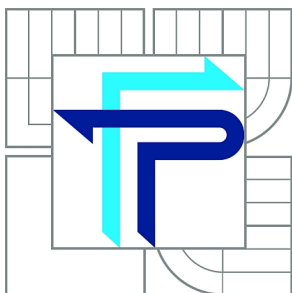


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH EFEKTIVNÍHO DIVERSITY MANAGEMENTU VE VYBRANÉ FIRMĚ

PROPOSAL OF EFFECTIVE DIVERSITY MANAGEMENT IN SELECTED COMPANIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. LUKÁŠ KOS

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ,
Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kos Lukáš, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh efektivního diversity managementu ve vybrané firmě

v anglickém jazyce:

Proposal of Effective Diversity Management in Selected Companies

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Dissemination of diversity management in Germany: A new institutionalist approach. Nizozemí: European Management Journal, 2008, roč. 26, č. 1. Dostupné z:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237307001077>

EGER, Ludvík. Diverzity management. Vyd. 1. Praha: Česká andragogická společnost, 2009, 200 s. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-87306-03-1.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 155 s. ISBN 80-726-1117-8.

RAŠTICOVÁ, Martina. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 141 s. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 27.05.2014

Abstrakt

Cílem diplomové práce je navrhnout opatření k efektivní aplikaci diversity managementu, která povedou ke zlepšení pracovního prostředí a ke zvýšení výkonnosti firmy.

První část práce shrnuje dosavadní poznatky o různorodém složení zaměstnanců ve firmách. K vyřešení výzkumného úkolu bude využito řady výzkumných metod, především dotazníkového šetření, semistrukturovaných rozhovorů a analýzy dokumentů.

Abstract

The aim of the thesis is to propose measures for the effective application of diversity management which will lead to improvements in the working environment and to enhance the performance of the company.

The first part summarizes the current knowledge about the diverse composition of employees in companies. To solve the research task will be use a number of research methods, especially the questionnaire, semi-structured interviews and document analysis.

Klíčová slova

Diverzita, management diverzity, multikulturní prostředí, gender, age management

Key words

Diversity, diversity management, multicultural environment, gender, age management

Bibliografická citace

KOS, L. *Návrh efektivního diversity managementu ve vybrané firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 75 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu a o právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne 23.5.2014

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto chci poděkovat vedoucí své diplomové práce doc. PhDr. Martině Rašticové, Ph.D. za vstřícný přístup, odborné vedení a věcné připomínky, které mi pomohli úspěšně vytvořit tuto diplomovou práci.

Dále bych chtěl poděkovat všem zaměstnancům analyzované společnosti, kteří se mnou spolupracovali za jejich ochotu a čas a cenné informace.

Obsah:

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	13
1.1 Přínosy diplomové práce.....	13
1.1.1 Teoretické přínosy	13
1.1.2 Praktické přínosy	14
1.2 Informace o firmě.....	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	15
2.1 Diverzita.....	15
2.2 Význam diverzity	16
2.3 Definice Diverzity managementu	17
2.4 Vznik a vývoj diverzity managementu	18
2.5 Diverzity management v organizacích.....	18
2.6 Vliv globalizace na diverzitu	19
2.7 Diskriminace na pracovištích.....	20
2.8 Multikulturní prostředí v České republice	22
2.8.1 Vývoj migrace.....	22
2.8.2 Důvody k zaměstnávání cizinců	24
2.8.3 Preferovaná státní příslušnost podle zaměstnavatelů a nejčastěji zaměstnávání zástupci jednotlivých zemí	25
2.8.4 Věková struktura zahraniční pracovní síly	26
2.8.5 Dosažené vzdělání u zahraničních pracovníků	27
2.8.6 Nejčastější sektory, kde se uplatňují zahraniční pracovníci	28
2.8.6.1 Důvody k zaměstnání zahraničních pracovníků na manuální práce .	29
2.8.6.2 Důvody k zaměstnání zahraničních pracovníků na manuální práce .	30
2.8.7 Důvody vybraných státních příslušností pro migraci do České republiky	30

2.9	Věková diverzita	31
2.10	Genderová diverzita	33
2.10.1	Rozdílné postavení žen a mužů v genderové diverzitě.....	35
2.10.1.1	Zdraví	35
2.10.1.2	Vzdělání.....	35
2.10.1.3	Práce a mzdy.....	36
2.11	Problémy implementace diverzity.....	36
2.12	Sledování efektivity managementu diverzity	37
3	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	38
3.1	Cíle výzkumu	38
3.2	Metody výzkumu	38
3.2.1	Semistrukturovaný rozhovor.....	38
3.2.2	Analýza firemních materiálů	39
3.2.3	Dotazníkové šetření	39
3.3	Výsledky výzkumu metodou semistrukturovaných rozhovorů.....	40
3.3.1	Rozhovor s personálním ředitelem	40
3.3.2	Rozhovor s řadovým personalistou.....	43
3.3.3	Rozhovor s vedoucím oddělení.....	46
3.3.4	Shrnutí poznatků z rozhovorů.....	48
3.4	Výsledky výzkumu metodou analýz firemních materiálů	48
3.4.1	Hendikep.....	49
3.4.2	Multikultura	49
3.4.3	Gender.....	49
3.4.4	Věk.....	49
3.4.5	Shrnutí analýzy firemních materiálů.....	50
3.5	Výsledky výzkumu metodou dotazníkového šetření	51

3.5.1	Shrnutí vyhodnocení dotazníkového šetření	58
3.6	Analýza konkurence	59
3.6.1	Skupina ČEZ, a.s.	59
3.6.2	Skupina E.ON	60
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS.....	61
4.1	Navrhované opatření	62
4.1.1	Zlepšení v oblasti vedoucích pracovníků.....	62
4.1.2	Jistota zaměstnanců.....	63
4.1.3	Lepší image firmy	64
4.2	Ekonomická analýza předkládaných návrhů.....	64
4.2.1	Školení managementu.....	64
4.2.2	Vznik firemního ombudsmana.....	65
4.2.3	Jistota zaměstnanců.....	66
4.2.4	Lepší image firmy	67
4.3	Celkové náklady předkládaných opatření	67
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	70
	SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....	75
	VYMEZENÍ POJMŮ	76

ÚVOD

Cílem předkládané diplomové práce je navrhnout praktická doporučení týkající se efektivního diversity managementu. Nejprve bude provedena analýza, která zjistí, jakou roli hraje sociální diverzita ve firmě, jež je jedna z leaderů v oblasti distribuce energií pro český trh. Díky tomu, že firma působí v řadě evropských států je jasné, že mezi zaměstnanci bude také řada cizinců, takzvaných „ex-patriotů”. Vzhledem k tomu, že mezi zaměstnanci se vyskytuje také množství ex-patriotů, bude diplomová práce zaměřena nejen na diverzitu pohlaví, věku, vzdělání a na mnoho dalších oblastí, ale bude zde hrát velkou roli také multikulturalismus. Multikulturalita se v posledních letech stává fenoménem v téměř všech větších firmách. Díky mezinárodnímu složení pracovních týmů mají tyto firmy možnost využít potenciál těchto zaměstnanců, kteří firmě mohou přinést mnoho nových znalostí a tím pro firmu získat konkurenční výhodu. Firma se také může snáze ucházet o mezinárodní zakázky, protože její zaměstnanci znají dané prostředí.

První část je zaměřena na vymezení cíle práce a její dílčí cíle. Jsou zde také popsány jednotlivé použité metody v diplomové práci. Je zde stručně představená společnost, se kterou jsem spolupracoval při tvorbě práce a která mi poskytla řadu důležitých informací na dané téma a hlavně mi umožnila spolupracovat se svými zaměstnanci.

V teoretické části je specifikovaná samotná diverzita. Dále její vývoj ve firmách, význam diverzity v České republice a budou zde také blíže definovány jednotlivé oblasti diverzity. Tyto informace jsou čerpány především z odborné literatury a periodik, dále také z vnitropodnikových zdrojů, které jsou volně dostupné na internetu a v neposlední řadě jsou některé aspekty práce konzultovány s odborníky na danou problematiku. Veškeré zjištěné poznatky jsou náležitě ocitovány a uvedeny v diplomové práci.

V následující kapitole je stěžejní deskriptivní výzkum prováděný pomocí dotazníků a semistrukturovaných pohovorů s vybranými zaměstnanci. Pohovory jsou vedeny především s výše postavenými lidmi ve společnosti. Avšak vzorek respondentů pro dotazníkové šetření se skládá z celého spektra zaměstnanců, aby byly zajištěny co

nejpřesnější výsledky. Praktická část dále obsahuje podrobné analýzy výsledků dotazníků a pohovorů, jež jsou přehledně zaneseny do grafů a tabulek a jsou zde detailně popsány a objasněny všechny zjištěné poznatky. Ovšem nevýhodou této metody může být validita získaných dat, kdy může docházet k záměrnému i nezáměrnému zkreslování skutečnosti.

V kapitole vlastní návrhy řešení a doporučení je definovaná role diverzity v analyzované firmě a jak danou situaci vnímají samotní zaměstnanci. Tuto část práce tvoří především vize autora o tom, jaké opatření by měla firma aplikovat, aby byli její stávající zaměstnanci spokojenější a také jak by měl probíhat nábor nových zaměstnanců, aby byli firmě co nejprínosnější a zlepšili tak její postavení na trhu. Zároveň práce může sloužit jako jakási předloha, která by mohla vést ke změnám ve firemní politice nejen v dané firmě, ale i pro jiné firmy.

V závěru je zhodnocení celé práce. Jsou zde shrnuty výsledky. Autor zde uvádí možné způsoby realizace jeho návrhů a současně je zde zmínka o tom, jestli jsou tyto návrhy reálně proveditelné, a tudíž jestli práce dosáhla očekávaných výsledků.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Díky globalizaci a stále silnější konkurenci jsou firmy nuceny hledat jakékoliv způsoby, jak být úspěšné na trhu. Mezi zásadní podmínky úspěšnosti firmy patří také kvalitní zaměstnanci, avšak z vlastní zkušenosti vím, že je tato skutečnost velmi často podceňována a ve firmách pracuje velké množství zaměstnanců, kteří nesdílejí stejné hodnoty jako samotná společnost a pracují zde jen kvůli finančnímu ohodnocení popřípadě pouze kvůli tomu, aby měli nějaké uplatnění.

Cílem této práce je najít vyvážené rozložení zaměstnanců firmy, tak aby každý jeden zaměstnanec vytvářel firmě maximální profit a aby jednotliví zaměstnanci tvořili efektivní pracovní týmy schopné spolupráce. Každý zaměstnanec je jedinečný, každý má jiné znalosti, věk, jsou různého pohlaví a mnohdy i národnosti a díky těmhle rozdílnostem se každý hodí na jinou práci.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí a to na teoretickou a praktickou část. V první části jsou specifikovány všechny potřebné pojmy a informace o sociální diverzitě. Praktická část se zaměřuje na sběr a analýzu dat zjištěných od kmenových zaměstnanců firmy a na jejich základě provést vyhodnocení výsledků a navrhnout opatření pro zkvalitnění výběru zaměstnanců.

1.1 Přínosy diplomové práce

1.1.1 Teoretické přínosy

Hlavním teoretickým přínosem je možnost využití podkladů z diplomové práce pro snazší orientaci čtenářů práce v oblasti sociální diverzity. Uživatel tak získá ucelený pohled na různorodé složení zaměstnanců ve firmách. Tyto znalosti může následně uplatnit ať už při vybírání nových zaměstnanců či při snaze zefektivnění stávajících zaměstnanců.

1.1.2 Praktické přínosy

V případě zájmu analyzované firmy o výsledky mého výzkumu by mohlo dojít k částečné úpravě složení pracovních týmů a také by se mohl upravit proces nově přijímaných zaměstnanců. Současně se danou prací mohou inspirovat i jiné firmy a na jejím základě provádět změny i v jiných společnostech.

1.2 Informace o firmě

Na základě konzultací s vedoucími pracovníky firmy zde není jméno společnosti záměrně uváděno. Jedná se o mezinárodní akciovou společnost působící v celé Evropě, která se zabývá především distribucí a prodejem elektrické energie a plynu. Tato společnost patří mezi pět největších elektrárenských a plynárenských společností v Evropě.

V České republice má hlavní sídlo v Praze a má více než pět tisíc zaměstnanců. Společnost se snaží o maximální provázanost poboček napříč celou Evropou, z toho důvodu je složení zaměstnanců velice různorodé po stránce národnosti i ostatních hledisek. Společnost také podporuje zaměstnávání handicapovaných lidí, kterých zaměstnává jen v České republice více než 230.

Z poslední dostupné výroční zprávy společnosti za rok 2012 vyplívá, že tržby společnosti v České republice dosáhly historického maxima ve výši 215 mld. Kč. Avšak díky špatným investicím zahraničních poboček společnost hospodařila se ztrátou takřka 1,3 mld. Kč.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Diverzita

Diverzita je termín z biologie, základní vlastností systémů, vyjadřující rozmanitost jejich prvků. Je také často vnímána jako míra stability systému, protože homogenní systém v případě krize většinou kolabuje celý, avšak v diverzitním celku prochází krizí jeho jednotlivé části, ale celek zůstane funkční (Rašticová, 2012, s. 22). Diverzitu můžeme chápat také jako různorodost nebo heterogenitu z hlediska určitých kritérií či dimenzí. Na základě těchto dimenzí potom můžeme jedince rozdělit do určitých sociálních skupin. Rozlišujeme dva druhy těchto dimenzí- primární a sekundární.¹

Primární dimenze:

- věk
- etnická příslušnost
- gender (pohlaví)
- mentální a fyzické schopnosti a další charekteristiky
- rasa
- sexuální orientace

Tyto dimenze mají velký vliv na naše pracovní uplatnění, ale protože jsou v podstatě samozřejmé, můžeme je snadno opomíjet, pokud nám nebrání v našem pracovním uplatnění. Začínáme si jich často všímat až v době, když nám začínají překážet. Jako příklad lze uvést postup žen do vrcholových funkcí. Vzhledem k existenci stereotypního vnímání mužské a ženské role se tak může stát „ženství“ určitou překážkou pro kariérní růst.

¹ LODEN, M. *Implementing diversity*, s. 43

Sekundární dimenze:

- komunikační styl
- vzdělání
- rodinný stav
- vojenská zkušenost
- organizační role a úroveň
- náboženství
- mateřské jazyk
- geografická příslušnost
- mzda
- pracovní zkušenost
- pracovní styl²

Sekundární dimenze mají důležitou roli při tvoření naší hodnotové orientace, našeho očekávání a také pro tvorbu zkušeností. V praxi jsou velmi variabilní.³

2.2 Význam diverzity

Na základě výzkumu, který provedlo britské centrum pro strategické a rozhodovací procesy pro Evropskou komisi provedeného v roce 2003 za účasti více než 200 firem z několika členských zemí Evropské unie bylo zjištěno, že diverzita zvyšuje organizační i lidský kapitál. Respondenti z organizací účastnících se výzkumu mimo jiné také uvedli, že diverzita na pracovišti pomohla snížit absenci a fluktuaci, zjednodušila přístup na nové trhy a zlepšila inovaci a tvořivost. 69% firem spolupracujících na projektu uvedlo jako přínos zlepšení reputace jejich společnosti. 62% respondentů hovořilo o lepších možnostech přilákat a udržet si velmi talentované zaměstnance. 57% firem zmínilo pokrok ohledně spokojenosti svých zákazníků a úrovně nabízených služeb.⁴

² LODEN, M. *Implementing diversity*, s. 45

³ HUBBARD, E. *The managers pocket guide to diversity management*, s. 113

⁴ MACHOVCOVÁ, K. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže*, s. 30

2.3 Definice Diverzity managementu

Diversity management neboli také řízení různorodosti je neodmyslitelnou součástí úspěšného řízení a rozvoje lidských zdrojů a vedení společnosti. Celkový proces řízení se dělí na řadu procesů, které mají za úkol napomáhat dosahování cílů společnosti. Jejich účelem je vnést do úkolů řízení řád, předvídatelnost, logiku a důslednost, aby řízení mohlo být v neustále se měnícím a rozmanitém prostředí efektivní.⁵ Společnosti, které chtějí být efektivní a úspěšné se musí cíleně snažit vytvářet heterogenní pracovní týmy bez ohledu na pohlaví, věk, etnickou příslušnost, náboženské vyznání, sexuální orientaci apod. Firemní projekty jsou dnes komplexní procesy a je zapotřebí, aby na nich pracovaly kvalitní pracovní týmy. Jednotlivé fáze projektu vyžadují různé dovednosti. Abychom vytvořili něco nového, je nutná spolupráce různorodého týmu odborníků, kteří se vzájemně doplňují, přičemž každý z týmu je specialistou na svoji část projektu.⁶

Diversity management je definován jako proces plánování pro organizování, řízení a podporu mixu společenské různorodosti a to tím způsobem, že přináší pro výkon organizace užívající diversity management.

Diverzitu chápeme jako jeden ze způsobů, jak heterogenitu nejen respektovat, ale také využít. V oblasti rozvoje a využití lidských zdrojů se stává velmi důležitou a aktuální především po začlenění České republiky do Evropské unie.⁷

Diversity management je také aktivní a vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potencionální hnací síly organizace. Tento proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu.⁸

⁵ ARMSTRONG, M. *Management a leadership*, s. 16

⁶ *Diverzity management: Co je diverzity management* [online]. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=90

⁷ EGER, L. *Diverzity management*, s. 9

⁸ KEIL, M. *Training Manual for Diversity Management*, s. 6

2.4 Vznik a vývoj diverzity managementu

Pojem management diversity pochází z USA (diversity management), kde soužití různých ras a kultur a jejich kontakt v rámci organizačního prostředí má velmi dlouhou historii. V USA se systematicky uplatňovala politika rovných příležitostí již od 60. let minulého století, kdy bylo prosazeno schválení přijetí anti-diskriminačních zákonů zaměřených na barvu pleti, věk, handicap, národnost, rasu, náboženství a pohlaví.

Od 90. let minulého století přichází do Evropy, ale v podnikové praxi v Evropské unii se významněji rozvíjí a aplikuje teprve v posledních letech.⁹

V teorii i praxi v České republice se jedná o poměrně nový pojem a novou oblast managementu. Poprvé se významněji o diversity managementu zmiňuje až třetí vydání uznávané publikace *Psychologie a sociologie v řízení* od Bedrnové, kde se danou problematikou zabývá speciální kapitola.¹⁰

2.5 Diverzity management v organizacích

Řada převážně nadnárodních firem si uvědomuje, že diverzita pracovní síly otevírá nové možnosti a management diversity se tak stává součástí firemní strategie, která se snaží o maximální využití potenciálu všech svých pracovníků. Diverzita má přitom řadu různých podob. Od diversity genderové, přes diverzitu věkovou nebo kulturní až po plnohodnotné zapojení osob s určitým zdravotním postižením do pracovního procesu.

Demografické složení pracovní síly se neustále mění. V celoevropském měřítku přibývá počet zaměstnaných žen, příslušníků různých rasových a etnických menšin a velmi aktuální je také uplatňování starších lidí do aktivního ekonomického procesu. V souvislosti s globalizací pracovního trhu a s nástupem nových komunikačních technologií dochází k vytváření multikulturních pracovišť a týmů. Pracovní síla se stává stále různorodější. Mnoho, zejména mezinárodních organizací si uvědomuje, že tato diverzita je nejen nevyhnutelná z důvodu společenských změn, ale také jim otevírá nové

⁹ EGER, L. *Diversity management*, s. 9

¹⁰ *Dissemination of diversity management in Germany: A new institutional approach*, s. 35-47

možnosti růstu. V řadě zemí Evropské unie se diverzita stává dokonce součástí dlouhodobé organizační strategie, protože obstát ve vysoce konkurenčním prostředí globálního trhu je možné jen tehdy, pokud organizace maximálně využije potenciálu všech svých zaměstnanců.¹¹

Na základě dlouhodobých zkušeností ze zahraničí se ukazuje, že vytváření diverzitního prostředí ve firmách pozitivně ovlivňuje nejen spokojenost pracovníků, ale i pracovní morálku, snižuje absentérismus a pravděpodobnost komunikačního nedorozumění. Diverzitní prostředí zvyšuje kreativitu, schopnosti inovace a zlepšuje výkon týmů při řešení problémů. Heterogenní pracovní síla také představuje strategickou výhodu pro marketing zaměřený na různorodé segmenty zákazníků. Hlavním smyslem managementu diverzity je vytvoření inkluzivní organizační kultury, která dá všem jednotlivcům možnost uplatnit své odlišné přístupy, názory a schopnosti.¹²

Uplatňováním managementu diverzity se organizace projevuje jako sociálně odpovědná. To má potom pozitivní vliv na dobrou pověst firmy a zpětně to společnosti pomáhá získávat kvalitní pracovníky.¹³

2.6 Vliv globalizace na diverzitu

Globalizace je v současnosti velmi frekventovaný pojem. Mnoho nových jevů, vztahů a procesů v životě lidské společnosti i celé lidské civilizace, a to jak pozitivních tak i negativních. Globalizace je velmi často chápána jako něco, čemu je potřeba se přizpůsobit a podřídit. Takový přístup chápání má takřka charakter nějaké ideologie nežli skutečného vědeckého zdůvodnění její nevyhnutelnosti.¹⁴ Podle J. Kellera je třeba globalizaci zařadit do široké škály velkých rozprávění- mýtů, náboženství nebo ideologií.¹⁵

Globalizace je ve vývinu společnosti a celé její civilizace zákonitý vývojový proces. Je to proces, do kterého se oprávněně vkládají velké naděje při řešení

¹¹ BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 595-597

¹² KARSTEN, M. *Management and gender: issues and attitudes*, s. 208

¹³ MILLER, F. *The inclusion breakthrough*, s. 182

¹⁴ NOVÁKOVÁ, V. *Multikulturalita v řízení globalizované firmy*, s. 55

¹⁵ KELLER, J. *Politika s ručením omezeným*, s. 68

celosvětových problémů. Její nástup a průběh je způsoben důsledkem úsilí člověka o co nejlepší uspokojování jeho rostoucích nároků a s tím spjatých životních potřeb, které jsou zatím stále především materiální povahy. Díky tomu je globalizace důsledkem rozvoje materiální výroby a akcelerace ekonomického růstu. Všem těmto jevům a procesům dlouhodobě pomáhá rozvoj lidského poznání, zvláště potom rozvoj vědy a techniky. Rychlé tempo celosvětového vývoje ve světě, kterému proces globalizace značně napomáhá, může vést k nebyvalému pokroku lidstva při uspokojování nejen jeho materiálních potřeb, ale také duchovních. Změny, které tento vývoj přináší, tak mohou vytvářet materiální předpoklady pro všestranný a harmonický rozvoj člověka. Tyto procesy však mohou vést i k jejímu kolapsu. Její současný stav a dlouhodobě neřešené problémy, které uplynulý i současný vývoj přináší, naznačují, respektive jsou přímo symptomy všeobecné civilizační krize. Globalizační proces pouze málo zohledňuje širší společenské, lidské a environmentální souvislosti civilizačního vývoje.¹⁶

Výsledkem takového přístupu k procesu globalizace, jak se ukazuje je i současná finanční a ekonomická hospodářská krize, která začala v USA, ale díky tomu, že je svět vzájemně propojený, se postupně začala objevovat i v ostatních státech světa.¹⁷

Díky všem těmto faktorům je na firmy vyvíjen enormní tlak. Firmy musí být čím dál tím lepší a rychlejší ve vývoji svých produktů, aby byly schopné obstát v konkurenčním prostředí. Proto musí být jejich personální obsazení složeno jen z těch nejlepších zaměstnanců, kteří dokážou rychle a efektivně reagovat na požadavky trhu. Tito lidé se nacházejí napříč celým spektrem společnosti.

2.7 Diskriminace na pracovištích

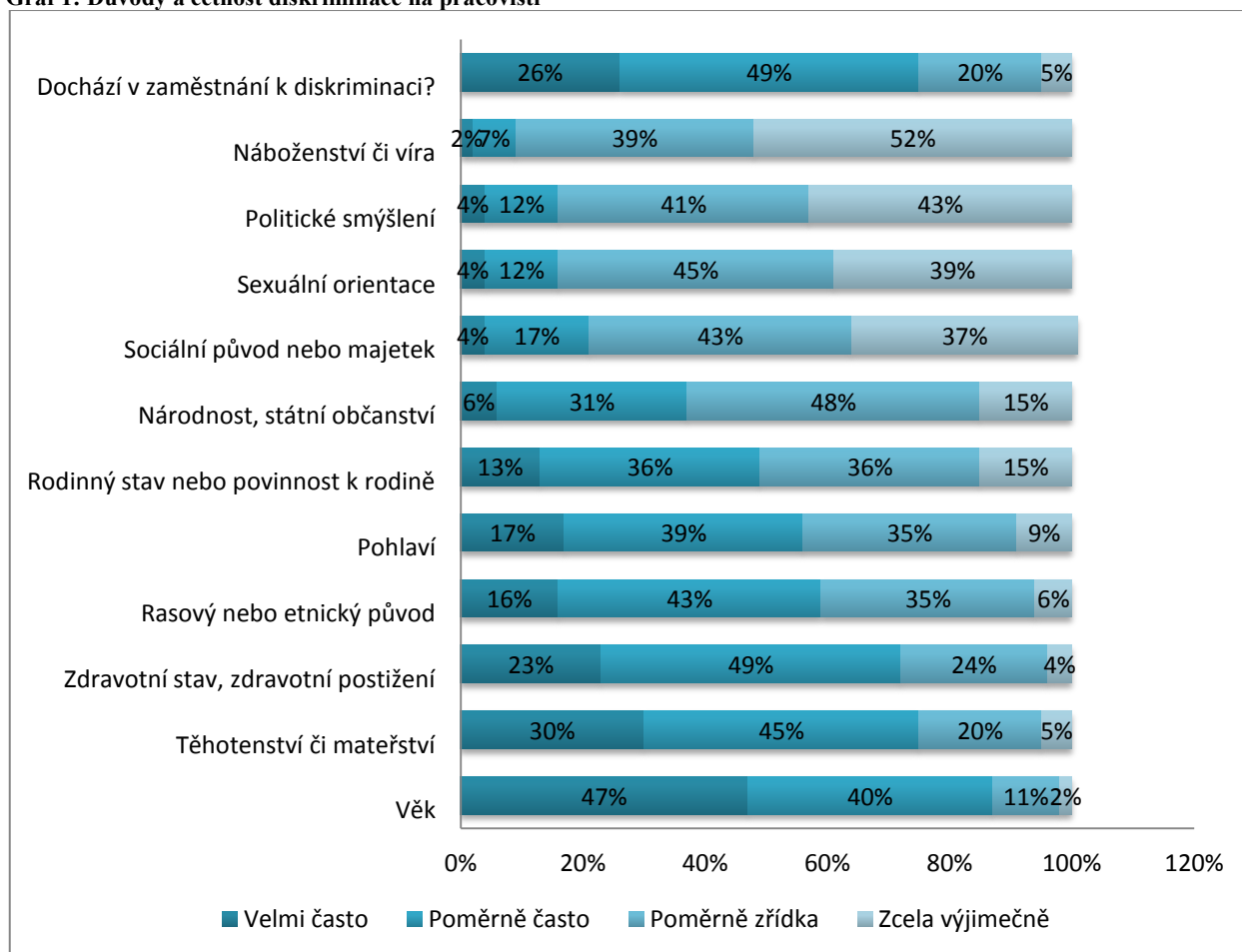
Tři čtvrtiny dotázaných občanů ČR se domnívá, že u nás dochází při zaměstnávání k diskriminaci některých skupin obyvatel. Za rozhodující pokládají lidé tři faktory: věk, mateřství a zdravotní stav. Celých 87 % občanů se domnívá, že lidé jsou často nebo velmi často diskriminováni kvůli věku. Výsledky pochází z výzkumu

¹⁶ BECK, U. *Co je to globalizace?*, s. 22

¹⁷ KELLER, J. *Politika s ručením omezeným*, s. 69

STEM provedeného na souboru obyvatel České republiky starších 18 let, který se uskutečnil v roce 2007. Dotazníky vyplnil rozsáhlý soubor 1191 respondentů. Přesvědčení, že v zaměstnání dochází k určité diskriminaci, je o něco větší u žen (80%) než u mužů (70%). Respondentům bylo také předloženo jedenáct vybraných oblastí možných důvodů diskriminace na trhu práce.

Graf 1: Důvody a četnost diskriminace na pracovišti



Dostupné z: <http://www.stem.cz/clanek/1301>

Z výsledků výzkumu vyplývá, že převážná většina obyvatel České republiky považuje diskriminaci na pracovním trhu za reálný problém. Jednoznačně největší ohlas důvodu diskriminace měl věk, jako častý nebo poměrně častý ho označilo devět z deseti lidí (87%). Za další frekventované důvody znevýhodňování v zaměstnání označili zhruba tři čtvrtiny respondentů mateřství a těhotenství (75%) a zdravotní stav nebo postižení (72%). Dále jsou občané podle názoru respondentů velmi často

diskriminovaní za svůj etnický původ (61%), pohlaví (56%), rodinný stav či povinnost k rodině (49%) a za národnost a státní občanství (37%). U ostatních vybraných oblastí nepřesahují podíly odpovědí „velmi často a poměrně často“ 20%.¹⁸

V práci bude dále podrobněji rozebrána problematika v současné době nejdiskutovanějších oblastí a těmi jsou věk, národnost a státní občanství a pohlaví zaměstnanců.

2.8 Multikulturní prostředí v České republice

2.8.1 Vývoj migrace

Pracovní migrace před rokem 1989 byla značně regulovaná především mezivládními dohodami. V souladu s tím, se začali na tehdejšímu trhu práce uplatňovat především vietnamští občané, jenž tvořili většinu zahraniční pracovní síly v československých organizacích. Počátkem 90. let došlo k zásadnímu obratu v migračních trendech. Česká republika začala být destinací zajímavou nejen z hlediska pracovní migrace, ale i přistěhovalectví. První etapa migrace (do roku 1996) je typická především návratem emigrantů z různých částí světa a neméně potom návratem příslušníků krajanských komunit ze zemí východní Evropy a Balkánu. Kromě těchto skupin populace začínají Českou republiku vyhledávat jako cílovou zemi také další skupiny imigrantů, především z asijských zemí. S tím související pracovní migrace do České republiky roste a vrcholí v letech 1996-1997.¹⁹

Pro období mezi lety 1996-2000 je charakteristické zpřísnění podmínek pro pobyt cizinců i omezování jejich pracovních příležitostí. Souvisí to především s hospodářsko-společenskými podmínkami tohoto období v České republice, s růstem nezaměstnanosti a celkově nepříznivou situací na trhu práce. Navzdory tomu i v těchto letech roste počet cizinců s povolením k pobytu ze 104 000 občanů na 254 000 občanů.

¹⁸ STEM-Středisko empirických výzkumů: Hlavním důvodem diskriminace na trhu práce je u nás podle občanů věk. STEM. [online]. 2007 [cit. 2014-01-08]. Dostupné z: <http://www.stem.cz/clanek/1301>

¹⁹ RÁKOCZYOVÁ, M. *Zaměstnavatelé zahraničních pracovníků v České republice a jejich role v procesu sociální integrace*, s. 37

Současné období vývoje migrační politiky (od roku 2000 až doposud) je příznivé pro zaměstnávání zahraničních pracovníků. Ačkoliv se jedná o období kontrolované a řízené migrace, počet zahraničních pracovníků na trhu práce České republiky stále roste. Roky 2000-2003 se vyznačovaly značnou stabilitou, v ČR bylo v těchto letech evidováno mezi 160-170 tisíci ekonomicky aktivních cizinců.²⁰

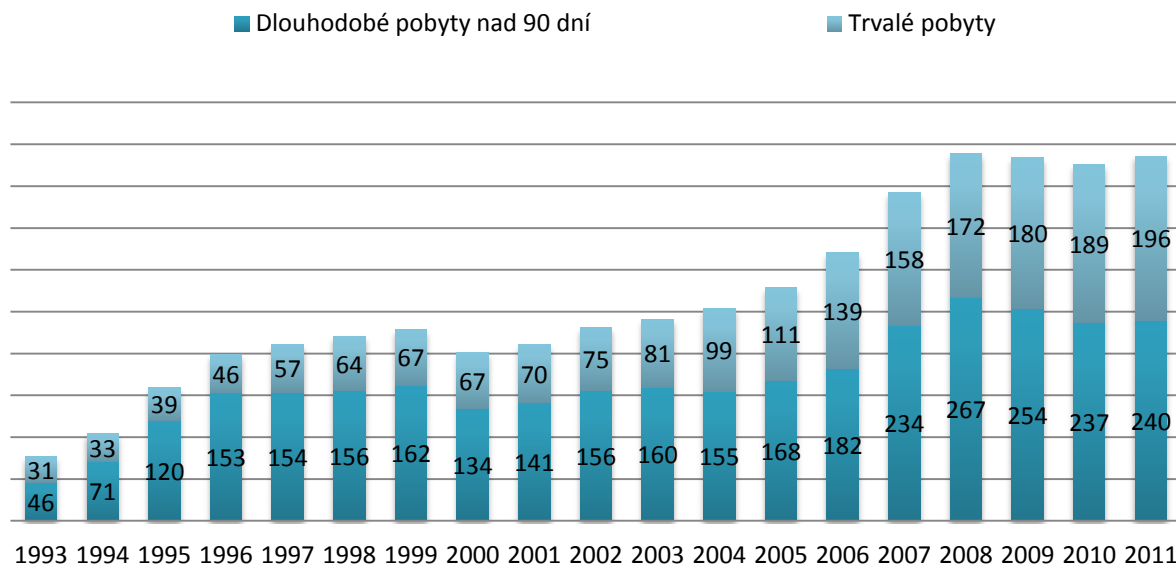
Se vstupem ČR do EU, v roce 2004, došlo k rozšíření kategorií pobytu. Kromě pobytů trvalých a víz nad 90 dnů jsou rozlišovány také pobyty dlouhodobé a pobyty přechodné pro občany EU a jejich rodinné příslušníky. To vedlo k opětovnému výraznému zvýšení počtu těchto osob, a to téměř o 80 000. Toto navýšení se téměř výhradně týkalo cizinců evidovaných na úradech práce. V roce 2008 bylo evidováno již více než 439 000 cizinců.²¹ V téže roce však vypukla světová hospodářská krize. Od roku 2009 se krize naplno projevila také v České republice. V jejím důsledku přišlo o práci tisíce cizinců a počty cizinců poprvé meziročně klesly. Ovšem od konce roku 2011 opět nastal stoupající trend a poslední údaje z roku 2012 odhadují, že v České republice je již více než 449 tisíc cizinců.²²

²⁰ Tamtéž, s. 39

²¹ Český statistický úřad: Cizinci- Počet cizinců. [online]. 2012. vyd. [cit. 2014-01-08]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/o/ciz_pocet_cizincu-popis_aktualniho_vyvoje

²² BARŠA, P. *Krize v multikulturalismu*, s. 215

Graf 2: Vývoj počtu cizinců s trvalými a dlouhodobými pobyty ČR (v tisících)



Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/ciz_pocet_cizincu

2.8.2 Důvody k zaměstnávání cizinců

Na základě provedení dotazníkového šetření bylo zjištěno 9 hlavních důvodů, které vedou společnosti k přijetí zahraniční pracovní síly namísto zaměstnanců z ČR.

Jedná se o:

- Nedostatek vhodných domácích pracovníků
- Neochota domácích pracovníků pracovat za nabízenou úroveň mzdy
- Větší ochota cizinců pracovat přesčas
- Větší ochota cizinců pracovat v nestandardní pracovní dobu (víkendy a svátky)
- Větší ochota pracovat za nižší mzdy
- Specifická odbornost pracovníků
- Osobní zájem pracovníků pracovat v organizaci
- Aktivnější přístup k plnění pracovních úkolů
- Větší pracovní nasazení cizinců²³

²³ RÁKOCZYOVÁ, M. *Zaměstnavatelé zahraničních pracovníků v České republice a jejich role v procesu sociální integrace*, s. 46

2.8.3 Preferovaná státní příslušnost podle zaměstnavatelů a nejčastěji zaměstnávání zástupci jednotlivých zemí

Většina (81%) z dotazovaných organizací nepreferuje zaměstnání pracovníků z určitých zemí. Při výběru upřednostňují převážně Slovensko, Ukrajinu a Velkou Británii. Důvodem upřednostňování pracovníků ze Slovenska je hlavně jejich jazyková a kulturní blízkost. Celá řada občanů Slovenska v ČR studuje, studovala nebo zde má příbuzné, což jim umožňuje snazší přístup na náš trh práce. Zájem o ukrajinské pracovníky je především kvůli jejich nezastupitelné roli na manuálních pracovních pozicích, ve stavebnictví a zpracovatelském průmyslu.²⁴

Tabulka 1: Míra preferencí původu pracovníků z jednotlivých zemí

Slovensko	58,3%
Ukrajina	8,6%
Velká Británie	8,6%
Rusko	4,3%
Francie	4,3%
Itálie	2,2%
Japonsko	2,2%
Polsko	2,2%
USA	1,4%
Ostatní země	7,9%
Celkem	100%

Zdroj: RÁKOCZYOVÁ, M. Zaměstnavatelé zahraničních pracovníků v České republice a jejich role v procesu sociální integrace, s. 57

²⁴ POŘÍZKOVÁ, H. *Sociální práce: Sociální práce s imigranty*, s. 67-77

Tabulka 2: Zastoupení jednotlivých národností v ČR

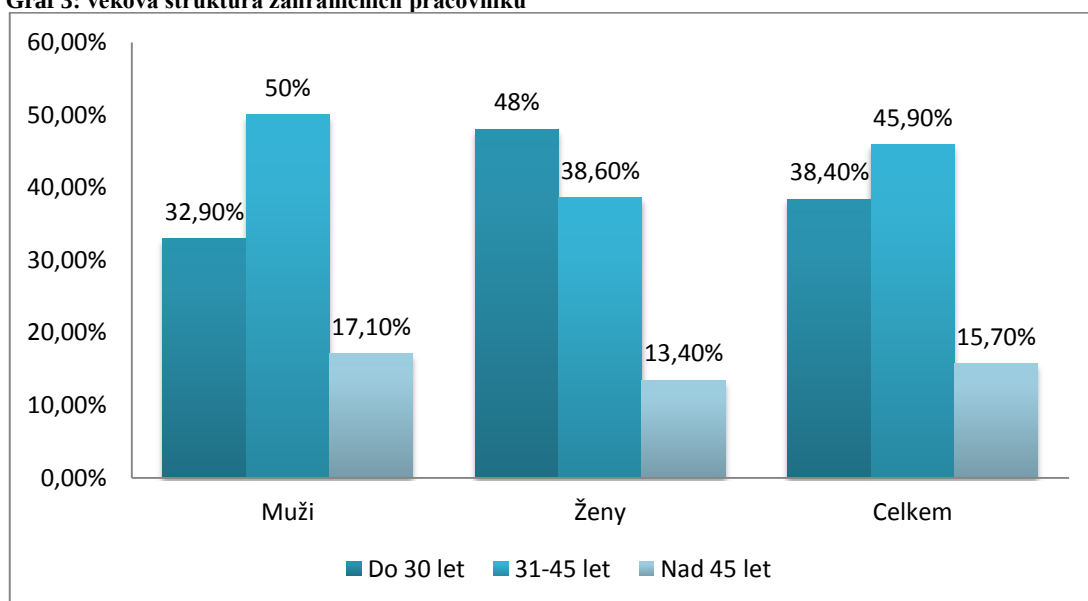
Ukrajina	31%
Slovensko	17%
Vietnam	14%
Rusko	7%
Polsko	4%
Německo	3%
Ostatní	23%

Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/o/ciz_pocet_cizincu-popis_aktualniho_vyvoje

2.8.4 Věková struktura zahraniční pracovní síly

Ve struktuře zahraničních zaměstnanců podle věku jsou patrné určité rozdíly mezi muži a ženami. Zatímco mezi muži výrazně převažují pracovníci ve věkové kategorii mezi 30-45 lety (50%), mezi ženami naopak převažují mladší věkové kategorie do 30-ti let (48%). Celkově pak tvoří nejpočetnější pracovní skupinu jednotlivci ve věku od 30 do 45 let.

Graf 3: věková struktura zahraničních pracovníků

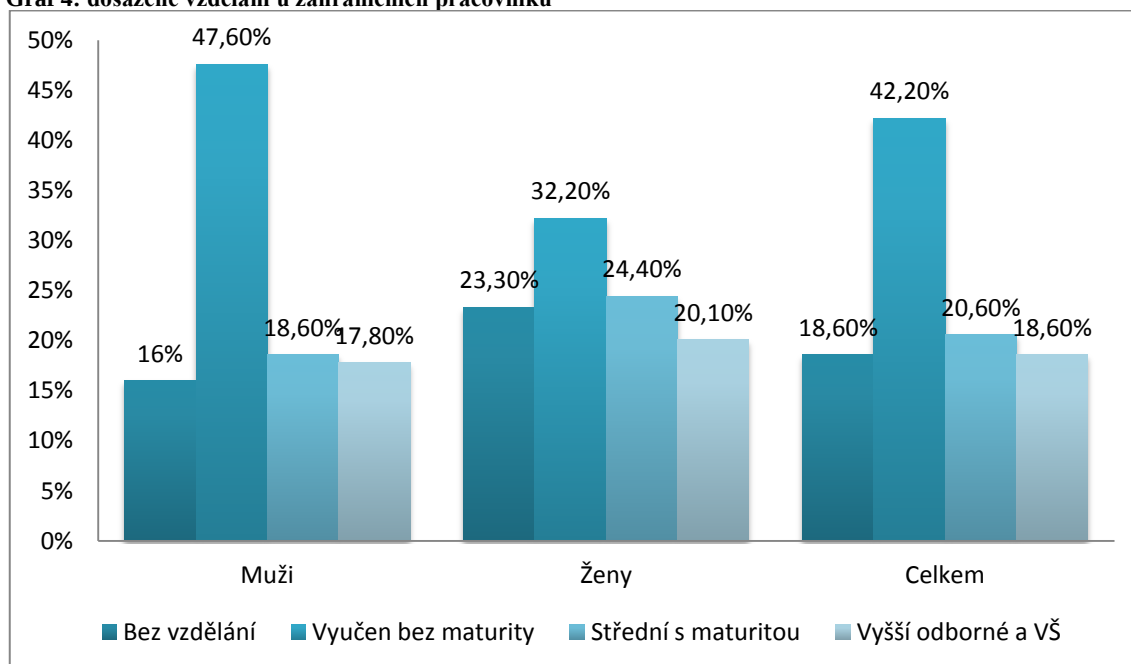


Zdroj: RÁKOCZYOVÁ, M. Zaměstnavatelé zahraničních pracovníků v České republice a jejich role v procesu sociální integrace, s. 63

Podle Českého statistického úřadu spadá nejvyšší podíl cizinců (47%) v zaměstnaneckém poměru do věkové kategorie 25-39 let. Druhou nejpočetnější skupinou (28%) jsou lidé ve věku 40-54 let a třetí nejčastější skupinu (19%) tvoří lidé ve věku 20-24 let.²⁵

2.8.5 Dosažené vzdělání u zahraničních pracovníků

Graf 4: dosažené vzdělání u zahraničních pracovníků



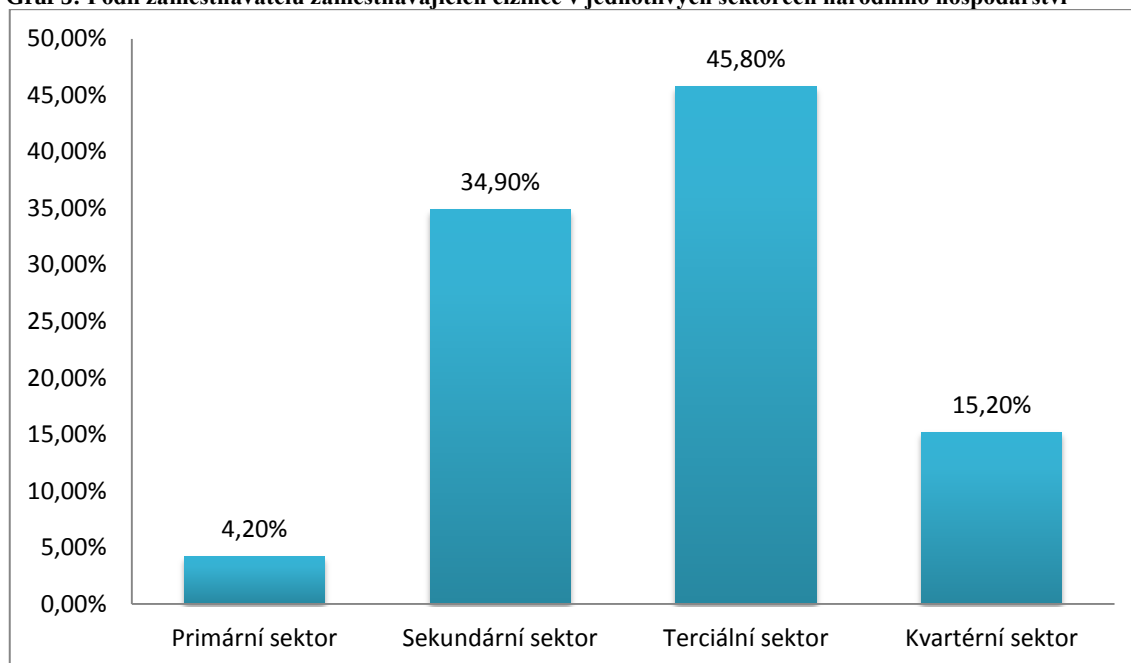
Zdroj: POŘÍZKOVÁ, H. Sociální práce: Sociální práce s imigranty, s. 71

Výše uvedené vzdělání odpovídá celkovému rozložení náročnosti pracovních pozic v závislosti na požadovaném vzdělání. Menší vzdělanost mužů lze přisuzovat tomu, že jsou častěji nájímáni na pracovní pozice, na kterých nepotřebují žádné speciální vzdělání.

²⁵ RÁKOCZYOVÁ, M. Zaměstnavatelé zahraničních pracovníků v České republice a jejich role v procesu sociální integrace, s. 65

2.8.6 Nejčastější sektory, kde se uplatňují zahraniční pracovníci

Graf 5: Podíl zaměstnavatelů zaměstnávajících cizince v jednotlivých sektorech národního hospodářství



Zdroj: RÁKOCZYOVÁ, M. *Zaměstnavatelé zahraničních pracovníků v České republice a jejich role v procesu sociální integrace*, s. 23

Největší podíl tvoří organizace působící v terciálním sektoru. Jedná se převážně o zařízení zprostředkovávající restaurační, ubytovací, obchodní a úklidové služby. Samotní obchodní služby tvoří 50% podíl daného sektoru.

Druhý nejvýznamnější podíl tvoří organizace působící ve zpracovatelském průmyslu a stavebnictví. Podíl organizací v kvartérním sektoru národního hospodářství je přibližně 15%. Pracovní pozice v tomto sektoru většinou vyžadují vyšší kvalifikaci i vzdělání žadatelů o pracovní místo.²⁶ Tento relativně nízký podíl je dán jednak požadavky na vzdělání a jednak také finančním ohodnocením dané pozice. Západní, vyspělejší státy si mohou dovolit ohodnotit pracovníka mnohem lépe než organizace působící v ČR. Z toho důvodu pochází značná část těchto pracovníků z východní Evropy a Asie, oproti které je ekonomická situace v ČR na lepší úrovni.

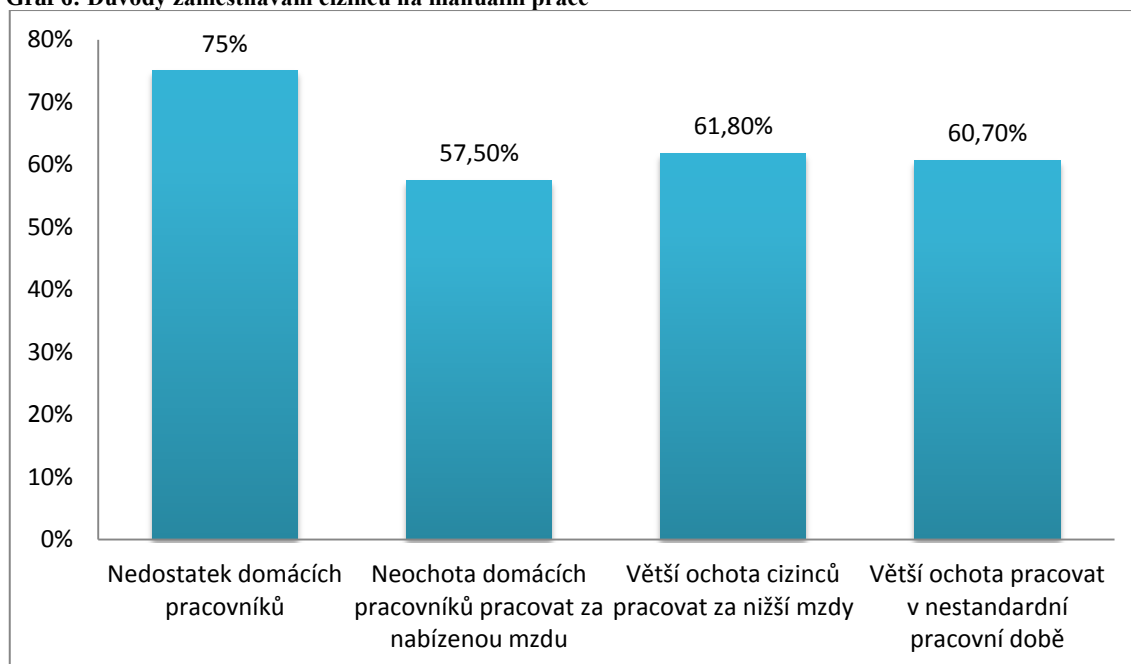
Nejmenší zastoupení má primární sektor, což ale vyplívá z jeho marginálního podílu na celkovém národním hospodářství obecně. Organizace zabývající se

²⁶ RÁKOCZYOVÁ, M. *Zaměstnavatelé zahraničních pracovníků v České republice a jejich role v procesu sociální integrace*, s. 22

zemědělstvím najímají zahraniční pracovníky pouze sporadicky a především jen na sezónní a krátkodobé práce.²⁷

2.8.6.1 Důvody k zaměstnání zahraničních pracovníků na manuální práce

Graf 6: Důvody zaměstnávání cizinců na manuální práce



Zdroj: RÁKOCZYOVÁ, M. Zaměstnavatelé zahraničních pracovníků v České republice a jejich role v procesu sociální integrace, s. 47

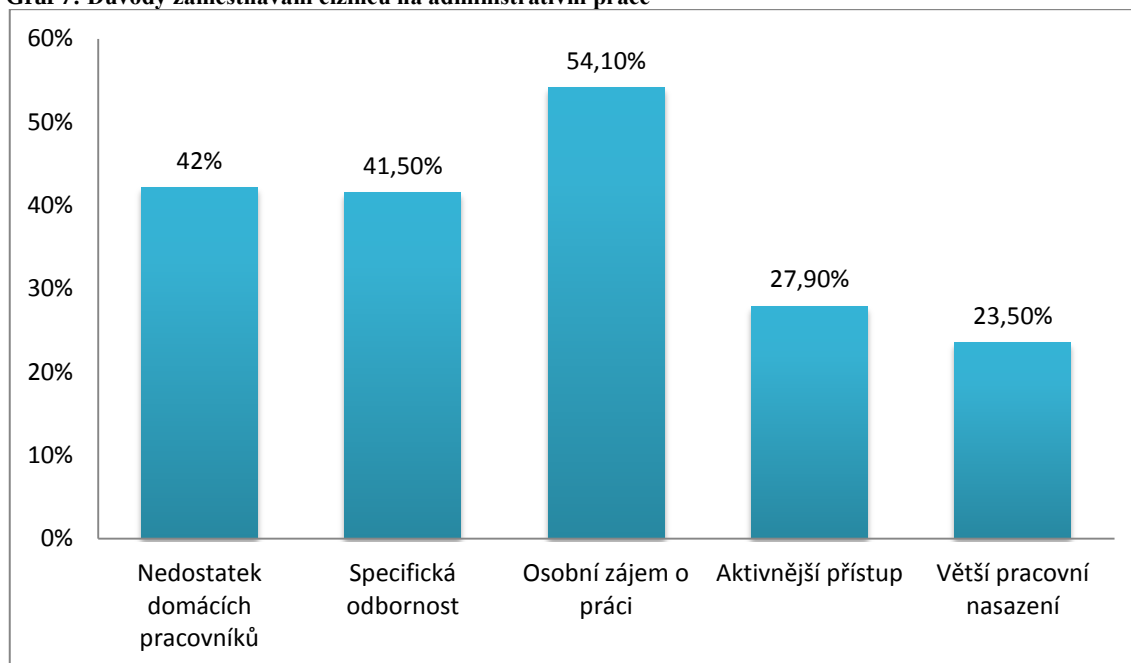
Významným motivem organizací pro zaměstnávání zahraničních manuálních pracovníků je především úspora nákladů, protože tito pracovníci jsou zpravidla ochotni pracovat za nižší mzdy, po delší pracovní dobu a také ve dnech pracovního volna.²⁸

²⁷ RÁKOCZYOVÁ, M. Zaměstnavatelé zahraničních pracovníků v České republice a jejich role v procesu sociální integrace, s. 22

²⁸ Tamtéž, s. 47

2.8.6.2 Důvody k zaměstnání zahraničních pracovníků na manuální práce

Graf 7: Důvody zaměstnávání cizinců na administrativní práce



Zdroj: RÁKOCZYOVÁ, M. Zaměstnavatelé zahraničních pracovníků v České republice a jejich role v procesu sociální integrace, s. 48

V případě administrativních pracovníků je hlavním důvodem zaměstnavatelů osobní zájem osob ze zahraničí o práci v dané organizaci. Dalším významným důvodem je opět nedostatek domácích pracovníků a specifická odbornost/kvalifikace pracovníků na danou pozici.²⁹

2.8.7 Důvody vybraných státních příslušností pro migraci do České republiky

Pro zjištění nejčastějších důvodů migrace cizinců za prací do České republiky byl vytvořen dotazník, kde měli respondenti vyplnit svoje očekávání od zaměstnání v ČR. Výzkumu se zúčastnilo 608 cizinců ze „třetích zemí“ žijících v České republice. V následující tabulce si měli vybrat svoje očekávání a zaškrtnout jej. Následné

²⁹ RÁKOCZYOVÁ, M. Zaměstnavatelé zahraničních pracovníků v České republice a jejich role v procesu sociální integrace, s. 48

vyhodnocení odpovědí je: 1- největší zastoupení odpovědí, 11- nejmenší zastoupení odpovědí.³⁰

Tabulka 3: Očekávání cizinců od práce v České republice

Státní příslušnost	Ukrajina	Vietnam	Rusko
Lépe placená práce, než práce, kterou mám dnes	1	1	1
Méně fyzicky namáhavá práce	2	6	4
Bez práce o víkendech a svátcích	3	3	2
S pracovní dobou nepřesahujících 8 hodin denně	6	2	3
Stálá práce na dobu neurčitou	4	4	4
Méně jednotvárná, rozmanitější a tvořivější práce	5	5	7
Méně stresující práce	7	7	5
Odpovědnější práce	8	11	6
Méně riziková práce (úraz, škodlivost prostředí, apod.)	8	9	8
Bez nočních pracovních směn	9	8	8
Jiné	10	9	9

Zdroj: SCHEBELLE, D. Bariéry integračního procesu reflexí cizinců z třetích zemí, s. 21

2.9 Věková diverzita

Evropská populace stárne, již dnes je na trhu práce v zemích Evropské unie jedna pětina pracovníků starších padesáti let. V České republice je problém stárnutí populace ještě výraznější než v ostatních zemích EU. Od začátku 90. Let minulého století se míra porodnosti začala snižovat a dnes je u nás míra porodnosti jednou z nejnižších v EU. Česká republika má aktuálně koeficient porodnosti 1,49 dítěte na matku. Ženy i muži vstupují do prvního manželství v pozdějším věku a ženy také rodí v pozdějším věku. Současně se u nás zvyšuje průměrná délka života. Přesto starší pracovníci často předčasně opouštějí trh práce a zaměstnavatelé je v tomto rozhodnutí podporují. Vzhledem k tomu, že firmy přicházejí o kvalifikovanou a stabilizovanou pracovní sílu,

³⁰ SCHEBELLE, D. *Bariéry integračního procesu reflexí cizinců z třetích zemí*, s. 21

které pomalu ubývá, se ukazuje jako nezbytné změnit postoj k této věkové skupině pracovníků.³¹

V současné době se v souladu s prodlužováním lidského života propaguje takzvané aktivní stárnutí. To znamená prodlouženou ekonomickou aktivitu, pozdější odchod do důchodu a také větší zapojení starších lidí do sociálně produktivních aktivit. V souvislosti se systematizací práce se staršími pracovníky se dnes hovoří o takzvaném age managementu (řízení věku). Součástí age managementu jsou nejrůznější opatření zaměřená na odstranění věkových bariér a na podporu věkové diverzity.³²

Ve vztahu k uplatnění starších pracovníků bývají nejčastěji zmiňovány jako důvody pro implementování age managementu:

- Udržení kvalifikovaných pracovníků, kterých je na trhu nedostatek
- Stabilizace dovedností základny v organizaci
- Pozitivní vliv věkové heterogenity
- Respektování státní politiky
- Dodržování anti-diskriminačních opatření
- Stárnutí populace

V rámci age managementu následně můžeme využít těchto opatření:

- Přizpůsobení náboru a výběru této věkové skupině, využít pro přijímání starších pracovníků, využít speciálně vyškolené personální pracovníky, spolupráce s úřady práce, a podobně
- Vzdělávání, trénink a celoživotní vzdělávání- stimulování pracovníků, kteří se vzdělávají, využívají starších pracovníků jako facilitátorů a interních lektorů
- Možnost osobního a kariérního rozvoje- zvyšuje motivaci pracovníků tím, že jim dává perspektivu do budoucna, mají možnost využít svých zkušeností, pracovníci jsou angažovanější a později odcházejí do důchodu
- Nabídka pružné pracovní doby, přizpůsobení směnného provozu, částečný odchod do důchodu, práce na částečný úvazek, specifické programy, osvobození starších pracovníků od práce přesčas

³¹ BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 610

³² PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 110

- Nabídka zdravotnické péče a úpravy pracovního prostředí (pravidelné zdravotní prohlídky, ergonomické úpravy pracovního místa, apod.)
- Přiřazení na jinou pracovní pozici, zaměření na spoluúčast pracovníka, systematické přístup k rozmisťování pracovníků, spolupráce s personálním oddělením
- Řízený přechod do důchodu, poradenství pro bývalé pracovníky, pomoc při hledání nového pracovního místa, delší dovolená, apod.³³

Ukazuje se, že cílená opatření podporující zdraví a profesní rozvoj osob starších 50 let jsou pro firmu výhodnější než propouštění nebo předčasné odchody do důchodu. Z nezávislých odborných studií vypracovaných v zahraničí vyplývá, že starší zaměstnanci mohou být pro firmu přínosem při zajišťování klíčových know-how a zkušeností pro firmu, předávání znalostí jiným zaměstnancům a udržení kompetencí ve firmě. V České republice je však ekonomicky aktivních lidí nad 55 let pouze 42%.³⁴

2.10 Genderová diverzita

V 60-70 letech minulého století nastal nástup takzvané druhé vlny feminismu a zavedení genderové perspektivy do pohledu na postavení žen a mužů ve společnosti. Zatímco tradiční termín pohlaví se vztahuje především k fyziologickým a tělesným rozdílům mezi muži a ženami, pojem gender nás odkazuje na způsob, kterým jsou v této společnosti a kultuře definovány a konstruovány soubory znaků, vlastností a projevů považovaných za typicky mužské (muskulinita) a typicky ženské (feminita). V souvislosti s řešením genderové problematiky byla a je značná pozornost věnována uspořádání vztahů mezi muži a ženami v pracovní oblasti. Před zavedením pojmu gender bylo na muže i ženy v organizacích pohlíženo v jednotící perspektivě pracujícího člověka. Případné rozdíly v postavení, hodnocení a úspěšnosti jednotlivých zaměstnanců byly spojovány výlučně s individuálními schopnostmi a výkonem.

³³ WALKER, A. *A guide to good practice in age management*, s. 5

³⁴ BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 612

Hlubší kritické analýzy však začaly odhalovat, že oblast pracovního a organizačního života je uspořádána především v souladu s tradičně chápanými maskulinními principy a hodnotami (například orientace na soupeření, maximální výkon, materiální profit, pohled na rodinný život, apod.). V takových podmínkách se ženy téměř zákonitě prosazují hůře a obtížněji nežli muži.

Fakt nerovného postavení a diskriminace žen byl v průběhu 80 a 90 let minulého století doložen řadou empirických poznatků (minimální přítomnost až absence žen ve vysokých manažerských funkcích, kumulace žen v oborech a na pozicích tradičně spojovaných s feminitou- např. sekretářky, učitelky nebo zdravotní sestry)

Pod tlakem narůstající kritiky, ale i v souvislosti s uvědoměním si skutečnosti, že dlouhodobé ignorování diskriminace žen v podstatě znamená značné plýtvání lidským potenciálem, začala na sklonku minulého století řada firem a podniků věnovat řešení genderové problematiky značnou pozornost.³⁵

V souvislosti s tím vznikla disciplína, takzvaný management genderových vztahů, který se zabývá vytvářením a udržováním rovných příležitostí pro muže a ženy v organizacích. Jeden z klíčových pojmů uvedené disciplíny představuje genderově integrovaná organizace, čili podnik, jehož kultura a život jsou založeny na dodržování principů rovnosti a na prolínání a překrývání maskulinních a femininních charakteristik a hodnot.³⁶

K vyrovnaní nerovností v příležitostech pro muže a ženy v celostátním měřítku slouží jako nástroj takzvaný genderový mainstreaming, což je postup, ve kterém jsou všechny koncepční, rozhodovací a vyhodnocovací procesy řízené státem, ve všech fázích jejich přípravy a provádění podřízeny hledisku rovnosti příležitostí mužů a žen. Vyrovnaní nerovností je tak řešeno sadou nejrůznějších opatření na legislativní úrovni, od ústavních zákonů a ustavování orgánů, které mají na starosti jejich koncepční rozpracování, až po zákoník práce. V této souvislosti bývá nejčastěji oficiálně užíván pojem „rovné příležitosti pro muže a ženy“, který doslovně znamená „absenci překážek bránících občanům na základě jejich příslušnosti k pohlaví v účasti na ekonomice, politice a v sociální oblasti“. Tato opatření jsou samozřejmě závazná i pro organizace, ale zatím nebývají vždy důsledně v praxi uplatňovány. Přitom je zřejmé, že genderová

³⁵ BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 23-27

³⁶ KŘÍŽKOVÁ, A. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*, s. 78

diverzita na pracovišti má pozitivní vliv nejen na spokojenost pracovníků, ale i na produktivitu organizace.³⁷

Organizace, v nichž jsou uznávány a aktivně prosazovány principy genderové rovnosti můžeme označit jako tzv. genderově integrované.³⁸

2.10.1 Rozdílné postavení žen a mužů v genderové diverzitě

2.10.1.1 Zdraví

Muži jsou všeobecně náchylnější k civilizačním chorobám než ženy. Počet diabetiků v poslední době značně narůstá a zde jsou častějšími pacienti ženy.

Ženy se v průměru dožívají vyššího věku než muži, proces stárnutí mužů je však v posledních letech dynamičtější. Muži mají v podstatě v každém věku vyšší úmrtnost než ženy, nejvýraznější je to ve věku 15-29 let.³⁹

2.10.1.2 Vzdělání

Ženy zaznamenaly vyšší podíl vysokoškolsky vzdělaných osob ve věku do 34 let než muži. Od 35. Roku se situace mění a výrazně vyšší podíl vysokoškolsky vzdělaných osob mají muži oproti ženám ve věkové kategorii 65 a více let. To je do značné míry způsobeno tím, že v dřívějších letech ještě nebyla příliš aplikovaná genderová diverzita a panovala značná diskriminace žen. V současné době převažují dívky nad chlapci již i na středních odborných školách, gymnáziích, vyšších odborných školách a také na vysokých školách. Muži na vysokých školách představují většinu pouze v případě technických věd a nauk.⁴⁰ V posledních letech je velmi znatelný zesilující tlak na to,

³⁷ VLACH, J. *Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu*, s. 37

³⁸ KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*, s. 82

³⁹ Český statistický úřad: *Genderové statistiky* [online]. 2010 [cit. 2014-01-09]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_uvod

⁴⁰ EGER, L. *Diversity management*, s. 25

aby rozvoj a vzdělávání prokazatelně vedly ke zvýšení výkonnosti organizace a to bez ohledu na pohlaví jedince.⁴¹

2.10.1.3 Práce a mzdy

Počty nezaměstnaných vykazují rostoucí trend u obou pohlaví, ale i přesto zůstává míra nezaměstnanosti vyšší u žen. Ženy jsou i nadále více ohroženy ztrátou zaměstnání a ekonomickou nečinností než muži.⁴²

Muži mají vyšší mediánovou mzdu než ženy, a to jak podle všech kategorií zaměstnání, tak podle vzdělání. Rozdíly v odměňování mužů a žen představují průměrnou diferenci v hodinové odměně za práci muže a ženy v rámci celé ekonomiky. V Evropě jako celku vydělávají ženy v průměru asi o 17% méně než muži, v České republice se jedná průměrně o 13%.⁴³

2.11 Problémy implementace diverzity

Problém může být v první řadě nedůvěra pracovníků, dána jejich nedostatečnou informovaností a odporem vůči změnám obecně. Zaměstnanci mívají především předsudky a stereotypní představy ve vztahu k znevýhodněným skupinám odlišných pracovníků. V České republice se nejčastěji setkáváme jak s předsudky vůči ženám, tak i vůči starším či zdravotně postiženým pracovníkům a v neposlední řadě také k odlišným etnickým a národnostním skupinám. Tato skutečnost je dána historicky zejména dlouhodobou izolovaností naší společnosti a v současnosti poměrně laxním přístupem k zavádění rovných příležitostí do každodenního života. Při implementaci politiky diverzity se ukazuje jako zásadní podpora tohoto programu ze strany

⁴¹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 116

⁴² EGER, L. *Diversity management*, s. 25

⁴³ Průzkum: Muži v Česku vydělávají o 13 % více než ženy [online]. Finanční noviny.cz. [cit. 2014-01-02]. Dostupné z WWW <<http://www.financninoviny.cz/osfinance/zpravy/pruzkum-muzi-v-cesku-vydelavaji-o-13-vice-nezeny/610492>>.

managementu firmy. Ten musí být dokonale obeznámen s managementem diverzity, důsledně jej aplikovat ve své vlastní činnosti a jít příkladem svým zaměstnancům. Pracovníkům je také nutné potřebu změny důkladně vysvětlit a ukázat na konkrétních příkladech, jaké jim může přinést výhody. Jeden z kritických momentů při implementaci managementu diverzity v organizaci představuje právě pomoc pracovníkům uvědomit si, jak tyto základní dimenze ovlivňují jejich pracovní uplatnění.⁴⁴ Další významnou roli by měl zastávat personální útvar, který má působit jako agent, podněcovatel či iniciátor změny, které přicházejí s transformací organizace a se směnou kultury. Má se zaměřovat na organizaci jako celek, ale i na jednotlivé pracovníky a zaměřovat se na usnadňování provádění a akceptace změn.⁴⁵

2.12 Sledování efektivity managementu diverzity

Pro sledování efektivity managementu diverzity v organizaci (interní i externí) se užívá tzv. monitoring diverzity. Metodicky je ošetřen Evropskou unií. Užívají se dva základní druhy monitoringu, které by se měly vzájemně doplňovat:

- **Kvantitativní:** demografické statistiky, dotazníková šetření
- **Kvalitativní:** panelové diskuse, výzkum spokojenosti, zaměřená šetření, pozorování, individuální rozhovory

Monitoring by měl odhalit možné nerovnosti, prozkoumat jejich příčiny, odstranit nevýhody a nespravedlivé zacházení a také vystupuje i jako jakési poselství zaměstnancům a zákazníkům, že zaměstnavatel aktivně pracuje s diverzitou a rovnými příležitostmi.⁴⁶

⁴⁴ BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 601

⁴⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, s. 66

⁴⁶ MAKKONEN, T. *European handbook on equality data*, s.85

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této kapitole analyzuji aktuální situaci v dané firmě, která je popsána výše v diplomové práci. Analýzy se opírají především o skupinu zaměstnanců, která byla pozvána k účasti na tvorbě diplomové práce.

3.1 Cíle výzkumu

Cílem práce je provést analýzu mezinárodní firmy zabývající se prodejem a distribucí energií. Jako podklady pro vyhodnocování analýz budou sloužit semistrukturované rozhovory se zaměstnanci personálního oddělení a s vedením firmy, distribuované dotazníky a volně dostupné firemní materiály.

3.2 Metody výzkumu

3.2.1 Semistrukturovaný rozhovor

Částečně strukturovaný rozhovor na předem stanovené okruhy témat. Rozhovory probíhaly ve dnech 10.4.2014 a 16.4.2014 a zúčastnili se celkem 3 osoby. Vedení firmy mi vyšlo vstříc a poskytlo mi pro tyto účely malou zasedací místnost a také podle možností uvolnilo své zaměstnance. Pohovory probíhaly vždy formou ” tváří v tvář”, čili v místnosti byl vždy pouze jeden pracovník a já. Zaměstnanci byli také ujištěni o anonymitě poskytnutých údajů a o tom, že jejich jména nebudou nikde zveřejňována. Před samotným začátkem rozhovoru byli obeznámeni s tím, že z rozhovoru bude proveden zvukový záznam pro následné snazší vyhodnocení rozhovoru a že všechny otázky jsou dobrovolné a kterékoliv téma je možné vynechat.

Samotný rozhovor začal zvolna, aby došlo k navození uvolněné a částečně neformální atmosféry. Začínalo se otázkami o atraktivitě prostředí ve firmě, nabídkou malého občerstvení, apod.

V hlavní části bylo nastoleno nějaké téma, a pokud respondent odpovídal na dané téma, nebyl přerušován. Jakmile skončil, byly rozebírány další témata. Ke konci

mu byly položeny nějaké doplňující otázky a závěrem byl rozhovor sveden na neformální úroveň a posléze ukončen.

Celkově rozhovor trval přibližně 30 minut, po kterých se zaměstnanec vrátil zpět do práce.

3.2.2 Analýza firemních materiálů

Jedná se o sběr a analýzu veřejně dostupných materiálů, kde jsou uvedeny informace o firemní politice k danému tématu.

3.2.3 Dotazníkové šetření

Poslední výzkumnou metodou je dotazníkové šetření. To je zaměřeno na celé spektrum zaměstnanců firmy. Velkou výhodou této formy výzkumu jsou nízké nároky na čas, nízké náklady, možnost oslovit velké množství respondentů a rychlé vyhodnocení obdržených dat. Naopak největší nevýhodou je validita dat, kde účastníci nemusí uvádět skutečnost, ale to co si myslí, že by mělo být správné a také určité zkreslení dat díky dobrovolnosti odpovídat na otázky.

Dotazníkové šetření probíhalo elektronickou formou pomocí programu Survio. Dotazníky byly zaměstnancům rozesílány přes firemní intranet na jejich pracovní emaily s žádostí o poskytnutí daných informací pro tvorbu diplomové práce a s ujištěním, že dotazníky jsou zcela anonymní a vedení firmy je o tomto výzkumu informováno a souhlasí s ním. S týdenním odstupem byl všem zainteresovaným zaměstnancům rozeslán další email. Tentokrát s prosbou o dodatečné vyplnění dotazníků těmi, kdo tak ještě neučinili a s poděkováním za ochotu těm, kteří již vyplněné dotazníky odeslali.

3.3 Výsledky výzkumu metodou semistrukturovaných rozhovorů

Semistrukturované rozhovory byly provedeny se třemi pracovníky společnosti. Konkrétně se jednalo o personálního ředitele, personalistu, který má na starosti agendu kolem výběru vhodných uchazečů k pracovním pohovorům a o vedoucí jedné divize. U osob z personálního oddělení byl scénář rozhovorů identický, hlavní důraz jsem kladl nato, abych zjistil, jestli a jak odlišné jsou názory ohledně náboru nových zaměstnanců v očích ředitele a v očích personalisty, který se s tím setkává denně.

U vedoucího oddělení směřovali otázky spíše směrem motivace a organizace pracovních týmů.

Rozhovory nejsou uvedeny v plném znění, jsou zde uvedeny pouze důležité části pro diplomovou práci.

3.3.1 Rozhovor s personálním ředitelem

1. Jak probíhá nábor nových zaměstnanců?

V případě, že se vytvoří nová pozice nebo se uvolní stávající pozice ve firmě, je tato informace vystavena na oficiálních stránkách naší společnosti a dále inzerujeme poptávanou pozici na běžně dostupných serverech zabývajících se zveřejňováním pracovních příležitostí. Také u nás funguje motivační systém pro zaměstnance, který umožňuje zaměstnancům, aby na dané místo doporučili člověka, o kterém si myslí, že je na danou pozici vhodný a v případě že jeho kandidát uspěje ve výběrovém řízení a po uplynutí zkušební lhůty se s ním uzavře pracovní smlouva, dostane jednorázovou odměnu ve výši 15 000,- Kč.

Samotné výběrové řízení probíhá ve čtyřech fázích.

V první fázi jsou posuzovány přihlášky a přiložené dokumenty uchazečů, ze kterých se vyberou potenciální vhodní kandidáti. Tito lidé jsou následně kontaktováni a probíhá s nimi online diagnostika, což je v podstatě pohovor s personalistou přes webovou kameru a telefonické interview. Uchazeči, kteří postoupí, obvykle jich bývá maximálně 10, jsou pozváni do assessment centra, kde budou pod dohledem personalisty a dalších zástupců firmy plnit jak týmové úkoly, tak samostatné. Pozorovatelé si dělají poznámky

a kladou uchazečům doplňující otázky, podle kterých se snaží zjistit, který uchazeč je nejvhodnější. Poslední část je již pohovor s manažerem cílové oblasti.

2. Hraje při výběru zaměstnance nějakou roli věk, vzdělání, pohlaví, apod.?

Věk a pohlaví roli samozřejmě nehraje, není zmiňováno ani v inzerci a ani při výběru pracovníků se tyto kritéria nezohledňují, samozřejmě pokud to nejsou nějaké extrémy, kdy by se o nějakou pozici ucházel například sedmdesátiletý zájemce, tak pravděpodobně danou pozici nezíská, protože naše firma hledá zaměstnance na dlouhodobou spolupráci. Naopak vzdělání je pro nás důležité, jsou pozice, u kterých je požadováno vysokoškolské vzdělání jako podmínka pro zařazení do výběrového řízení. Avšak v určitých případech lze upustit od tohoto požadavku, pokud má uchazeč/ka dostatečnou praxi v daném oboru. Zároveň máme v rámci firmy identifikovány pracovní pozice, které jsou vhodné i pro uchazeče se zdravotním hendikepem a tyto pozice jsou na našich kariérních stránkách zřetelně označeny. Žádné jiné omezení při výběru vhodných zaměstnanců neshledávám, vzhledem k tomu, že se snažíme prezentovat jako moderní firma bez předsudků.

3. Zaměstnává vaše společnost také zahraniční pracovníky?

V rámci společnosti jsou jak zaměstnanci na lokální smlouvě, kteří nepocházejí z ČR (zaměstnáváme celkem 11 různých národností) a zároveň zde pracují vyslaní zaměstnanci (tzv. expati), kteří zůstávají zaměstnanci vysílací společnosti. V rámci společnosti věříme, že zaměstnávání různých národností může vést k efektivnějšímu přístupu v řešení nestandardních problémů a také zlepšit pracovní nasazení uvnitř jednotlivých týmů.

4. Jak velká je fluktuace zaměstnanců a jak to ovlivňuje chod firmy?

Fluktuace ve firmě je zanedbatelná, což má samozřejmě pozitivní dopad (není odliv know how, nemusí se investovat tak vysoké částky do zaškolování zaměstnanců, apod.) a zároveň také negativní dopad (určitá statika v headcountu firmy).

5. Jak se řeší implementace změn v podniku- např. školení, kurzy, informovanost zaměstnanců, apod.?

Co se týče informování zaměstnanců o jakémkoliv školení, kurzu, či změně, tak společnost má vlastní informační centrum, které má na starost právě správu těchto aktivit. Pravidelně vkládá na intranet firmy aktuální informace o nadcházejících událostech a většinou také zasílá emaily zainteresovaným lidem, kterých se to týká. Pokud dochází k jakýmkoliv změnám ve firmě, má toto centrum povinnost vystavit kontaktní údaje zodpovědné osoby, na kterou se kterýkoliv zaměstnanec může obrátit, potřebuje-li poradit s nastalou situací.

6. Jak se stará společnost o spokojenost a motivaci svých zaměstnanců?

Především se snažíme obsazovat konkrétní pracovní pozice těmi nejvhodnějšími kandidáty. Pokud se setkají požadavky a nároky pracovní pozice na straně jedné, kompetence a zájmy člověka na straně druhé, je to klíčový předpoklad pro dlouhodobou spokojenost zaměstnance i firmy.

Kontinuálně se samozřejmě snažíme udržovat a podporovat motivaci a spokojenost zaměstnanců. Pravidelně také mapujeme úroveň a spokojenost zaměstnanců s nejrůznějšími aspekty práce ve společnosti. Ještě více nás však zajímá angažovanost lidí (engagement). Angažovaní zaměstnanci jsou nejen spokojení a motivovaní, ale jsou také loajální vůči firmě a své práci se věnují opravdu naplno. Takoví lidé jdou často nad rámec plnění svých pracovních povinností. Angažovaní zaměstnanci spatřují ve své práci smysl a práce je pro ně často místem jejich vlastní seberealizace. Není pak divu, že tito lidé dosahují ve svých oborech opravdu špičkových výsledků.

Společnost podporuje tuto angažovanost svých zaměstnanců mnoha způsoby. Nabízíme lidem například mnoho příležitostí pro jejich osobní a profesní rozvoj, a to jak formou nejrůznějších školení a rozvojových programů, tak rovněž zapojováním do konkrétních projektů. Pro řadu našich zaměstnanců je motivující již samotná práce v mezinárodní firmě, která jim umožňuje cestovat, spolupracovat s kolegy z jiných zemí či komunikovat v cizích jazycích. Realizujeme specificky zaměřené talentové programy, mentoringový program, manažerům nabízíme individuální koučování, podporujeme jazykové vzdělávání a řadu dalších forem rozvoje zaměstnanců.

Další motivační program se skládá ze široké řady benefitů, které obsahují nejrůznější kategorie, od sportu, zdravotnictví, volnočasové aktivity či příspěvky na kulturní události.

3.3.2 Rozhovor s řadovým personalistou

1. Jak probíhá nábor nových zaměstnanců?

Pokud se ve firmě vytvoří nové místo nebo se uvolní místo po předcházejícím zaměstnanci, je vypsán inzerát na danou pozici. Ten je umístěn jak na firemních stránkách, tak na několika dalších webech, které inzerují poptávku zaměstnání. Avšak je tu ještě možnost doporučení pracovníka od některého ze zaměstnanců, který je motivován případnou odměnou ve výši 15 000,-Kč za předpokladu, že daný pracovník získá pracovní pozici, a že tam bude pracovat minimálně 12 měsíců od uplynutí zkušební doby.

Nábor má několik částí. Na začátku naše oddělení vybere z přijatých životopisů ty, které splňují námi stanovená kritéria. Vybrané uchazeče následně telefonicky kontaktujeme s tím, že byli vybráni do užšího výběru. S každým z nich se uskuteční video-rozhovor přes webkameru, což našemu oddělení značně šetří čas, stejně jako uchazeči o pozici. Pokud projde do další části, je pozván do firmy spolu s ostatními úspěšnými žadateli. Zde plní řadu úkolů, jak kolektivních tak individuálních podle kterých jsme schopni identifikovat osobnost a další nezbytné informace o uchazečích. Z této skupiny lidí bývají většinou osloveni 2 až 3 nejvhodnější kandidáti, kteří jsou pozváni přímo k manažerovi daného oddělení na osobní pohovor. Ten má na základě námi poskytnutých podkladů a svých poznatků rozhodující slovo, koho přijme do svého týmu.

2. Hraje při výběru zaměstnance nějakou roli věk, vzdělání, pohlaví, apod.?

Každé kritérium je nutné posuzovat individuálně vůči pracovní pozici, ale obecně by věk ani pohlaví neměli být limitující faktor pro přijetí zaměstnance, pakliže se nejedná o fyzicky náročnou práci nebo o práci vyžadující jedno či druhé pohlaví.

Avšak ve skutečnosti má společnost zájem především o perspektivní mladé lidi, kteří jsou z dlouhodobého hlediska perspektivnější než starší generace. Obecně také platí, že pokud ředitel nějakého oddělení chce nějakého konkrétního zaměstnance, tak ho většinou také získá, bez ohledu na výběrové řízení.

Dalším faktorem je vzdělávání. To je také docela individuální, protože každá pozice požaduje trochu odlišné znalosti. V některých případech, kdy je požadované vyšší vzdělání, než má uchazeč, je možné udělat výjimku za předpokladu, že má kvalitní praxi a dobré reference od předcházejícího zaměstnavatele.

Firma také zaměstnává lidi s různým zdravotním omezením a chce i nadále rozšiřovat tento počet lidí. Jelikož sídlíme v relativně nové administrativní budově, tak všechny její části jsou bezbariérové, což umožňuje zájemcům s nějakým omezením se hlásit na v podstatě jakoukoliv pozici, o které si myslí, že je pro něj vhodná.

3. Zaměstnává vaše společnost také zahraniční pracovníky?

Ano, zaměstnává. Především Slováky, Němce a Poláky, ale i řadu dalších národností. Jelikož firma podniká i v jiných evropských státech je jasné, že zaměstnanci budou cestovat do ostatních zemí, především potom odborníci. Společnost v rámci všech svých center v Evropě hledá vhodné pracovníky, kteří by mohli přinést know-how do poboček v jiných zemích a snaží se je tak vhodně rozmisťovat aby přinášeli firmě co největší užitek.

4. Jak velká je fluktuace zaměstnanců a jak to ovlivňuje chod firmy?

Fluktuace je ve společnosti mizivá. Výjimku tvoří pouze oddělení styku se zákazníky, kde je průměrná délka trvání pracovního poměru menší než pět let. I když je v tomto oddělení relativně vyšší fluktuace, na chod firmy to nemá žádný vliv, protože tento tip práce je nenáročný a je tak velmi snadné najít náhradu za odcházející zaměstnance. Takto nízký stav fluktuace má z finančního hlediska pozitivní dopad na firmu, které tak odpadá nákladné školení nových zaměstnanců a případné vyplácení odstupného, které je v rámci kolektivní smlouvy až do výše šesti měsíčních platů.

5. Jak se řeší implementace změn v podniku- např. školení, kurzy, informovanost zaměstnanců, apod.?

Ve společnosti probíhají pravidelné schůze vedoucích pracovníků, kteří mimo jiné řeší vhodné postupy k zefektivňování práce zaměstnanců, ke kterým v neposlední řadě patří právě nejrůznější školení. Tito vedoucí by následně měli informovat své oddělení o nastalé situaci. Ve firmě ovšem také existuje oddělení, ve kterém se zabývají přímo podporou informovanosti zaměstnanců. Jejich úkolem je pravidelně vkládat informace o nadcházejících událostech na firemní intranet. Na jejich stránkách jsou také umístěny kontakty na zodpovědné osoby za jednotlivé projekty, na které se mohou v případě dotazů zaměstnanci obracet. V případě školení, či jiných událostech by toto oddělení mělo také kontaktovat přímo dané zaměstnance, kterých se to týká.

6. Jak se stará společnost o spokojenost a motivaci svých zaměstnanců?

I přes značné zredukování příspěvků na odměňování a motivování zaměstnanců má firma stále co nabídnout svým zaměstnancům. Protože spokojení a motivování zaměstnanci jsou základní předpoklad pro konkurenceschopnost společnosti. Základem je samotný výběr vhodných zaměstnanců, kteří harmonicky splynou s již utvořeným pracovním kolektivem. Pro spokojenost značné části zaměstnanců je důležité i to, že pracují v příjemném prostředí, mají pro svoji práci k dispozici moderní technologie, pokud jim to však práce umožní, mohou pracovat i z domova a ušetřit tak čas na cestování. Společnost také všestranně podporuje své zaměstnance s dětmi, nestavíme se zády k lidem po mateřské dovolené, ale umožňujeme jim pracovat na zkrácený pracovní úvazek, anebo využívá výhody flexibilní pracovní doby.

Samozřejmostí je také spravedlivý a transparentní systém odměňování, který je také důležitou podmínkou spokojenosti a motivace. Zaměstnanci také oceňují velmi dobrý systém finančních a nefinančních benefitů, který je dostatečně flexibilní, takže si v něm každý najde to, co je pro něj lákavé. Mezi nejoblíbenější benefity patří příspěvky na nejrůznější připojištění, využívání možnosti dostávat Flexi Passy, využívání dotovaných sportovišť nebo návštěvy kulturních akcí.

Firma také nabízí v průběhu roku řadu školení a seminářů, kam se mohou zaměstnanci bezplatně hlásit, podporuje výuku cizích jazyků na pracovišti a případným zájemcům umožňuje skládat mezinárodní jazykové zkoušky za zvýhodněné ceny.

3.3.3 Rozhovor s vedoucím oddělení

1. Můžete nějakým způsobem ovlivňovat, jaký zaměstnanec bude přijat na pracovní pozici ve vašem oddělení?

Hlavní slovo má především personální oddělení, které má celý proces výběru a přijímání nových zaměstnanců na starosti. Samozřejmě, že mohu navrhnout nějakou osobu, o které si myslím, že je na danou pozici vhodná ostatně jako jakýkoliv jiný zaměstnanec. Ale i tato doporučená osoba musí v první řadě projít výběrovým řízením.

Mé pravomoci se znatelně rozšiřují až ve finálním kole výběrového řízení, kde jsou mi doporučení zpravidla dva až tři uchazeči. S každým z nich znovu proberu důvody, proč chce pracovat na dané pozici a ověřím si jeho předpoklady pro budoucí profesi. Je pravdou, že na základě doporučení personálního oddělení a vyhodnocení mých rozhovorů mám pravomoc rozhodnout, který z účastníků bude přijat.

Tím pádem ale přebírám veškerou zodpovědnost za přijatého zaměstnance a je na mně abych daného zaměstnance dokázal během zkušební doby zapojit do takového pracovního nasazení, jaké je na dané pozici vyžadováno. Pokud zaměstnanec selže, je s ním ukončen pracovní závazek a zpravidla se volá zbylým nejúspěšnějším uchazečem a ti se zvou na další pohovor.

2. Jakým způsobem motivujete zaměstnance k lepším pracovním výkonům?

Především by měli samotní zaměstnanci podávat stabilní a vysoké výkony, to je hlavní důvod proč firma takové lidi zaměstnává. Ovšem možnosti jak posunout výkon zaměstnanců na ještě lepší úroveň zde také existují. Velmi žádaná je možnost nadpracovat si přesčasové hodiny a na základě odpracovaných hodin si poté vybrat náhradní volno, které se nezapočítává do standardních pěti týdnů dovolené. Tuto pravomoc má každý vedoucí jednotlivých oddělení a je jen na něm, zda-li svým podřízeným dovolí, či nedovolí využívat tento benefit. Zpravidla je to ale umožněno, pokud nejsou se zaměstnanci žádné problémy a práce není ve skluzu.

Další motivační aspekt z mého pohledu je individuální finanční ohodnocování zaměstnanců. Každý měsíc mám k dispozici určitý finanční obnos (jako každý vedoucí), který mohu rozdělit mezi zaměstnance. Každý měsíc mám povinnost sepsat report, který je veřejný a je vystaven na nástěnce v kanceláři, kde jsou zdůvodněny všechny

poskytnuté odměny. Dříve bylo udělování odměn neveřejné, ale často se množili spekulace o účelovém odměňování určitých zaměstnanců. Naopak jejich zveřejnění se nám velmi osvědčilo a již se setkáváme s nějakými výtkami jen velmi zřídka.

3. Řešíte nějaké problémy na pracovišti?

Slovo problém je příliš obecné označení. Rozdělil bych tento pojem alespoň do dvou skupin.

První skupina jsou kázeňské a disciplinární prohřešky. Takové prohřešky se zde samozřejmě vyskytují, i když to neznamena, že na pracovišti vládne anarchie. Jedná se spíše o různé nedodržování pracovních předpisů na pracovišti, opakované pozdní příchody na pracoviště a podobné drobné prohřešky. Ty jsou zpravidla řešeny pouze napomenutím nebo přihlédnutím k nižšímu osobnímu ohodnocení zaměstnance.

Jen velmi zřídka se setkáváme ať už na mém oddělení nebo v rámci celé společnosti se závažnějšími mezilidskými problémy, které jsou řešeny individuálně podle závažnosti

Druhou skupinou jsou problémy vznikající neznalostí, lidským selháním, či nějakými jinými nejasnostmi. Tyto problémy jsou na denním pořádku a jsou operativně řešeny, kdy se daný problém snaží vyřešit hierarchicky co nejnižze postavený zaměstnanec a až potom, pokud není schopen daný problém vyřešit, předává jeho řešení na výše postaveného pracovníka. Pokud se podobné problémy vyskytují pravidelně, zaznamenávají se a na kritickou oblast bývá prováděno přeškolení zaměstnanců.

4. Jak důležitou roli hraje autorita ve vaší pozici?

Určitou autoritou by měl disponovat každý člověk. Bývá takřka pravidlem, že čím vyšší pozici zastává, tím vyšší by měl mít také autoritu, ale mnoho lidí si autoritu nedokáže vybudovat nebo si ji naopak vynucují přespříliš.

Jsem zastáncem názoru, že by měl mít každý člověk k ostatnímu respekt a s respektem s ním také jednat, v tom případě autorita začíná do značné míry postrádat význam. Mí podřízení i kolegové vědí, že kdykoliv za mnou mohou přijít s inteligentním dotazem nebo s žádostí o radu. Ovšem, pokud někdo narušuje pracovní morálku nebo se chová i přes upozornění nevhodně, respekt k dotyčnému jde stranou a pokud se situace nevyřeší, je možné navrhnout propuštění dotyčného za porušování

pracovní dohody. Ovšem takové případy jsou opravdu ojedinělé. Já zažil za celou dobu, co pracuji ve firmě pouze dva takovéto případy.

3.3.4 Shrnutí poznatků z rozhovorů

Na základě vyslechnutých odpovědí na mé dotazy mohu konstatovat, že ve většině klíčových bodů se personalisté shodují, až na drobné odlišnosti. Firma se jeví v otázce náboru zaměstnanců jako velmi otevřená, kde je umožněno komukoliv kdo má zájem o práci a požadované schopnosti stát se úspěšným členem firmy. O své zaměstnance se snaží starat, tak aby byli motivováni odvádět kvalitní práci a zároveň tak, aby měli možnost harmonizovat si svůj pracovní a rodinný život. Ovšem, v oblastech jako je nezájatost věkem uchazeče, rovné příležitosti pro kohokoliv či nezávislý výběr zaměstnance jsem se ujistil v mém dosavadním názoru, že většina výběrových řízení není takových, jak se společnost oficiálně prezentuje a že velkou výhodu mají mladší lidé a tací, kteří mají určité známosti ve společnosti. Tohle zjištění není nové, ani překvapující, ale spíše smutné, protože mnohdy nezáleží na schopnostech uchazečů, ale pouze na správných kontaktech.

3.4 Výsledky výzkumu metodou analýz firemních materiálů

Tato kapitola analyzuje personální politiku náboru nových zaměstnanců a strukturu stávajících pracovníků firmy. V materiálech firmy stojí, že diverzita nebo také různorodost či rozmanitost je důležitou a nedílnou součástí strategie řízení lidských zdrojů ve společnosti. Společnost je otevřená vůči jakékoliv formě diverzity, o čemž vypovídá i struktura jejich zaměstnanců. Každý zaměstnanec má rovné příležitosti bez rozdílu věku, pohlaví či národnosti. Společnost si zakládá především na čtyřech pilířích a to hendikep, multikultura, gender a věk.

3.4.1 Hendikep

Cílem pilíře je odstraňování předsudků vůči zaměstnancům s jakýmkoliv typem zdravotního omezení, zlepšování pracovních podmínek, větší uplatnění, zlepšení uplatnění a prestiže zaměstnanců se zdravotním či jiným omezením a zároveň posílení náboru uchazečů s různými omezeními.

3.4.2 Multikultura

Společnost je otevřená vůči všem kulturám, vyznáním a přesvědčení. Klade si za cíl co nejlépe se orientovat v rozmanitém multikulturním prostředí. Různorodými zaměstnanci rozšiřuje a obohacuje zažitá schémata o nové inspirující pohledy, nové hodnoty a neotřelé přístupy k řešení problémů. V souladu s nastolenou firemní politikou se snaží vybírat zaměstnance, kteří budou mít co největší přínos pro firmu a vhodně doplní současné pracovní týmy.

3.4.3 Gender

Hlavním cílem je vytvoření podmínek pro vyvážené zastoupení mužů a žen ve všech útvech a na všech pozicích. Pohlaví zaměstnance pro firmu není důležité, hlavní roli hrají vědomosti a schopnosti daného jedince.

3.4.4 Věk

Struktura zaměstnanců zahrnuje všechny věkové skupiny lidí. U každého člověka dokáže ocenit jeho přednosti a potenciál. Pro studenty a absolventy škol a to jak středních, tak vysokých se pořádají speciální trainee programy, kde mohou získávat pracovní zkušenosti a stanou se na čas plnohodnotnými členy týmů, ve kterých řeší konkrétní úkoly a podílejí se na svěřených projektech. Nejlepším účastníkům je poté

nabídnuť pracovní smlouva na dobu neurčitou. Naopak u lidí starších 50-ti let hraje klíčovou roli zkušenosti a know-how. Díky pestré věkové škále zaměstnanců ve firmě skvěle funguje sdílení znalostí a zkušeností mezi generacemi- mezigenerační předávání know-how. To firmě zajišťuje kvalitní výchovu nástupců za starší zaměstnance a v neposlední řadě dochází ke značným finančním úsporám, které by za jiných okolností musely být investovány do školení.

Mimo tyto hlavní pilíře také usiluje o harmonizaci pracovního a rodinného života (Work and Life Balance), kde se snaží dát zaměstnancům částečnou volnost v podobě pružné pracovní doby, která je navíc nastavená na pouze 37,5 hodin týdně, poskytuje jim náhradní volno ve výjimečných rodinných událostech a mnoho dalších benefitů. Firma také usiluje o snadnější adaptaci do zaměstnání vracejícím se rodičům z mateřských dovolených a to formou školení a postupného zapojení se do pracovního nasazení ze zkráceného úvazku až do práce na plný úvazek.⁴⁷

3.4.5 Shrnutí analýzy firemních materiálů

Dlouhodobým cílem společnosti je zvyšovat tržní podíl, zvyšovat výši tržeb a zlepšovat spokojenost svých klientů. Všechny tyto faktory se odvíjí především od práce zaměstnanců společnosti. Proto u svých zaměstnanců nezohledňuje faktory, jako jsou pohlaví, věk či národnost, ale prioritou jsou schopnosti každého daného jedince. Důraz také klade na sdílení a předávání znalostí mezi zaměstnanci, díky čemuž se mohou zaměstnanci neustále zdokonalovat a zvyšovat tak svoji hodnotu pro firmu a firma naopak ušetří značné prostředky za pořádání školení a kurzů. Svých zaměstnanců si ve společnosti velice váží a snaží se, aby zaměstnanci byli spokojení, a proto pro jim nabízí řadu benefitů.

⁴⁷ Interní materiály společnosti

3.5 Výsledky výzkumu metodou dotazníkového šetření

Dotazníky byly zaslány celkovému počtu 187 zaměstnancům společnosti. V prvním týdnu jsem obdržel 103 vyplněných dotazníků. Po následném zaslání druhého emailu mi bylo zasláno ještě dalších 32 dotazníků. To znamená, že celková návratnost byla 135 dotazníků a což představuje 72,19%. Zajímavostí je, že v obou intervalech přijatých dotazníků byly odeslány do druhého dne od zaslání žádosti. Z toho usuzuji, že zaměstnanci, kteří odeslali vyplněný dotazník až po druhém emailu, na něj pravděpodobně zapomněli nebo si první email nepřečetli.

Pomocí dotazníků jsem zjistil základní údaje o zaměstnancích jako je věk, pohlaví či vzdělání a dále jsem zjišťoval informace o situaci zaměstnanců ve firmě, zda se bude shodovat s výpověďmi personalisty a s firemními údaji či budou výpovědi odlišné.

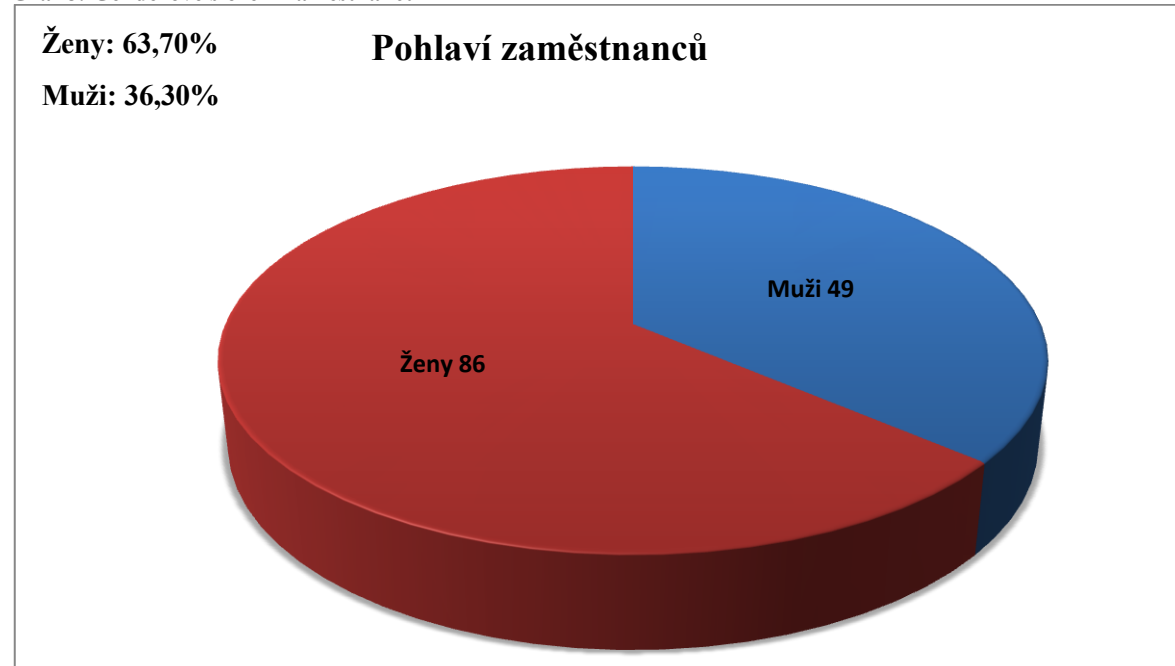
Zaměstnanci byli vyzváni k zaškrtnutí vhodné odpovědi. Pokud byla možnost označení více odpovědí, bylo to uvedeno za položeným dotazem.

Tabulka 4: Otázky pro dotazníkové šetření

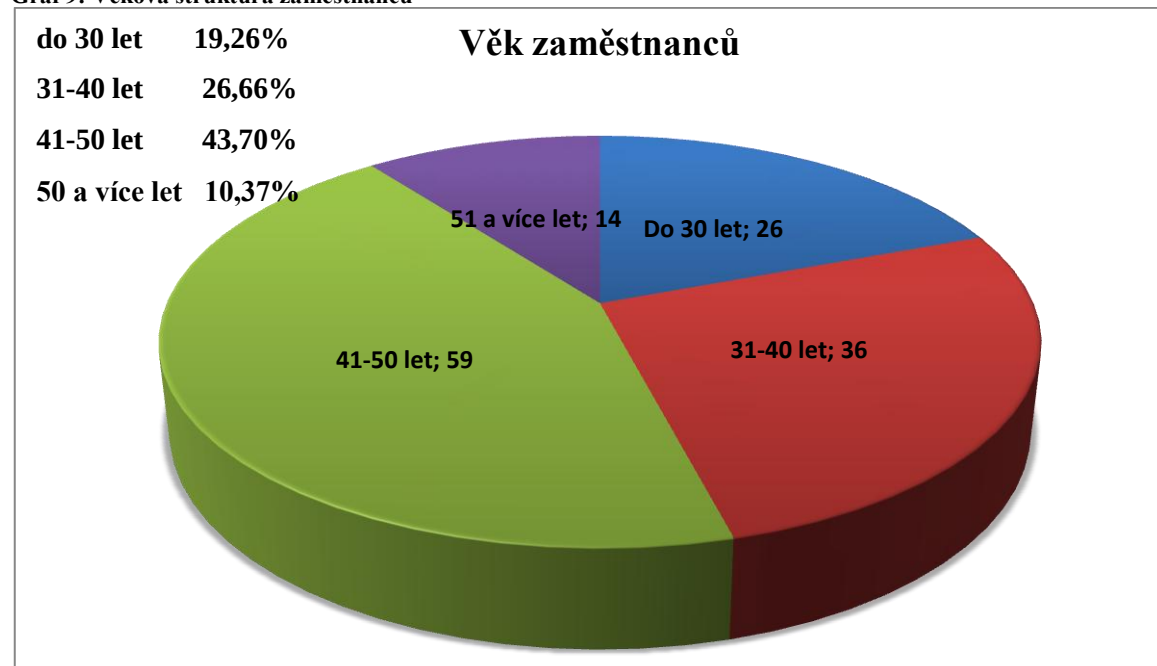
1.	Pohlaví • Muž • žena
2.	Věk: • do 30 • 31-40 • 41-50 • 51-více
3.	Vzdělání: • Základní • Vyučen bez maturity • Střední s maturitou • Vyšší odborné nebo vysokoškolské

4.	Původ: • Česká republika • Slovensko • Jiné: napište
5.	Cítíte se být něčím omezováni/diskriminováni?- možné označit více odpovědí • Věk • Mateřství • Rasový původ • Zdravotní omezení • Jiné: napište
6.	Co považujete za nejdůležitější v práci? • Plat • Spokojenost • Respekt a uznání • Dobrá pozice • Jistota • Další vzdělávání
7.	Myslíte si, že současný systém benefitů je vyhovující? • Ano • Ne: proč? • Nevím, nevyužívám je
8.	Je u vás v pracovním týmu někdo, s kým máte konflikty? Řešíte je nějak? Popište.
9.	Myslíte si, že máte schopné vedení, které vám jasně stanoví, co máte dělat a v případě nejasností je vám schopné poradit? Popište.

Graf 8: Genderové složení zaměstnanců



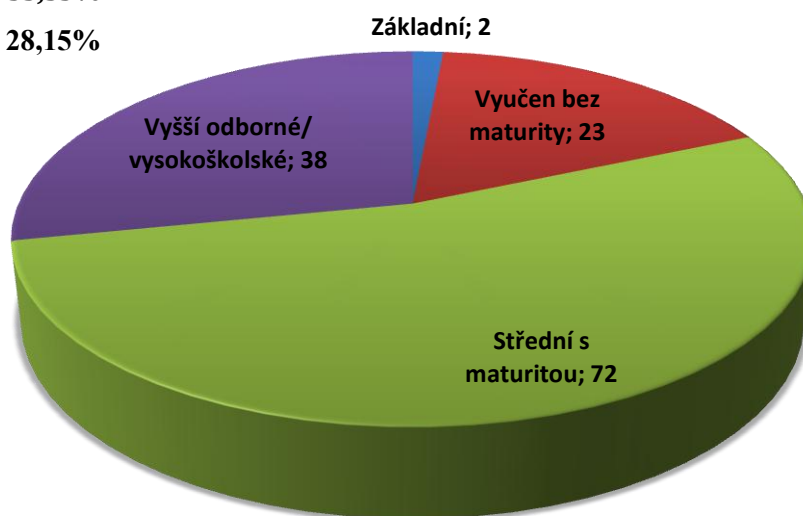
Graf 9: Věková struktura zaměstnanců



Graf 10: Dosažené vzdělání zaměstnanců

Základní	1,48%
Vyučen	17,04%
Střední	53,33%
Vyšší/vysokoškolské	28,15%

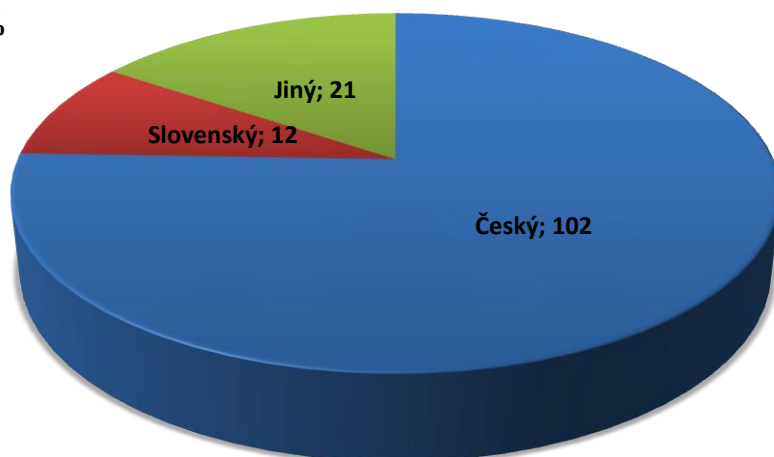
Vzdělání zaměstnanců



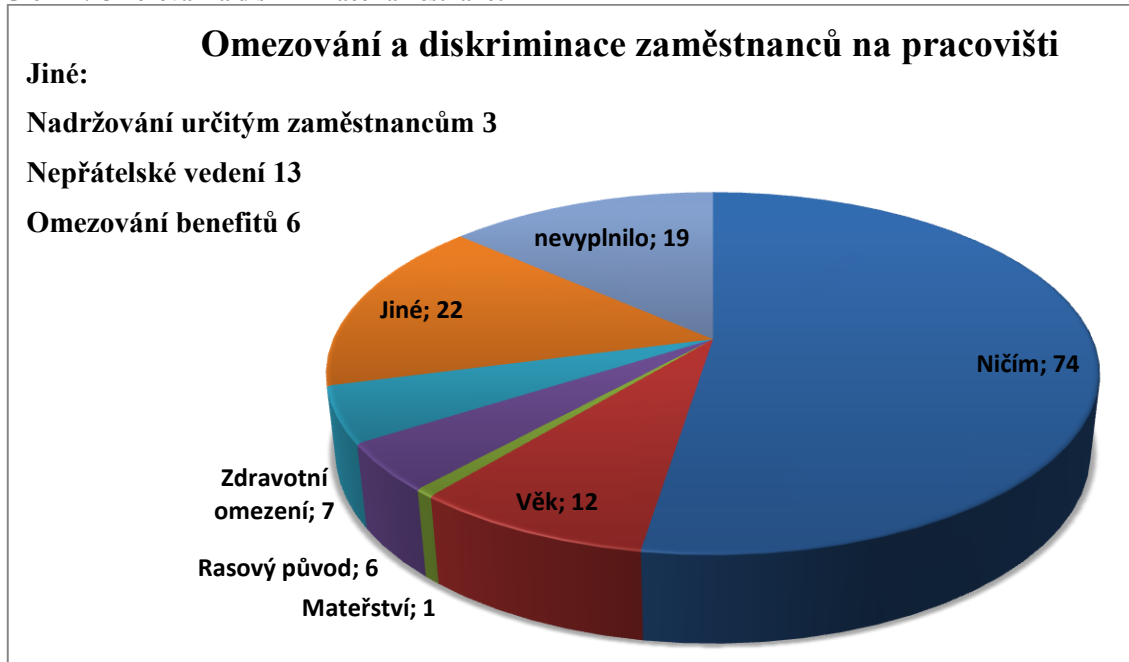
Graf 11: Původ zaměstnanců

Český	75,55%
Slovenský	8,88%
Jiný: Německo 5-	3,70%
Ukrajina 6-	4,44%
Polsko 8-	5,96%
GB 2-	1,47%

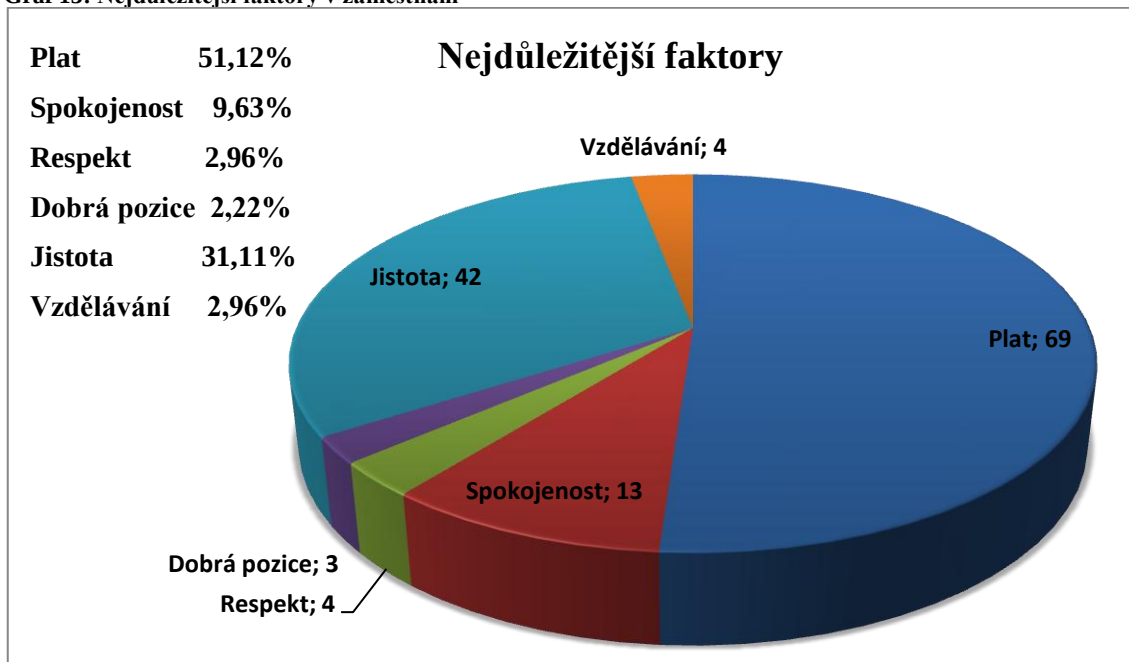
Původ zaměstnanců



Graf 12: Omezování a diskriminace zaměstnanců



Graf 13: Nejdůležitější faktory v zaměstnání



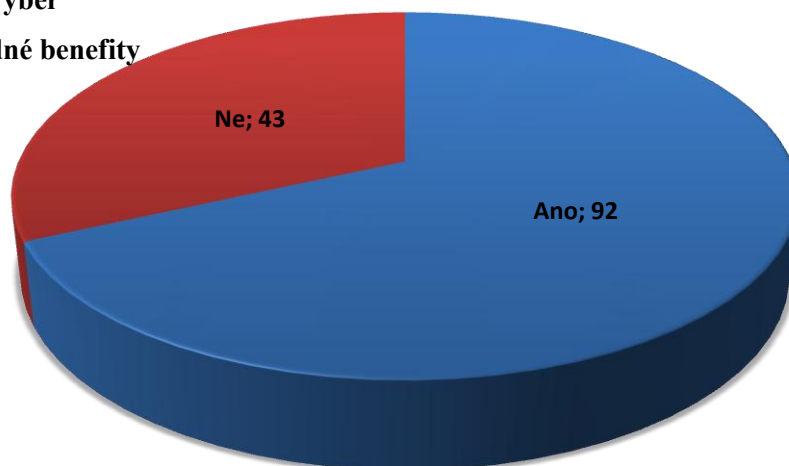
Graf 14: Je současný systém benefitů vyhovující?

Ano 68,15%

Výběr benefitů

Ne 31,85%- omezená možnost využívání

- malý výběr
- nevhodné benefity



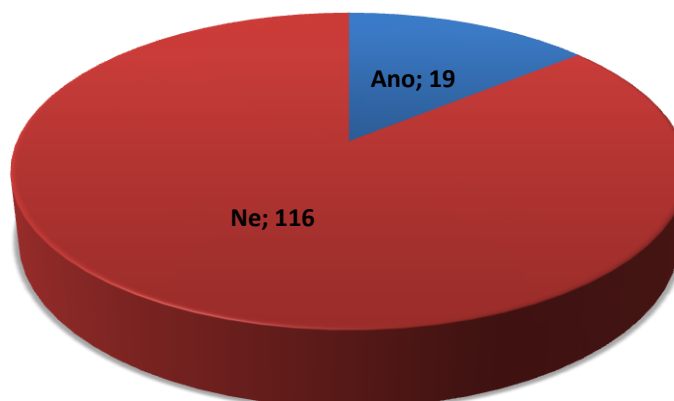
Graf 15: Je v týmu někdo s kým máte problémy?

Ano 14,07%

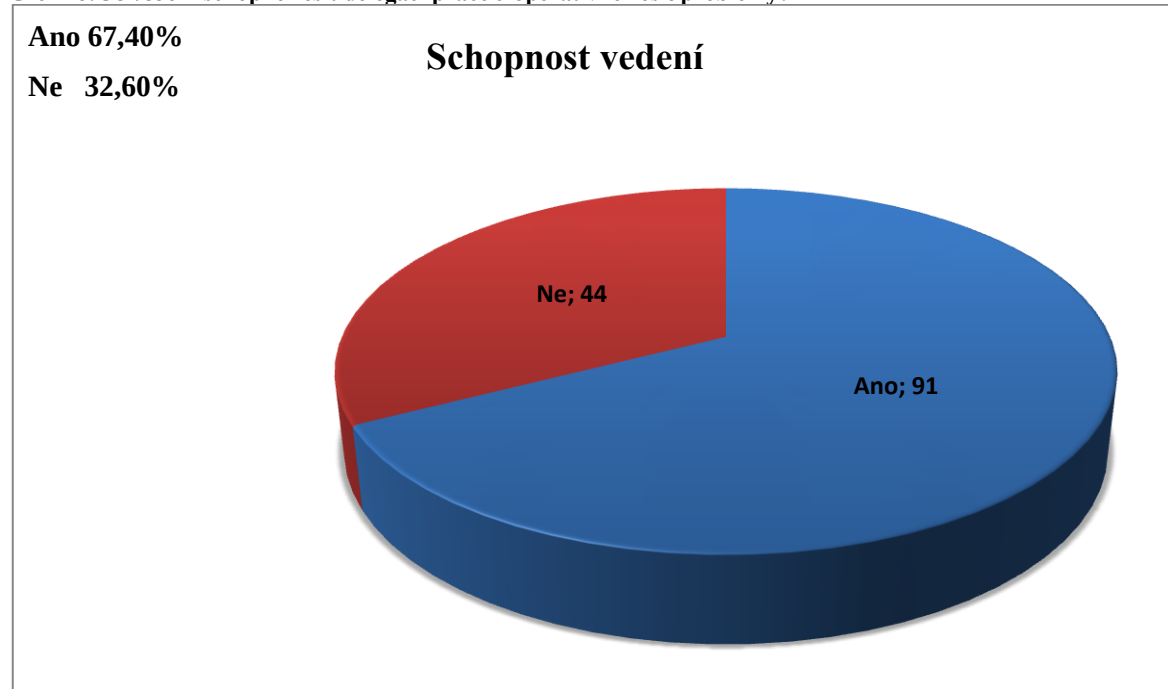
Problémoví kolegové

Ne 85,93%

Problémy jsou řešeny většinou mezi kolegy, popřípadě stížností u nadřízeného.



Graf 16: Je vedení schopné řešit delegaci práce a operativně řešit problémy?



Ukázky z odpovědí na otázku ohledně schopnosti nadřízených

- Můj nadřízený má zájem pouze o to, aby byla všechna práce hotová a v pořádku, ale v případě, že si někdo neví rady, není schopen mu poradit a ohradí se, že bychom to měli umět, když zde pracujeme, takže místo konzultací s nadřízeným se radíme spíše mezi kolegy.
- V loňském roce, odešel náš finanční ředitel na jinou pozici do Prahy. Nový ředitel si ihned po svém nástupu svolal celé oddělení a ptal se na naše názory a zároveň nám řekl, jak si představuje on svoji práci. A musím říci, že od té doby se mnohé zlepšilo a řada našich připomínek byla zrealizována.
- I když je moje vedoucí na mateřské dovolené a má umožněnou home office, tak je na ni spoleh a při každém problému je schopna dojet do firmy a okamžitě řešit nastalou situaci.
- V rámci úsporných opatření byli na přelomu roku propuštěni čtyři mí kolegové, s odůvodněním, že jejich pracovní místa se ruší a bohužel musí být propuštěni. Ovšem náplň jejich práce pouze přešla na zbylou část oddělení, takže teď máme o hodně více práce, mnoho věcí se nestíhá v doporučených termínech a vedení nám nepřidalo na výplatách ani korunu a ani jinak se nám nesnaží kompenzovat takový nárůst práce.

- Již několikátým rokem se řeší odchod části naší společnosti do Polska, ale stále se tento krok odkládá a velký podíl na tom má i náš vedoucí, který již několikrát zástupce společnosti přesvědčil, že na tento krok ještě firma není připravená a zázemí v Polsku je stále nevyhovující.

3.5.1 Shrnutí vyhodnocení dotazníkového šetření

Díky tomu, že firma zaměstnává jen v rámci České republiky více než 5000 lidí a výzkumu se zúčastnili jen necelé dvě stovky zaměstnanců nelze výsledky tohoto výzkumu aplikovat plošně na celou společnost. Je nutné brát v potaz, že daný vzorek respondentů může mít odlišné postoje než většina ostatních zaměstnanců. Proto jsou výsledky výzkumu pouze orientační a ukazují pravděpodobné názory zaměstnanců.

Z celkového počtu 187 rozeslaných dotazníků byla návratnost 135, což představuje více než 72%. Podle profesora Jiřího Mareše z UK Hradec Králové je minimální návratnost u skupin 100 a více osob 50% a doporučovaná návratnost 75% a více.⁴⁸ Návratnost tohoto dotazníků se blíží doporučeným hodnotám, z čehož mohu usuzovat, že vyhodnocení dotazníku prezentuje relevantní výsledky.

Porovnám-li výsledky dotazníkového průzkumu s rozhovory zaměstnanců a s firemními materiály, tak docházím k závěru, že tak, jak se společnost oficiálně prezentuje, do značné míry koresponduje i se skutečností. Různorodost zaměstnanců je opravdu pestrá v každém ohledu. O tom, že je firma opravdu mezinárodní svědčí i počet zahraničních zaměstnanců, kteří tvoří takřka 25% všech zaměstnanců. Většina zaměstnanců se necítí být nijak omezována, ani diskriminována, pracují v bezproblémovém kolektivu. Firma požaduje zainteresované zaměstnance, kteří budou podávat nadstandardní výkony, zaměstnanci naopak jistotu práce, dobrý plat a širokou škálu zaměstnaneckých benefitů. Jak již bylo zmíněno v rozhovorech, společnost se snaží vybírat co možná nejvhodnější zaměstnance a možná také právě proto je míra fluktuace velmi nízká a zaměstnanci tak mohou mít jistotu v podobě jistoty práce a adekvátního osobního ohodnocení.

⁴⁸ KOHOUTEK, Rudolf. Dotazník jako průzkumná metoda: Míra návratnosti dotazníků. [online]. 2010, 2010-02-10 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>

Největší problém ovšem shledávám ve spokojenosti zaměstnanců s jejich nadřízenými, kdy jich sice 67,4% odpovědělo, že s vedením nemají žádný problém a že si myslí, že jejich nadřízení jsou schopní lidé a 32,6% naopak odpovědělo, že má s vedením nějaké problémy. I když většina zaměstnanců hodnotila své nadřízené pozitivně, tento údaj může být zkreslen respektem z nadřízených nebo i strachem z nich, i když jsou dané dotazníky anonymní. Ale především 32,6% není malá hodnota a pokud vezmeme v potaz, že každý vedoucí má na starosti několik zaměstnanců, tak i relativně malý počet neschopného vedení ovlivňuje velké množství lidí.

3.6 Analýza konkurence

Pro srovnání jsem zvolil dvě firmy, které se zabývají velmi podobnou činností. Tyto firmy jsou největšími přímými konkurenty pro popisovanou společnost na českém trhu. Konkrétně se jedná o firmy skupiny ČEZ, a.s. a skupiny E.ON.

Žádná z těchto firem ovšem nemá veřejně dostupnou tak podrobnou charakteristiku personální politiky jako zkoumaná společnost.

3.6.1 Skupina ČEZ, a.s.

Skupina ČEZ je vnímána jako prestižní a vyhledávaný zaměstnavatel. Svým zaměstnancům nabízí nadstandardní péči a zázemí silné společnosti, které je plné příležitostí. Je držitelem ocenění: The most desired company (Zaměstnavatel roku) 2010 a 2011 a Jasná volba (TOP zaměstnavatel) roku 2011, 2012 a 2013.

Skupina ČEZ nabízí pracovní uplatnění v nespočtu oborů, takže možnost uplatnit se ve firmě má téměř každý.

Velký důraz klade na spolupráci se školami zaměřenými na energetiku, ze kterých získávají talentované uchazeče. Firma každoročně vypisuje stipendijní program pro vysokoškoláky, který zahrnuje finanční příspěvky po dobu studia, spolupráci přímo se specialisty z praxe, absolvování stáží a také podporu při zpracování odborných projektu nebo bakalářských či diplomových prací. Ale především, pokud studenti

úspěšně absolvují stipendijní program, mají pro absolvování školy jistou a perspektivní práci.⁴⁹

3.6.2 Skupina E.ON

Firma nabízí svým zaměstnancům zázemí prosperující, silné a stabilní energetické společnosti v České republice. Pro své zaměstnance zajišťuje vzdělávací programy a motivující finanční ohodnocení. Každý zaměstnanec může v případě dosahování výborných výsledků kariérně růst.

Skupina E.ON hledá do svého týmu komunikativní, spolehlivé, odpovědné a flexibilní lidi, kteří se rádi učí neustále novým věcem a zajímají se o energetiku.

Jako většina velkých firem má i E.ON svůj stipendijní program, který je zaměřen na studenty 4. a vyššího ročníku studia vysokých škol z technických oborů příbuzných oblastí podnikání skupiny E.ON, jako je energetika, plynárenství, apod. Studenti, jenž mají zájem o rozvoj svých odborných dovedností, se zde zúčastní 4 týdenní pracovní stáže a po řádném ukončení studia mají výhodnější postavení při žádosti o práci ve společnosti.⁵⁰

⁴⁹ Pro studenty: Stipendijní program Skupiny ČEZ. SKUPINA ČEZ. [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.kdejinde.cz/cs/studenti/stipendijni-program.html>

⁵⁰ Stipendijní program: Pro koho je stipendijní program určen. SKUPINA E.ON. [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.eon.cz/cs/kariera/pro-studenty/stipendijni-program.shtml>

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS

Po důkladném vyhodnocení všech provedených analýz bylo zjištěno, že stěžejním bodem této práce je navržení a doporučení pro efektivnější vedení diverzitních týmů zkoumané společnosti.

Z nastudovaných teoretických poznatků vyplývá, že především díky globalizaci a stále silnější konkurenci se stává efektivní diversity management klíčovou součástí úspěchu firmy. Diverzita prokazatelně zvyšuje organizační i lidský kapitál, který napomáhá dosahování stanovených cílů společnosti. V České republice je tato oblast poměrně novým tématem, kdy se o něm v roce 2008 poprvé významněji zmiňuje Doc. PhDr. Eva Bedrnová, CSc. ve své publikaci *Psychologie a sociologie v řízení firmy*.⁵¹

I přes relativně novou oblast se především v mezinárodních firmách již vyskytují speciální oddělení, které se touto problematikou zabývají. Pokud chce být firma dlouhodobě úspěšná a konkurenceschopná musí aktivně implementovat diversity management do své firemní kultury a využívat výhody diverzitního prostředí.

Na základě provedených analýz byly zjištěny klíčové body pro výběr zaměstnanců firmy.

Mezi nejdůležitější body patří podle firmy:

- Nábor zaměstnanců: Personální oddělení má za úkol najít a získat nejvhodnější kandidáty na každou uvolněnou pozici. Jejich úkolem je na základě složitého procesu výběrového řízení najít takového člověka, který má pro firmu největší potenciál a který je schopen své schopnosti zhodnotit.
- Motivace: Především angažovaní a motivovaní lidé se věnují své práci naplno a jsou tak pro firmu nejužitečnější. Tito lidé jsou schopni dosahovat špičkových výsledků. Díky tomu se firma snaží zaměstnancům nabízet co nejširší škálu benefitů, které sestavuje na základě požadavků samotných zaměstnanců.
- Hendikep: Firma se prezentuje jako sociálně odpovědná. Z tohoto důvodu, a také z důvodu, že i různě hendikepovaní lidé mohou mít skvělé schopnosti, se snaží zaměstnávat co nejvíce takto schopných hendikepovaných lidí.

⁵¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

- Věk: Věk ve firmě nehraje významnou roli. Každé období života zaměstnance je pro firmu důležité a přínosné. Starší zaměstnanci předávají své zkušenosti mladším. Mladí zaměstnanci zase přicházejí s novými myšlenkami, které posouvají firmu vpřed. Velmi důležitou roli hraje v tomto případě vzájemné sdílení informací, které umožňuje všem zaměstnancům se neustále zlepšovat.
- Multikultura: Zaměstnanci z různých zemí a kultur umožňují firmě se snáze orientovat v multikulturním prostředí. Díky jejich znalostem může firma snadněji vstupovat na nové trhy. Tito lidé sebou přinášejí nové a neotřelé přístupy k řešení problémů.
- Gender: Rovnovážné zastoupení mužů i žen ve všech pozicích vytváří harmonické pracovní prostředí, které je nezbytné pro dobrý pracovní výkon.

Výše zmíněné body vychází především z materiálů, které mi poskytla firma a většinu z nich má také na svých webových stránkách.

Po provedení několika analýz jsem zjistil, že většina těchto bodů, je ve firmě skutečně aplikováno a mají pozitivní dopad na chod firmy.

Ovšem i tak jsem došel k názoru, že zde existuje řada nedostatků, které by v případě jejich odstranění mohli mít dobrý vliv jak na spokojenost zaměstnanců, tak i na samotnou firmu.

4.1 Navrhované opatření

4.1.1 Zlepšení v oblasti vedoucích pracovníků

Řada zaměstnanců si stěžovala na různé nedostatky u svých nadřízených. Většinou to byl nezáměr, jistá arogance nebo pouze neschopnost vedoucích pracovníků, kteří se nestarali o to, jak jejich podřízení zvládají své úkoly a šlo jim pouze o výsledky práce. I když se podle analýzy jedná pouze o necelou jednu třetinu těchto vedoucích pracovníků, tak i přesto tihle lidé ovlivňují velké množství jiných lidí. Pokud by tato situace byla v celé společnosti, která má více než 5000 zaměstnanců, jednalo by se o

takřka o 1700 zaměstnanců. Tohle číslo je již velmi znepokojivé, protože v případě větších problémů by to mohlo ohrozit chod celé firmy. Proto navrhuji, aby zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za pracovní týmy, byli v pravidelných intervalech proškolení jak řídit své podřízené a jak zvládat různé krizové situace. Dále bych zřídil pozici obdobnou ombudsmana, který by plnil jakousi nezávislou jednotku, kde by zaměstnanci mohli vyřknout své námitky bez obav, že se o nich dozví jejich nadřízený a bude jim dělat problémy. Tento "ombudsman" by měl na starosti dané problémy prověřit a na základě zjištěných výsledků by provinilé vedoucí informoval o zjištěných nedostatecích a navrhl by nápravné opatření.

4.1.2 Jistota zaměstnanců

Druhá nejdůležitější věc v práci pro zaměstnance je hned za výší platu určitá jistota pracovního místa. Ta je ovšem do značné míry narušena jak u stávajících zaměstnanců, tak i u nově příchozích.

Novým zaměstnancům je většinou nabízena pracovní smlouva na dobu určitou, kterou lze podle ministerstva práce a sociálních věcí po jejím uplynutí ještě dvakrát prodloužit a to vždy nejdéle na 3 roky.⁵² Což znamená, že zaměstnanec může žít v nejistotě až devět let. Firma by se již při náboru zaměstnanců měla jasně vyjádřit, jestli má o zaměstnance dlouhodobý zájem či ne. V případě, že o něj stojí, by mu měla nabídnout po zkušební době pracovní smlouvu na dobu neurčitou, která dává zaměstnanci větší jistotu a na jejím základě se může rozhodovat o zásadních událostech, jako je například vyřízení hypotéky a podobně.

Další značný problém spočívá v tom, že společnost již delší dobu uvažuje o přesunu značné části svých aktivit do Polska, což má na důvěru zaměstnanců vůči firmě negativní dopad. Již několikrát společnost oznámila termín přesunu, který se však zatím vždy změnil. Z tohoto důvodu již řada odborných pracovníků podala výpověď a mnozí z nich začali pracovat u konkurence. Ostatní zaměstnanci, kteří by mohli mít problém si v případě výpovědi najít novou práci tak žijí v nejistotě. Pakliže se společnost chce prezentovat jako společensky odpovědná, měla by vydat jasné stanovisko, jestli a

⁵² Ministerstvo práce a sociálních věcí: Příručka pro personální a platovou agendu. [online]. 2014-04-01 [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB012>

případně kdy k plánovanému přesunu dojde, aby se na budoucí situaci mohli daní zaměstnanci připravit. Dále by také měla vyvinout snahu o přesun co největšího počtu zaměstnanců na jiné pracovní pozice v rámci společnosti, aby byl dopad propouštění co možná nejmenší.

4.1.3 Lepší image firmy

I když se společnost pokouší o co nejlepší prezentaci a získala již řadu ocenění v energetické oblasti, zatím stále nedosáhla na žádnou cenu za to, že je kvalitní zaměstnavatel a lidé pracující pro ni jsou zde skutečně šťastní. Pokud se podíváme například na konkurenční ČEZ, který je velmi podobný naší společnosti, má podobné cíle i zaměstnaneckou základnu a který již získal řadu ocenění za zaměstnavatele roku a TOP zaměstnavatele. Vedení společnosti by se mělo více zajímat o konkurenci. Mělo by se snažit zjistit co nejvíce informací o jejich plánech i firemní politice, aby mohlo převzít jejich kvalitní návrhy a stát se ještě lepší společností než konkurence.

4.2 Ekonomická analýza předkládaných návrhů

4.2.1 Školení managementu

Z pozice práce manažera plynou určité zásadní zodpovědnosti. Manažer by měl dodržovat určité zásady, které jsou nezbytné pro plnění úkolů a přibližování se cílům organizace. Aby však jeho práce byla efektivní, je nezbytné, aby si určil jasné cíle a ujasnil si možnosti, jak je možné jich dosahovat. Vždy je efektivnější předcházet vzniku problémů a jejich složitému a často nákladnému odstraňování. Proto je vhodné, aby byl pro manažery zaveden systém pravidelných školení a workshopů, kde by se mohli zdokonalovat ve svých schopnostech.⁵³

⁵³ MBK consulting s.r.o.: Manažerské dovednosti. [online]. 2013. vyd. [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: <http://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/skoleni-pro-manazery/manazerske-dovednosti>

Na trhu je nepřeberné množství společností, které se zabývají školeními a workshopy pro manažery. Pro firmu bude nejdůležitější vybrat všechny vedoucí pracovníky, kteří budou absolvovat některé ze školení a dále vhodnou společnost, která daná školení provede.

Ceny za jednotlivé kurzy se velmi liší, ale pro naše potřeby se cena pohybuje v cenové hladině kolem čtyř tisíc korun českých.

Například:

- MBK consulting: Manažerské dovednosti: cena: 4000,-Kč+ DPH⁵⁴
- Top vision: Základní dovednosti pro office manažery: cena: 3499,-Kč+ DPH⁵⁵
- PEFEK training & consulting: Manažerské minimum: cena: 2990,-Kč+ DPH⁵⁶
- EDUCITY: Vedení lidí: cena: 4300,-Kč+ DPH⁵⁷

U všech kurzů jsou poskytovány množstevní slevy, takže výsledná cena je rámcově až o 30% nižší než ceníková.

Celkové náklady nelze přesně vyčíslit, protože nejsou známy přesné počty pracovníků, kteří by dané školení absolvovali. Vzhledem k velikosti společnosti však lze usuzovat, že manažerů na různých úrovních budou desítky a tudíž se náklady za školení budou pohybovat v řádech stovek tisíců.

4.2.2 Vznik firemního ombudsmana

Firemní ombudsmani působí v Česku jen v několika velkých společnostech, zejména v bankách a pojišťovnách. Avšak svého ombudsmana má i energetický gigant skupina ČEZ a také Česká pošta.

⁵⁴ MBK consulting s.r.o.: Manažerské dovednosti. [online]. 2013. vyd. [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: <http://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/skoleni-pro-manazery/manazerske-dovednosti>

⁵⁵ Top vision: Základní dovednosti pro office manažery. [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/zakladni-dovednosti-pro-office-manazery-ky/>

⁵⁶ PEFEK: Manažerské minimum. [online]. 2012. vyd. [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: http://pefek.cz/kurzy/manazerske-minimum-13?gclid=CjgKEAjwwPabBRCXo46OtM_RhGMSJACgCeqAgANdYf5oggw4VomR9s1M4HOxkQJi46ViqE_YPejkJfD_BwE

⁵⁷ EDUCITY: kurz VEDENÍ LIDÍ. [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/praha/vedeni-lidi-jak-jednat-s-lidmi-v-ruznych-situacich-s1977207>

Klíčovým požadavkem na smysluplnost firemních ombudsmanů je jejich nezávislost. Firemní ombudsman by neměl být zaměstnancem firmy, výhodnější je angažovat externího ombudsmana, jehož budou všechny strany uznávat a respektovat.

Hlavním úkolem ombudsmana je ochrana nespokojených zákazníků, ale také ochrana a hájení práv firemních zaměstnanců a v neposlední řadě se také jedná o součást marketingu. Firmy hledají způsoby jak se odlišit a pozice ombudsmana je pro tohle odlišení velmi dobrá, protože zároveň zvyšuje image fair play firmy.⁵⁸

Pozici ombudsmana může vykonávat pouze člověk s velkými zkušenostmi. Takový člověk musí být adekvátně zaplacen. Firmy nechtějí platy svých ombudsmanů zveřejňovat, pouze uvádějí, že se pohybují na úrovni středního managementu.⁵⁹

Podle serveru www.platy.cz se platy středních manažerů pohybují mezi 30 a 40 tisíci korunami hrubého měsíčně.

Díky tomu, že by ombudsman úzce spolupracoval se současným reklamačním oddělením a s oddělením o péči zákazníků by náklady na zřízení pozice spočívaly pouze v jeho platu. Pokud by se uvažovala horní hranice průměrného platu středních manažerů, dosahovaly by tyto náklady přibližně hodnoty půl milionu korun ročně.

4.2.3 Jistota zaměstnanců

V tomto případě jsou náklady na zlepšení situace v podstatě nulové. Jediné kritérium je, aby se firma jasně vyjádřila, které pracovní pozice budou z dlouhodobého hlediska zachovány a které naopak zrušeny a na základě tohoto zjištění nabídla svým zaměstnancům výhodnější pracovní smlouvy na dobu neurčitou. V konečném důsledku je velmi pravděpodobné, že by toho opatření naopak vedlo k ekonomickým úsporám, protože jak již bylo dříve zmiňováno, řada odborníků díky této nejistotě odchází ze společnosti a hledání nového vhodného kandidáta na danou pozici a jeho následné zaškolování je velmi nákladné a navíc s odcházejícími pracovníky firma přichází také o jejich know how. Pokud by byla těmhle pracovníkům předložena pracovní smlouva na

⁵⁸ Lidovky.cz: Firemní ombudsmani - trafika nebo pomoc?. MB, ČTK. [online]. 2011. vyd. [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/firemni-ombudsmani-trafika-nebo-pomoc-d8y-/firmy-trhy.aspx?c=A110623_163145_firmy-trhy_nev

⁵⁹ tamtéž

dobu neurčitou, snížila by se tak fluktuace zaměstnanců společnosti a snížily se náklady na přijímání nových pracovníků.

4.2.4 Lepší image firmy

Zlepšení image firmy je další z bodů, který na sebe neváže skoro žádné dodatečné náklady, zlepšení bude spočívat v zavedení předchozích bodů. Pokud bude mít společnost lepší management, který bude umět lépe pracovat se svými zaměstnanci, bude to jistě poznat i v pracovní produktivitě.

Také nová pozice ombudsmana je všeobecně velmi dobře vnímána veřejností i zaměstnanci firem, kde již ombudsman působí.

A poslední bod zvýšení jistoty zaměstnanců je důležitý především pro samotnou firmu, ale zároveň pro veřejnost, která vnímá pozitivněji firmy s malou fluktuací a se spokojenými zaměstnanci než firmy s větší fluktuací zaměstnanců.

4.3 Celkové náklady předkládaných opatření

Celkové náklady nelze přesně vyčíslit. Pokud bychom počítali pouze s přímými náklady, které jsou vynaloženy na školení managementu a na zřízení pozice ombudsmana, pohybovali bychom se v cenové hladině kolem jednoho milionu korun ročně. Avšak musíme zde také zohlednit finanční úspory díky snížení fluktuace a zlepšení produktivity práce. Dále zde také hraje roli zlepšení image společnosti, která je důležitá pro mnoho firem. Díky tomu by společnost mohla mít výhodu při ucházení se o nové zakázky. Na základě všech dostupných informací je velmi pravděpodobné, že by firma v důsledku aplikování daných návrhů sice musela investovat přibližně jeden milion korun ručně, ale celkově by to pro ni bylo výhodné jak z ekonomického hlediska, tak z ostatních hledisek, ať už by se jednalo o pohled veřejnosti na společnost, spokojenost zaměstnanců, důvěryhodnost společnosti, apod.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zjistit a navrhnout praktická doporučení pro efektivnější diversity managementu. V první řadě bylo nezbytné nastudovat množství materiálů týkající se samotné diverzity. A na jejich základě provést analýzu vybrané firmy jakým způsobem aplikuje danou diverzitu na své zaměstnance.

V první části jsem uvedl poznatky, které mi pomohli orientovat se v problematice diverzity a diversity managementu.

Praktická část již byla zaměřena na konkrétní problematiku diversity managementu firmy.

Ve firmě jsem provedl řadu analýz, ze kterých byly nejdůležitější analýzy firemních dat, semistrukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci a dále dotazníkový výzkum zaměstnanců.

Z analýzy firemních dat jsem zjistil, jaké stanoviska firma podle oficiálních prohlášení zastává a měla by se jimi řídit.

Při provádění rozhovorů jsem se zaměřil především nato, jestli a do jaké míry jsou tyto stanoviska skutečně realizovány. Dále jsem se také zaměřil na analýzu, do jaké míry se shodují výpovědi ředitele personálního oddělení, který má na starosti určování pravidel podle kterých probíhá nábor nových zaměstnanců a řadového personalisty, který je osobně přítomen u výběrových řízení. Z toho jsem zjistil, že oficiální stanoviska se do jisté míry liší od skutečnosti, a že velkou váhu při rozhodování o přijetí nového zaměstnance mají také jeho kontakty na někoho ve firmě. Dalším zjištěním bylo, že některé benefity jsou pouze částečně dotovány a zaměstnanec si zbytek musí hradit ze svého, což pro některé zaměstnance může být matoucí při jejich výběru. Ovšem celkový dojem z rozhovorů jsem měl velmi dobrý a myslím si, že až na výjimky probíhá nábor zaměstnanců podle stanovených pravidel.

V dotazníkovém setření jsem oslovil náhodně vybrané zaměstnance, kteří měli zajistit nezaujatost dotazníků na konkrétní zaměstnance. Zde jsem především řešil složení zaměstnanců, spokojenost ve firmě a jejich připomínky na zlepšení. Tady se mi opět potvrdilo, že složení zaměstnanců je opravdu velmi různorodé. Z dotazníků jsem zjistil, že jedna z nejdůležitějších věcí pro zaměstnance je jistota zaměstnání, která je v současné době značně omezována okolnostmi, které jsou uvedeny výše. A také se zde

objevil pro firmu asi nejzásadnější problém, kterým je kompetentnost části vedoucích pracovníků, kteří nezvládají vedení svých podřízených a svým chováním tak ohrožují chod celé firmy.

V poslední části jsem popsal návrhy a jejich řešení, které by firmě mohli pomoci ke zvýšení produktivity a zlepšení její konkurenceschopnosti. Věřím, že pokud firma zavede některé z navrhovaných řešení, dosáhne velmi brzy lepších výsledků.

Při tvorbě práce jsem narazil na řadu dalších možných problémů a rizik spojených s diversity managementem. Avšak pro jejich přesnou charakteristiku by bylo nezbytné provést analýzu celé firmy, a všech jejích zaměstnanců, aby měly výsledná data potřebnou kvalitu.

V závěru bych chtěl říct, že mnou navrhovaná opatření neznamenaají pro firmu takřka žádné finanční zatížení a v případě jejich realizace by z toho naopak firma mohla značně profitovat minimálně tím, že by zastavila odchod svých expertů ke konkurenci a tím by tak zastavila odliv know how a ztrátu konkurenční výhody spojenou s danými zaměstnanci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARŠA, Pavel. *Krize v multikulturalismu: multikulturalismus v krizi: kolektivní monografie*. 1. vyd. Ústí nad Orlicí: Oftis ve spolupráci s katedrou kulturních a náboženských studií Pedagogické fakulty Univerzity Hradec Králové, 2012, 264 s. ISBN 978-80-7405-188-3.

BECK, Ulrich. *Co je to globalizace?: omyly a odpovědi*. 1. vyd. Překlad Marek Pavka. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2007, 191 s. Sociologická řada, sv. č. 4. ISBN 978-807-3251-239.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

EGER, Ludvík. *Diverzity management*. Vyd. 1. Praha: Česká andragogická společnost, 2009, 200 s. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-87306-03-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HUBBARD, Edward E. *The managers pocket guide to diversity management*. Amherst: HRD Press, 2004, viii, 195 s. ISBN 0874257611.

KARSTEN, Margaret Foegen. *Management and gender: issues and attitudes*. Westport, Conn.: Praeger, 1994, xvi, 265 p. ISBN 02-759-4501-4.

KELLER, Jan. *Politika s ručením omezeným: proměny moci na prahu 21. století*. 1. vyd. Praha: Evropský literární klub, 2001, 139 s. ISBN 80-863-1627-0.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 155 s. ISBN 80-726-1117-8.

LODEN, Marilyn. *Implementing diversity*. 1. vyd. Chicago: Irwin Professional, 1996, xv, 192 s. ISBN 978-0786304608.

MACHOVCOVÁ, Kateřina. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže: sborník textů*. Praha: Gender Studies, 2007, 61 s. ISBN 978-80-86620-14-5.

MILLER, Frederick A a Judy H KATZ. *The inclusion breakthrough: unleashing the real power of diversity*. 1st ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, c2002, xvii, 218 s. ISBN 15-767-5139-2.

NOVÁKOVÁ, Vladimíra a Petr VAŠKOVIC. *Multikulturalita v řízení globalizované firmy*. Vyd. 1. V Praze: České vysoké učení technické, 2009, 94 s. ISBN 978-80-01-03949-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

RÁKOCZYOVÁ, Miroslava. *Zaměstnavatelé zahraničních pracovníků v České republice a jejich role v procesu sociální integrace: (analýza poptávky po zahraniční pracovní síle)*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2007, 156, 9 s. ISBN 978-808-7007-921.

RAŠTICOVÁ, Martina. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 141 s. ISBN 978-80-7204-809-0.

SCHEBELLE, Danica a Milada HORÁKOVÁ. *Bariéry integračního procesu reflexí cizinců z třetích zemí*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2012, 78 s., [43] s. obr. příl. ISBN 978-80-7416-112-4.

VLACH, Jan. *Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu*. Praha: VÚPSV, 2005, 60 s. ISBN 8023966243.

WALKER, Alan a Gerhard NAEGELE. *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities [host], 2006, 48 s. ISBN 92-897-0934-0.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

Český statistický úřad: Cizinci- Počet cizinců. [online]. 2012. vyd. [cit. 2014-01-08]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/o/ciz_pocet_cizincu-popis_aktualniho_vyvoje

Český statistický úřad: *Genderové statistiky* [online]. 2010 [cit. 2014-01-09]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_uvod

Dissemination of diversity management in Germany: A new institutionalist approach. Nizozemí: European Management Journal, 2008, roč. 26, č. 1. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237307001077>

Diverzity management: Co je diverzity management [online]. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=90

EDUCITY: kurz VEDENÍ LIDÍ. [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/praha/vedeni-lidi-jak-jednat-s-lidmi-v-ruznych-situacich-s1977207>

PEFEK: Manažerské minimum. [online]. 2012. vyd. [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: http://pefek.cz/kurzy/manazerske-minimum-13?gclid=CjgKEAjwwPabBRCXo46OtM_RhGMSJACgCeqAgANdYf5oqgw4VomR9s1M4HOxkQJj46ViqE_YPejkJfD_BwE

POŘÍZKOVÁ, Hana. *Sociální práce: Sociální práce s imigranty*. České Budějovice: ZSF, 2007, roč. 2007, č. 2. ISSN 1213-6204. Dostupné z: http://www.socialniprace.cz/soubory/2-2007_socialnipracesimigranty-120116135018.pdf

Pro studenty: Stipendijní program Skupiny ČEZ. SKUPINA ČEZ. [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.kdejinde.cz/cs/studenti/stipendijni-program.html>

Průzkum: Muži v Česku vydělávají o 13 % více než ženy [online]. Finanční noviny.cz. [cit. 2014-01-02]. Dostupné z WWW <<http://www.financninoviny.cz/osfinance/zpravy/pruzkum-muzi-v-cesku-vydelavaji-o-13-vice-nezzeny/610492>>.

STEM-Středisko empirických výzkumů: Hlavním důvodem diskriminace na trhu práce je u nás podle občanů věk. STEM. [online]. 2007 [cit. 2014-01-08]. Dostupné z: <http://www.stem.cz/clanek/1301>

Stipendijní program: Pro koho je stipendijní program určen. SKUPINA E.ON. [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.eon.cz/cs/kariera/pro-studenty/stipendijni-program.shtml>

Top vision: Základní dovednosti pro office manažery. [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/zakladni-dovednosti-pro-office-manazery-ky/>

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Graf 1: Důvody a četnost diskriminace na pracovišti

Graf 2: Vývoj počtu cizinců s trvalými a dlouhodobými pobyty v ČR

Graf 3: věková struktura zahraničních pracovníků

Graf 4: dosažené vzdělání u zahraničních pracovníků

Graf 5: Podíl zaměstnavatelů zaměstnávajících cizince v jednotlivých sektorech národního hospodářství

Graf 6: Důvody zaměstnávání cizinců na manuální práce

Graf 7: Důvody zaměstnávání cizinců na administrativní práce

Graf 8: Genderové složení zaměstnanců

Graf 9: Věková struktura zaměstnanců

Graf 10: Dosažené vzdělání zaměstnanců

Graf 11: Původ zaměstnanců

Graf 12: Omezování a diskriminace zaměstnanců

Graf 13: Nejdůležitější faktory v zaměstnání

Graf 14: Je současný systém benefitů vyhovující?

Graf 15: Je v týmu někdo s kým máte problémy?

Graf 16: Je vedení schopné řešit delegaci práce a operativně řešit problémy?

Tabulka 1: Míra preferencí původu pracovníků z jednotlivých zemí

Tabulka 2: Zastoupení jednotlivých národností v ČR

Tabulka 3: Očekávání cizinců od práce v České republice

Tabulka 4: Otázky pro dotazníkové šetření

VYMEZENÍ POJMŮ

Expatriot- člověk, který žije mimo (ex) svou vlast (patriot)

Inkluzivní-zahrnující, všeobsažné

Assessment centre- skupinová metoda výběru, kdy nejzajímavější kandidáti o pracovní pozici řeší různé úkoly

Headcount- značí počet zaměstnanců firmy i počet volných míst k obsazení

Home office- forma flexibilního zaměstnávání, kde zaměstnavatel umožňuje zaměstnanci pracovat z domova