betchoo uvádí jako hlavní benefity managementu diverzity širší nabídku služeb, která vychází z dovedností zaměstnanců, jako jsou jazykové a kulturní znalosti. To umožňuje expandovat služby do zahraničí a oslovit větší množství zákazníků. Dále vyzdvihuje zvýšení adaptability týmů, což přináší více nápadů při řešení náhlých problémů (Betchoo, 2015).

Amali de Alvis bývalá ředitelka společnosti Microsoft for Startups UK, v knize *Inclusion* zmiňuje, že vytváření inkluzivního a podpůrného pracoviště je základním kamenem budování udržitelně úspěšných podniků (Farque, 2021). Dále doporučuje zavedení diverzity managementu společností, kterým nejde jen o zisk, ale také o nábor a udržení nejlepších talentů na trhu.

Většina autorů se shodne na tom, že diversity management přináší společnosti velkou řadu výhod. Tím nejdůležitějším se zdá být využití plného potenciálu lidských zdrojů, které se nachází na trhu práce a mohou být nevyužity v případě chybějícího řízení diverzity. Pochopitelně řízení diverzity nemá jen světlé stránky a můžeme se setkávat i se stránkami stinnými.

Mezi takové patří například odpor ke změně ze stran zaměstnanců, ale i manažerského vedení, povrchní implementace pro splnění požadavků legislativy bez větší motivace vedení, konflikty mezi zaměstnanci z různých sociálních a kulturních skupin, zvýšené náklady, které jsou potřeba k realizaci diverzitních iniciativ, pozitivní diskriminace v případě kvót, jež nutí společnost zaměstnávat pracovní sílu na základě diverzity spíše než dovedností, což vede k zaměření se spíše na kvantitu diverzity nad její kvalitu a potenciálnímu odvedení pozornosti od hlavních cílů firmy. Pro překonání těchto výzev je nutné pečlivě naplánovat diversity management, proto se vyžaduje výrazná účast ze strany vedení. Stejně tak je však nutné udržet ve společnosti otevřenou komunikaci a pravidelně vzdělávat zaměstnance firmy. Na tyto aspekty se musí myslet, aby bylo možné překonat výše zmíněné výzvy a dosáhnout tak diversity managementu, který je efektivní a přínosný pro organizaci (Betchoo, 2015).

## **1.6 Zavádění diverzity managementu**

Je důležité si uvědomit, že není možné určit jednotný a nejlepší způsob pro zavedení diversity managementu, který by šel aplikovat na každý podnik. Zavádění diversity managementu v rámci firemní podnikové praxe je silně ovlivněno řadou aspektů, jako je historický vývoj společnosti, její zaměření, velikost, geografické umístění, počet zaměstnanců, demografické struktury pracovní síly, stejně jako dalšími relevantní charakteristiky (Košťálová, 2021). Původně byl management diverzity primárně soustředěn na personální oblasti a rozvoj zaměstnanců, avšak nyní se rozšiřuje do mnohem rozsáhlejšího spektra činností firmy. Týká se to zejména sektorů spojených se vztahy s klíčovými zúčastněnými stranami, jako jsou zákazníci, klienti, dodavatelé, investoři, akcionáři a veřejnost. Zavádění managementu diverzity tak zasahuje do praktik a strategií v oblastech jako jsou personální strategie, vývoj produktů, služby, marketing, finanční řízení a vnější prezentace společnosti. (Horváthová,

2016). Betchoo upozorňuje na nebezpečí, které přináší nesprávná nebo neadekvátní implementace managementu diverzity. Namísto očekávaného zlepšení produktivity může toto chybné zavedení vyústit v právní problémy a zvyšovat konflikty mezi zaměstnanci (Betchoo, 2015).

### **1.6.1 Postup implementace diverzity managementu**

Univerzální metoda pro zavádění a správu diverzity neexistuje, jelikož každá organizace má specifické potřeby. Nicméně, doporučené postupy mohou být přizpůsobeny a použity pro podnik dle jeho potřeby a problému, kvůli kterému se rozhodl diverzity management aplikovat. Dle docentky Horváthové je pro úspěch klíčová podpora a angažovanost nejvyššího vedení. Proces implementace managementu diverzity je obecně rozdělen do osmi kroků, avšak ty se musí adaptovat podle specifických potřeb a okolností každé společnosti (Horváthová, 2016, s. 180-181):

#### **První krok-Rozhodnutí o přijetí diverzity managementu vedením:**

Proces zavedení managementu diverzity začíná na nejvyšší úrovni vedení organizace, kde je nezbytné učinit rozhodnutí a zavázat se k jeho implementaci. Toto zahrnuje nejen oficiální přijetí konceptu, ale i aktivní účast členů vedení v procesu transformace a správy změn. Důležité je také vyčlenění potřebných zdrojů: časových, finančních, personálních a prostorových. Rovněž klíčová je efektivní komunikace strategie managementu diverzity, která by měla probíhat jak uvnitř organizace, tak i ve vztahu k externímu prostředí.

#### **Druhý krok-Stanovení kompetencí:**

Začlenění pozice manažera nebo manažerky pro diverzitu, kompetentních grémií, zájmových skupin atd. Zajištění, aby se principy diverzity promítaly ve všech horizontálních a vertikálních úrovních organizace, což zahrnuje různé oddělení a týmy. Stanovení jasné koordinace aktivit. Vytváření motivačních programů, které pomáhají stimulovat zaměstnance k jejich zapojení. Začlenění zásad diverzity do hodnotících a výkonnostních systémů a do školících programů pro vedoucí pracovníky.

#### **Třetí krok-Analýza organizace:**

Analýza silných a slabých stránek organizace, zkoumání nedávných problémů, organizačních příležitostí, identifikace zákazníků a strategií pro jejich další získávání, posouzení diverzity na trhu a změn v oblasti diverzity, evaluace zaměstnanců a vedoucích pracovníků s ohledem na jejich optimální výkonnost, rozpoznání firem, které mohou poskytnout cenné lekce v oblasti řízení diverzity atd. Mezi ukazatele patří například demografická struktura zaměstnanců, počet mužů a žen v různých pozicích v rámci organizace,

zastoupení osob s postižením, etnických menšin a cizinců mezi zaměstnanci, otevřenost k zaměstnávání lidí z obtížně zaměstnatelných skupin, osobnostní struktura v týmech, srovnání mzdových podmínek uvnitř podniku atd.

#### **Čtvrtý krok-Definice diverzity a diverzity managementu na úrovni organizace:**

Zvažování jedinečných charakteristik dané organizace, rozšiřování celkového porozumění principům a praktikám diverzity managementu, jakož i zkoumání dopadu rozmanitosti na vnitřní prostředí organizace a její vnější vztahy. Zahrnuje také propojení konceptů řízení diverzity s hlavními strategickými cíli organizace, vytváření podrobných návrhů a směrnic pro efektivní začleňování diverzity managementu do dlouhodobých strategických plánů podniku.

#### **Pátý krok-Vývoj a stanovení kontrolovaných cílů**

Návrh celkové strategie realizace pro zavádění řízení diverzity, který vychází z předchozích analýz a je v souladu s ambicemi a cíli organizace, vytvoření konkrétních dosažitelných cílů a metrik odvozených z celkové strategie. Zahrnutí rozsáhlého spektra oblastí jako jsou lidské zdroje, výroba, marketing a další. Integrace principů řízení diverzity do strategického controllingu. Vytvoření specifického systému pro hodnocení diverzity skrze zapojení do Balanced Score Card nebo Diversity Score card (Roušek, 2009).

#### **Šestý krok-Zjištění a provedení potřebných opatření k dosažení cílů**

Vytváření manuálů a podnikové filozofie. Náborové programy a postupy výběru, které reflektují rozmanitost, dále zavádění orientačních a adaptačních programů pro nově přijaté zaměstnance. Zajištění různorodosti v rozhodovacích grémiích, další vzdělávání, rozvoj kariéry, mentoringové programy a školení dovedností pro manažery a zaměstnance s důrazem na diverzitu. Nastavení pracovní doby, systémy pro motivování, management konfliktů, zprostředkování a rozvoj komunikačních dovedností a struktur. Strategický plán s orientací na diverzitu v oblasti veřejných aktivit, například v event. managementu nebo vydavatelské činnosti, jako je marketing a vývoj produktů s důrazem na rozmanitost.

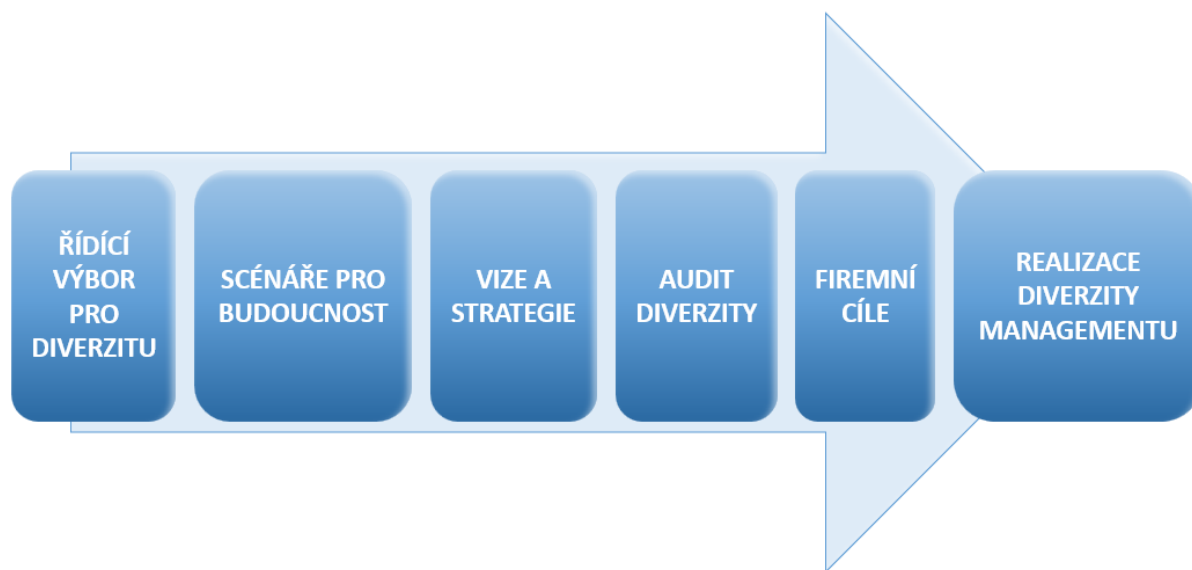
#### **Sedmý krok-Komunikace vně a uvnitř organizace**

Interakce se zaměstnanci, například prostřednictvím oznámení, interního webu, nástěnek, e-mailových newsletterů atd. Komunikace s vnějšími zainteresovanými stranami, jako jsou zákazníci, tisk, uchazeči o práci, dodavatelé, investoři, spolupracující firmy apod. Nástroje pro komunikaci s externími stakeholdery mohou být webové stránky, výroční zprávy, tiskové zprávy, e-mailové newslettery atd. Poslední ale neméně důležitou částí je komunikace v oblasti marketingu a reklamy, při organizování firemních událostí.

## Osmý krok-Hodnocení výsledků

Posuzování plnění stanovených cílů pomocí dotazníků, průzkumů, pohovorů, revidování cílů a strategií, vyhodnocení poměru nákladů a přínosů, zpracování bilance (Horváthová, 2016 a Janoušková, 2011).

Alternativní metodou, je proces navržený vyvinutý německou společností Syntetz. Tento proces se v mnohém podobá prvnímu modelu, avšak skládá se ze šesti kroků, které jsou zobrazené na obrázku 4 „Proces společnosti Syntetz“ (Mužáková, 2014).



Obrázek 4 – Proces společnosti Syntetz. Přepřacováno dle zdroje: Mužáková (2014)

Proces zavádění diversity managementu podle společnosti Syntetz zahrnuje navíc vytvoření řídicího výboru pro diverzitu, který pomáhá předejít úzkému a někdy i omezenému pohledu managementu společnosti, zároveň dohlíží na implementaci a koordinuje aktivity. Výbor spolupracuje s vysokým vedením a zástupci oddělení. Měl by organizovat workshopy, které vytvářejí budoucí scénáře podniku s ohledem na diverzitu, a soustředit se na ty, co mají strategické zaměření. Firma si následně formuje svou vizi, misi a strategii podnikání, což je základem pro stanovení organizačních cílů a auditů diverzity. Audit pomáhá hodnotit současný stav a následně připravit půdu pro definování cílů v souladu se strategií. Na závěr je potřeba realizovat strategii diversity managementu, přičemž je nutná aktivní účast a spolupráce všech oddělení a divizí pod vedením řídicího výboru (Horváthová, 2016).



## 1.6.2 Audit diverzity

Diverzity audit firmám umožňuje komplexně prozkoumat a vyhodnotit svůj přístup k diverzitě. Hlavním cílem je identifikovat problematické oblasti, kde se mohou objevovat skryté předsudky, a zjistit, jakým způsobem ovlivňuje firemní kultura a politika potřeby a pohodlí zaměstnanců. Audit řeší klíčové aspekty jako je fluktuace personálu, možnost vzdělání a rozvoje pro zaměstnance, způsob odměňování a hodnocení práce, stejně jako přístup k možnostem kariérního růstu (Matyášová, 2014). Výsledkem takového auditu je zpráva, která identifikuje oblasti, v nichž je potřeba implementovat nápravná opatření, ale také zdůrazňuje pozitivní aspekty firmy, které by měla i nadále rozvíjet. Díky této zprávě dokáže organizace lépe pochopit svou připravenost na změny a integraci principů diverzity do běžného fungování firmy (Horváthová, 2016). Diverzity audit může provádět vybraný interní tým, nebo specialisté z externí firmy. Obě možnosti mají své specifické výhody. Interní tým by měl mít lepší přehled o organizaci, jejích potřebách a cílech, zatímco externí tým má nezaujatý pohled a čerpá ze zkušeností, které měl možnost nasbírat během auditů u předchozích společností. Bez ohledu na to, zda je tým tvořen interními členy, či externími, je potřeba, aby byl složen z osob, které mají empatii, analytické schopnosti a hluboké porozumění v problematice genderu, diverzity a rovných příležitostí (Matyášová, 2014).

Pečlivá příprava, tým tvořený z kompetentních členů a systematický přístup jsou základem pro úspěšný diverzitní audit. V rámci šetření by měl tým provést kvalitativní i kvantitativní analýzu, včetně vyhodnocení dokumentů společnosti, dotazníkového šetření a rozhovorů s pracovníky, s tím, že respektují důvěrnost poskytovaných informací. Výsledkem je komplexní obrázek společnosti, který jí pomáhá formulovat efektivní strategie pro lepší implementaci diverzity. Dle paní Horváthové je možné celý proces diverzity auditu rozdělit na dvě fáze, a to přípravnou a realizační (Horváthová, 2016).

### **Přípravná fáze**

- **Vymezení oblastí auditu:** Týká se to oblastí, kde dochází k interakci jak se zaměstnanci, tak se zákazníkem, jako jsou: získávání a výběr pracovníků, firemní kultura a komunikace, odměňování a hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj, sladění pracovního a osobního života, působení organizace na stakeholdery (Horváthová, 2016).

- **Časový harmonogram:** Délku implementace diverzity managementu ovlivňuje počáteční úroveň organizace, auditorské oblasti a personální zázemí společnosti. Časový plán je vhodné využít pro krátkodobé procesy (některé změny je možné provést ihned) stejně jako pro procesy dlouhodobé, které zahrnují například strategii organizace na následujících pět let.
- **Informační schůzka:** Před samotným zahájením sběru dat pro audit diverzity je vhodné uspořádat informační setkání, kde by měli být zaměstnanci seznámeni s následujícími skutečnostmi.
- **Kontaktní osoba:** Je potřeba nutně definovat, kdo bude kontaktní osobou z řad zaměstnanců, která bude k dispozici auditnímu týmu (Matyášová, 2014).

### **Realizační fáze**

- **Sběr dat a jejich analýza:** V tomto kroku je důležité si stanovit metody sběru dat. Může se jednat o kvantitativní nebo kvalitativní metodu. Případně mohou být použity obě metody. Dále se tato část zabývá zdroji, kterými mohou být dotazníková šetření, dokumenty organizace, pozorování a vedení rozhovorů se zaměstnanci. V neposlední řadě se v této části analyzují a interpretují data. Ta lze analyzovat individuálně nebo skupinově a interpretovat je z hlediska širšího kontextu a vytvoření vlastních závěrů (Matyášová, 2014).
- **Závěrečná zpráva:** Závěrečný dokument připravený auditním týmem pro vedení organizace. Tento dokument obsahuje shrnutí všech zjištění, identifikuje silné a slabé stránky a poskytuje doporučení pro lepší rozvoj v oblastech zkoumaných v rámci auditu. Popisuje se zde také proces celého auditu, průběh jeho aktivit, metody použité k šetření a specifika organizace, která ovlivňují interpretaci auditu. Výsledek zprávy je dobré sdělit krom vedení i všem zaměstnancům firmy (Horváthová, 2016).

## 2 Řízení diverzity na pracovišti

Pro řízení diverzity na pracovišti je nutné se podívat na konkrétní aspekty diverzity a jak s nimi společnosti mohou pracovat. V rámci této práce nelze obsáhnout veškeré aspekty diverzity, proto se zaměřuje na dva aspekty diverzity a těmi jsou věk a gender, které řadíme do primární dimenze diverzity. Důvodem pro zvolení těchto aspektů je početné množství zdrojů publikujících na dané téma. Zároveň se také jedná o oblasti, které jsou na první pohled zřejmé. U ostatních aspektů diverzity se často setkáváme s problémem, že společnosti nemají dostatečné informace, protože jsou limitovány zákonem a informace jsou považované za soukromé. Tím pádem se firmy mohou pouze domnívat, ale nemohou problematiku v daném aspektu analyzovat.

### 2.1 Věk

Věk je jedním z primárních prvků diverzity. Jedná se sice o aspekt, na který bychom při pohovoru neměli přihlížet, ale mnohdy je věk účastníka očividný a personalista si tak dokáže zařadit, do jaké generace účastník patří. Důvodem, proč se věk začíná v mnoha organizacích řešit, je celosvětový trend stárnutí populace, který je způsobený několika faktory jako je nízká porodnost ve vyspělých zemích a vyšší úroveň sociálních a zdravotních služeb, které zapříčiňují delší průměrnou dobu dožití (Košťálová, 2021). Společnosti, které se tímto aspektem zabývají implementují tzv. age management, který se dá zjednodušeně definovat, jako *řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, schopnosti a potenciál pracovníků* (Horváthová, 2016). Následující podkapitoly ve stručnosti představují rozdělení generací, age management, postup při jeho implementování a hodnocení realizace.

#### 2.1.1 Generace

Aktuálně máme na pracovním trhu několik generací. Mezi ty, kteří pomalu odcházejí z pracovního života, patří tzv. babyboomers, což jsou lidé narození v poválečném období. Ostatní generace na pracovním trhu jsou označovány písmeny a rokem narození: generace X, generace Y, známá také jako mileniálové, a nejmladší skupina, generace Z (Košťálová, 2021).

**Babyboomers** jsou generací narozenou po druhé světové válce až do roku 1965. Nyní se pomalu stahují z pracovního trhu a předávají své zkušenosti. Mezi jejich hlavní charakteristiky patří loajální přístup k práci, přijímání stanovených pracovních podmínek a respekt k formálnímu a hierarchickému uspořádání v organizacích. Mnozí z nich byli ochotni zůstat u jednoho zaměstnavatele po celý pracovní život a někteří jsou ochotni pracovat na

částečný úvazek i po dosažení důchodového věku. Tato generace těžila z legislativních a technologických pokroků ve druhé polovině 20. století a také se jedná o první generaci, která zaznamenala zvýšení zapojení žen do pracovního trhu (Tahal, 2017).

**Generace X** aktuálně představují nepočetnější skupinu, která se nachází na trhu práce. Do této generace patří lidé narození mezi lety 1965 a 1985. V České republice jsou známí jako Husákovy děti. Liší se od předchozích generací, zejména díky vlivu IT a internetu na jejich práci a vzdělávání. Tato generace má flexibilnější přístup k práci, v porovnání s generací babyboomers není tak loajální jednomu zaměstnavateli a hledá efektivní kariérní cesty, včetně změn zaměstnavatelů. Po pádu komunismu v roce 1989 v České republice mnozí využili nové příležitosti k podnikání nebo se stali samostatně výdělečně činnými osobami, čímž se jim otevřely nové možnosti pro kariérní růst (Tahal, 2017). Vzhledem k tomu, že se jedná o nejpočetnější skupinu na pracovním trhu, tak se mnoho lidí obává chvíle, kdy se tato generace začne přesouvat do starobního důchodu. Největší obavou je, že aktuální průběžný důchodový systém, který je v České republice, se stane neudržitelným.

**Generace Y** nazývaná také mileniálové, jsou mladí lidé narození mezi lety 1985 a 1995, případně před koncem tisíciletí. Jedná se o první generaci, která je zcela propojená s technologiemi a přirozeně je využívají v běžném životě. Tato generace vstupuje na pracovní trh s odlišným přístupem k práci než předchozí generace. Klade velký důraz na rovnováhu mezi prací a soukromým životem, často pracuje flexibilně s využitím IT a alternativními pracovními modely. Jejich prioritou nejsou pouze příjmy, ale i spokojenost s pracovním prostředím, smysluplnost práce a naplněním hodnot zaměstnavatele, zejména v oblasti životního prostředí. Jsou připraveni měnit profese a kombinovat formy zaměstnání a podnikání. Tato generace bude hrát významnou roli na pracovním trhu, ale přesné trendy v jejich pracovním životě nelze s jistotou předpovědět (Košťálová, 2021).

**Generace Z**, narozená mezi lety 1996 až 2015. V současné době tato generace začíná vstupovat na pracovní trh a, nebo se na něj připravovat. Je první globálně propojenou generací, která je zcela zasvěcená moderním technologiím a sociálním sítím. Vzhledem k velice rychlému technologickému vývoji a změnám ve společnosti je obtížné přesně predikovat, jaký bude jejich pracovní život. Avšak je pravděpodobné, že budou klást větší důraz na individuální přístup v pracovních aktivitách a klást větší důraz na odpovědné chování zaměstnavatelů k životnímu prostředí (Košťálová, 2021). U této generace se očekává, že budou v rámci technologického vývoje často měnit svou kariérní dráhu. Důvodem by měla být automatizace a robotizace, která bude nahrazovat jejich pracovní místa a budou nuceni k rekvalifikaci.

Popis výše nemůže být brán jako dogma. Jedná se o popis generací reprezentující skupiny, které jsou ohraničeny datem narození. To však neznamená, že můžeme každou osobu na základě tohoto rozdělení zaškatulkovat. Ve společnosti se můžeme setkat s individuálními osobami, které mohou být sice narozeny v rozmezí let 1985 a 1995, čímž by měly být zařazeny do generace Y, avšak svou osobností a přístupem k práci mohou být blíže generaci X a naopak.

### **2.1.2 Age management**

Age management je možné popsat jako řízení lidských zdrojů zaměřené na věk, schopnosti a potenciál pracovníků, s cílem umožnit každému využít svůj potenciál bez diskriminace na základě věku (Horváthová, 2016). Tento koncept se obvykle spojuje se staršími zaměstnanci, ale ve skutečnosti se to týká všech věkových skupin, včetně absolventů a rodičů malých dětí. Implementace age managementu si klade za cíl podporovat efektivní sladování rodinného a pracovního života se zaměřením na využívání silných stránek pracovníků různého věku (Rašticová, 2012). V České republice byl koncept age managementu zaveden prostřednictvím mezinárodního projektu „*Age Managementu v České republice, který realizovala výše zmíněná Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s., v letech 2010-2012 ve spolupráci s Finským institutem pracovního zdraví*“ (Horváthová, 2016, s. 189) s cílem upozornit na potřebu zaměstnávání lidí starších 50 let v kontextu demografických změn. Projekt usiloval o rozšíření metodiky age managementu a jeho implementaci na trhu práce v České republice. Age management obsahuje různé principy, jako je pochopení věkového složení organizace, spravedlivé přístupy ke stárnutí a opatření na podporu pracovní schopnosti starších pracovníků (Horváthová, 2016). Demografický vývoj v České republice, charakterizovaný stárnutím populace a snižujícím se počtem lidí ve věku vrcholné ekonomické aktivity, vyvolává potřebu adaptace trhu práce. Age management je jedním ze způsobů, jak reagovat na tyto změny, a to prostřednictvím opatření na podporu zaměstnávání a udržení pracovní schopnosti starších lidí, přičemž je kladen důraz na spravedlivé zacházení a maximálního využití potenciálu pracovníků všech věkových skupin (Štorová, 2012).

### 2.1.3 Implementace age managementu

Úspěch age managementu závisí na komplexních opatřeních podporujících synergie na všech úrovních. Tato opatření vychází z národních politik a respektují specifika společnosti a její pracovní síly. Klíčovými je osm pilířů age managementu, které pomáhají určit směr a cíle rozvoje, podporují diskusi o zavedení age managementu a nabízejí vhodné metody a postupy v souladu s firemní kulturou (Horváthová, 2016).

1. **Znalost problematiky věku:** Rozpoznání budoucích výzev souvisejících s věkovou strukturou pracovní síly, jako je stárnutí populace, předčasný odchod do důchodu a nedostatek mladých zaměstnanců.
2. **Vstřícný postoj vůči věku:** Pozitivní přístup vedení ke stárnoucím pracovníkům a efektivní využití jejich znalostí.
3. **Dobrá management, který rozumí individualitě a rozmanitosti Vedení:** Přístup vedení, který respektuje individuální potřeby pracovníků všech věkových kategorií.
4. **Kvalitní a funkční věková strategie:** Rozvoj a respektování věkové rozmanitosti a celoživotního vzdělávání jako součásti firemní strategie a osobních plánů pracovníků.
5. **Dobrá pracovní schopnost:** Podpora pracovní motivace a schopnosti starších pracovníků pokračovat v práci až do důchodu.
6. **Vysoká úroveň kompetencí:** Uznání a využití sdílených kompetencí a zajištění přenosu zkušeností mezi staršími a mladšími pracovníky.
7. **Dobrá organizace práce a pracovního prostředí:** Přizpůsobení organizace práce, pracovního času a prostředí potřebám pracovníků různých věkových skupin.
8. **Spokojený život:** Zlepšení pracovního a osobního života starších pracovníků, aby mohli odejít do důchodu s důstojností (Štorová, 2012).

Pro úspěšné implementování age managementu v dané organizaci potřebujeme následovat tyto tři kroky:

**Krok 1:** Získání informací prostřednictvím auditu, kterým identifikujeme klíčové oblasti, na které se soustředit. Může se jednat o firemní kulturu, personální procesy a podporu pracovní schopnosti. Na základě výstupu z auditu se vytvoří plán, který určí, jaká opatření jsou potřeba k posílení age managementu.

**Krok 2:** Realizace vzdělávacích aktivit, které jsou zaměřené na překonávání věkových stereotypů a lepší pochopení potřeb různých generací pracovníků. Programy musí být určeny jak pro manažery, tak pro zaměstnance, a to s cílem zvýšit povědomí o významu age managementu a jeho přínosech.

**Krok 3:** Použití získaných informací k praktické aplikaci age managementu v každodenní praxi. To zahrnuje opatření ve všech oblastech personálního managementu, od náboru až po péči o zaměstnance s důrazem na podporu pracovních schopností, adaptaci pracovního prostředí a podporu mezigenerační spolupráce (Horváthová, 2016).

#### **2.1.4 Hodnocení realizace age managementu**

K hodnocení realizace age managementu v organizaci se využívá nástroj „Lifelong Employability Assessment“. Tento nástroj slouží k měření a vyhodnocení lidských zdrojů a procesů týkajících se age managementu. Cílem je podpořit dlouhodobou zaměstnatelnost a rozvíjet strategické plánování pracovních sil. Hodnotící proces zahrnuje čtyři oblasti:

- **Strategické plánování pracovní síly:** Zahrnuje analýzu složení pracovní síly a diverzifikaci náboru.
- **Řízení znalostí a profesního rozvoje:** Zabývá se vzděláváním, přenosem dovedností a kariéřním poradenstvím.
- **Pracovní podmínky a prostředí:** Zaměřuje se na zdraví, duševní pohodu a další benefity.
- **Flexibilita a mobilita:** Hodnotí adaptabilitu pracovníků a podporuje různé formy pracovních úvazků a dobrovolnictví (Horváthová, 2016).

Prostřednictvím dotazníku se sbírají data, která se analyzují s ohledem na age management. Data se pak porovnávají s ideálními postupy a výstupy se použijí pro nastavení nebo úpravu interních procesů, s důrazem na zlepšení celoživotní zaměstnatelnosti a podpory věkové diverzity. Výsledky hodnocení identifikují oblasti, které potřebují zlepšení, tak aby lépe reflektovaly potřeby a přínosy pracovníků různých věkových skupin (Kalousová, 2015).

## 2.2 Gender

Preissová ve své knize vymezuje gender jako kategorie, které jsou spojovány nejčastěji se sexem a sexualitou, podobně jako rasa s etnicitou. Upozorňuje však na to, že oba pojmy: sex a gender, jsou často zaměňovány. Gender je však problematicky definovatelný, což může laika zmást, neboť užívání obou pojmů v odborné literatuře je mnohdy vágní a nejasné (Preissová, 2014). Následující kapitola se zabývá problematikou pohlaví z biologického hlediska, tedy rozdíly mezi ženou a mužem v rámci diversity managementu. Vytýká body, kde se můžeme s nerovnostmi na pracovišti setkat, které bariéry ženy vnímají a co mohou společnosti udělat pro to, aby se situace na pracovním trhu do budoucna zlepšila.

### 2.2.1 Nerovnost na pracovišti

V kontextu pracovního prostředí je genderová nerovnost hluboce zakořeněným problémem, který neovlivňuje pouze individuální kariéry, ale i celkovou produktivitu a spokojenost ve společnostech. Přestože se během 21. století dosáhlo významného pokroku v otázce rovnosti pohlaví, stále přetrvávají významné bariéry, kterými jsou ženy na pracovišti omezeny (Rašticová, 2012). Příčin genderové nerovnosti na pracovišti je mnoho. Zahrnují například historické genderové role, které omezují ženy na určité typy práce, a způsobují, že je menší pravděpodobnost uplatnění žen v rozhodujících pozicích. Sociokulturní normy a předsudky způsobují, že ženy jsou postaveny do situace, kdy musí více prokazovat své schopnosti k dosažení ekvivalentního uznání, jako mají jejich mužští kolegové. Důsledky těchto nerovností jsou rozsáhlé. Nejenže způsobují materiální a emocionální ztráty pro ženy, které jsou tímto postižené, ale také vedou k neefektivnímu využití lidských zdrojů v ekonomice. Kvůli tomu organizace a společnosti trpí, protože nejsou schopny využívat plný potenciál všech svých členů (Preissová, 2014). Hlavními oblastmi, kde se s nerovnostmi setkáváme, jsou tyto:

**Vertikální a horizontální segregace:** Tento pojem popisuje rozdělení pracovních pozic na základě pohlaví, kdy v některých sektorech jsou pozice dominovány muži, zatímco jiné ženami. Vertikální segregace vyjadřuje nerovnoměrné zastoupení žen ve vyšších pozicích, jako jsou top management a řídicí pozice. Horizontální segregace poté poukazuje na vyšší zastoupení žen ve specifických odvětvích nebo na jistých pracovních místech, která mají menší prestiž anebo jsou hůře placená (Košťálová, 2021).

**Mzdová nerovnost:** Tento fenomén se vyskytuje i přes zákony o rovné odměně. Ženy mnohdy dostávají nižší platové ohodnocení než jejich mužští protějšci, i když se jedná o totožnou práci. Tomuto rozdílu v odměňování se říká „gender pay gap“. S touto



problematikou se můžeme setkat napříč odvětvími. Dokonce se ukazuje, že čím vyšší kvalifikaci pozice vyžaduje, tím se rozdíl zvyšuje (Rašticová, 2012). Dle dokumentu od Evropské komise z roku 2020 rozdíl v odměňování mezi ženou a mužem v Evropě činil 15,7 % (Evropská komise, 2020).

**Diskriminace při náboru a postupu v kariéře:** Ženy se často setkávají s diskriminací hned při přijímacím pohovoru nebo případně výběrovém řízení, kde mají nižší pravděpodobnost, že danou pozici získají. Tomuto fenoménu se říká „skleněný strop“, kdy se ženy dostanou do určité úrovně, ze které se ve své kariéře nemohou posunout dál (Dytrt, 2014).

**Nedostatečná podpora po mateřské dovolené:** Po ukončení rodičovské dovolené ženy často čelí bariérám, jako může být nedostatek pracovních míst se zkráceným úvazkem, nemožnost mít flexibilní dobu nebo nedostatečná kapacita předškolních zařízení. Tyto faktory mohou ovlivnit schopnost žen vrátit se zpět na pracovní trh.

**Nejistá práce:** Ženy se také častěji, než muži nacházejí v situaci, kdy jsou zaměstnány v nejistých pracovních podmínkách, jako je smlouva na dobu určitou, nebo částečný úvazek. I když v případě návratu po rodičovské dovolené je často zkrácený úvazek vítán, tak se v něm ženy častěji nacházejí i mimo rámec této potřeby. Tyto faktory zvyšují ekonomickou zranitelnost žen (Košťálová, 2021).

**Nedostatečné zastoupení ve vedoucích pozicích:** I přestože mohou ženy být a mnohdy jsou kvalifikovanější než muži, jsou výrazně méně zastoupené v řídicích pozicích. Dle dokumentu Evropské komise z roku 2020 je pouze 7,7 % žen zastoupeno v pozicích výkonných ředitelů společností kotovaných v EU a „v celosvětovém měřítku pouze 1 z 10 osob na rozhodovacích pozicích ve firmách poskytující rizikový a soukromý kapitál je žena, přestože v soukromých fondech, které berou v potaz hledisko rovnosti žen a mužů, tvoří ženy 72 % partnerů“ (Evropská komise, 2020).

### 2.2.2 Bariéry Žen

Problematika nerovnosti mezi ženou a mužem na pracovišti je velice komplexní a nelze se na ni dívat pouze takovým pohledem, kdy se za vše viní pouze diskriminace. I když se ženy mohou s diskriminací setkat častěji než muži, není to jediným důvodem, proč poměr žen a mužů ve společnostech není vyrovnaný. Níže je shrnuto několik bodů, které ženám jako takovým brání v karierním postupu. Jedná se o všeobecné problémy, které nelze generalizovat a říci, že se s nimi potýká každá žena, mohou však ukázat, proč by ženám mohlo chybět sebevědomí a z toho důvodu se o vyšší pozice ani nepokusí přihlásit.

**Nedostatek ženských modelů:** Ukazuje se, že jedním z důvodů, proč ženy čelí obtížím při dosahování vedoucích pozic je nedostatečné množství žen ve vysokých pozicích, které by jim šly příkladem. Tento nedostatek ženám stěžuje se identifikovat s potencionálními karierními trajektoriemi a omezuje to jejich aspiraci po vedoucích pozicích. Media tomu také přispívají častým vyobrazením ženy v roli tradičních genderových stereotypů. Tím zapříčiňují, že ženy nevnímají práci a pracovní úspěchy jako prioritní cíle svého života (Rašticová, 2012).

**Nedostatečný mentoring a podpora:** Mentoring a podpora jsou klíčové pro karierní rozvoj, avšak ženy se často setkávají se situací, kdy jim společností nejsou poskytnuty a jsou tak na vše samy. Tato problematika je často zapříčiněna úkazem tzv. homosociální reprodukce. Tento úkaz se projevuje tím, že muži na vedoucích pozicích aspirují k výběru kandidáta nebo svého nástupce, který jim je podobný. Toho následně mentoruje a poskytuje mu podporu, aby ho v budoucnu mohl nahradit. Tím se zhoršuje genderová nerovnováha ve vedení společnosti (Košťálová, 2021).

**Vyvážení pracovního a soukromého života:** Pro ženy je celkově obtížnější sladit rodinný život a profesní ambice, což je zapříčiněno předpotopným společenským očekáváním, že se žena musí starat o rodinu. Nedostatek flexibilních pracovních úvazků a pracovních podmínek pro ženy a jejich potřeby často vede k vyčerpání a může bránit v karierním postupu. Z tohoto důvodu, jsou ženy často postaveny do situace, kde se musí rozhodnout, zda se chtějí soustředit na kariéru, nebo založit rodinu.

**Péče a smysluplnost:** Ženy mají oproti mužům větší sklon k hledání smysluplnosti jejich práce. Zatímco muži často usilují o co nejvyšší společenský status a velký majetek, ženy se na druhou stranu soustředí na odvětví, které nejsou primárně o vydělávání velkých peněz, ale o smysluplnosti dané práce (Rašticová, 2012). Mezi tato zaměstnání patří například pozice učitelky, kdy formují mladé generace a připravují je na budoucnost, nebo také lékařky a sestřičky, kde pečují o své asistenty a zachraňují lidské životy. Ženy se také oproti mužům častěji angažují v neziskovém sektoru, který zachraňuje životy v rozvojových zemích, nebo se soustředí na zlepšení životního prostředí, aby planetu předali nadcházející generaci v co nejlepší stavu (Český statistický úřad, 2022).

**Menší tendence k riskování:** U žen se také projevuje slabší tendence k sebeprosazení a riskování. Tato bariéra se stává obvykle aktuální v období, kdy žena začne v blízké budoucnosti plánovat rodinu a kvůli tomu nechce přebírat odpovědnost za velké projekty. Důvodem toho je obava, že půjdou na rodičovskou dovolenou a nebudou moci tento projekt zvládnout. Tím by si poškodily svou reputaci a společnost si je zaškatulkuje jako nedostatečně způsobilé k větším projektům (Rašticová, 2012).

Z představení bariér výše je zřejmé, že Společensko-kulturní pohled má zásadní vliv na postavení žen v profesním životě. Je vidět, že diskriminace vůči ženám ze stran mužů není tím jediným problémem. Kvůli přetrvávajícím generovým stereotypům si část žen sama nevěří, nepokusí se o pracovní postup a spokojí se nakonec se stereotypním zařazením ve společnosti. Toto je jen dalším faktorem, který ukazuje, že se nevyužívá maximální ženský potenciál, protože ženské uchazečky vyřadíme už tím, že se o účast ve výběrovém řízení na vedoucí pozici ani nepřihlásí.

### **2.2.3 Jak mohou společnosti narovnat pracoviště**

Podpora rovných příležitostí pro ženy na pracovišti je nezbytná pro vytvoření spravedlivého a inkluzivního pracovního prostředí. Pro zlepšení pozice ženy ve společnostech je potřeba strategického přístupu, který bude zahrnovat řadu opatření od flexibilní pracovní doby až po aktivní podporu a motivaci žen pro karierní postup. Níže je vytyčeno několik oblastí, na které by se měly společnosti soustředit a díky kterým by se mohla situace žen na trhu práce zlepšit.

**Flexibilní pracovní doba a práce z domova:** Flexibilní pracovní doba a možnost práce z domova je zásadní pro umožnění ženám lépe sladit profesní a soukromý život. Spousta velkých společností jako jsou Citi bank, Staropramen, Unicredit Bank ČR a další tento model už aplikovali a vynímají pozitivní vliv (Rašticová, 2012).

**Podpora mateřství a rodičovství:** Podpoření mateřství skrze rozšíření mateřské či rodičovské dovolené, různé finanční příspěvky a zařízení pro péči o děti na pracovišti, jako je mateřská školka pro zaměstnance a další. Taková podpora je velkým ukazatelem, že se společnost o své ženské zaměstnance zajímá a váží si jich. Díky tomu se ženy nemusejí dostávat do pozice, kde se rozhodují mezi rodinou a kariérou. Společnosti zase benefitují tím, že nepřicházejí o zkušené a talentované zaměstnance, které je složité nahradit (Rovné příležitosti do firem, 2008).

**Karierní rozvoj a vzdělávání:** Dalším důležitým aspektem je investice do vzdělávání a profesního rozvoje žen. Napomáhá to k odstranění bariér, které jim brání v postupu na vyšší pozici. Může se jednat o školení leadership nebo mentorovacích programů.

**Genderová diverzita ve vedení:** Zajištění genderové diverzity ve vedení společnosti. Pro tento závazek je zapotřebí stanovení konkrétního cíle a transparentních postupů k jeho dosažení pro zastoupení žen ve vedoucích pozicích nejvyšším managementem. Jedná se o jeden z náročnějších úkolů, avšak jeden z nejdůležitějších. Vysílá to zprávu, že společnost je

zastoupení žen v managementu otevřená a tím motivuje ženy k přihlášení se do výběrových řízení (Rašticová, 2012).

**Boj proti genderovému stereotypu:** Také je důležité řešit genderové stereotypy, které mnohdy omezují možnosti žen. To může zahrnovat revizi firemních politik, školení zaměstnanců na téma diverzity a inkluze a aktivní odstraňování předsudků z procesů jako je nábor nových zaměstnanců a hodnocení (Rovné příležitosti do firem, 2008).

**Transparentní a spravedlivé odměňování:** Soustředění se na spravedlivé a transparentní odměňování pro všechny zaměstnance bez ohledu na pohlaví, je důležitým krokem k cestě pro rovné příležitosti. Společnost by měla pravidelně provádět audit platového ohodnocení a při případné identifikaci nesrovnalostí odstranit genderové platové rozdíly (Evropská komise, 2020).

**Podpora networkingu a mentoringu:** Networking a mentoring, který je specificky zaměřený na ženy, může být velice nápomocný. Setkání žen z vyšších pozic v rámci organizace případně i mimo ni, přináší pro ženy mnoho benefitů. V danou chvíli se setkají s osobou, která reprezentuje karierní úspěch a mohou se jí na cokoliv zeptat. Díky tomu mohou ženy nabýt sebevědomí a uvědomění, že je postup možný a chtějí se tímto směrem také vydat (Rašticová, 2012).

Tímto se vydefinovalo několik oblastí, na které se společnosti mohou zaměřit, aby rovnost na svém pracovišti zlepšily. Mnoho společností už na některých z těchto oblastí pracuje a je možné potkat i společnosti, které pracují na všech těchto oblastech a jsou premianty v rámci rovnosti mezi ženou a mužem a diverzitou jako takovou. Na druhou stranu se na trhu nachází i spousta společností, které problematiku nevnímají, nebo jí neřeší. Proto uvědomění si existence této problematiky a benefitů, které přináší je klíčové a je potřeba, aby se o této problematice nadále bavilo a tím se vyvíjel na společnosti tlak danou problematiku řešit.