

Návrh implementace projektu diverzity a inkluze ve vybrané společnosti

Bc. Hana Slováčková

Diplomová práce
2022

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Hana Slováčková**
Osobní číslo: **M20898**
Studijní program: **N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání**
Specializace: **Podnikání a ekonomika podniku**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Návrh implementace projektu diverzity a inkluze ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se diverzity a inkluze ve firmách.

II. Praktická část

- Provedte analýzu vybrané společnosti a vyhodnoťte z pohledu diverzity a inkluze ve společnosti.
- Na základě výsledků analýzy vytvořte návrh implementace projektu diverzity a inkluze ve vybrané společnosti.
- Vyhodnoťte rizika implementace projektu a jeho přínosy.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

GRIFFEN, Aaron J. *Challenges to Integrating Diversity, Equity, and Inclusion Programs in Organizations*. Hershey: IGI Global, 2021, 269 s. ISBN: 978-1-7998-5625-2.

HANSEN, Katrin a Cathrine SEIERSTAD. *Corporate social responsibility and diversity management: theoretical approaches and best practices*. Cham: Springer, 2017, 288 s. ISBN: 978-3-3194-3564-0.

KAŠPAROVÁ, Klára. *Faktory ovlivňující CSR reportování*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2012, 135 s. ISBN 978-80-2105-985-6.

MUŽÁKOVÁ, Karina. *Diversity management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí*. Ostrava: Key Publishing, 2014, 68 s. ISBN 978-80-7418-229-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25.4.2022

Jméno a příjmení: Hana Slováčková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Hlavním cílem diplomové práce je připravit návrh projektu implementace diverzity a inkluze ve vybrané společnosti, který povede k budoucímu společenskému i ekonomickému přínosu, na základě vyhodnocení současného stavu politiky diverzity a inkluze v kontextu řízení společenské odpovědnosti firem ve vybrané společnosti. V teoretické části byly zpracovány literární rešerše týkající se společenské odpovědnosti firem, udržitelného rozvoje, diverzity a inkluze včetně jejich rozměrů a řízení. V praktické části byla představena vybraná společnost a pomocí kvalitativní analýzy dokumentů, analýzy dat, řízeného rozhovoru, dotazníků a SWOT analýzy, byl zjištěn současný stav v oblasti společenské odpovědnosti firem a jejich současných i budoucích potřeb. Byl představen návrh implementace projektu diverzity a inkluze spolu s možnostmi sledování kvalitativních a kvantitativních ukazatelů jeho vývoje a přínosu.

Klíčová slova: Společenská odpovědnost firem, diverzita a inkluze, udržitelný rozvoj, řízení diverzity

ABSTRACT

The main goal of the thesis is to prepare a project proposal for the implementation of diversity and inclusion in the selected company, which will lead to future social and economic benefits, based on evaluation of the current state of diversity and inclusion policy in the context of corporate social responsibility management in the selected company. In the theoretical part, literary searches were processed concerning corporate social responsibility, sustainable development, diversity and inclusion, including their dimensions and management. In the practical part, the selected company was introduced and with the help of qualitative analysis of documents, data analysis, guided interview, questionnaires and SWOT analysis, the current state of corporate social responsibility and its current and future needs was determined. A proposal for the implementation of the diversity and inclusion project was presented, together with the possibilities of monitoring qualitative and quantitative indicators of its development and contribution.

Keywords: Corporate social responsibility, diversity and inclusion, sustainable development, diversity management

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce, doc. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D., za kvalitní vedení a podnětné připomínky. Děkuji tímto také svému příteli, rodině i kolegům za velkou trpělivost a podporu.

*„Když už člověk jednou je, tak má koukat, aby byl.
A když kouká, aby byl, a je, tak má být to, co je,
a nemá být to, co není, jak tomu v mnoha případech
je.“*

Jan Werich

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 DIVERZITA A INKLUZE JAKO SOUČÁST A UDRŽITELNÉHO ROZVOJE A SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	12
1.1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM A UDRŽITELNÝ ROZVOJ.....	12
1.1.1 Zájmové skupiny	13
1.1.2 Pilíře CSR.....	13
1.2 DIVERZITA	14
1.3 ROZMĚRY DIVERZITY	16
1.3.1 Genderová diverzita	16
1.3.2 Věková diverzita	20
1.3.3 LGBT+	20
1.3.4 Osobnostní diverzita.....	21
1.3.5 Diverzita pracovních úvazků.....	22
1.4 INKLUZE	22
1.5 PŘÍNOSY IMPLEMENTACE DIVERZITY A INKLUZE	23
1.6 ŘÍZENÍ DIVERZITY	24
1.6.1 Legislativní kontext diverzity a inkluze	25
1.6.2 Pojetí řízení rozmanitosti	26
1.6.3 Překážky a přínosy implementace DM:	29
1.6.3.1 Překážky:	29
1.6.3.2 Přínosy:	29
1.7 METODY VYUŽÍVANÉ PŘI ANALÝZE DIVERZITY A INKLUZE	30
1.7.1 Kvalitativní analýzy	30
1.7.1.1 Analýza dokumentů	30
1.7.1.2 Řízený rozhovor.....	30
1.7.2 Kvantitativní analýzy	31
1.7.2.1 Analýza dat	31
1.7.2.2 Dotazník.....	31
1.7.3 SWOT analýza	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU DIVERZITY A INKLUZE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	34
2.1 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	34
2.2 STRATEGIE UDRŽITELNOSTI A CSR V RÁMCI SKUPINY	35
2.3 STRATEGIE D&I V RÁMCI SKUPINY	39
2.4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU DIVERZITY A INKLUZE V RÁMCI CSR	40
2.4.1 Analýza interních dokumentů	40
2.4.2 Analýza dat personálního oddělení	45
2.4.3 Řízený rozhovor s diverzity manažerkou.....	47
2.4.4 Dotazník	48
2.4.5 SWOT analýza	49

2.4.5.1	Silné stránky:.....	49
2.4.5.2	Slabé stránky:.....	52
2.4.5.3	Příležitosti:.....	54
2.4.5.4	Hrozby:.....	56
2.4.5.5	Závěr:.....	58
2.5	ZÁVĚRY ANALYTICKÉ ČÁSTI	59
3	VLASTNÍ NÁVRH PROJEKTU DIVERZITY A INKLUZE VE SPOLEČNOSTI.....	62
3.1	ŘÍDÍCÍ SKUPINA PRO DIVERZITU A INKLUZI	62
3.2	ZAPOJENÍ TOP MANAGEMENTU	62
3.3	ZAPOJENÍ HR	63
3.3.1	Inzerce volných pracovních míst	63
3.3.2	Výběrová řízení	64
3.3.3	Kurzy a školení	64
3.3.4	Průzkumy spokojenosti	65
3.4	PRAVIDELNÝ AUDIT DIVERZITY	65
3.4.1	Analýza dokumentů	65
3.4.2	Analýza dat.....	66
3.4.3	Analýza postojů a procesů	66
3.5	WORK-LIFE BALANCE.....	67
3.6	KPI	68
3.7	ŠKOLENÍ.....	69
3.7.1	Diverzity manažerka	69
3.7.2	Top management	69
3.7.3	Oddělení lidských zdrojů	70
3.7.4	Ostatní zaměstnanci	70
3.8	AKCE VĚNOVANÉ PROBLEMATICE D&I	70
4	ČASOVÝ HARMONOGRAM IMPLEMENTACE PROJEKTU A ODHAD NÁKLADŮ	71
4.1	ČASOVÝ HARMONOGRAM IMPLEMENTACE PROJEKTU D&I	71
4.2	NÁKLADY IMPLEMENTACE PROJEKTU D&I	72
5	ANALÝZA RIZIK	77
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

V důsledku globalizace v oblasti ekonomie, rostoucí příjmové nerovnováhy a klimatických změn, zastávají společnosti spolu s akcionáři, zaměstnanci, dodavateli i zákazníky důležitou úlohu ve zmírňování negativních jevů a dopadů na společnost jak celek. Součástí reportů organizací jsou proto dnes nejen data o pozitivních finančních výsledcích, ale i informace o aktivitách firem, vedoucích směrem k udržitelnému rozvoji a společenské odpovědnosti firem. Společenská odpovědnost je integrována jak do strategií firem, tak do jejich každodenních procesů. Zahraniční mateřská společnost vybrané společnosti, které se tato práce věnuje, se již zavázala v rámci společenské odpovědnosti firem k pozitivnímu vývoji ve vybraných oblastech a výsledky pravidelně zveřejňuje ve svých reportech za celou skupinu. Aktuálním tématem a rozšiřujícím prvkem společenské odpovědnosti firem je právě i diverzita a inkluze ve společnosti. Snahou je vytvořit různorodě složené týmy, přinášející různorodější nápady a vyváženější rozhodování. A vytvořit prostředí důvěry a respektu ke každému jednotlivci tak, aby mohl plně rozvinout svůj talent. Protože je tato problematika v praxi tématem poměrně novodobým, existují pro její implementaci stále ještě rozporuplné názory, z nichž některé vyjadřují obavy z pozitivní diskriminace nebo negativního finančního dopadu. V rámci skupiny, jejíž součástí vybraná společnost je, je však princip diverzity a inkluze vnímán pozitivně, jak z hlediska etického a morálního, tak i hlediska využití synergického efektu svého lidského kapitálu a zahrnuje jej do své korporátní kultury a personální politiky. Její současnou snahou je implementovat jej postupně s ohledem na lokální odlišnosti do svých dceřiných společností. Striktně určuje pouze základní principy, k nimž jsou všichni členové skupiny v rámci diverzity a inkluze zavázáni. Jsou jimi například respekt, rovné příležitosti a nepředpojatost. Lokálně pak mají být vyhodnoceny nejdůležitější prvky diverzity, jako například rasa, pohlaví, rodinný stav, sexuální orientace, věk nebo zdravotní stav, které budou monitorovány a vyhodnocovány. Výsledky reportů jednotlivých členů skupiny pak plánuje pravidelně uvádět ve svých konsolidovaných reportech.

Já sama věřím, že diverzita a inkluze mají synergický efekt pro podporu udržitelnosti vytvářením prostředí důvěry, vyváženého rozhodování a pozitivní atmosféry, pokud je k nim přístupováno zodpovědně a v dlouhodobém horizontu. Navíc pomíjení ekonomického, demografického a legislativního trendu v souvislosti s diverzitou a inkluzí může být pro organizace překážkou budoucí konkurenceschopnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je vyhodnocení současného stavu diverzity a inkluze ve vybrané společnosti a vytvořit návrh vhodného plánu implementace diverzity a inkluze do všech organizačních struktur a firemních procesů vybrané společnosti na základě analýzy organizace ve vztahu k politice udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti firem. Výsledkem je nastavení dílčích cílů, sledovaných rozměrů diverzity a inkluze a v neposlední řadě i způsob a četnost jejich vyhodnocování.

V teoretické části diplomové práci je provedena literární rešerše zdrojů zaměřujících se na udržitelný rozvoj, společenskou odpovědnost firem, diverzitu a inkluzi a řízení diverzity. Pro tuto rešerši je využita česká, ale vzhledem k aktuálnosti tématu zejména zahraniční literatura, elektronická literatura, odborné články a webové zdroje.

V praktické části je vypracována analýza aktuálního stavu diverzity a inkluze ve vybrané společnosti v rámci společenské odpovědnosti firem. Je provedena kvalitativní analýza interních i externích dokumentů z oblasti personální politiky, společenské odpovědnosti firem a diverzity a inkluze ve vztahu k diverzitě a inkluzi. Následně jsou pomocí řízeného rozhovoru vyšetřeny již zahájené a dosud neuskutečněné aktivity v oblasti řízení diverzity a její budoucí strategie. Dále je provedena kvantitativní analýza dat struktury zaměstnanců a vyhodnocování jejich potřeb prostřednictvím dotazníků. Na základě těchto analýz je provedena SWOT analýza diverzity a inkluze vybrané společnosti.

Na základě strategických cílů vybrané společnosti, cílů mateřské společnosti a výsledků výše uvedených analýz je připraven návrh implementace projektu diverzity a inkluze jako součásti společenské odpovědnosti firem s jednotlivými dílčími cíli konkrétních dimenzí diverzity a je vypracován časový harmonogram projektu, propočet nákladů a riziková analýza.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DIVERZITA A INKLUZE JAKO SOUČÁST A UDRŽITELNÉHO ROZVOJE A SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

1.1 Společenská odpovědnost firem a udržitelný rozvoj

S rostoucím globálním vlivem, jaký mají korporace na příjmovou propast a klimatické podmínky, je logickým důsledkem snaha využít tohoto vlivu pozitivním směrem. Tuto potřebu vnímají dnes jak nadnárodní organizace a komunity, tak i zákazníci, akcionáři a v neposlední řadě i zaměstnanci. Politika CSR slouží k naplnění potřeb všech zúčastněných stran ekonomického prostředí. Je další etapou ekonomického vývoje společnosti. Například podle Finka (2018) je prosperita firem v dlouhodobém horizontu závislá nejen finančních výkonech společností, ale také na přidané hodnotě pro všechny zúčastněné strany. I když primární samozřejmě pořád zůstává hledisko tvorby zisku.

Současné zaměření na sociální dopady a zacházení se zdroji vyvolává potřebu uvažovat v širším kontextu o tvorbě přidané hodnotě vytvářené společnostmi. Zejména akcionáři na vývoj firem v oblasti udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti firem kladou důraz, a tak kromě pravidelných výročních zpráv, vydávají firmy i přehled svého přínosu pro společnost jako celek v reportech udržitelnosti o výsledcích svých aktivit v rámci společenské odpovědnosti.

Pro CSR jsou charakteristické znaky jako je dobrovolnost, spolupráce se zúčastněnými stranami, aktivní přístup, dlouhodobé cíle a odpovědnost. (Kunz, 2012)

CSR je v současnosti součástí strategických cílů zejména korporátních společností a jejím úkolem je především posílit hodnotu firmy a tím zajistit její udržitelnou konkurenceschopnost. Zavedení konceptu CSR má pozitivní dopad na spokojenost zaměstnanců a zákazníků a zlepšení vztahů se všemi zúčastněnými stranami, jako jsou bankovní instituce, investoři i vláda. Podle Kunze a Kašparové (2013) jsou hlavními přínosy CSR politiky:

- Posílení zaměstnavatelské pověsti
- Atraktivita u investorů a obchodních partnerů
- Dobré jméno firmy
- Zlepšení komunikace se stakeholders
- Snížení provozních nákladů a nákladů na risk management

- Udržitelný rozvoj

1.1.1 Zájmové skupiny

Společenská odpovědnost firem nestaví jen na ekonomickém prospěchu, ale také prospěchu všech zájmových skupin, proto jsou stakeholders ve své podstatě všichni účastníci trhu a komunit. Konkrétně jsou to podle Pavlíka a Bělčíka (2010):

- Zákazníci
- Zaměstnanci
- Dodavatelé
- Občané
- Komunita
- Veřejnost

1.1.2 Pilíře CSR

Společenská odpovědnost firem se dotýká všech základních oblastí života. Základní rozdělení udává tzv. tripple-bottom-line, jinak řečeno 3P a žádná z nich přitom nemá být opomíjena. Těmito oblastmi jsou:

- Profit – oblast ekonomická, kde je hlavním předmětem zájmu ziskovost firem
- People – oblast sociální, kde je hlavním cílem odpovědnost vůči společnosti
- Planet – oblast environmentální, kde je cílem zachování planety a jejích zdrojů

(Kunz, 2012)

Společnosti v současnosti monitorují data týkající se společenské odpovědnosti firem a uvádějí je ve svých reportech k posílení dobrého jména společnosti, i když je zatím z oblastí reportovaných v rámci CSR, oblast lidských zdrojů reportována zatím převážně korporátními společnostmi. (Kašparová, 2014)

CSR reportování lze definovat jako „proces komunikování sociálních a environmentálních dopadů způsobených hospodářskou činností podniku určitým zájmovým skupinám a společnosti jakocelku“ (Grey, R. et al. Corporate Social Reporting: Accounting and Accountability. 1987, Kašparová, 2014, str. 7)

V rámci sociálního a ekonomického pilíře CSR se v posledních několika letech se iniciativa firem začala zaměřovat i na diverzitu a inkluzi na pracovišti a její význam pro udržení konkurenceschopnosti firem prostřednictvím větší flexibility a zlepšení vztahů se všemi zúčastněnými stranami rok od roku roste.

1.2 Diverzita

Diverzita, flexibilita a inkluze jsou klíčovými hodnotami ve strategiích úspěšných firem. Pro-mítají se do externí i interní komunikace, interních procesů, obchodu a financí. Prakticky se dotýkají všech skupin zaměstnanců. (Charta diverzity, 2022)

I přes rozdílný pohled na tuto problematiku ze strany médií a různých politik, stále větší množství odvětví, organizací, systémů i jednotlivců vidí výhody a nepostradatelnost osvojení si, využití a rozvoje v oblasti diverzity, rovnosti a inkluze. Poprvé se rovnost stává legitimním vstupem do organizačního plánování pro vytvoření a udržení zdravého pracovního a životního prostředí pro všechny – bez ohledu na původ, ideologii, sociální status nebo identitu. Nicméně, k uskutečnění integrace rovnosti a spravedlnosti v širším kontextu organizace nesmí chybět důsledná příprava a nastavení měřitelných cílů spolu s kontinuální snahou a uvážlivým zacházením se zdroji. V širším měřítku je ale velmi důležitá i celosvětová komunikace vedoucí k institucionalizaci společných systémů nápravy stávajícího stavu společnosti v těchto disciplínách. (Griffen, 2021)

Snahy v oblasti diverzity, rovnosti a inkluze zřetelně dokazuje výrazný nárůst počtu obsazovaných pozic na jejich řízení (Diversity manager) v posledních několika letech. Podle Culbertsona, (2018), to například mezi lety 2017 a 2018 byl nárůst o 18 %. Řízení diverzity se samozřejmě lokálně odlišuje. Zatímco americké země se zaměřují na diverzitu pracovních sil v historickém kontextu národa s velkým přílivem imigrantů, a tudíž se zabývají zejména rovností v dostupnosti pracovních příležitostí, anti diskriminací a spravedlivým přístupem, evropské země sledují sociální bariéry v zaměstnávání menšin v poměrně neměnných organizačních strukturách a bariéry zažitých genderových rolí. Problém implementace DM v Evropě tak většinou nespočívá v nedostatečné heterogenitě pracovních sil, ale spíše v tom, že vedoucí pracovníci nedoceňují vliv diverzity na udržitelný rozvoj firmy, rozvoj osobnostního potenciálu a místy stále ještě bojují se zažitými předpojatostmi. (Mor-Barak, 2005)



Obr. 1 Diverzita a inkluze ve firmě

(zdroj obrázku: <https://opim.cz/co-nabizime>)

Diverzita v Evropě i ve světě je hnací silou pro inovace a růst. Využití tohoto potenciálu je proto pro společnosti i společnost jako celek velice aktuální otázkou. Na různých úrovních, od organizační až po národní a mezinárodní, byla zahájena a zavedena široká škála iniciativ a postupů CSR a řízení diverzity (Hansen, Seierstad, 2017).

Pojem diverzita obecně vyjadřuje rozmanitost. Snahou řízení diverzity je tedy vytvořit prostředí rozmanitosti. Zatímco pojetí rovnosti se zaměřuje na skupinové charakteristiky (jako je pohlaví, rasa/etnická příslušnost, věk, zdravotní znevýhodnění, náboženství, sexuální identita), pojetí DM přesahuje tato specifika a zaměřuje se na jejich sociální identity. Tím se stal otevřenější pro další rozměry diverzity, které mohou být vysoce relevantní v kontextu pracovní síly. Tyto rozměry mohou zahrnovat dovednosti a kompetence, zkušenosti, styly vedení, postoj k práci a výkonu atd. (Hansen, Seierstad, 2017). S ohledem na všechny tyto aspekty je pak možné vytvářet vytvořit pracovní prostředí, jenž dá prostor každému jednotlivci plně rozvinout svůj potenciál.

Podle Mezinárodního úřadu práce je přístup k diverzitě založen na myšlence, že při využití rozdílů mezi jednotlivými zaměstnanci dojde k vytvoření produktivního prostředí, kde se

každý cítí oceněný, a kde se talenty a schopnosti lidských zdrojů využívají optimálně, což přispívá k naplnění cílů organizace.

Diverzita v sobě nese dar, který umožňuje obohacení pracovních týmů díky jeho rozdílné povaze, jiným zkušenostem, kreativitě, toleranci a rozdílným sociálním kontaktům, pomáhá k odstraňování bariér vznikajících na základě diskriminace, předsudků a z důvodů nezařazení znevýhodněných jedinců na pracovní trh. (Edger, 2009, str. 39-40)

1.3 Rozměry diverzity

Běžné definice diverzity zahrnují často zejména rozdíly v rase, genderu, etnickém původu, věku, kulturním pozadí, sociální třídě, postižení a sexuální orientaci. Využití diverzity jako ekonomického nástroje však znamená využití i dalších prvků odlišnosti, jako jsou rodinný stav, vzdělání, schopnosti a dovednosti a leta praxe. Existují v zásadě dva typy diverzity:

Diverzita viditelná – taková, jejíž znaky jsou zřejmé na první pohled. Těmito znaky jsou například, rasa, gender nebo fyzické postižení.

Diverzita skrytá – taková, o níž se dozvíme až na základě informací o dotyčné osobě. Týká se například náboženství, sexuální orientace, vzdělání, mentálních a sociálních schopností nebo let praxe.

1.3.1 Genderová diverzita

I přes velký pokrok, jakého společnost dosáhla v oblasti genderové rovnosti, stále existuje mnoho bariér jejího úplného dosažení. Ženy nemají výraznější zastoupení ve vyšších vedoucích pozicích a nemají stejné platové ohodnocení, protože i přes veškerý pokrok v politice rovnosti jejich hodnocení podléhá vědomým, ale především nevědomým předsudkům. Díky nim podle průzkumu Microsoft (Understanding Unconscious Bias, 2021) dosud 42 % lidí považuje muže za lepší obchodní manažery. Ženy mají ze stejných důvodů tendenci podceňovat své schopnosti a možnosti a zažívají vnitřní konflikt svých pracovních a rodinných rolí, přestože je v České republice na středních a odborných školách, gymnáziích, vyšších odborných školách i na školách vysokých převažují dívky nad chlapci. (Dytrt, 2014) Tento konflikt pak například také způsobuje, že ženy jsou daleko náchylnější k vyhoření, stresu a vyčerpání. Ženy navíc zažívají kariérní pauzu v době rodičovské dovolené a po jejím návratu musí čelit mnoha změnám.

Řešením může být například nabídka flexibilních pracovních úvazků či jiným způsobem umožnit rodičovskou roli zvládat bez větších ústupků.

Základním cílem generové diverzity proto je naučit muže a ženy dívat se na pracovní, ale i mimopracovní problémy v perspektivě společných zájmů a tím vytvářet předpoklady k postupné kvalitativní změně jejich genderové identity a vzájemných vztahů. (Křížková, Pavlica, 2004, str. 25) Neboť v rámci společenské odpovědnosti firem i rozvoje udržitelnosti je rodičovská role velmi významná mimo jiné ve vztahu k budoucím příspěvkům do státního rozpočtu. A exkluze žen ve vyšších pracovních pozicích představuje nevyužití kvalitního zdroje pracovních sil.

Evropská směrnici požaduje 40% zastoupení žen v neexecutivních výborech společností kotovaných na burze, aby došlo k obohacení způsobu vedení těchto společností a byla vytvořena určitá „kritická masa“ jiného způsobu zvažování rozhodnutí. (Dytrt, 2014, str. 147)

Pro správné řízení generové diverzity je potřeba sledovat zejména tyto oblasti:

Mzdy – společnosti by měly zajistit, aby se ženám a mužům dostávalo stejného mzdového ohodnocení, včetně odměn a prémie a měly by zároveň provádět průzkum, zda zaměstnanci vnímají spravedlnost v této oblasti.

Nábor zaměstnanců – společnosti by se měly ujistit, že je zastoupeno dostatečné množství žen ve všech fázích přijímacího řízení a snažit se nepřehlížet silné kandidátky. Ale především je důležité zajistit podmínky, aby tyto ženy pracovní poměr později nerozvažovaly a byly motivovány ke kariéernímu postupu, což je na rozdíl od samotného náboru problém téměř ve všech společnostech.

Rozvoj – společnosti by měly sledovat, zda ženy, které v ní zůstávají, také postupují v organizačním žebříčku. Kromě sledování poměru žen ve vedoucích pozicích je třeba také porovnávat poměr počtu povýšení u mužů a žen a zároveň dělat průzkumy, jak vnímají ženy své šance na povýšení. Průzkum BCG například dokázal, že ženy vstupují do pracovního poměru se stejnými ambicemi jako muži, ale firemní kultura má často na jejich ambice negativní dopad. (Abouzahr, a kol., 2017)

Reprezentace – společnosti by se měly ujistit, že ženy nezažívají pouze administrativní pozice, jako je HR nebo marketing, ale mohou postoupit i na pozice jako je obchodní nebo technický ředitel. (Abouzahr, a kol., 2018)

Přínosy genderové diverzity:

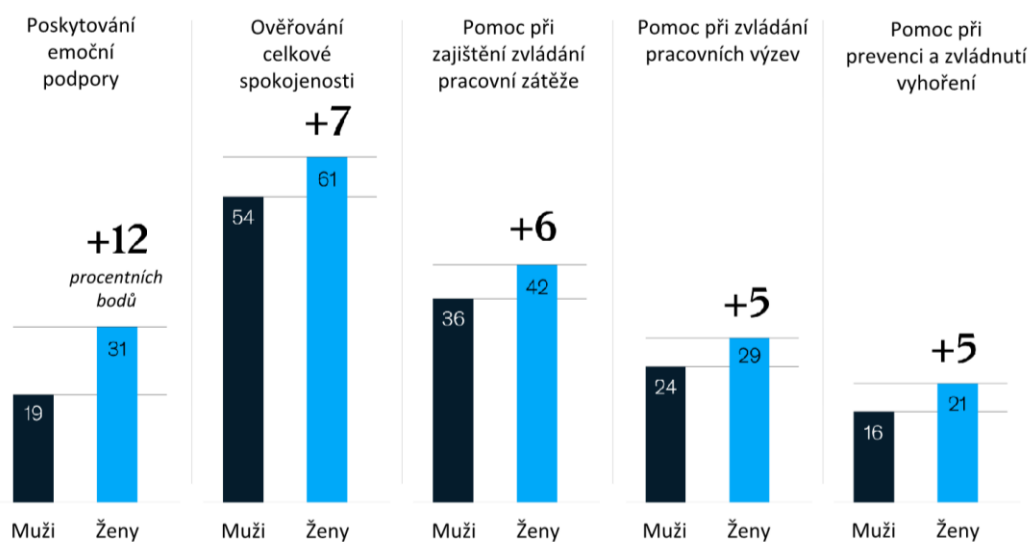
Širší fond talentů – jeho využití může mít obrovský vliv na vaši produktivitu a celkový konečný výsledek.

Různé perspektivy –více úhlů pohledu může podnítit kreativitu a inovace a pomoci organizacím najít a využít nové příležitosti. Může také povzbudit organizace, aby zpochybnily genderové stereotypy.

Posílená spolupráce – mít ženy v týmech může pomoci zlepšit týmové procesy a posílit skupinovou spolupráci.

(www.mckinsey.com)

Opatření přijatá nadřízenými k podpoře zaměstnanců, podle pohlaví nadřízeného, % dotazovaných



Obr. 2 Podpora nadřízených podle pohlaví (vlastní zpracování)

(zdroj obrázku: <https://www.mckinsey.com>)

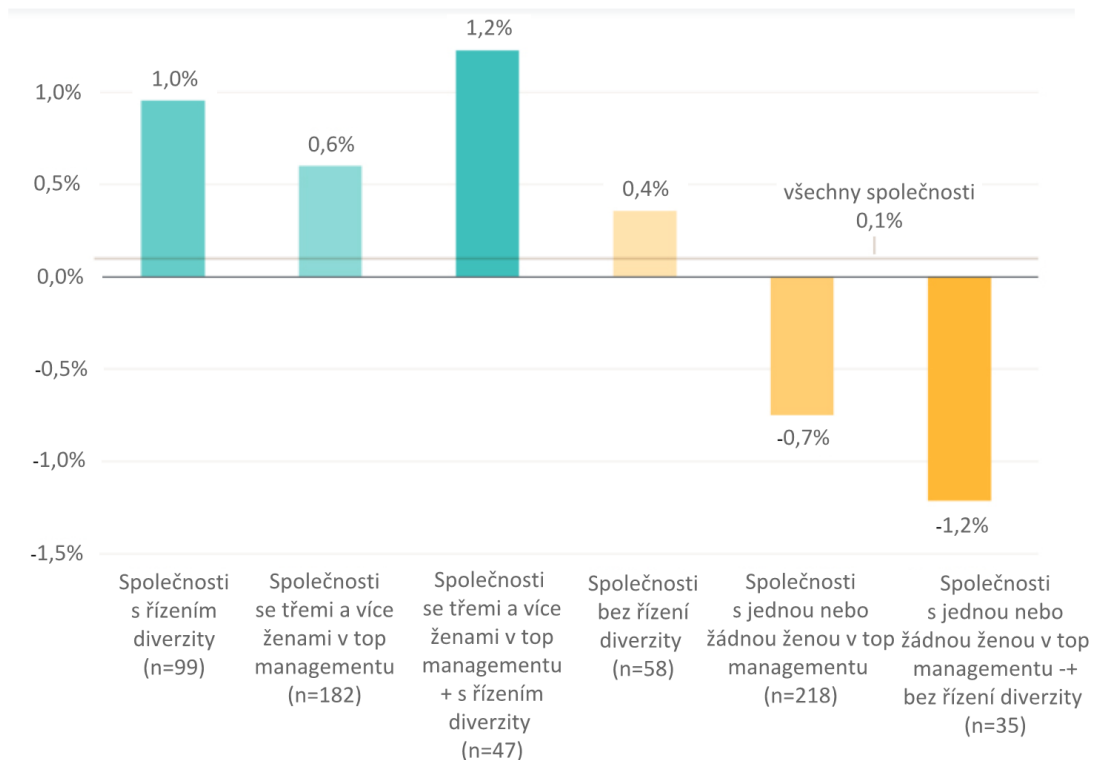
Větší loajalita zaměstnanců – inkluzivní kultura na pracovišti zvyšuje morálku a příležitosti. Inkluzivní pracoviště mívají nižší míru odchodu zaměstnanců.

Lepší pochopení potřeb zákazníků – zákazníci pocházejí ze různých oblastí života. Čím více skladba organizace odráží skladbu zákazníků, tím větší je pravděpodobnost efektivní komunikace s nimi.

Silnější zaměstnavatelská značka – pověst inkluzivního zaměstnavatele demonstruje pozitivní firemní hodnoty, což posiluje reputaci na náborovém trhu.

Větší inovativnost a ziskovost – v současnosti je stále více průzkumů vlivu genderové diverzity na ziskovost firem (povětšinou spojené s vyšší inovativností), které prokazují to, že genderová diverzita má pozitivní dopad na konečný výsledek.

Příkladem může být například průzkum MCSI, který prokazuje vyšší ziskovost firem, které genderovou diverzitu aktivně uplatňují a monitorují:



Obr. 3 Průzkum vlivu počtu žen ve vrcholovém managementu na růst produktivity – MCSI (vlastní zpracování)

(zdroj obrázku: www.msci.com)

Tento graf ukazuje průměrný růst produktivity zaměstnanců (měřeno jako složené roční tempo růstu tržeb na zaměstnance za období 2012–2016) ve vztahu k mediánu dílčího odvětví pro každou ze skupin. Skupina 3+ WOB znázorňuje společnosti, které měly alespoň tři ženy ve vrcholovém managementu v letech 2014–2016. Skupina 1- WOB se skládá ze společností, které měly každý rok po stejné období jednu nebo žádnou ženu ve vrcholovém managementu.

1.3.2 Věková diverzita

V posledních desetiletích, v souvislosti se snižující se natalitou a posunující se věkovou hranicí mortality i věku odchodu do důchodu, naše aktivní populace stárne. Je to trend, se kterým je nutno počítat a zohlednit jej v politice HR v rámci DM. Podle prognóz ČSÚ budou nejsilnější věkovou skupinou v roce 2040 osoby v rozmezí 60 až 65 let a zároveň osob věkové skupiny okolo 30 let bude ubývat, což bude mít velmi závažný dopad na ekonomiku. (ČSÚ, 2022) Možným řešením je i migrace obyvatel, která je v současné době maximálně aktuálním tématem. Tím se věková diverzita může přesunout směrem k diverzitě národnostních menšin.

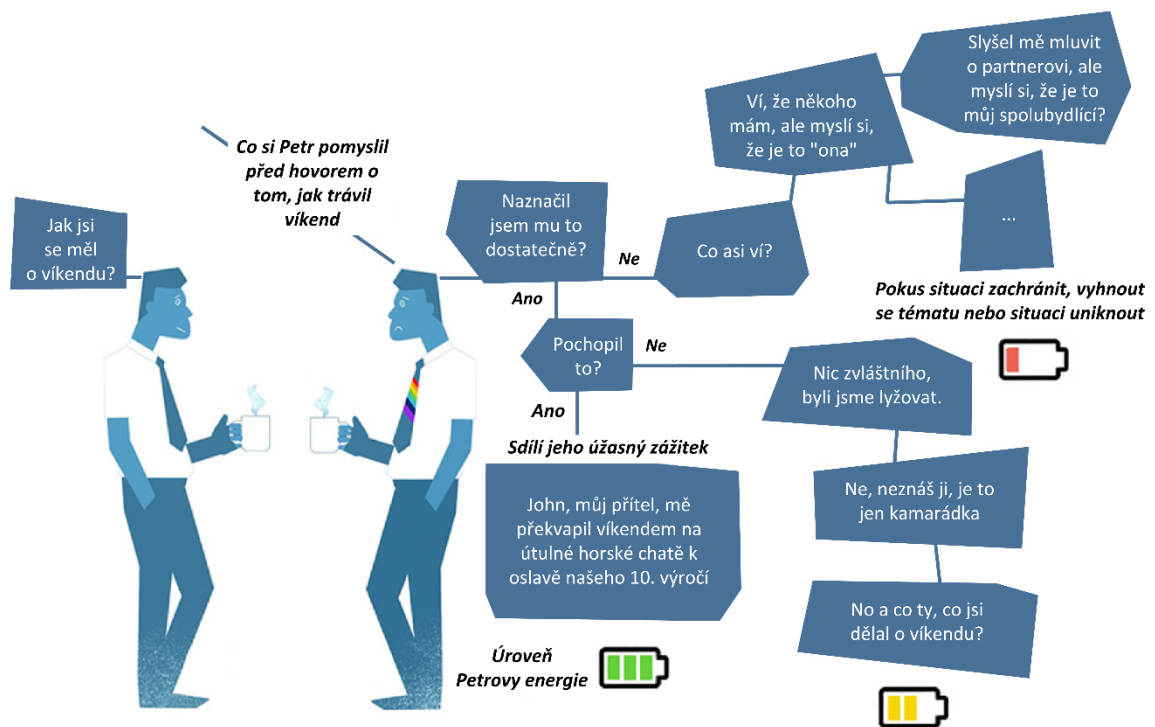
Co se týká přínosů věkové diverzity, mezi zásadní patří, že se stárnoucí populací v EU stárnou i zákazníci a zejména spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje potřebuje znát potřeby svých zákazníků a jejich uživatelské hledisko. Mladší generace sice disponuje mnohem větší digitální inteligencí, ale přínosem starších zaměstnanců jsou zkušenosti nabyté lety. Oba faktory pak spolu mohou vytvářet synergický efekt směrem k udržitelnému rozvoji a společenské odpovědnosti firem. Tento druh generační spolupráce se ve světě obchodu začal označovat jako vzájemný mentoring digitální inteligence mileniálů a emoční inteligence generace X. (www.ted.com, 2018)

Exkluze- vyloučení-, až již jde o femininní hodnoty v managementu, nebo o nezaměstnanost lidí 50+, přináší společnosti vždycky ztrátu určitých hodnot, které daná skupina reprezentuje. (Dytrt, 2014, str. 147)

1.3.3 LGBT+

I když už je ve vyspělých zemích problematika rovného přístupu k lidem s odlišnou sexuální orientací zákonem ošetřena a zejména mezi mladší generací předsudky s ní spojené už mizí, pro mnohé je stále ještě náročné svou orientaci otevřeně přiznat v pracovním prostředí. Důvodem může být strach ze šikany, nedostatek pocitu důvěry, ztížení kariérního postupu, potíže s dokazováním diskriminace nebo dokonce strach ze ztráty zaměstnání. Nebo to samozřejmě mohou být i obavy z negativní reakce rodiny, přátel, kolegů a společnosti obecně.

Tím, že skrývají část své osobnosti, jejich pracovní produktivita je ovlivněna nadměrnou sebekontrolou, což demonstruje obrázek níže:



Obr. 4 Sebekontrola při komunikaci (vlastní zpracování)

(zdroj obrázku: © IMD 2019 A. Brausoz)

V případě LGBT a LGBT+ se zabýváme spíše inkluzí, tedy vytvořením prostředí důvěry a bezpečí nejen veřejnou podporou politiky D&I, ale také samotnou kulturou uvnitř organizace. Samozřejmostí jsou proto takzvaná "no go" jakéhokoli náznaku diskriminace a whistleblowing.

Přínosem LGBT+ diverzity je přilákání a udržení talentů z řad LGBT+, protože ti raději přijmou místo ve společnosti, která ji podporuje. Dalším přínosem dobré jméno firmy, která se hlásí k lidským hodnotám.

1.3.4 Osobnostní diverzita

Každý člověk má svou osobnost. Některé prvky osobnosti nám mohou být blízké a jiné můžeme vnímat negativně, protože jim nerozumíme. Pokud jsou však tvořeny týmy rozmanitými osobnostmi, otevírá se v pracovním procesu širší rozměr náhledu na řešenou problematiku a rozhodování je odpovědnější. I když se využití osobnostní rozmanitosti částečně dotýká oboru psychologie, vede k udržitelnému rozvoji lidského kapitálu, jenž je nejdůležitějším faktorem budoucího růstu organizace.

1.3.5 Diverzita pracovních úvazků

Podle Branhama (2009) firemní kultury, které nutí pracovníky mezi osobním životem a kariérou, jsou nezdravé. Aby bylo zaměstnancům umožněno zvolit vhodně míru času a energie, kterou mohou věnovat práci tak, aby mohli dostatečně sladit svůj pracovní a rodinný život, může společnost nabízet různé typy pracovních úvazků, jako například zkrácený pracovní úvazek, pružnou pracovní dobu, job sharing, konto pracovní doby nebo dnes již poměrně běžně práci z domova.

1.4 Inkluze

Schopnost získat důvěru a vytvořit pracovní prostředí, které podporuje důvěru v celé organizaci, je v dnešním globálním, rozmanitém a technologiemi poháněném ekonomickém prostředí stále cennější. (Caproni, 2005, str. 104)

Inkluze, jako druhá strana mince diverzity, znamená vytvořit prostředí, kde lidé mají pocit vlastní hodnoty a sounáležitosti. Pocit, že jejich „pravé já“ bez potřeby skrývat části své vnitřní identity, je respektováno či ceněno. Že přes veškeré odlišnosti každého ze zaměstnanců jsou všichni součástí jedné kultury. A to kultury bez předsudků a jednotvárnosti. Kultury respektu a rozvoje. Ale aby tomu tak bylo, nestačí jednoduše vytvořit různorodý tým a čekat, že inkluze vznikne jaksí sama od sebe. Myšlenkové procesy, pocity a chování jsou z velké části výsledkem nevědomého myšlení, které využívá mentální zkratky, jako jsou asociace a zautomatizované předpoklady. A překvapivě s růstem vyspělosti zemí a tím i rychlejšímu způsobu života, se náš „autopilot“ aktivuje čím dál častěji. (Nielsen, Kepinski, 2022)

Aby tedy inkluze fungovala správně, je potřeba budovat ji s rozvahou, citlivě a nenásilně, protože pravou formu inkluze nelze jednoduše nařídít, ale musí být budována jako kulturní prostředí, které postupně mění výše zmíněné nevědomé myšlení. Neznamená to tedy téma inkluze zdůrazňovat a upozorňovat na problematické aspekty, ale zakomponovat je do firemní kultury a každodenních procesů. Začlenit se do sociálních systémů je historicky základní lidskou potřebou, protože jen tak byli lidé vždy schopni uspokojit své základní potřeby a sociální začlenění hrálo důležitou roli v jejich šanci na přežití. (Nielsen, Kepinski, 2022)

Chceme-li nějak popsat rozdíl mezi diverzitou a inkluzí a jejich vzájemný vztah, pak diverzita představuje to, jak učinit týmy různorodějšími, a sloučit tak rozdílné perspektivy

jednotlivců bez ohledu na jejich původ, náboženství, pohlaví, orientaci, zdravotní kondici, záliby či kulturní pozadí a inkluze pak zajištění toho, aby tato odlišení byla přijímána bez předpojatostí a jednotlivci tak mohli do práce vnést své celé já, bez skrývání části své identity. (Bedrnová, 2020)

Jako inkluzivní pracovní prostředí lze označit takové, které:

- Oceňuje a využívá individuální a meziskupinové rozdíly v rámci své pracovní síly
- Spolupracuje s okolní komunitou a je jí přínosem
- Aktivizuje potřeby znevýhodněných skupin ve svém okolí
- Spolupracuje s jednotlivci, skupinami a organizacemi bez ohledu na národní či kulturní hranice

(Mor-Barak, 2005)

1.5 Přínosy implementace diverzity a inkluze

- **Větší přizpůsobivost**

Prostředí, které vítá rozdíly, podporuje flexibilitu týmů, jež jsou pak schopnější vypořádat se s rychlými změnami na trhu díky tomu, že poskytují mnoho různých perspektiv, jež snižují pravděpodobnost špatných rozhodnutí v důsledku homogenního „skupinového myšlení“.

- **Inovace**

Čím je tým flexibilnější, tím je i inovativnější, což znamená také konkurenční výhodu. Například výzkum zahrnující více než 4 200 společností ukázal, že podniky zaměstnávající více žen častěji přinesou na trh radikální inovace během dvou let.

- **Úspora financí**

Díky diverzitě a inkluzi mohou rovněž firmy ušetřit nemalé peníze. Pokud zaměstnanci cítí, že mohou přivést do práce celé své já, sníží se tím náklady vzniklé v důsledku absence a fluktuace.

- **Silnější zaměstnavatelská značka**

Podpora rovných příležitostí pro všechny posílí značku zaměstnavatele, což umožní přilákat širší škálu talentů. Je známo, že mileniálové dávají přednost osobní motivaci před vysokou mzdou a práce pro moderního zaměstnavatele je toho rozhodně součástí.

- **Zisk nových zákazníků**

Lidé se rádi spojují se značkami, se kterými se mohou ztotožnit. Pokud je tým diverzifikován, získá tím širší publikum, což umožní firmě získat více zákazníků.

- **Vzor pro jiné společnosti**

Praktikováním diverzity a inkluze se firmy stávají příkladem dalším společnostem.

(Bedrnová, 2020)

D&I navíc také přispívá k větší flexibilitě a loajalitě zaměstnanců, morální odpovědnosti jak zaměstnanců, tak i dodavatelů a zákazníků, udržení tempa s globálními změnami a technologickým vývojem, prohlubování znalostí o potřebách obchodních partnerů či zlepšení marketingové strategie. (Mužáková, 2014)

1.6 Řízení diverzity

Diversity management je aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace. Tento proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu. (ec.europa.eu, 2010) (Mužáková, 2014)

Zatímco v Evropě a ve světě jde již o známý pojem, v České republice se zatím řízením diverzity mnoho firem nezabývá. V posledních letech se ale tento trend začíná měnit a firmy si začínají uvědomovat, že absence řízení diversity může ohrozit jejich budoucí konkurenceschopnost.

Důvody pro zavádění řízení diverzity jsou:

Ekonomické – zohlednit globální trendy tržního prostředí, posílit konkurenceschopnost, pomoci plně rozvinout talent a schopnosti zaměstnanců a tím zvýšit jejich produktivitu a inovativnost, přiblížit se svým zákazníkům a porozumět jejich potřebám a celkově posílit značku či dobré jméno společnosti.

Sociální – podpořit politiku rovných příležitostí, zabránit jakýmkoli formám diskriminace, změnit celkový přístup k zacházení s lidským kapitálem s ohledem na individuální odlišnosti a potřeby, snažit se odstranit vědomé i nevědomé předsudky, začlenit dosud opomíjené skupiny do pracovních procesů, posílit motivaci a sladění pracovního a osobního života.

(Mužáková, 2014)

1.6.1 Legislativní kontext diverzity a inkluze

Směrnice a doporučení Evropská komise, například:

SMĚRNICE RADY 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání včetně diskriminace na základě věku sexuální orientace.

DOPORUČENÍ KOMISE ze dne 7. března 2014 o posílení zásady rovného odměňování mužů a žen prostřednictvím transparentnosti.

Charta diverzity

Evropská charta diverzity pobízí k účasti zaměstnavatelů na vytváření a rozvoji tolerantního pracovního prostředí. Vznikla na popud Evropské komise a od roku 2004 bylo v Evropě takových zaměstnavatelů 26. V Česku byla přijata v roce 2014 pod záštitou Ministerstva práce a sociálních věcí a Úřadu vlády. (Charta diverzity, 2022)

Gender Equality Strategy 2020–2025

Strategie předkládá politické cíle a opatření, aby bylo do roku 2025 dosaženo významného pokroku směrem k Evropě s rovností mužů a žen. Jejimi klíčovými cíli jsou ukončení nespřavedlnosti na základě pohlaví, zpochybňovat genderové stereotypy, odstranění genderových rozdílů na trhu práce, dosažení rovné účasti v různých odvětvích hospodářství, řešení rozdílů v odměňování a důchodech žen a mužů, odstranění rozdílu v zacházení s muži a ženami a dosažení genderové vyváženosti v rozhodování a v politice. Přestože se strategie zaměřuje na opatření v rámci EU, je v souladu s vnější politikou EU v oblasti rovnosti žen a mužů a posílení postavení žen. (Gender Equality Strategy, 2022)

Od společností se však očekává, že budou aktivní a proaktivní nad rámec legislativy, v reakci na potřeby společnosti, a že se budou samy zapojovat do činností, které jsou pro její okolí přínosem.

1.6.2 Pojetí řízení rozmanitosti

Existuje mnoho obecných i specifických definic diverzity, ale Mor-Barak (2005, str. 144) uvádí globální definici diverzity, která je relevantní v různých kulturních a národních kontextech: *Diverzitu můžeme rozlišovat pomocí procesu generování rozlišovacích kategorií – skupin s vnímaným společným jmenovatelem v konkrétním národním nebo kulturním kontextu a pomocí důsledků příslušnosti k těmto skupinám – potenciální škodlivý nebo prospěšný dopad na zaměstnanost a pracovní postup.*

Rozsah implementace DM může být různý – od nábory přes mentorství a školení až po kulturní audit a propojení postupů rozmanitosti se strategickými cíli.

Řízení diverzity má dvojí zaměření:

- **posilování sociální spravedlnosti** vytvořením organizačního prostředí, ve kterém nikdo není privilegovaný nebo znevýhodněný kvůli charakteristikám, jako je rasa nebo pohlaví,
- **zvýšení produktivity a ziskovosti** prostřednictvím organizační transformace.

Řízení diverzity má proto tři klíčové zásady:

Řízení diverzity je dobrovolné – legislativa o rovných právech je prosazována prostřednictvím sankcí a politiky proaktivity jsou prosazovány prostřednictvím pobídek či dohod; ale řízení rozmanitosti si iniciují samy společnosti.

Řízení diverzity vychází z obecné definice diverzity a jednotlivé charakteristiky přizpůsobuje svým strategickým cílům.

Cílem řízení diverzity je přinášet společnosti hmatatelné výsledky. Na řízení diverzity se pohlíží jako na obchodní strategii, jejímž cílem je získat společnosti konkurenční výhodu v podobě nacházení nových řešení, vylepšení jména společnosti i nových marketingových strategií. (Mor-Barak, 2005)

Řízení diverzity představuje celý koncept pro vytvoření podmínek k tomu, aby se osobní potenciál každého jednotlivce mohl plně rozvinout. (Mužáková, 2014, str. 19) Lidé si tento pojem většinou spojují s multikulturním prostředím. Úkolem DM však není jen zvýšení počtu zástupců znevýhodněných skupin, ale především vytvořit pro plnění zvolených cílů prostředí respektu a důvěry, plně využívající talentu a jedinečnosti každého zaměstnance a dotýkající se tak všech úrovní a oblastí organizace. Od řadového zaměstnance po vrcholového manažera, od oblasti řízení lidských zdrojů až po marketing.

Mezi hlavní oblasti řízení diversity patří:

- **vedení managementu** – vrcholový management přebírá vedení velkých projektů zaměřených na rozmanitost, jako je využívání konzultantů k provádění hodnocení potřeb a navrhování školení a programů zaměřených na rozmanitost
- **vzdělávání a školení** – pořádání seminářů a workshopů s cílem zvýšit povědomí o rozmanitosti a budování dovedností a pomoci zaměstnancům pochopit potřebu a význam ocenění rozmanitosti
- **výkonnost a odpovědnost** – vypracování akčních plánů diversity pro splnění cílů konkrétních obchodních jednotek a organizace jako celku a vedení manažerů k odpovědnosti za tyto cíle tím, že spojí výkonnost v oblasti diversity s odměňováním
- **rovnováha mezi pracovním a soukromým životem** – nabídka flexibilních pracovních ujednání, jako je práce z domova, sdílení práce, práce z domova a práce na částečný úvazek, aby vyhovovaly různým potřebám a životnímu stylu zaměstnanců
- **kariérní rozvoj a plánování** – zavádění kariérního rozvoje a plánovacích iniciativ pro ženy a členy nedostatečně zastoupených skupin s cílem zajistit spravedlivé možnosti povýšení pro zaměstnance s vysokým potenciálem a zvýšit zastoupení rozmanitosti na manažerských pozicích (Mor-Barak, 2005)

Pro zajištění takového prostředí je ideální zvolit kompetentní, osobu či tým, odpovědné za implementaci řízení diversity, její následné monitorování a kontrolu plnění cílů a jejich přínos. V rámci DM je pak nezbytné sledovat aktuální vývoj poznatků v této oblasti a hledání způsobů pro další rozvoj využití D&I. Bez plného porozumění, co vlastně diversity a inkluze znamená jak obecně, tak i v rámci konkrétní organizace, může dojít k nesprávné interpretaci jejího poslání, jejich přínos pak nemůže být spolehlivě hodnocen a výsledné ukazatele mohou vycházet z chybných dat. Odbornost, kontinuální vzdělávání a komunikace se všemi segmenty organizace jsou proto pro osobu odpovědnou za řízení diversity a inkluze klíčové.

Hlavní úkoly osoby odpovědné za řízení diversity:

- Příprava a realizace auditu diversity
- Navrhování strategie a programů diversity
- Implementace strategie a programů diversity
- Navrhování a implementace školení a aktivit v oblasti diversity

- Přehled a hodnocení strategie a programů diverzity v rámci organizace
- Navrhování a implementování komunikačních nástrojů (interních a externích) v oblasti diverzity
- Řešení konfliktů odvozených z oblastí diverzity
- Zaměstnávání osob z různorodých skupin kandidátů

(Diverzita přináší benefity, 2016)

Cílem a výsledkem činnosti osoby odpovědné za řízení D&I by mělo být kontinuální snižování nespokojenosti zaměstnanců, zvyšování jejich motivace, podpora kreativity v oblasti inovací a zvyšování efektivity práce.



Obr. 5 Přínosy inkluzivní firemní kultury (vlastní zpracování)

(zdroj obrázku: <https://www2.deloitte.com>)

Dalším důležitým článkem DM jsou vedoucí pracovníci. Výzkum společnosti Deloitte došel k závěru, že vedoucí zaměstnanci mohou ovlivnit až o sedmdesát procent podíl zaměstnanců, kteří se cítí vysoce začlenění a těch, kteří se cítí vysoce nezačlenění. U menších skupin je rozdíl ještě výraznější. Kromě toho se podle tohoto výzkumu zvýšení pocitu inkluze jednotlivců promítá do zvýšení výkonosti týmu (17%), kvality rozhodování (20%) a spolupráce (29%). (Bourke, 2021)



Obr. 6 Přínosy inkluze

(zdroj obrázku: www2.deloitte.com)

1.6.3 Překážky a přínosy implementace DM:

1.6.3.1 Překážky:

- Předsudky a diskriminace, ať už zjevné nebo skryté, souvisí s postoji a chováním manažerů a zaměstnanců.
- Nedostatek podpory při plánování kariéry, kterými tradičně trpí ženy, starší dospělí a etnické/rasové menšiny.
- Nesnadné vykazování ziskovosti DM v krátkodobém horizontu, což ztěžuje obhajobu alokace prostředků do dlouhodobých cílů DM.
- Zaměření na okamžité potřeby a cíle společnosti.

1.6.3.2 Přínosy:

Interní přínosy pro organizaci:

- Posiluje efektivitu a tvůrčího ducha.
- Snižuje výdaje vyvolané fluktuací zaměstnanců a absence.
- Absence pracovních požadavků.
- Posiluje iniciativu talentovaných odborníků.
- Posiluje interní komunikaci, motivaci a respekt.

- Posiluje nástroje k řízení lidských zdrojů (loajalita, mezinárodní zkušenost, týmovost, flexibilita, hodnoty, atd.

Externí přínosy pro organizaci:

- Posiluje atraktivitu v očích zákazníků
- Posiluje vztah se zákazníky a dodavateli
- Posiluje dobré jméno firmy u zákazníků, akcionářů a potenciálních zaměstnanců
- Posiluje hodnotu společnosti, její pozici a výsledky
- Posiluje flexibilitu společnosti reagovat na změny

Konkrétní přínosy u jednotlivých rozměrů diverzity jsou pak uvedeny výše v kapitole 1.2 této DP. (Diverzita přináší benefity – manuál pro zaměstnavatele, 2016)

1.7 Metody využívané při analýze diverzity a inkluze

Ve své práci využívám jak kvalitativních, tak kvantitativních analýz. Jejich popis a využití je zde podrobněji teoreticky rozebrán.

1.7.1 Kvalitativní analýzy

1.7.1.1 Analýza dokumentů

Cílem analýzy je nalézt podstatné vlastnosti částí zkoumaného celku, poznat jejich základní zákonitosti, vzájemné působení a odlišit je od nepodstatných. Nevýhodami jsou vysoké nároky na čas při získávání dat a jejich analýze, riziko nemožnosti zobecnit výsledky či aplikovat je na jinou situaci, jakož i možné ovlivnění výsledků osobností (subjektivní stránkou) výzkumníka, kdy analýza v sobě zároveň obsahuje i prvky interpretace.

1.7.1.2 Řízený rozhovor

Řízený rozhovor je jednou z charakteristických technik sběru dat v rámci kvalitativního výzkumu. Dává výzkumníkovi možnost operativně reagovat na poskytnuté odpovědi dotazovaného, směřováním rozhovoru na podstatné, udržováním respondenta hovořit k tématu, či pružně reagovat na nové okolnosti, výzkumníkem dříve neznáme, nicméně jevící se důležitými v rámci zkoumané problematiky.

1.7.2 Kvantitativní analýzy

1.7.2.1 Analýza dat

Analýza dat se snaží ověřit předem danou teorii, resp. hypotézu pomocí např. statistických metod. Aplikujeme tedy relativně standardizovaná zkoumání na co největší počet zkoumaných objektů (reprezentativní vzorek). Výhodami jsou snadná opakovatelnost, poměrně rychlý sběr dat a jejich následná analýza (možnost strojového zpracování), vyšší „odolnost“ výsledků vůči zkreslení osobnostní stránkou badatele. Standardizovanost postupu zároveň může znamenat i jistá omezení a nevýhody (redukce předmětu zkoumání, nízká pravdivost výsledků).

1.7.2.2 Dotazník

Dotazník je naopak technikou používanou při kvantitativním výzkumu, jakožto strukturovaný rozhovor, který může být adresován i vysokému počtu dotazovaných. Velkou výhodou je poměrně snadná příprava a zejména – v dnešní době širokých možností využití elektronické komunikací – distribuce, zpětné shromáždění a vyhodnocení získaných dat. Z toho ovšem mohou plynout i určitá rizika nepřesnosti získaných dat (není jistota, že dotazník vyplní a odevzdá oslovený subjekt, pochybná motivace apod.)

1.7.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z používaných analytických technik, vyvinutá na Stanfordské univerzitě v 60. letech 20. století, původně v rámci výzkumu strategického plánování organizací. Zkoumaný problém prvně analyzujeme ve čtyřech základních kategoriích:

S = silné stránky (Strengths)

W = slabé stránky (Weaknesses)

O = příležitosti (Opportunities)

T = hrozby (Threats)

Z pohledu organizace jsou S a W faktory interní, které daná organizace dokáže přímo ovlivnit, a O a T jsou faktory externí, mimo organizaci, jež sama organizace může ovlivňovat jen nepřímou. Důležité je zaměřit se vždy jen na klíčové prvky jednotlivých faktorů a správně je zařadit do daných kategorií (snadno se např. příležitosti zaměňují za silné stránky atd.).

Cílem SWOT analýzy je, po jejich identifikaci, podpořit silné stránky, potlačit slabé, nalézat příležitosti a čelit hrozbám.

Vzhledem ke své univerzálnosti se SWOT analýza postupně stala rozšířenou analytickou metodou využitelnou pro daleko širší okruh situací.

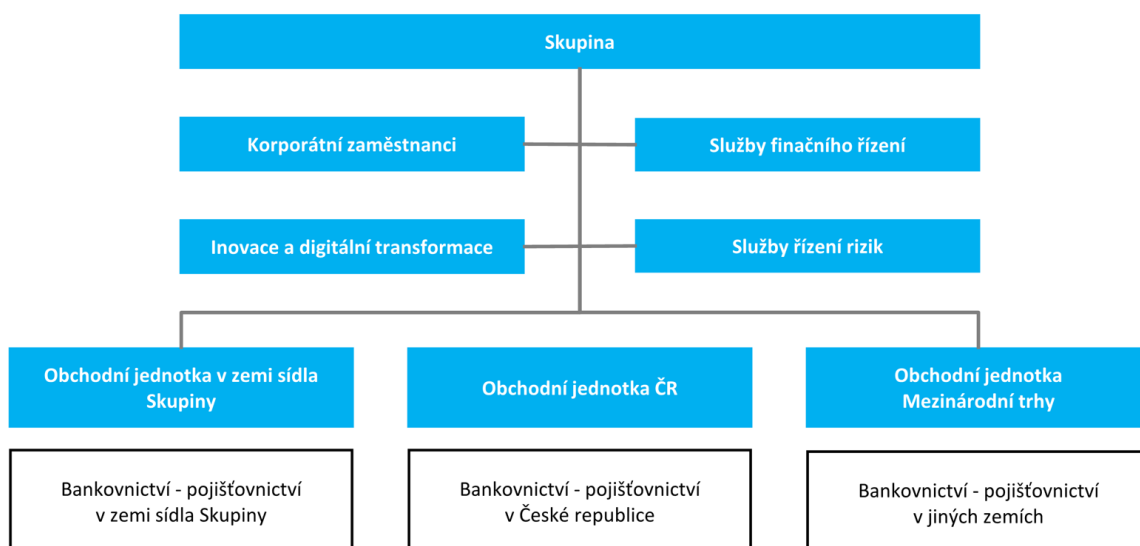
(www.vlastnicesta.cz)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

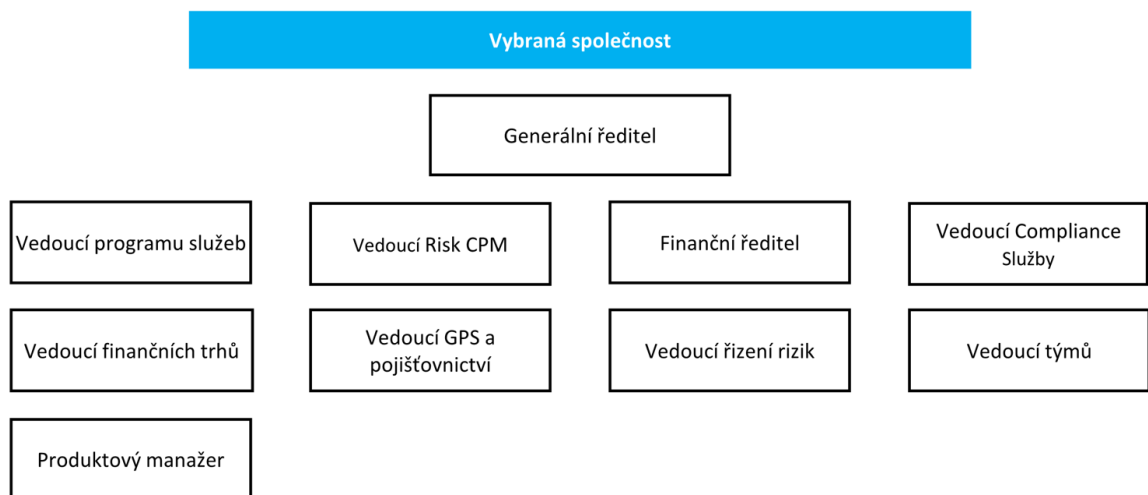
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU DIVERZITY A INKLUZE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

2.1 Představení vybrané společnosti

Vybraná společnost je centrem sdílených služeb v rámci celé skupiny, zejména v oblasti back-office aktivit, administrativy, ICT a expertních služeb. Společnost se ve svém působení zaměřuje na udržitelný růst pomocí rozvoje dovedností, kompetencí a kvality. Mateřská společnost se zformovala ze tří finančních institucí, má přes dvanáct milionů klientů po celé Evropě a čtyřicet tisíc zaměstnanců. Vybraná společnost má v současné době 1200 zaměstnanců a z toho 10 členů top managementu.



Obr. 7 Organizační struktura skupiny (vlastní zpracování)



Obr. 8 Organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování)

2.2 Strategie udržitelnosti a CSR v rámci skupiny

Udržitelnost pro tuto firmu představuje pružnost reakce na zájmy všech stran. Jejím základem je finanční odolnost, která je zase naopak základem udržitelnosti.

Základními pilíři strategie udržitelnosti jsou:

- Zamezení negativního dopadu na společnost prostřednictvím přísné politiky a obecných pravidel udržitelnosti snížením své ekologické stopy a svým přístupem ke společensky odpovědným investicím
- Zvyšování pozitivního společenského dopadu v oblastech možných změn svých běžných činností
- Podporou odpovědného a etického chování zaměstnanců

Společnost se zavázala k naplňování **cílů udržitelného rozvoje OSN do roku 2030** snížením negativních dopadů a posilováním přínosů směrem k udržitelnému rozvoji, které do své strategie implementovala do své strategie právě třemi výše zmíněnými pilíři.

V současnosti má společnost v rámci udržitelnosti mezi jinými tyto zásadní politiky:

- Vymezení se vůči spolupráci se společnostmi zapojenými do kontroverzních spojení se zbraněmi a subjekty, jež představují největší hrozby udržitelných strategií **UN Global Compact**.
- Vymezení se vůči podpoře kontroverzním režimům

- Podpora biodiverzity
- Odpovědnost za dodržování lidských práv uplatňováním „**UN Guiding Principles on Business and Human Rights**“ implementací rámce OSN „Protect, Respect and Remedy“ pro prevenci a řešení rizika nepříznivých dopadů na lidská práva spojených s obchodní činností

Konkrétně se společnost zavázala respektovat duchovní odkaz **Všeobecné deklarace lidských práv OSN**, osm hlavních zásad ohledně základních práv **Mezinárodní organizace práce** a další mezinárodní a regionální smlouvy o lidských právech obsahující mezinárodně uznávané standardy, kterými se musí podnikatelský sektor řídit. Společnost dodržuje zákony, pravidla a předpisy každé země, ve které celá skupina působí.

Společnost si uvědomuje, že její zaměstnanci jsou jejím lidským kapitálem a ve světě prudkých změn je jedním z nejdůležitějších prvků při vytváření udržitelné hodnoty.

Společnost v rámci rozvoje udržitelnosti komunikuje a spolupracuje se svými akcionáři. Závěry z této komunikace jsou zveřejněny jako matice významnosti o výsledcích souvisejících projektů svých iniciativ pravidelně informuje v **reportech udržitelnosti**.

Společnost zakotvila udržitelnost do různých úrovní v rámci skupiny, což zaručuje, že na naplňování jejich cílů se zaměřuje nejen vedení, ale každý článek společnosti.

Pokrok ve strategii udržitelnosti je sledován prostřednictvím **Sustainability Dashboard**, jež obsahuje **KPI parametry** a případnou potřebu provádět úpravy. Vývoj je sledován dvakrát ročně výborem a představenstvem společnosti.

V rámci společenské odpovědnosti firem je stanovena jednotná sbírka pravidel **The Code of Conduct**, jejíž součástí je i pravidlo diverzity a rovného zacházení a také Whistleblowing, který má poukazovat na chování, které s tímto kodexem není v souladu.

Vlivem legálních požadavků popsaných v teoretické části práce, požadavků akcionářů společnosti a současného celosvětového trendu, vznikla potřeba implementovat také **diverzitu a inkluzi** jako součást vyhodnocovaných cílů zobrazujících vývoj HR aktivit v oblasti diverzity a fungující inkluzi ukotvenou ve firemní kultuře.

Společnost se v rámci strategických cílů udržitelného rozvoje skupiny zaměřuje zejména na tyto oblasti:

- Proklientské zaměření na individuální potřeby

- Udržitelný rozvoj a růst s dlouhodobou perspektivou
- Kvalitní služby a relevantní řešení
- Společenská odpovědnost – společnost považuje odpovědné chování za absolutně nezbytné k úspěšné implementaci účinné a důvěryhodné strategie udržitelnosti

Tato kultura má podporovat spolupráci a pozitivní přínos pro celou společnost.

Firemní kultura se zakládá zejména na attributech jako jsou:

- Výkony při plnění závazků
- Posílení kompetencí – podpora talentu, osobních zkušeností a dovedností zaměstnanců
- Odpovědnost – vůči zákazníkům, zaměstnancům, akcionářům i společnosti
- Vstřícnost – k návrhům, výzvám a snahám zaměstnanců, vedení a klientů
- Lokální začlenění – zohlednění rozmanitosti zákazníků, zaměstnanců a trhů
- Zaměření na spolupráci a společný vývoj řešení a nápadů v rámci skupiny

Pro realizaci své strategie proklamuje tři základní hodnoty, kterými jsou respekt, pohotové reakce a orientace na výsledek.

Mateřská společnost již vyvíjí úsilí začlenit politiku diverzity a inkluze v rámci celé skupiny a vyhotovila jakýsi rámec podněcující snahy v této oblasti, založený právě na výše zmíněných principech. Výkonný výbor skupiny spouští povědomí v celé organizaci a iniciuje konsolidované výkaznictví začleněním D&I politiky do HR oddělení.

Součástí mají být kontaktní centra pro diverzitu všech členů skupiny. Na čtvrtletní bázi mají probíhat schůzky ohledně akčních plánů a osvědčených postupů.

Obecný požadavek politiky diverzity a inkluze směrem ke všem manažerům skupiny je:

- Respekt jako základ
- Rovné příležitosti všech zaměstnanců na všech úrovních, ve všech rolích a ve všech fázích kariéry, ve všech HR procesech, s ohledem na výkon a budoucí potenciál
- Vyhýbání se vědomým a nevědomým předsudkům

Kromě těchto požadavků politika naprosto vylučuje diskriminaci jak přímou, tak nepřímou, na základě rasy, pohlaví, rodinného stavu, sexuální orientace, věku, rodinného stavu, postavení popř náboženství. V tomto kontextu požaduje politika D&I nulovou toleranci k:

- Zneužívání postavení při jednání s kolegy
- Urážlivým poznámkám o ostatních
- Jednání způsobem, který narušuje integritu nebo důstojnost kolegů
- Šikaně, obtěžování nebo diskriminaci kolegů

Zároveň jakékoli jednání, které není v souladu s touto politikou, má být ohlášeno autoritám – tzv. **Whistleblowing** a následně důvěrně a interně prošetřeno.

Zvláštní pozornost v rámci dlouhodobých cílů hodlá společnost věnovat genderové diverzitě ve všech vedoucích pozicích a to tak, že svým zaměstnankyním umožní dostatečně rozvíjet své dovednosti

Mateřská společnost v současné době již poskytuje všem zaměstnancům v procesu přijímacího řízení školení nevědomých předsudků a vytvořila na toto téma školící balíček videoscénářů, jenž má být povinný pro všechny vedoucí pozice.

Mateřská společnost se zavázala v oblasti genderové diverzity mít vždy při obsazování vyšších pozic mužské i ženské kandidáty, nabízet volné pozice v genderově neutrální podobě a podporovat osobní rozvoj žen směrem ke kariéernímu postupu.

V rámci kontroly genderové rovnosti se mateřská společnost zaměřila na porovnání mzdového ohodnocení a vyplácení odměn a benefitů.

V oblasti věkové diverzity nabízí mateřská společnost dva plány:

- pro zaměstnance starší 55 let, pracující pro společnost více než 10 let, umožňuje uplatnit své zkušenosti mimo společnost, převážně v neziskových iniciativách
- společně s dalšími podniky byla spuštěna nezisková iniciativa KUBIC, která spojuje společnosti, studenty a univerzity a podporuje sdílení znalostí a vytváření aliancí.

Z výše uvedených informací o společnosti vyplývá, že:

Společnost rozumí nezbytnosti společenské odpovědnosti a strategii udržitelného rozvoje a s tím i nezbytnosti implementace politiky D&I a jejího řízení, což je základní podmínkou jejího úspěchu a vzniku přidané hodnoty

Společnost chápe hodnoty diverzity má zájem tyto hodnoty integrovat do své HR politiky, každodenních procesů i firemní kultury

2.3 Strategie D&I v rámci skupiny

V rámci D&I jako součásti rozšířené politiky společenské odpovědnosti firem společnost usiluje především o:

- Co nevyrovnanější genderový poměr ve vedoucích pozicích
- Co nejmenší rozdíl v mzdovém ohodnocení a odměňování mužů a žen
- Co nejlepší umístění mezi top inkluzivními firmami

Od všech manažerů je požadován obecný závazek týkající se diverzity a inkluze založené na následujících principech:

- respekt jako základ
- poskytování rovné příležitosti zaměstnancům na všech úrovních, ve všech rolích a ve všech fázích své kariéry, ve všech HR procesech, s ohledem na kritérium výkonu a budoucího potenciálu
- vyvarování se vědomých a nevědomých předsudků, jakékoli diskriminace a nerovného zacházení ať už přímého či nepřímého

Nulová tolerance jakéhokoli projevu despektu vůči kolegům pro všechny zaměstnance je samozřejmostí a oznámení takového chování je morální povinností.

Nejdůležitějším rozměrem diverzity je v dlouhodobém horizontu diverzita genderová, kde společnost usiluje především o:

- Nábor a rozvoj žen se správnými dovednostmi a ambicemi, umožnit jim rozvoj a pomoci jim využít svůj potenciál nabídkou flexibilních pracovních úvazků.
- Průzkum ambicí žen a poskytování podpory pro jejich naplnění vytvořením akčního plánu.
- Podpora HR procesů a postupů při nominacích a povýšeních, vytváření povědomí o tématu, genderově neutrální popis volných míst a začlenění „podvědomých předsudků“ do nabídky vzdělávání.
- Transparentnost podmínek postupu do vedoucích pozic.

- Pravidelný reporting vývoje diverzity a inkluze ve výroční zprávě o společenské odpovědnosti ve formě:
 - Celkový poměr žen a mužů ve společnosti
 - Poměr žen a mužů ve vedoucích pozicích na různých úrovních
 - Vývoj poměru žen v TOP300
 - Vývoj poměru žen v Top talentu

2.4 Analýza současného stavu diverzity a inkluze v rámci CSR

V rámci analýzy současného stavu diverzity a inkluze ve společnosti provedu SWOT analýzu, kvalitativní analýzu interních i externích dokumentů, kvantitativní analýzu dat personálního oddělení, řízený rozhovor s manažerkou diverzity a průzkum potřeb zaměstnanců prostřednictvím dotazníků.

2.4.1 Analýza interních dokumentů

V této části analýzy současného stavu D&I ve společnosti se zaměřím na kvalitativní analýzu interních a externích dokumentů, jimiž jsou především rámce, závazky, reporty a inzerce společnosti z oblasti společenské odpovědnosti firem a udržitelného rozvoje a personální politiky. Tyto dokumenty jsou zkoumány z hlediska vyjádření hodnot, postojů a cílů ve vztahu k hodnotám, postojům a cílům plánované implementace diverzity a inkluze jako rozšíření politiky CSR.

The Code of Conduct

Dokument je praktickým průvodcem očekávaným klíčovým chováním zaměstnanců společnosti a tímto chováním přinášet pozitivní efekt pro společnost jako celek. Jejím cílem je dosažení dlouhodobé a udržitelné rovnováhy naplnění zájmů všech zúčastněných stran – zákazníků, zaměstnanců, akcionářů i komunit. Jejím základem je dokument Integrity Policy vypracovaný představenstvem, jenž stanovuje zásady odpovědného chování a vysvětluje hlavní hodnoty společnosti zmíněné výše v bodě 2.1 této DP. Jeho součástí je i podpora dalšího vzdělávání směrem k vytyčeným cílům zaměstnanců, nabídka různých pracovních úvazků nebo podpora iniciativ podporujících lokální komunity.

Jedna jeho část je přímo věnována diverzitě a rovnému zacházení. Zdůrazňuje se zde, že společnost podporuje kulturu, ve které:

- je se všemi se zacházeno s úctou
- se každý cítí být sám sebou a nemá obavy sdílet své názory
- převládá otevřené myšlení, které přináší různé úhly pohledu
- je slyšet i hlas menšiny

Svůj postoj k diverzitě v tomto dokumentu staví na budování vzájemného respektu a snaze o odstraňování vědomých i nevědomých předsudků. S čímž se váže i zákaz jakéhokoliv projevu diskriminace, ať už:

- přímé nebo nepřímé
- ve vztahu ke kolegům a klientům
- na základě rasy, pohlaví, rodinného stavu, sexuální orientace, věku, rodinného stavu, postižení, náboženství
- související s přijetím do zaměstnání, podmínkami v zaměstnání, školením, kariérním postupem nebo hodnocením

Za chování, které není kompatibilní s prací ve společnosti a podporuje inkluzi definuje tento dokument:

- zneužití svého postavení při jednání s kolegy
- urážlivé poznámky o ostatních
- jednání způsobem, který podkopává integritu nebo důstojnost kolegů
- spolčování proti kolegům
- šikana, obtěžování, diskriminace nebo sexuální obtěžování kolegů nebo zákazníků

Závěr: Tento dokument ve svém základu s hodnotami, postoji a cíli plně koresponduje s podstatou politiky diverzity a zejména inkluze.

Human Rights Policy

Tímto dokumentem se společnost hlásí k uplatňování hlavních zásad OSN pro podnikání a lidská práva: Implementace rámce Organizace spojených národů „Chránit, respektovat a napravovat“ – globální standard pro prevenci a řešení rizik nepříznivých dopadů na lidská práva souvisejících s podnikáním.

Závěr: I v tomto dokumentu korespondují hodnoty, postoje a cíle s podstatou D&I politiky.

Sustainability Framework

Tento dokument představuje postoje, zásady a iniciativy společnosti směrem k udržitelnému rozvoji. Obsahuje vize a hodnoty společnosti, etické zásady, iniciativy vedoucí ke zmírnění negativního a posílení pozitivního dopadu na společnost a závazky vůči všem zainteresovaným stranám. Jedna z jeho částí se dotýká také zaměstnanců, jako hlavní hnací síly udržitelného rozvoje společnosti. Klade se v ní důraz na nábor, řízení a rozvoj zaměstnanců, příležitost co nejširšího využití jejich talentu a zkušeností a flexibilitu přizpůsobení se rychle se měnícím trendům. Deklaruje také hodnoty vstřícnosti, respektu a orientaci na výsledky v souvislosti s udržitelným rozvojem.

Závěr: Oblast tohoto dokumentu vyjadřující se k udržitelnému rozvoje lidského kapitálu svými hodnotami, postoji a cíli plně odpovídá základům politiky D&I.

Sustainability Report

V tomto dokumentu skupiny, jejíž je vybraná společnost součástí, je již od loňského roku věnována jedna část i politice D&I, kde se zdůrazňuje vědomí si důležitosti dvou výše zmíněných dokumentů Code of Conduct a Diversity Policy a oznamuje i svou novou participaci na Bloomberg Gender-Equality index. Společnost zde uvádí několik hodnot souvisejících s oblastí řízení lidských zdrojů a společenské odpovědnosti firem, jež mají být sledovány. Je zde již avizován i plán vypracovávat každoroční plán diverzity (zejména genderové) a opatření ke zlepšení, který je i cílem této diplomové práce. Za sledování a vyhodnocování vývoje v této oblasti bude odpovědný Výkonný výbor.

Společnost se také v tomto dokumentu zavazuje k prevenci působení nevědomých předpokladů ve všech oblastech svého působení.

Jejím zájmem je i podpora LGBT+ komunity a zvýšení povědomí o této problematice.

Společnost se v dokumentu také zavazuje podporovat rodiče po návratu z rodičovské dovolené. V současné době již poskytuje finanční i nefinanční podporu v této oblasti nad rámec zákonných povinností.

V souvislosti s diverzitou věkovou si společnost klade za cíl podporovat své zaměstnance ve všech fázích jejich pracovního života podle měnících se priorit.

Závěr: Tento dokument je plně v souladu s cíli, hodnotami a postoji s politikou D&I a plně ji podporuje.

Bloomberg Gender-Equality Index

Tento dokument, k němuž se společnost zavázala, slouží k monitorování a podpoře rovnosti žen a mužů prostřednictvím rozvoje politiky inkluze, reprezentace a transparentnosti a má motivovat další společnosti k takovému druhu závazku. Byl založen Mikem Bloombergem a má poskytovat data účastníkům globálního trhu a zvyšovat povědomí o závažných faktorech ovlivňujících společnosti po celém světě. Jeho rámec je založen na pěti pilířích:

- Ženy ve vedení a zdroj talentů – měří závazek společnosti k přilákání, udržení a rozvoji žen směrem k vedoucím pozicím
- Rovné odměňování a genderová parita mezd – sleduje odstraňování rozdílů odměňování mužů a žen prostřednictvím transparentních a účinných akčních plánů
- Inkluzivní kultura – hodnotí zásady, přínosy a programy, přispívající k inkluzivnímu pracovnímu prostředí s hodnotami jako je respekt a rovnost
- Zásady proti sexuálnímu obtěžování – posuzuje míru vymezení se společností vůči sexuálnímu obtěžování na pracovišti způsoby, jakými je společnost řeší
- Pro-dámská značka – měří, jak je společnost vnímána zúčastněnými stranami s ohledem na faktory jako dodavatelský řetězec, produkty a služby, to, jak jsou ženy vyobrazeny v reklamě nebo také podpora žen ve společnosti

Závěr: Tento dokument je plně v souladu s řízením genderové části diverzity a inkluze a podporuje její kvantitativní vyhodnocování.

Diversity and Inclusion Policy

V tomto dokumenty jsou znovu zdůrazňovány základní hodnoty společnosti popsané výše v bodě 2.1 této DP. Z pohledu inkluze se opírá zejména o tři zásady:

- se všemi se zachází s respektem
- každý se odváží být sám sebou a sdílet svůj názor
- převládá otevřené myšlení

Dokument také poukazuje na to, že politika D&I je součástí firemní kultury i má být zakotvena v oddělení lidských zdrojů.

Bezpodmínečnou součástí je naprostá eliminace všech druhů diskriminace nulová tolerance k jakýmkoli jejím projevům.

Odkazuje se zde také znovu na výše zmíněný dokument Code of Conduct a zásady ochrany „Whistleblowers“.

Dle dokumentu se společnost hodlá zaměřit nejvíce na diverzitu genderovou, jež je v současnosti nejvíce zkoumanou oblastí globálně a její výsledky jsou nejlépe měřitelné. V této souvislosti se zapojila k výše zmíněnému reportování pro Bloomberg GEI a stanovila si za cíl věnovat se zejména třem úrovním genderové diverzity:

- získat a rozvíjet kolegyně se správnými ambicemi a dovednostmi
- zajistit při náboru a povýšení genderově rovnou kandidaturu a jasnou formulaci akční plán ambicí
- podporovat HR procesy a postupy

Na interní úrovni mají být transparentně sdíleny úrovně ambicí a akční plány a na úrovni externí mají být monitorovaná data D&I reportována každoročně v reportech udržitelnosti minimálně v těchto kategoriích:

- genderové složení pracovní síly (% žen v pracovní síle / % nově přijatých žen / % fluktuace) procentuální zastoupení žen ve vedoucích pozicích na různých úrovních
- vývoj žen v TOP300
- vývoj žen v top talentu

Závěr: Tento dokument svým obsahem plně podporuje řízení diverzity společnosti.

Inzerce volných pracovních pozic

Již první větou na webových nabídkách pracovních pozic společnosti je pozitivní odkaz na politiku přístupu v oblasti lidských zdrojů k diverzitě a inkluzi.

Společnost uvádí například tato pozitiva zaměstnavatele:

- práci v mezinárodním rozmanitém prostředí
- místo přátelské k rodičům

- péče o talenty
- flexibilní pracovní doba
- spolupráce se školkou v dostupné vzdálenosti

Závěr: Tento dokument je částečně v souladu s cíli, hodnotami a postoji politiky D&I.

2.4.2 Analýza dat personálního oddělení

Na základě dat oddělení lidských zdrojů za skupinu, vzhledem k závazku reportování Bloomberg GEI, byly zjištěny následující hodnoty poměru žen a mužů všech zaměstnanců společnosti a dále jejich rozdělení podle pozic, procento žen v kariéřním postupu a také poměr genderového zastoupení na programu rozvoje talentu.

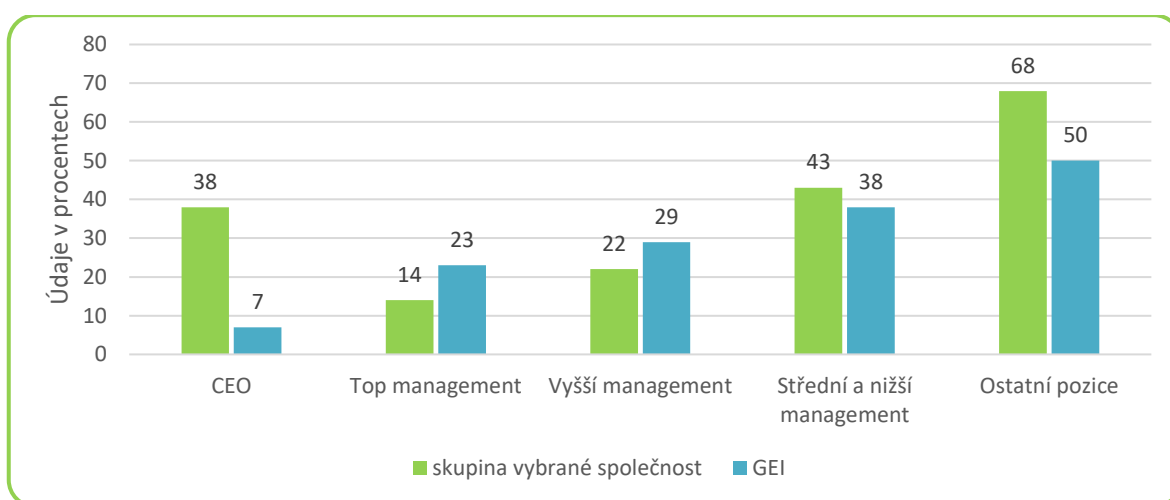
Zaměstnanci podle genderu (%)	2021	2020	2019
Muži	44	43	43
Ženy	56	57	57
Pozice podle genderu (muži / ženy) (%)			
CEO	62 / 38	69 / 31	69 / 31
Nejvyšší management	86 / 14	86 / 14	86 / 14
Vyšší management	78 / 22	79 / 21	80 / 20
Střední a nižší management	57 / 43	57 / 43	58 / 42
Ostatní pozice	32 / 68	32 / 68	31/69
Poměr žen v kariéřním postupu	58,7		
Zaměstnanci s účastí na programu rozvoje talentu	392	315	349
Muži	265	211	248
Ženy	127	104	101

Tab. 1 Genderový poměr na úrovních řízení (vlastní zpracování)

Poměr těchto výsledků k výsledkům všech společností poskytujících tato data pro vyhodnocování Bloomberg Gender-Equality Indexu v roce 2021 vypadá následovně:

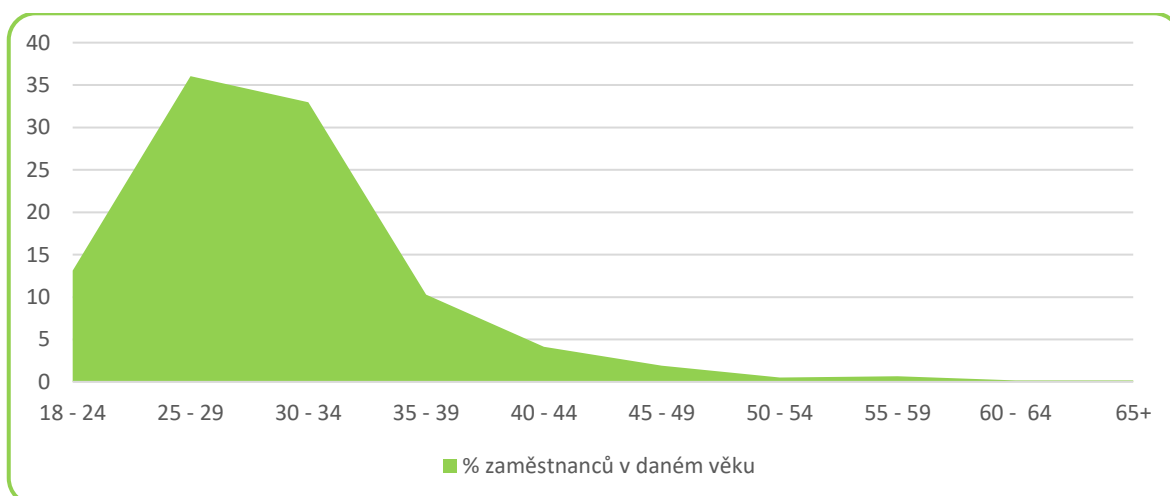
Úroveň řízení	Skupina vybrané společnosti	GEI
CEO	38	7
Top management	14	23
Vyšší management	22	29
Střední a nižší management	43	38
Ostatní pozice	68	50

Tab. 2 Porovnání počtu žen na úrovních řízení u skupiny vybrané společnosti a průměru GEI (vlastní zpracování)



Obr. 9 Podíl žen na jednotlivých úrovních řízení ve skupině vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Věková struktura zaměstnanců vybrané společnosti je zobrazena v následujícím grafu.



Obr. 10 Věková struktura zaměstnanců vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Závěr: Z výsledků analýzy dat HR oddělení vyplývá, že poměr mužů a žen zaměstnaných ve společnosti je poměrně vyrovnaný. Poměr žen dokonce mírně převažuje. Zaměříme-li se však na poměr žen a mužů na vedoucích pozicích, hovoří již jeho výsledky poměrně výrazně ve prospěch mužů. Nejvýraznější rozdíl lze pozorovat na řídicích úrovních nejvyšší a vyšší management, kam je tedy potřeba se zaměřit nejvíce. U středního a nižšího managementu jsou rozdíly opět minimální, i když i zde je mírná převaha mužů. V porovnání s výsledky GEI lze dojít ke stejným závěrům, i když co do počtu žen ve výkonném výboru ve vybrané společnosti je poměr výrazně nad průměrem společností poskytujících data pro GEI. Co se týče věkové struktury zaměstnanců, je nejvýraznější poměr u skupiny zaměstnanců mezi 25 až 35 let, což je nejspíše způsobeno tím, že obsah práce u většiny pracovních pozic vyžaduje vysokou úroveň digitální inteligence. Vzhledem k tomu, že celková populace stárne, je však potřeba zvažovat prostředky k eliminaci rozdílů digitálních dovedností mezi generacemi

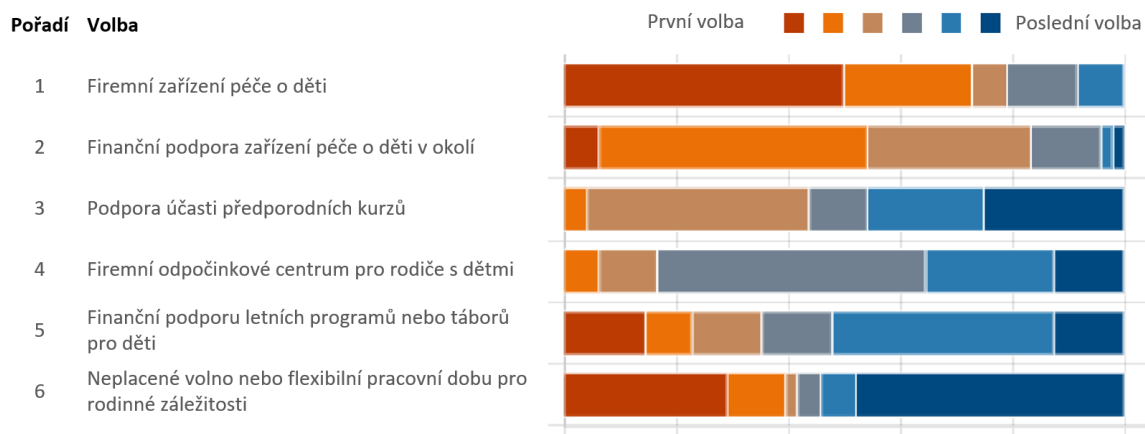
2.4.3 Řízený rozhovor s diverzity manažerkou

Z rozhovoru s diverzity manažerkou společnosti, jehož přepis je přílohou této DP (Příloha č. 1), vyplývá, že společnost má pozitivní postoj k projektu diverzity a inkluze a jeho implementaci je nakloněn. Byly již vykonány některé podstatné kroky, jako je například vyčlenění poloviny pracovního úvazku u jedné z pracovních pozic oddělení lidských zdrojů, a to ve výši 0,5 úvazku. Byla vytvořena skupina dobrovolníků z řad zaměstnanců pro podporu realizace aktivit D&I, jež má v současné době 9 členů. Stav diverzity a inkluze je zatím zpracován jen částečně, v rámci sledovaných dat reportovaných skupinou a vztahující se zejména k závazku vůči Bloomberg GEI. Byl proveden i krátký dotazník týkající povědomí o problematice D&I a preferovaných oblastí diverzity, kterým by se společnost měla věnovat. Z tohoto dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci zatím dostatečné povědomí o problematice D&I nemají a přejí si řešit zejména oblast genderovou, která je také hlavního zaměření skupiny. Hlavní prioritou je ale vytvořit celkové prostředí diverzity a inkluze pro všechny zaměstnance, která by se odrážela ve firemní kultuře. Dlouhodobé cíle ve společnosti zatím nastaveny nejsou, pouze akční plány aktivit pro jednotlivá období. Diverzita a inkluze jsou také v současnosti součástí kvartálního hodnocení CSR skupiny. Informace o diverzitě a inkluzi ve společnosti jsou uloženy ve sdíleném prostředí Sharepointu, zejména v sekci „news“, kde má diverzita a inkluze svůj hashtag. Komunikace se zaměstnanci na toto téma probíhá prostřednictvím firemních emailů, které upozorňují na novinky a akce. Zásadnější audit diverzity ve společnosti proveden nebyl.

2.4.4 Dotazník

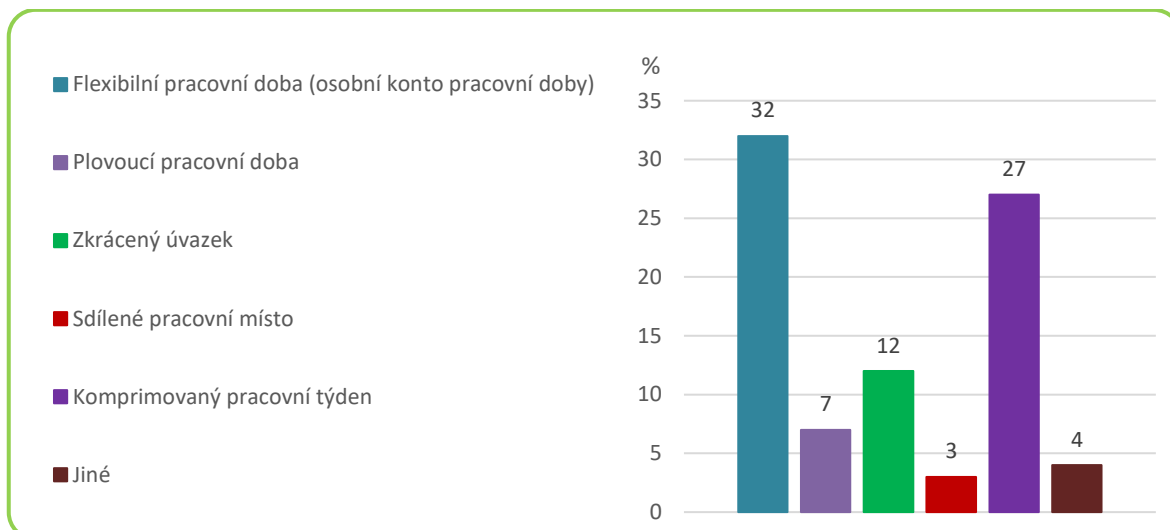
Pro zjištění potřeb zaměstnanců společnosti a jejich naplnění jsem vytvořila krátký dotazník, který je přílohou této DP (Příloha č. 2) a obsahuje dva dotazy, na něž odpovídají respondenti formou ohodnocení preferencí nabízených možností. První otázka zjišťuje zájem o jednotlivé možnosti podpory rodičovské péče umožňující dřívější návrat z rodičovské dovolené a lepší soulad pracovních a rodičovských povinností a druhá otázka zjišťuje zájem o alternativní formy úvazků, které by umožňovaly naplňovat individuální potřeby sloučení pracovního a osobního života.

Tyto dotazníky byly předloženy elektronickou formou celkem 177 zaměstnancům a vyplnilo je 48 zaměstnanců. Průměrný čas vyplnění obou dotazníků byl 7 minut.



Obr. 11 Preference možností podpory rodičovské péče (vlastní zpracování)

Dle výsledků prvního dotazníku na preference způsobu podpory rodičovské péče zaměstnanců je největší zájem o možnost umístění dětí ve firemní dětské skupině a finanční příspěvek na umístění dětí v zařízeních péče o děti. Neplacené volno nebo pružná pracovní doba pro potřeby péče o děti nebo osoby blízké měly preference u části respondentů vysoké, ale u další silné skupiny naopak velmi nízké. Nejmenší zájem byl o centrum volnočasových aktivit pro rodiče s dětmi a podpora účasti na předporodních kurzech. Malá část respondentů projevila velký zájem o finanční podporu umístění dětí na letních táborech, ale pro většinu respondentů byl o tuto možnost projeven zájem minimální.



Obr. 12 Preference možností typů pracovních úvazků (vlastní zpracování)

Z výsledků druhého dotazníku, týkajícího se možností různých druhů úvazků, vyplývá, že největší zájem mezi zaměstnanci je o flexibilní pracovní hodiny – osobní konto pracovní doby a jen o něco menší, ale přesto silný zájem je o komprimovaný pracovní týden. Nezanedbatelná část respondentů projevila zájem o částečný pracovní úvazek a klouzavou pracovní dobu. O sdílení pracovní pozice byl zájem respondentů minimální.

2.4.5 SWOT analýza

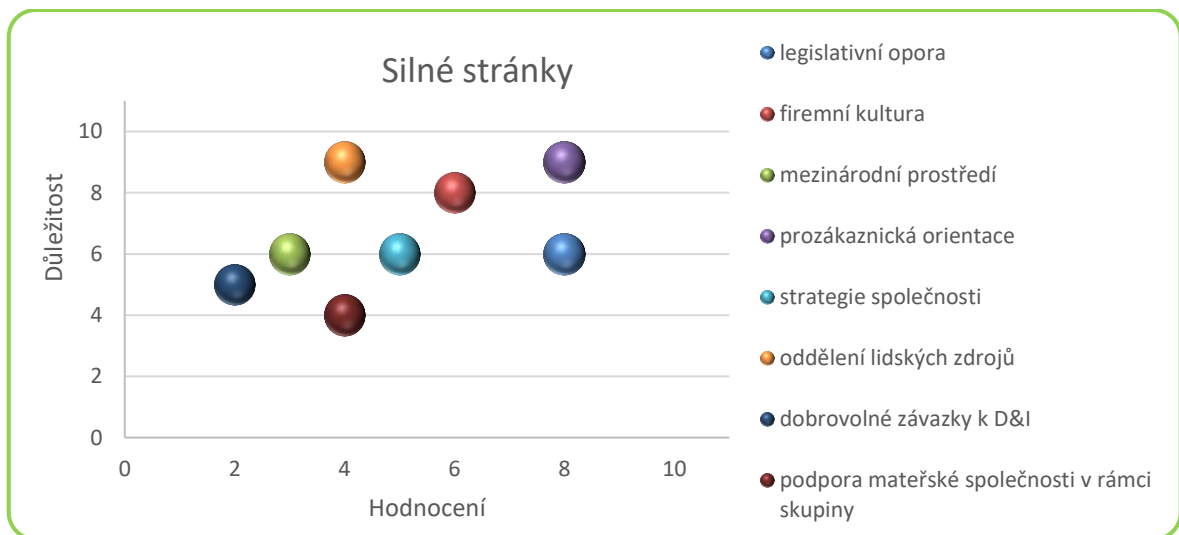
Na základě předchozích analýz provedeme SWOT analýzu projektu diverzity a inkluze ve vybrané společnosti. V součinnosti s diverzity manažerkou jsem vyhodnotila následující silné a slabé stránky interního prostředí ve vztahu k diverzitě a inkluzi a také příležitosti, které je v oblasti D&I vhodné využít a hrozby, které mohou komplexní implementaci negativně ovlivnit. Na základě výsledků, pak zvolíme vhodnou strategii implementace projektu.

2.4.5.1 Silné stránky:

Jednotlivé položky silných stránek v následující tabulce (Tab. 3) mají přiděleny body z hlediska jejich *hodnocení* (na jaké úrovni se daná položka v současné době ve vztahu D&I nachází) a *důležitosti* (jak daná položka ovlivňuje implementaci D&I ve společnosti). Jednotlivým položkám jsou přiřazeny hodnoty 1–10 podle jejich současného stavu a důležitosti pro úspěšnou implementaci

Silné stránky	Hodnocení	Důležitost
legislativní opora	8	6
firemní kultura	6	8
mezinárodní prostředí	3	6
prozákaznická orientace	8	9
strategie společnosti	5	6
oddělení lidských zdrojů	4	9
dobrovolné závazky k D&I	2	5
podpora mateřské společnosti v rámci skupiny	4	4

Tab. 3 Silné stránky stavu D&I ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)



Obr. 13 Silné stránky stavu D&I ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Legislativní opora

Legislativní opora ve všech interních i externích dokumentech je důležitá pro dodržování základních pravidel D&I. Jak vyplynulo z analýzy dokumentů v bodě 2.4.1 výše, je legislativní opora pro implementaci projektu D&I poměrně silná a pro samotnou implementaci a fungování diverzity je velmi důležitá, ale není jejím nejpodstatnějším prvkem.

Firemní kultura

Pro komplexní naplnění principu D&I je firemní kultura naprosto nejdůležitější a nejpodstatněji se v ní odráží skutečné důsledky implementace, které jsou na druhou stranu jen těžko měřitelné. Firemní kultura ve společnosti je na velmi dobré úrovni. Tato úroveň je dána zejména uplatňováním strategie udržitelnosti CSR v rámci skupiny, popsané výše v bodě 2.2

této DP, a z osobní zkušenosti ji mohu potvrdit. Firemní kultura vytváří vhodné prostředí pro implementaci projektu D&I, které její úroveň ještě více podpoří.

Mezinárodní prostředí

Mezinárodní prostředí přijetí různorodosti rozhodně podporuje, i když není nezbytnou podmínkou implementace projektu D&I. Společnost je součástí mezinárodní skupiny, jejíž struktura je uvedena výše v bodě 2.1 této DP, a komunikačním jazykem je angličtina, ale podíl zaměstnanců jiných národností v této konkrétní společnosti není výrazný.

Prozákaznická orientace

Společnost klade na prozákaznickou orientaci silný důraz, jak vyplývá z bodu 2.2 této DP, kde jsou definovány strategické cíle skupin v oblasti udržitelného rozvoje. Aby společnost rozuměla dobře potřebám různých typů zákazníků, je implementace projektu D&I vhodným nástrojem, jak tohoto porozumění nejlépe dosáhnout a této silné stránky využít.

Strategie společnosti

Strategie společnosti v oblasti D&I, jak vyplývá z bodů 2.2 a 2.3 této DP, je již rámcově stanovena a dobrým základem pro samotnou implementaci. V současné době se však zaměřuje obecně na rovný přístup a genderovou rovnováhu.

Oddělení lidských zdrojů

Oddělení lidských zdrojů je obecně s problematikou D&I seznámeno prostřednictvím rámců definovaných skupinou a dodržuje strategii rovného přístupu k uchazečům a zaměstnancům. Pro účely reportování Bloomberger Gender-Equality Index monitoruje a poskytuje data zaměřená na genderovou diverzitu. Oddělení lidských zdrojů hraje klíčovou úlohu v praktické části implementace projektu. Její hodnocení vyplývá zejména z řízeného rozhovoru s manažerkou diverzity v bodě 2.4.3 této DP.

Dobrovolné závazky k D&I

Jak vyplývá z analýzy dokumentů v bodě 2.4.1 této DP, společnost se zavazuje dobrovolně k povinnostem vyplývajících z dokumentů, jež se týkají základních lidských práv a rovného přístupu. Tyto závazky indikují, že společnost této oblasti věnuje pozornost, ale nejsou pro implementaci projektu D&I tak podstatné, jako třeba angažovanost oddělení lidských zdrojů, prozákaznická orientace a firemní kultura.

Podpora mateřské společnosti v rámci skupiny

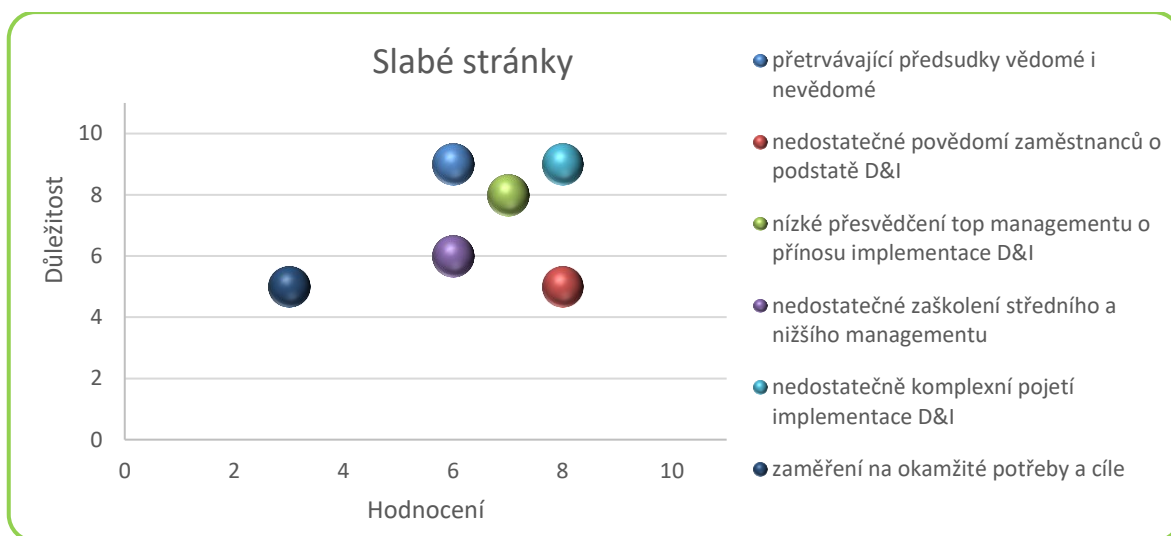
Existenci podpory mateřské společnosti dokazují nově vypracované rámce diverzity a inkluze, které jsou vypracovávány v současné době i za jednotlivé společnosti a „Diversity and Inclusion Policy“, který je blíže popsána v bodě 2.4.1 této diplomové práce. Podpora mateřské společnosti je sice pro implementaci důležitá, ale podstatně méně než ostatní výše jmenované silné stránky.

2.4.5.2 Slabé stránky:

Jednotlivé položky slabých stránek v následující tabulce (Tab. 4) mají přiděleny body z hlediska z hlediska jejich *hodnocení* (kde jsou ve společnosti možnosti zlepšení) a *důležitosti* (jak daná položka ovlivňuje implementaci D&I ve společnosti). Jednotlivým položkám jsou přiřazeny hodnoty 1–10 podle jejich současného stavu a důležitosti pro úspěšnou implementaci.

Slabé stránky	Hodnocení	Důležitost
přetrvávající předsudky vědomé i nevědomé	6	9
nedostatečné povědomí zaměstnanců o podstatě D&I	8	5
nízké přesvědčení top managementu o přínosu implementace D&I	7	8
nedostatečné zaškolení středního a nižšího managementu	6	6
nedostatečně komplexní pojetí implementace D&I	8	9
zaměření na okamžité potřeby a cíle	3	5

Tab. 4 Slabé stránky stavu D&I ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)



Obr. 14 Slabé stránky stavu D&I ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Přetrvávající předsudky vědomé i nevědomé

Vědomé a zejména nevědomé předsudky jsou přirozenou součástí lidského vyhodnocování situací. Jak vyplývá z analýzy pomocí řízeného rozhovoru bodě 2.4.3 této diplomové práce, školení věnovaná této problematice jsou přístupná pouze na dobrovolné bázi a bez jejich absolvování není eliminace této slabé stránky možná. Ke zmírnění dopadů této slabé stránky však přispívá legislativní opora společnosti a firemní kultura.

Nedostatečné povědomí zaměstnanců o podstatě D&I

Z výsledků analýzy pomocí řízeného rozhovoru v bodě 2.4.3 této diplomové práce vyplývá, že zaměstnanci mají dosud slabé povědomí o problematice D&I. Pro implementaci D&I není všeobecné povědomí tolik podstatné.

Nízké přesvědčení top managementu o přínosu implementace D&I

Top management je sice s problematikou D&I seznámen v rámci strategických cílů skupiny, ale o jejím přínosu není zatím plně přesvědčen, jak vyplývá z výsledků analýzy pomocí řízeného rozhovoru v bodě 2.4.3 této DP. Pro komplexní implementaci D&I je přesvědčení top managementu klíčové.

Nedostatečné zaškolení nižšího managementu

Z výsledků analýzy pomocí řízeného rozhovoru v bodě 2.4.3 této DP vyplývá, že povinné školení zaměřené na uplatňování nástrojů DM u nižšího a středního managementu v současnosti neprobíhají. Nižší a střední management je však povinně seznámen s veškerou legislativní dokumentací, která obsahuje zásady, jež se k této problematice vztahují.

Nedostatečně komplexní pojetí implementace D&I

Jak vyplývá z výsledků analýzy interních dokumentů společnosti v bodě 2.4.1 této DP, strategické cíle v oblasti D&I jsou zapracovány do všech zásadních dokumentů a dle informace z řízeného rozhovoru s diverzity manažerkou, který je přílohou této DP (Příloha č. 1), byl na základě komunikace strategie na úrovni skupiny vypracován akční plán D&I ve společnosti. Konkrétní kroky však dosud zpracovány nejsou. Aby implementace D&I vytvářela skutečnou přidanou hodnotu, je její komplexní pojetí klíčové.

Zaměření na okamžité potřeby a cíle

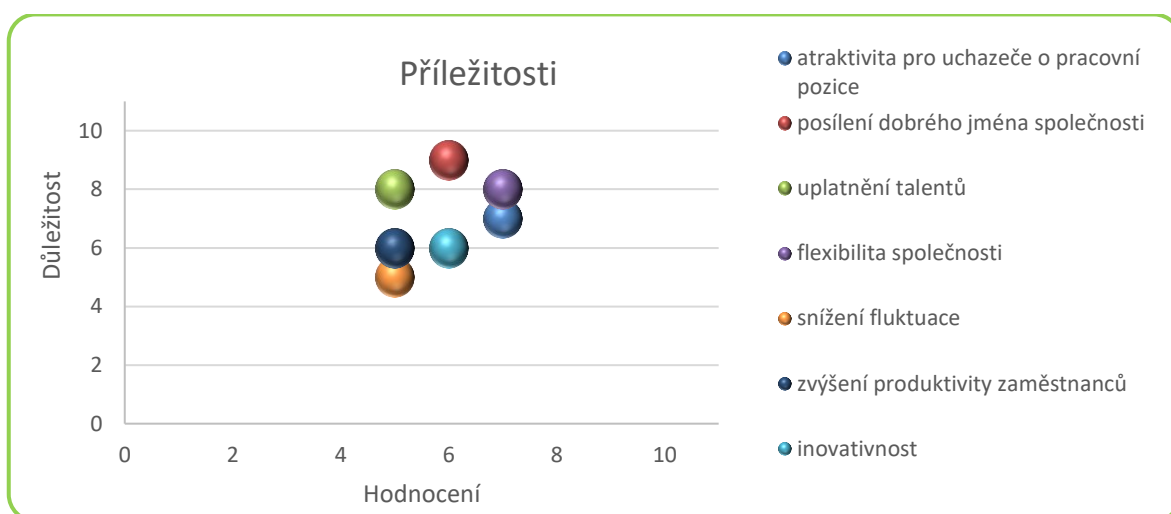
Vzhledem k tomu, že vybraná společnost má v mateřské společnosti silnou finanční i organizační podporu, byla této slabé stránce přidělena poměrně nízká hodnota. Mezi slabé stránky byl tento prvek zařazen, protože pro výsledný přínos je důležité nejen jednotlivé prvky D&I ve společnosti nastavit a implementovat je do všech dokumentů a procesů, ale je třeba je dále vyhodnocovat, aktualizovat, a především dále rozvíjet.

2.4.5.3 Příležitosti:

Jednotlivé položky příležitostí v následující tabulce (Tab. 5) vycházejí z obecných přínosů D&I uvedených v bodě 1.6.3.2 této DP a mají přiděleny body hlediska jejich *hodnoty* (jak je ve společnosti příležitost vnímána pro implementaci D&I) a *důležitosti* (jak daná položka ovlivňuje implementaci D&I ve společnosti). Jednotlivým položkám jsou přiřazeny hodnoty 1–10 podle míry jejich předpokládaného přínosu a důležitosti pro výsledný přínos.

Příležitosti	Hodnocení	Důležitost
atraktivita pro uchazeče o pracovní pozice	7	7
posílení dobrého jména společnosti	6	9
uplatnění talentů	5	8
flexibilita společnosti	7	8
snížení fluktuace	5	5
zvýšení produktivity zaměstnanců	5	6
inovativnost	6	6

Tab. 5 Příležitosti stavu D&I ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)



Obr. 15 Příležitosti stavu D&I ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Atraktivita pro uchazeče o pracovní pozice

Implementace projektu D&I předpokládá výrazné zvýšení atraktivity pro kvalitní uchazeče o pracovní pozice. Deklarování hodnot D&I v inzerovaných pozicích a pověst zaměstnavatele aktivně podporujících politiku D&I by mělo rozšířit pole talentovaných uchazečů o znevýhodněné či diskriminované skupiny.

Posílení dobrého jména společnosti

Úspěšná implementace D&I, která bude navíc vhodně prezentovaná všem zúčastněným stranám a veřejnosti, může výrazně posílit dobré jméno společnosti. Význam této příležitosti je důležitý pro udržení konkurenceschopnosti a atraktivity pro zákazníky, akcionáře, investory, ale i potenciální zaměstnance.

Uplatnění talentů

Pro uplatnění všech talentů z řad zaměstnanců je důležité jejich vyhledávání a podpora. Z hlediska výběru kandidátů implementace D&I umožňuje rozšíření pole talentovaných uchazečů a rozhodování s eliminací vědomých, ale zejména nevědomých předsudků. Zcela novou příležitostí je z hlediska D&I a stávající situace na Ukrajině je příliv velkého množství vzdělaných lidí, jejichž talent je možné využít. Vzhledem k tomu, že základním jazykem společnosti je angličtina, nebude jejich případná adaptace obtížná. Z hlediska rozvoje stávajících zaměstnanců pak může přinášet správné vytipování talentů a podporu při dosahování vytyčených kariérních cílů. Hodnocení této položky není příliš vysoké vzhledem k faktu, že společnost se aktivní podpoře talentů v současné době již věnuje.

Flexibilita společnosti

Pro udržení konkurenceschopnosti společnosti je na rychle se vyvíjejícím trhu velice důležitá její flexibilita. Jedná se zejména o flexibilitu pomocí využití různých typů pracovních úvazků při zohlednění potřeb společnosti a individuálních potřeb. Dalším prvkem, který může implementace D&I posílit flexibilitu společnosti je podpora překonávání omezení znevýhodněných skupin zaměstnanců.

Snížení fluktuace

Stejně tak podpora znevýhodněných skupin v rámci D&I pomáhá snížit fluktuaci zaměstnanců tím, že naplní jejich potřebu růstu a zajistí doplnění potřebného vzdělání. Výrazné snížení fluktuace posílením loajality může zajistit nabídka vhodného typu pracovního

úvazku, který daná pracovní pozice umožňuje tak, aby byl vyvážen pracovní a osobní život zaměstnanců bez ohrožení nedostatečného plnění například rodičovských povinností.

Zvýšení produktivity zaměstnanců

Zaměstnanec, který má zdravě vyvážen pracovní a osobní život, má více sil a entusiasmů pro vykonávání pracovních povinností a není nucen nijak omezovat své osobní, důležité potřeby.

Inovativnost

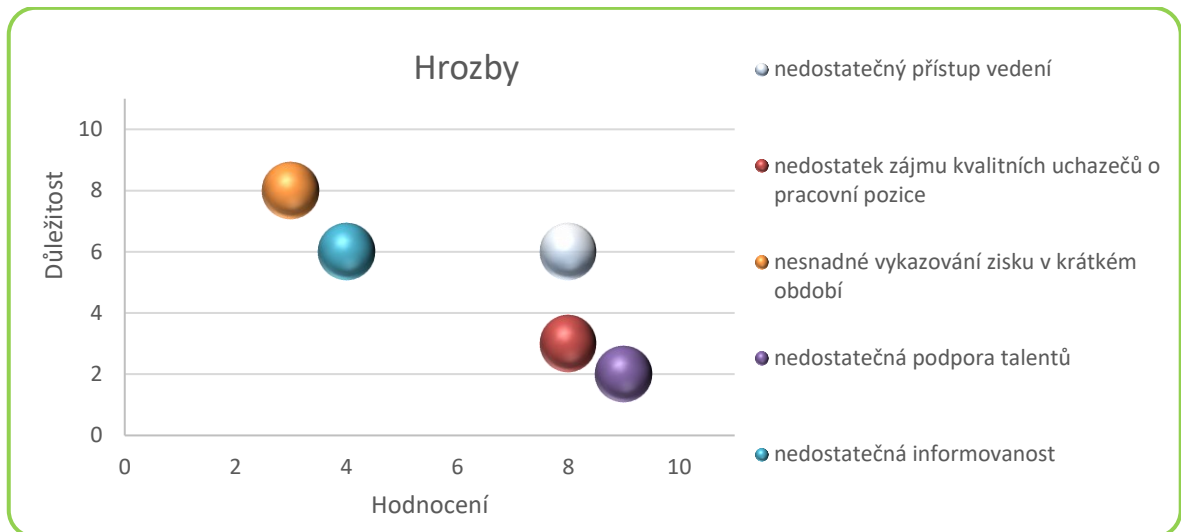
Implementací D&I rozmanitou skladbou zaměstnanců přináší různé úhly pohledu a rozmanitý tým lépe reflektuje různé potřeby jednotlivých skupin zákazníků. Zapojením talentů různého zaměření lze vytvořit synergický efekt v průběhu inovativních procesů.

2.4.5.4 Hrozby:

Jednotlivé položky příležitostí v následující tabulce (Tab. 6) vycházejí z obecných přínosů D&I uvedených v bodě 1.6.3.1 této DP a mají přiděleny body hlediska jejich *hodnoty* z hlediska jejich *hodnocení* (jak je ve společnosti vnímána pro implementaci D&I) a *důležitosti* (jak daná položka ovlivňuje implementaci D&I ve společnosti). Jednotlivým položkám jsou přiřazeny hodnoty 1–10 podle míry jejich předpokládané hrozby a důležitosti pro ohrožení komplexní implementace D&I.

Hrozby	Hodnocení	Důležitost
nedostatečný přístup vedení	8	6
nedostatek zájmu kvalitních uchazečů o pracovní pozice	8	3
nesnadné vykazování zisku v krátkém období	3	8
nedostatečná podpora talentů	9	2
nedostatečná informovanost	4	6

Tab. 6 Hrozby stavu D&I ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)



Obr. 16 Hrozby stavu D&I ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Nedostatečný přístup vedení

Nedostatečný přístup vedení k implementaci D&I sice představuje závažnou hrozbu implementace jednotlivých kroků tím, že principy D&I nebude považovat za dostatečně důležité, ale tato hrozba je výrazně zmírněna strategií skupiny v této oblasti.

Nedostatek zájmu kvalitních uchazečů o pracovní pozice

Implementace D&I sice rozšiřuje spektrum vyhledávání talentovaných uchazečů o pracovní pozice společnosti, ale její přínos může být ohrožen nedostatkem zájmu kvalitních uchazečů, způsobenou například upřednostněním nabízených pozic konkurenčních společností nebo rozhodnutím pro samostatnou výdělečnou činnost.

Nesnadné vykazování zisku v krátkém období

Implementace D&I patří mezi projekty, jejichž přínos zatím nebyl dostatečně prokázán, protože výsledky efektu se dostávají až v dlouhodobém horizontu. To může způsobit, že po počátečním nadšení aktivní přístup k problematice opadne a očekávaný dlouhodobý přínos se nedostaví.

Nedostatečná podpora talentů

Vzhledem k omezením, které určité formy jinakosti zaměstnanců způsobují, je potřeba silnější podpora zmírnění těchto omezení. Komplexní implementaci D&I ohrožuje zaměření pouze na diverzitu, ale nedostatečné působení v oblasti inkluze tím, že nebude věnována dostatečná pozornost eliminaci omezujících aspektů individuálních znevýhodnění.

Nedostatečná informovanost

Pokud nebudou všechny zúčastněné strany dostatečně informovány o důvodech jednotlivých kroků v rámci implementace D&I, může dojít k nepochopení, a právě opačnému efektu očekávaného přínosu.

2.4.5.5 Závěr:

Z výsledků SWOT analýzy vyplývá následující:

Mezi nejsilnější stránky výchozího stavu pro implementaci projektu D&I ve společnosti patří prozákaznická orientace společnosti. Rozmanitá skladba zaměstnanců tak může zrcadlit různé potřeby jednotlivých skupin zákazníků. Velká důležitost, ale nižší hodnocení, má stav HR, které již bylo s problematikou D&I seznámeno rámcově, ale komplexní pojetí řízení diverzity zatím nastaveno nebylo. Firemní kultura, která je pro implementaci projektu D&I také velmi důležitá, byla ohodnocena vyššími bodovým stavem, protože společnost se již v současné době k rovnému přístupu zavazuje a své zaměstnance v osobním rozvoji podporuje. Legislativní opora je na dobré úrovni. Prostor pro zlepšení je u dobrovolných závazků, které posilují dobré jméno společnosti. Zatím jsou závazky vázány jen na genderovou rovnost, a tak by společnost mohla zvážit své závazky rozšířit na další rozměry diverzity. Totéž se týká také strategie D&I společnosti.

Mezi nejdůležitější slabé stránky, na které je potřeba zaměřit pozornost, je zařazeno nedostatečně komplexní pojetí implementace D&I, které je také důvodem ke vzniku projektu, a přetrvávající vědomé a nevědomé předsudky. Další, neméně podstatnou slabou stránkou současného stavu D&I je nedostatečné přesvědčení vrcholového vedení společnosti, které plyne z nedostatečného proškolení a znalosti problematiky. Podobně je tomu i u středního a nižšího managementu. Úroveň povědomí zaměstnanců o problematice D&I je zatím minimální, ale pro samotnou implementaci není tak podstatná jako ostatní výše zmíněné aspekty.

Nejvyšší důležitost mezi příležitostmi byla přiřazena posílení dobrého jména společnosti, která je i hlavním motivem mateřské společnosti pro implementaci D&I strategie. K posílení konkurenceschopnosti společnosti je důležitá i flexibilita společnosti, kterou implementace projektu podpoří. Velký význam je také přiřazen uplatnění talentů přes jejich znevýhodňující omezení a s podporou jejich rozvoje. Komplexní implementací D&I dosáhneme i větší atraktivity u potenciálních uchazečů o nabízené pracovní pozice, která je také významnou příležitostí.

Za největší hrozbu bylo vyhodnoceno nesnadné vykazování zisku v krátkém období, ale vzhledem k tomu, že jde o stabilní společnost s dlouhodobými strategiemi a cíli, byla této hrozbě přiřazena nízká hodnota. Největší hrozbu co do důležitosti i hodnocení představuje nedostatečný přístup vedení tím, že nebude implementaci D&I přikládat význam. Další významnou hrozbu představuje všeobecně nedostatečná informovanost o podstatě a přínosech D&I.

Výsledné porovnání silných a slabých stránek a porovnání příležitostí a hrozeb vychází následovně:

Silné stránky	5,25
Slabé stránky	6,50
Celkem interní	-1,25
Příležitosti	5,92
Hrozby	5,52
Celkem externí	0,40
SWOT – výsledek celkem	-0,86

Tab. 7 Výsledky porovnání S-W a O-T (vlastní zpracování)

Z výsledků porovnání silných a slabých stránek stavu D&I ve společnosti vyplývá, že u interních faktorů je v současné situaci převaha slabých stránek, na které je především potřeba se zaměřit v návrhu implementace projektu. Jde především o nedostatečně komplexní pojetí implementace D&I a přetrvávající vědomé a nevědomé předsudky. Z porovnání příležitostí a hrozeb, převažují příležitosti. K těm nejdůležitějším patří především posílení dobrého jména společnosti, flexibilita společnosti a uplatnění talentů.

Kompletní výsledky SWOT analýzy jsou uvedeny v příloze této DP (Příloha č. 3).

2.5 Závěry analytické části

Z předchozích analýz vyplývá, že společnost má pro implementaci D&I vhodnou legislativní oporu a je k implementaci iniciována mateřskou společností. Mateřská společnost vytvořila rámec, který určuje zaměření především na diverzitu genderovou s důrazem na rovné příležitosti. V oblasti inkluze pak společnost dle výsledků analýzy interních i externích dokumentů klade společnost velký důraz na základní hodnoty lidských práv a rovného přístupu ke všem zaměstnancům. Společnost se zavazuje sledovat a reportovat v rámci skupiny

genderové ukazatele rovného přístupu ke kariérním možnostem rozvoje a zohlednění plnění rodičovských a dalších povinností svých zaměstnanců.

Jak se analyzované dokumenty shodují v postojích, hodnotách a cílech s postoji, hodnotami a cíli projektu diverzity a inkluze je shrnuto v tabulce níže.

Analyzovaný dokument	Diverzita	Inkluze
The Code of Conduct	Ne	Ano
Human Rights Policy	Ne	Ano
Sustainability framework	Ano	Ano
Sustainability report	Ano	Ano
Bloomberg Gender-Equality Index	Částečně	Ano
Diversity and Inclusion Policy	Ano	Ano
Inzerce volných pracovních pozic	Částečně	Částečně

Tab. 8 Analýza interních a externích dokumentů ve vztahu k D&I (vlastní zpracování)

Z analýzy dat personálního oddělení vyplývá, že poměr žen a mužů zaměstnaných u společnosti je sice nad průměrem společností poskytujících svá data pro GEI, ale není vyrovnán. Poměr žen a mužů v top managementu a vyšším managementu hovoří poměrně výrazně ve prospěch mužů a je pod průměrem výsledků GEI. Ve středním a nižším managementu je poměr žen a mužů poměrně vyrovnaný a nad průměrem výsledků GEI. Poměr žen je naopak znatelně vyšší u ostatních pozic a je rovněž nad průměrem GEI. Analýza věkové struktury zaměstnanců odpovídá tomu, že u většiny pracovních pozic vyžaduje velkou míru digitální inteligence, kterou více disponuje mladší generace a nejsilnější skupinou jsou tedy zaměstnanci mezi 25 a 35 let.

Z řízeného rozhovoru s diverzity manažerkou bylo zjištěno, že společnost již na základě podnětu mateřské společnosti podniká kroky implementaci D&I. Bylo vyčleněno 0,5 pracovního úvazku pro pozici diverzity manažera a k dobrovolnému členství D&I týmu se přihlásilo prozatím 9 zaměstnanců. Mateřská společnost má stanovenou vizi a s jednotlivými diverzity manažery v rámci skupiny konzultuje dvakrát ročně akční plán. Společnost bude pravidelně monitorovat a poskytovat mateřské společnosti data pro GEI, protože mateřská společnost se zavázala tato data společnosti Bloomberg reportovat. V nedávné době byl proveden krátký dotazník, kterým bylo zjištěno, že zaměstnanci větší povědomí o D&I nemají a za oblast, které by se diverzita ve společnosti měla věnovat, považují genderovou rovnost,

která patří zároveň i mezi strategické cíle skupiny. Přímo ve společnosti zatím žádné dlouhodobé cíle stanoveny nebyly, pouze akční plán pro aktuální rok. Komunikace se zaměstnanci na téma D&I probíhá prostřednictvím interní emailové komunikace a informace jsou uloženy na sdíleném úložišti společnosti. Společnost zatím nevyžaduje povinné školení v oblasti D&I a poskytuje je pouze na dobrovolné bázi. Důkladný audit diverzity zatím proveden nebyl a komplexní pojetí DM zatím vypracováno nebylo.

Z krátkého dotazníku, bylo v jeho první části, která se týkala možností podpory rodičovské péče, zjištěno, že největší zájem je mezi respondenty o možnost umístění dětí ve firemním zařízení péče o děti a finanční příspěvek na umístění dětí v zařízeních péče o děti. Z výsledků druhé části, která se týkala preferencí alternativních typů pracovních úvazků, bylo zjištěno, že největší zájem mají zaměstnanci o osobní konto pracovní doby a komprimovaný pracovní týden.

Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že mírně převažují slabé stránky, zejména nedostatečně komplexní pojetí D&I a přetrvávající vědomé a nevědomé předsudky, které by měl návrh projektu minimalizovat. V porovnání příležitostí a hrozeb převažují příležitosti. Implementací by tak mělo být posíleno dobré jméno společnosti, zajištěna větší flexibilita reakcí na změny na trhu a mělo by být lépe využito talentů zaměstnanců společnosti. V návrhu bude tedy uplatněna metoda MINI-MAX.

3 VLASTNÍ NÁVRH PROJEKTU DIVERZITY A INKLUZE VE SPOLEČNOSTI

Na základě všech předchozích analýz současného stavu společnosti bude v následující části představen návrh projektu implementace diverzity a inkluze ve vybrané společnosti. Tento návrh staví na již stanovených zásadách společnosti, současných, ale zejména budoucích potřeb všech zúčastněných stran v souladu se strategií udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti firem. Součástí bude i časová a nákladová analýza projektu.

3.1 Řídící skupina pro diverzitu a inkluzi

Společnost vytvořila místo pro řízení diverzity a inkluze, a to v pracovním úvazku 0,5. Další 9 členů spolupracuje na dobrovolnické bázi z řad zaměstnanců. Skupina vznikla v loňském roce a uspořádala již několik aktivit na podporu D&I. Tato skupina se zavázala ke schůzkám jednou za dva týdny.

Protože pozice diverzity manažerky byla vytvořena teprve nedávno a byla obsazena zaměstnankyní bez předchozí praxe v této oblasti, doporučuji intenzivní zaškolení formou odborných kurzů.

Pro úspěšné řízení D&I ve společnosti a plánování a realizaci souvisejících aktivit však doporučuji rozšířit dobrovolnickou členskou základnu, a to prostřednictvím zintenzivnění interní komunikace se všemi zaměstnanci a zvýšení povědomí o existenci skupiny a jejích aktivit. Je potřeba více propagovat připravované akce. V současné době jsou oznámení o těchto akcích šířena prostřednictvím interních novinkových emailů. Novinky jsou však rozšívány na každodenní bázi a pravděpodobnost, že je zaměstnanci budou detailněji zkoumat není příliš velká. Proto doporučuji vytvořit krátké video ukázky, které by měly efekt daleko výraznější. Dále doporučuji zapojit střední a nižší management, aby o existenci skupiny informoval přímou cestou své týmy a vybízel je k zapojení, například v rámci nastavení KPI jak vedoucích pracovníků, tak zaměstnanců, kteří se ke členství připojí. Členská základna by měla ideálně propojovat vertikálně všechny úrovně vedení a horizontálně všechna oddělení společnosti.

3.2 Zapojení TOP managementu

Pro co nejkratší a nejdůkladnější převzetí hlavních myšlenek politiky D&I a představy o jejím provázání do všech oblastí a procesů společnosti doporučuji využít na trhu nabízené

webináře a workshopy. Tyto služby nabízí například společnost ELIA v ceně kolem 8 tis. Kč. Workshopy jsou sice daleko intenzivnější a jejich účinnost vyšší, jsou však časově náročné a s přesně daným časovým rozpětím, a tak jejich využití závisí na možnosti zorganizování času všech zúčastněných. Pokud by účast na workshopech nebyla z časových důvodů možná, nabízí firma také několik webinářů k jednotlivým aspektům diverzity.

3.3 Zapojení HR

Oddělení lidských zdrojů představuje nejpodstatnější procesní část implementace D&I. Hraje totiž hlavní roli v procesu vzniku rozmanité skladby zaměstnanců, a to jak při samotném náboru, tak i při kariérním postupu. Proto doporučuji klást důraz zejména na:

- vhodnou inzerci pracovní místa
- úpravu metodiky výběru kandidátů na pracovní místa tak, aby nebyla ovlivněna vědomými či nevědomými předsudky
- transparentní nabídku cílů a kroků k dosažení zvoleného kariérního postupu a dodržovat je s ohledem na rovný přístup
- monitorování, vyhodnocování a předávání sledování data pro reporting diverzity
- nabídku vhodných typů pracovních úvazků s ohledem na individuální situace a potřeby zaměstnanců

3.3.1 Inzerce volných pracovních míst

Do inzerce volných pracovních pozic, která pro třídění výběru kritérií v současnosti nabízí volitelná pole obor, lokalitu, typ úvazku (ovšem jen s volbou celý nebo částečný) a pole „vhodné pro“, doporučuji kritérium úvazku rozšířit o další možnosti pracovních úvazků, jako jsou flexibilní pracovní doba, práce z domova, sdílené pracovní místo nebo konto pracovní doby a totéž kritérium nastavit u jednotlivých pracovních pozic. Některé pracovní pozice umožňují více typů pracovních úvazků a jiné jsou vázány na konkrétní dobu procesování, a tak by se při výběru míst zobrazily pouze ty pozice, jejichž možnosti pracovních úvazků odpovídají výběru.

Inzerovaná pracovní místa by měla obsahovat nejen popis odpovědností, požadované znalosti, dovednosti, dosažené vzdělání a nabízené benefity, ale měla by také nějakým způsobem deklarovat rozmanité a rovné pracovní prostředí. Doporučuji tedy zvážit vhodnou formu prezentace D&I hodnot a pobídku k i do konkrétních nabídek pracovních pozic.

3.3.2 Výběrová řízení

Je třeba, aby v každé fázi výběrového řízení byla zohledněna diverzita zastoupením různorodé skupiny kandidátů, minimálně z hlediska genderového. Nejde však jen o násilné dosažení těchto skupin, ale spíše o rovný přístup stejně kvalifikovaných kandidátů. Z tohoto důvodu doporučuji důkladné proškolení pracovníků z oddělení lidských zdrojů zodpovědných za výběrová řízení, nejlépe formou workshopů, kde jsou procvičovány i modelové situace zaměřené na vědomé a nevědomé předsudky při zvažování výběru jednotlivých kandidátů. Samotná metodika je sice vhodným nástrojem omezujícím předsudky vědomé, ale přímá konfrontace v modelování obvyklých situací, kde se projevují předsudky nevědomé je daleko účinnější a její výsledky jsou dlouhodobého charakteru. Navíc se tyto nově nabyté zkušenosti promítnou do všech oblastí působnosti HR.

Tato problematika se dotýká nejen výběrových řízení nových zaměstnanců, ale také výběrového řízení do vyšších funkcí. Společnost má již v současné době transparentní požadavky a postupy, jakými lze kariérního posunu dosáhnout, a dokonce se již zaměřuje na podporu žen takovým způsobem, aby měly i přes své vlastní předsudky a přes komplikace, které jim přináší sladování pracovního a rodinného života šanci na postup. V této oblasti pak doporučuji, aby tyto podpůrné prostředky byly více zdůrazňovány, a to například přímým oslovením talentovaných zaměstnankyň a konzultací možností, jak mohou případně svou novou roli zvládat bez ohrožení kvalitního plnění svých rodičovských povinností. Je potřeba hledat vhodné formy pracovních úvazků, nabídnout možnosti umístění dětí do spřátelených mateřských škol nebo dětských skupin, a především za všech okolností prokazovat respekt a rovný přístup.

3.3.3 Kurzy a školení

Stejně tak, jako je důležité proškolení top managementu, aby byl dobře pochopen význam D&I, a jako je důležité proškolení oddělení lidských zdrojů pro práci s vědomými a nevědomými předsudky, je důležité i pravidelné školení všech zaměstnanců v oblasti D&I. Pro tyto účely není již nutné – a ani to není kapacitně možné – poskytovat všem zaměstnancům školení či workshopy. Nejjednodušší a nákladově nejméně náročná možnost je vyžadovat ode všech zaměstnanců pravidelné e-learningové kurzy o vědomých a nevědomých předsudcích, obsahujících také modelové situace a rozhodovací úlohy. Tyto kurzy mohou pomoci více upozornit na firemní politiku, její cíle a hodnoty v rámci D&I.

Školení pak doporučuji pro ty zaměstnance, kteří se dobrovolně zaváží k členství řídicí skupiny D&I.

3.3.4 Průzkumy spokojenosti

Společnost průzkumy spokojenosti pravidelně provádí, vyhodnocuje a na základě výsledků přijímá opatření. Aby se však v souladu se zásadami, ke kterým se společnost zavázala, dostala společnost ke kvalitativním datům z oblasti D&I, doporučuji doplnit průzkumy o otázky s touto oblastí spojené. Mohou jimi být dotazy na pocity přijetí komplexní osobnosti zaměstnance, využití osobních talentů, podpory osobního rozvoje, prostoru pro osobní život, nevhodného chování a přístupu na pracovišti atd.

3.4 Pravidelný audit diverzity

Společnost by měla každoročně (a v některých oblastech i častěji) provádět audit diverzity. Jde především o to, zjistit současný stav jednotlivých prvků diverzity, porovnat je s plánovanými cíli a daty z analýz předchozích období. Audit by měl být řízen manažerem diverzity v součinnosti s HR a managementem. Jednotlivé analýzy by měly být obdobné, jako v analytické části této diplomové práce. Doporučuji provádět zejména tyto analýzy:

3.4.1 Analýza dokumentů

V analýze dokumentů by měly být přezkoumány všechny interní dokumenty společnosti a rovněž externí dokumenty, ke kterým se společnost zavazuje z pohledu jejich vztahu k politice D&I. Jedná se především o tyto typy dokumentů:

- Etický kodex
- Inzerce pracovních míst a náborové manuály
- Webové stránky společnosti
- Intranetové stránky společnosti
- Popisy pracovních pozic
- Vnitřní předpisy upravující:
 - systém nábory pracovníků
 - systém odměňování
 - plány karierního postupu

- systém Corporate Compliance
- systém CSR
- systém ESG

3.4.2 Analýza dat

Tuto analýzu společnost již do jisté míry provádí. Vzhledem k závazku účasti na Bloomberg Gender-Equality Indexu je potřeba sledovat a vyhodnocovat především tato data:

- genderové složení pracovní síly
- procentuální zastoupení žen ve vedoucích pozicích na různých úrovních
- vývoj žen v TOP300
- vývoj žen v top talentu
- genderové složení nově přijatých zaměstnanců
- genderové složení povýšených zaměstnanců
- genderové složení zaměstnanců, kteří podali výpověď
- průměrný hrubý rozdíl v odměňování žen a mužů

Dále je také vhodné sledovat statistiky týkající se návratu zaměstnanců z rodičovské dovolené.

Kromě genderových dat je vhodné sledovat i věkovou a národnostní skladbu zaměstnanců.

3.4.3 Analýza postojů a procesů

Tuto kvalitativní analýzu je možné provádět pomocí řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky a dotazníků pro všechny zaměstnance. V současné době společnost provádí pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců formou jednoduchého online dotazníku. Doporučuji však tento dotazník rozšířit o na pocity přijetí komplexní osobnosti zaměstnance, využití osobních talentů, podpory osobního rozvoje, prostoru pro osobní život, nevhodného chování a přístupu na pracovišti atd. zmíněných již v bodě 3.3.4 této DP. Tyto dotazníky jsou vyhodnocovány pro jednotlivá oddělení a případné zjištěné nedostatky jsou řešeny.

Řízené dotazníky s vedoucími pracovníky by měly obsahovat dotazy typu:

- Jaká je velikost řízeného týmu a skladbu zaměstnanců z pohledu D&I?

- Jaké jsou klady a zápory této skladby?
- Jaká jsou kritéria, podle nichž jsou zaměstnanci vybíráni?
- Dal někdo ve sledovaném období výpověď a proč?
- Jak vypadá výběrové řízení a jaké je složení výběrové komise?
- Dochází k upřednostňování některých skupin a proč?
- Nejčastější skupiny zájemců o jednotlivé typy pozic?
- Jaké jsou možnosti kariérního postupu a jak je podporován?
- Jaká jsou kritéria hodnocení pracovního výkonu?
- Jsou mzdová ohodnocení mužů a žen rovná?
- Jsou všem zaměstnancům nabízeny vzdělávací programy?
- Vzdělával se někdo ze zaměstnanců v oblasti D&I?
- Podporuje někdo ze zaměstnanců aktivity D&I?
- Jakým způsobem je sledována spokojenost zaměstnanců a zohledňovány individuální potřeby a jak jsou případné stížnosti a požadavky řešeny?
- Jaké formy flexibilních pracovních úvazků je možné v týmu nabídnout a jsou využívány?
- Jak jejich případné využití ovlivňuje procesy?
- Je udržován kontakt se zaměstnanci na rodičovské dovolené a jsou jim nabízena místa, která by umožňovala jejich znovuzapojení do procesů?
- Jaké typy výhod a benefitů jsou zaměstnancům nabízeny a jak jsou využívány?

3.5 Work-life balance

Společnost nabízí v současné době možnosti různých typů pracovních úvazků podle možností jednotlivých pracovních pozic. Aby se však zvýšila pravděpodobnost zájmu talentovaných uchazečů o práci a nedocházelo ke zbytečnému odchodu současných zaměstnanců doporučuji následující:

- nabídku možných typů pracovních úvazků zveřejnit přímo u inzerovaných pozic

- podporu sladění pracovního a osobního života zakomponovat i do interních dokumentů společnosti
- při auditu diverzity pravidelně revidovat obsah dokumentů i z tohoto hlediska
- sledovat četnost využívání konkrétních variant pracovních úvazků a vliv jejich využití na kvalitu procesů
- zvážit konkrétní nabídku úpravy pracovních úvazků na základě životních situací zaměstnanců nebo možnost přestupu na jinou pracovní pozici, která vhodný typ pracovního úvazku umožňuje
- průběžného monitorovat možnosti pracovních úvazků (zejména těch preferovaných) u jednotlivých pracovních pozic
- standardizovat a zveřejňovat na dostupných místech interní HR dokumentace formu a postupy žádosti o změnu pracovního úvazku
- vypracovat postup začlenění rodičů při návratu z rodičovské dovolené a informovanost v jejím průběhu
- přístup k dalšímu vzdělávání v průběhu rodičovské dovolené a pravidelně sledovat a vyhodnocovat jeho využití
- zajišťovat a revidovat možnosti podpory rodičů v péči o dítě – firemní dětské skupiny, finanční podpora úhrady zařízení péče o dítě, atp.
- provádět pravidelně průzkum potřeb podpory rovnováhy pracovního a osobního života zaměstnanců
- zjišťovat pravidelně u zaměstnanců v předdůchodovém věku jejich představy o dalším pracovním uplatnění a hledat vhodné řešení uplatnění

3.6 KPI

Pro větší motivaci aktivního zapojení středního a nižšího managementu, navrhuji zahrnout činnosti podporující rozvoj diverzity a inkluze mezi cílů KPI. Tímto způsobem je možné zajistit jednak lepší pochopení problematiky prostřednictvím aktivního přístupu, ale i posílením procesní části implementace D&I ve společnosti.

3.7 Školení

I když bude s teorií diverzity a inkluze obeznámen každý zaměstnanec, pochopit její opravdové přínosy a způsob, jakým s diverzitou a inkluzí pracovat, jsou nejvhodnější různé typy školení s modelovými situacemi.

3.7.1 Diverzity manažerka

Protože současná diverzity manažerka nemá ještě s D&I žádné praktické zkušenosti, navrhuji jako jeden z prvních kroků implementace projektu D&I absolvovat tréninky a workshopy firmy OPIM, která se na tuto oblast přímo zaměřuje.

Pro diverzity manažerku doporučuji zejména tyto tréninky a workshopy:

- Různorodost a inkluze zaměřeno na gender, věk, politická korektnost, sexuální obtěžování...
- Inkluze znevýhodněných zaměstnanců | komunity

Dále pro první komplexní audit D&I využít poradenství na téma:

- Diagnostika, průzkumy a zmapování inkluze a diverzity ve firmě
- Design aktivit v rámci navržené strategie k D&I
- Interní komunikace o firemní diverzitě a inkluzi
- Externí komunikace a PR o podpoře diverzity a inkluze firmy

3.7.2 Top management

Pro top management navrhuji opět absolvovat workshopy nebo webináře firmy OPIM.

Pro top management doporučuji zejména tyto tréninky a workshopy:

- Různorodost a inkluze zaměřeno na gender, věk, politická korektnost, sexuální obtěžování...
- Inkluzivní leadership

Dále doporučuji využít případně poradenství na téma:

- Strategie k řízení diverzity a budování inkluzivní firemní kultury
- Tvorba programů v rámci HR cyklu s důrazem na atraktivnost značky, retenci a angažovanost zaměstnanců
- Formování ERGs (Employee Resource Groups) a získávání diverzity ambasadorů

3.7.3 Oddělení lidských zdrojů

Pro HR oddělení navrhuji využít opět webinářů na téma D&I, které poskytuje firma OPIM.

Doporučuji zejména tyto tréninky a workshopy:

- Diverzita a inkluze v náboru
- Různorodost a inkluze zaměřeno na gender, věk, politická korektnost, sexuální obtěžování...

Dále doporučuji využít případně poradenství na téma:

- HR cyklus z pohledu inkluze a zaměstnanecké zkušenosti
- Kariérní stránky a náborové kampaně

3.7.4 Ostatní zaměstnanci

Pro ostatní zaměstnance navrhuji vypracovat elektronický kurz na eliminaci vědomých a nevědomých předsudků s modelovými příklady.

3.8 Akce věnované problematice D&I

Pro větší osvětu, jaká omezení a přednosti představují jednotlivé rozměry diverzity pro osoby samotné a pro jejich okolí, navrhuji uskutečňovat pravidelně akce na zviditelnění konkrétních znevýhodněných skupin. Navrhuji vytvořit kalendář těchto akcí a iniciovat zaměstnance k jejich participaci.

4 ČASOVÝ HARMONOGRAM IMPLEMENTACE PROJEKTU A ODHAD NÁKLADŮ

Pro přehled průběhu a časové a finanční náročnosti projektu jsem sestavila časový harmonogram jednotlivých procesů a fází implementace a přehled nákladů jednotlivých návrhů.

4.1 Časový harmonogram implementace projektu D&I

V první fázi implementace je důležité zpracování projektu pro interní schválení podle interních postupů předkládání návrhu, na které navazuje samotný proces schvalování. V případě schválení je nejdříve nutné důkladné zaškolení diverzity manažerky, viz bod 3.7.1 této DP, aby správně pochopila a uchopila celou problematiku a osvojila si kroky k úspěšné realizaci projektu. Pro zjištění výchozího stavu a možnosti sledování budoucího vývoje je třeba provést důkladný audit současného stavu D&I ve společnosti, jak je uvedeno v návrhu v bodě 3.4 této DP. Na základě výsledků auditu, které jsou reportovány vedení, je potřeba vypracovat návrh konkrétních opatření. Navrhovaná opatření je potřeba adekvátně upravit všechny interní dokumenty jejich celkovou revizí. V dalších krocích je potřeba proškolit zaměstnance na vědomé a nevědomé předsudky, aby lépe pochopili a přijali následné kroky implementace. Zároveň je důležité proškolit top management, aby porozuměl přínosům D&I a způsobům, jakým se dá řídit a externě komunikovat. A samozřejmě velice důležité je i proškolit HR oddělení na to, jak vhodně zakomponovat politiku D&I do všech procesů. Další kroky implementace D&I již na sebe vzájemně nenavazují, ale jejich uskutečnění pro komplexní implementaci D&I je nezbytné provést co nejdříve.

Opatření	Týden													
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
Zpracování návrhu projektu pro interní schválení	■	■												
Proces interního schvalování			■											
Intenzivní zaškolení DM				■										
Důkladný audit diversity					■	■								
Report o výsledku auditu a návrh konkrétních opatření							■							
Úprava interních dokumentů na základě schválených opatření								■						
Tvorba e-kurzu na vědomé a nevědomé předsudky pro všechny zaměstnance									■					
Workshopy / webináře pro top management										■				
Školení členů HR týmu										■	■			
Nastavení KPI's pro střední a nižší management a zaměstnance											■	■		
Školení středního a nižšího managementu na vyhledávání talentů											■	■		
Školení členů D&I týmu											■	■		
Revize možností pracovních úvazků na jednotlivých pozicích											■	■	■	■
Tvorba kalendáře akcí věnovaných D&I											■			
Vytvoření plánu na založení firemního zařízení pro péči o děti											■	■	■	■
Vyhodnocení výsledných opatření													■	
Report managementu o výsledcích opatření														■

Obr. 17 Časový harmonogram implementace D&I (vlastní zpracování)

4.2 Náklady implementace projektu D&I

Předpokládané odhadované náklady implementace projektu D&I ve vybrané společnosti mírně přesahují cca 300 tis. Kč, jejich výše se však může lišit podle aktuálních cen školicích kurzů, vlivem inflace, ale zejména na základě schválení jednotlivých částí návrhu. Podrobnější rozpad odhadovaných nákladů jednotlivých položek (návrh položkového rozpočtu projektu) je uveden v následující tabulce (Tab. 9).

Položka	Náklady (tis. Kč)
Audit	
<i>administrativní náklady – externí poradenství</i>	40
<i>administrativní náklady – interní výkony DM</i>	54
<i>administrativní náklady – interní výkony HR součinnost</i>	4
Revize interních dokumentů dle návrhu implementace D&I	16
Školení a kurzy	
<i>Tréninky a webináře pro diverzity manažerku</i>	10
<i>Tréninky a webináře pro top management</i>	25
<i>Tréninky a webináře pro HR</i>	25
Poradenství (při implementaci, mimo audit)	
<i>Poradenské služby pro diverzity manažerku</i>	20
<i>Poradenské služby pro top management</i>	20
<i>Poradenské služby pro HR</i>	20
Úprava inzerce volných pracovních pozic	6
Úprava metodiky výběru kandidátů na volné pracovní pozice	6
Revize možností pracovních úvazků u jednotlivých pracovních pozic	18
Vytvoření e-learningového kurzu vědomých a nevědomých předsudků pro všechny zaměstnance	12
Zakomponování D&I cílů do KPI's	16
Tvorba kalendáře akcí na podporu D&I	4
Návrh projektu zřízení firemního zařízení péče o děti zaměstnanců	12
NÁKLADY CELKEM (tis. Kč)	308

Tab. 9 Návrh položkového rozpočtu projektu (vlastní zpracování).

Při odhadu nákladů jednotlivých položek jsem vycházela z následujících předpokladů:

Audit

Náklady auditu vychází z počtu pracovníků provádějících jednotlivé činnosti, předpokládané délky provedení, hodinového mzdového ohodnocení zaměstnanců a hodinové sazby externích konzultantů. Při trvání auditu 2 týdny (viz návrh HMG výše v bodě 4.1) předpokládám náklady externího poradenství v rozsahu 2 MD, s použitím hodinové sazby 2,5 tis. Kč. Interní výkony DM předpokládám v rozsahu 9 MD a sazby 750 Kč a interní výkony juniorního člena HR týmu jako nutnou součinnost při zajištění podkladů auditu v rozsahu

1 MD a sazby 500 Kč. Předmětem auditu jsou analýza dokumentů, dat a interních procesů vybrané společnosti, které se přímo či nepřímo týkají problematiky D&I.

Revize interních dokumentů dle návrhu implementace D&I

Náklady revize vychází opět z počtu zaměstnanců, kteří revizi provádí, délky procesu a hodinového mzdového ohodnocení. V této fázi jsou revidovány již jen konkrétní dokumenty indikované při celkovém auditu. Revizi provádějí interní juniorní členové HR v celkovém rozsahu 4 MD (sazba 500 Kč).

Školení a kurzy

Náklady na školení a kurzy vychází z průzkumu cen služeb organizací tyto služby poskytujících.

- Tréninky a webináře pro diverzity manažerku zaměřené především na:
 - Různorodost a inkluze zaměřeno na gender, věk, politická korektnost, sexuální obtěžování...
 - Inkluze znevýhodněných zaměstnanců | komunity

Průměrný náklad školení je 2,5 tis. Kč.

- Tréninky a webináře pro top management se zaměřením na:
 - Různorodost a inkluze zaměřeno na gender, věk, politická korektnost, sexuální obtěžování...
 - Inkluzivní leadership

Průměrný náklad školení 2,5 tis. Kč.

- Tréninky a webináře pro HR, zaměřené na:
 - Diverzita a inkluze v náboru
 - Různorodost a inkluze zaměřeno na gender, věk, politická korektnost, sexuální obtěžování...

Průměrné náklady školení 2,5 tis. Kč.

Poradenské služby

Náklady na externí poradenské služby během implementace projektu (tedy mimo fázi úvodního auditu) předpokládám takto:

- Poradenství pro diverzity manažerku zaměřené na:
 - Diagnostika, průzkumy a zmapování inkluze a diverzity ve firmě
 - Design aktivit v rámci navržené strategie k D&I
 - Interní komunikace o firemní diverzitě a inkluzi
 - Externí komunikace a PR o podpoře diverzity a inkluze firmy

Odhad časové náročnosti 1 MD a hodinové sazby 2,5 tis. Kč.

- Poradenské služby pro top management v oblastech:
 - Strategie k řízení diverzity a budování inkluzivní firemní kultury
 - Tvorba programů v rámci HR cyklu s důrazem na atraktivnost značky, retenci a angažovanost zaměstnanců
 - Formování ERGs (Employee Resource Groups) a získávání diverzity ambassadorů

Odhad časové náročnosti opět 1 MD a sazby 2,5 tis. Kč / hod.

- Poradenské služby pro HR, především v oblastech:
 - HR cyklus z pohledu inkluze a zaměstnanecké zkušenosti
 - Kariérní stránky a náborové kampaně

Časová náročnost 1 MD a sazba 2,5 tis. Kč / hod.

Úprava inzerce volných pracovních pozic

Časovou náročnost na úpravu inzerce odhaduji 1 MD, s využitím interních zaměstnanců HR týmu na seniorní pozici, hodinová sazba 750 Kč.

Úprava metodiky výběrů kandidátů na volné pracovní pozice

Stejnou časovou náročnost v rozsahu 1 MD přisuzuji i úpravě metodiky výběru kandidátů na volné pracovní pozice, kterou provádí seniorní členové HR, tedy ohodnoceno sazbou 750 Kč / hod.

Revize možností pracovních úvazků u jednotlivých pracovních pozic

Náklady na revize možností pracovních úvazků u jednotlivých pracovních pozic vychází z odhadu časové náročnosti 3 MD, neboť v této záležitosti předpokládám nutnou součinnost HR zaměstnanců s jednotlivými vedoucími pracovníky středního nižšího managementu. K nacenění využívám sazbu za seniorního pracovníka HR, tedy 750 Kč / hod.

Vytvoření e-learningového kurzu vědomých a nevědomých předsudků pro všechny zaměstnance

Náklady na vytvoření e-learningového kurzu vychází z předpokladu, že tento bude zajištěn interně členem IT týmu. Časová náročnost 1 MD a hodinová sazba 1,5 tis. Kč.

Zakomponování D&I cílů do KPI's

Náklady na zakomponování D&I cílů do KPI vychází z předpokladu, že bude potřeba zpracovat změny pracovních dokumentací poměrně širokého počtu vedoucích pracovníků na všech úrovních řízení. Implementaci předpokládám ze strany juniorních členů HR týmu v rozsahu 4 MD a sazby 500 Kč / hod.

Tvorba kalendáře akcí na podporu D&I

Náklady na vytvoření kalendáře akcí na podporu D&I vychází z předpokladu potřeby času 1 MD juniorního člena interního HR týmu, a hodinové sazby 500 Kč.

Návrh projektu zřízení firemního zařízení péče o děti zaměstnanců

Náklady na vytvoření návrhu projektu zřízení firemního zařízení péče o děti zaměstnanců odhaduji z časové náročnosti 2 MD, interní provedení seniorním HR pracovníkem, tedy používám sazbu 750 Kč / hod.

5 ANALÝZA RIZIK

Abychom předešli rizikům, která mohou při implementaci projektu nastat, je potřeba tato rizika analyzovat. Pro analýzu byla identifikována tato rizika:

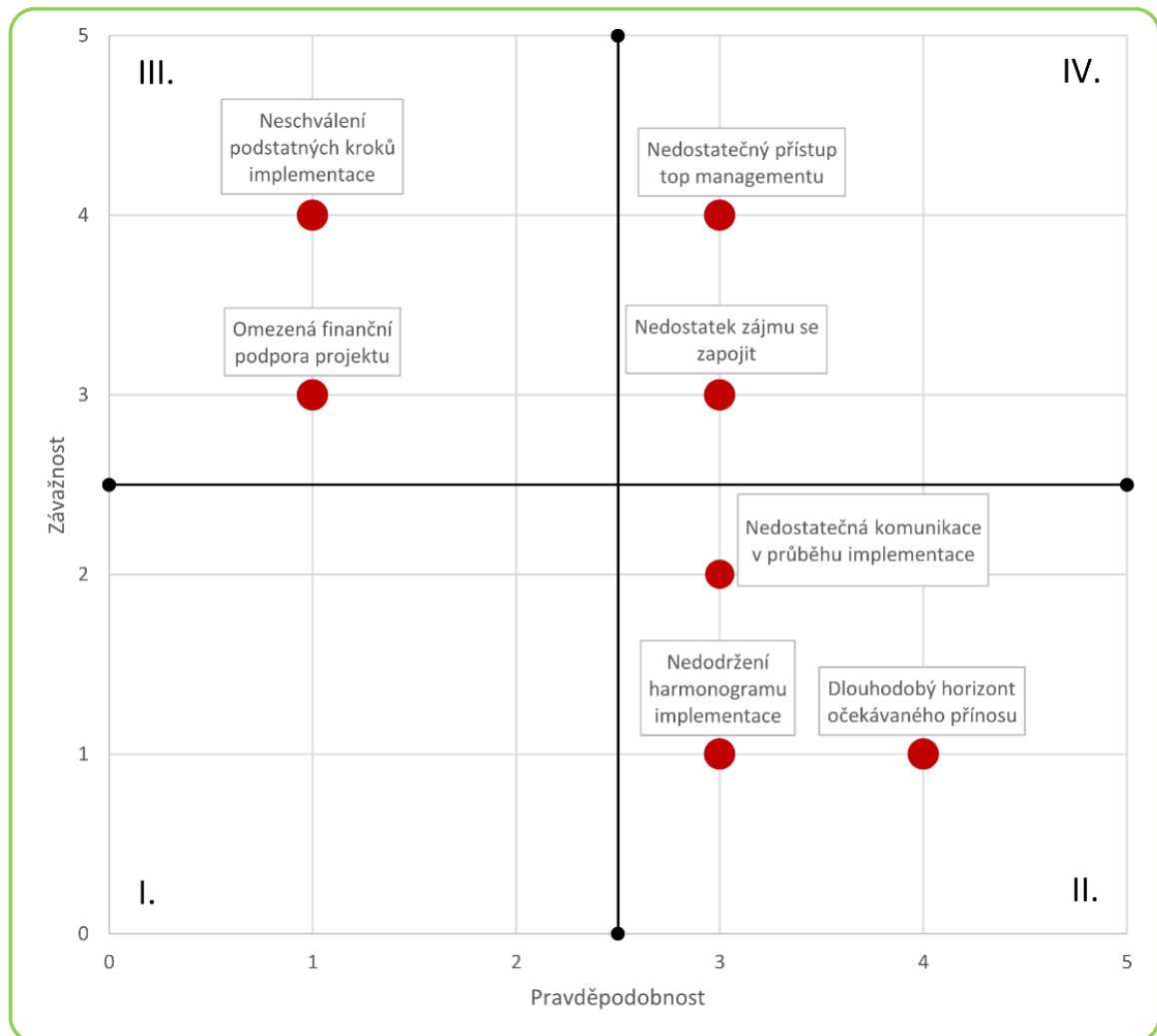
- Nedodržení harmonogramu implementace
- Nedostatečný přístup top managementu
- Neschválení podstatných kroků implementace
- Omezená finanční podpora projektu
- Nedostatečná komunikace v průběhu implementace
- Nedostatek zájmu se zapojit
- Dlouhodobý horizont očekávaného přínosu

Jednotlivým rizikům jsou v tabulce níže přiřazeny hodnoty 1–5 podle pravděpodobnosti jejich výskytu a hodnoty 1–5 podle závažnosti důsledků, jaké mohou při jejich výskytu nastat.

Riziko	Pravdě- podobnost	Závažnost
Nedodržení harmonogramu implementace	3	1
Nedostatečný přístup top managementu	3	4
Neschválení podstatných kroků implementace	1	4
Omezená finanční podpora projektu	1	3
Nedostatečná komunikace v průběhu implementace	3	2
Nedostatek zájmu se zapojit	3	3
Dlouhodobý horizont očekávaného přínosu	4	1

Tab. 10 Rizika implementace projektu D&I ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Hodnoty v tabulce jsou přeneseny do grafu níže, který rizika rozděluje do čtyř kvadrantů. Umístění rizik v jednotlivých kvadrantech pak vypovídá o tom, kterým rizikům je třeba předcházet, a která rizika mohou realizaci projektu přímo ohrozit.



Obr. 18 Matice rizik projektu implementace D&I (vlastní zpracování)

Kvadrant I – rizika s nízkou pravděpodobností výskytu a nízkou závažností dopadu – neobsahuje žádná rizika

Kvadrant II – rizika s vysokou pravděpodobností výskytu, ale nízkou závažností – obsahuje riziko dlouhodobého horizontu očekávaného přínosu, které sice velmi závažné, ale vzhledem k tomu, že společnost je součástí velké korporátní instituce, je jeho závažnost velmi nízká. Podobně je tomu u nedodržení harmonogramu, kde není návaznost jednotlivých procesů, kromě úvodních procesů implementace, tolik důležitá a nemůže projekt výrazně omezit.

Je však potřeba zaměřit se na riziko nedostatečné komunikace, která již projekt a jeho komplexní implementaci mírně ohrozit.

Kvadrant III – rizika s nízkou pravděpodobností výskytu, ale nízkou závažností – obsahuje riziko omezení finanční podpory projektu. Projekt, jak vyplývá z propočtu předběžných nákladů, je poměrně nákladný, a proto je potřeba jeho význam dobře obhájit. Dalším rizikem

v tomto kvadrantu je neschválení podstatných kroků implementace. I v tomto případě je potřeba toto riziko eliminovat a obhájit význam komplexního pojetí implementace.

Kvadrant IV – rizika s vysokou pravděpodobností výskytu i vysokou závažností – obsahuje riziko nedostatečného přístupu top managementu. Toto riziko je nejvýznamnější a může celý přístup ohrozit. Je potřeba návrh podpořit výsledky výzkumů a zdůrazněním přínosu vylepšení dobrého jména společnosti. O něco menší závažnost, i když stejnou pravděpodobnost představuje riziko nedostatečného zájmu se zapojit. Je potřeba o připravovaném projektu správným způsobem informovat všechny, kdo se na jeho realizaci budou podílet a důkladně vysvětlit jeho význam a jednotlivé kroky.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala v současnosti velice aktuálním tématem využití diverzity a inkluze k lepšímu využití lidského kapitálu v rámci udržitelného rozvoje a naplnění podstaty společenské odpovědnosti firem. Hlavním cílem bylo vypracovat projekt implementace diverzity a inkluze ve vybrané společnosti.

Vzhledem k tomu, že jde v České republice o novou oblast vnímání možností využití lidského kapitálu, byla provedena v teoretické části literární rešerše zejména zahraničních zdrojů. Na začátku byla probíraná problematika vsazena do kontextu společenské odpovědnosti firem, jejíž součástí diverzita a inkluze je, a poté byla provedena literární rešerše obsahu pojmu diverzita a inkluze a následně i literární rešerše způsobu jejich řízení. Co se týče diverzity, byly popsány její hlavní rozměry, předpokládané bariéry a přínosy odstranění těchto bariér. Dále byl vysvětlen význam inkluze, jako nezbytné součásti cílené diverzity a popsán způsob, jakým je důležité diverzitu a inkluzi řídit, aby se dostavil očekávaný přínos.

V praktické části byla představena vybraná společnost a skupina, jejíž je součástí. Byla představena strategie udržitelnosti a společenské odpovědnosti firem v rámci skupiny a také samotná, nově vzniklá strategie diverzity a inkluze. Následně byla provedena analýza současného stavu diverzity a inkluze. Analýza interních a externích dokumentů prokázala, že jsou v souladu s postoji, hodnotami a cíli diverzity a inkluze. Analýza dat personálního oddělení prokázala, že celkový genderový poměr zaměstnanců je sice nad průměrem společností poskytujících data pro Bloomberg Gender-Equality Index, ale poměr žen v top managementu a vyšším managementu je zatím v tomto porovnání podprůměrný. Nejsilnější věkovou skupinou ve společnosti je skupina 25–35 let vzhledem k nutnosti poměrně vysoké digitální inteligence u většiny pracovních pozic. Z řízeného rozhovoru s diverzity manažerkou bylo zjištěno, že společnost již vyčlenila 0,5 pracovního úvazku na její pracovní pozici a v současnosti má skupina zabývající se diverzitou a inkluzí 9 členů. Společnost je motivována k implementaci diverzity a inkluze mateřskou společností a v současnosti již zahájila poskytování dat genderové rovnováhy zaměstnanců, které mateřská společnost reportuje pro Bloomberg Gender-Equality Index za celou skupinu. Komplexní pojetí diverzity a inkluze však v současné době společnost nemá a interní komunikace problematiky není výrazná. Ze SWOT analýzy bylo zjištěno, že největšími interními nedostatky je nedostatečně komplexní pojetí a přetrvávající vědomé a nevědomé předsudky a nejsilnější externí příležitostí je posílení dobrého jména společnosti, flexibilita reakcí na změny trhu a uplatnění talentů.

Na základně těchto analýz byl vytvořen návrh samotné implementace projektu diverzity a inkluze. Bylo navrženo kroky k posílení členské základny skupiny podporující diverzitu a inkluzi, posílení angažovanosti top managementu a součinnosti oddělení lidských zdrojů. Následně byl navržen doporučený postup pravidelného auditu diverzity a inkluze, opatření k zajištění rovnováhy pracovního a osobního života zaměstnanců, nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti a konkrétní typy školicích programů pro lepší pochopení problematiky a významu diverzity a inkluze. Pro posílení inkluze bylo navrženo pořádat akce k jednotlivým rozměrům diverzity k pochopení podstaty odlišností znevýhodněných skupin.

Pro výsledný návrh projektu implementace diverzity a inkluze byl vypracován jeho časový harmonogram, byly vyčísleny předpokládané náklady projektu, a nakonec vypracována analýza možných rizik úspěšné realizace projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

FINK, L., 2018. *A sense of purpose: Larry Fink's letter to CEOs*. [online]. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://corp-gov.law.harvard.edu/2018/01/17/a-sense-of-purpose>

KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80247-3983-07.

KUNZ, Vilém, a Klára KAŠPAROVÁ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4480-3

KAŠPAROVÁ, Klára, 2012. *Faktory ovlivňující CSR reportování*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 9788021059856.

PAVLÍK, Marek, Martin BĚLČÍK, et al., 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. České Budějovice: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3157-5

Charta diverzity, 2022. *Diverzita.cz* [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/cs/evropska-charta-diverzity>

CULBERTSON, Daniel, 2018. Diversity and Inclusion Jobs Grow Briskly. *Indeed Hiring Lab* [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www.hiringlab.org/2018/03/26/diversity-and-inclusion-grows-briskly/>

PAVLÍK, Marek, Martin BĚLČÍK, et al., 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. České Budějovice: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3157-5

MOR-BARAK, Michàlle E., 2005. *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, ISBN 9780761927730. Dostupné také z: <http://www.loc.gov/catdir/toc/ecip051/>2004023045.htm>

HANSEN, Katrin a Cathrine SEIERSTAD, 2017. *Corporate social responsibility and diversity management: theoretical approaches and best practises*. Cham: Springer, ISBN: 9783319435640

Understanding Unconscious Bias, 2021. *Microsoft.com* [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://mslearningcontent.microsoft.com/UnderstandingUnconsciousBias/story.html>

KŘÍŽKOVÁ, Alena, Karel, PAVLICA, 2004. *Management genderových vztahů. Postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-117-8

ABOUZHR Katie, Matt KRENTZ, Claire TRACEY, and Miki TSUSAKA, 2017. Dispellling the Myths of the Gender „Ambition Gap“. *www.bsg.com* [online]. [cit. 2022-04-24].

Dostupné z: <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-change-dispellling-the-myths-of-the-gender-ambition-gap>

ABOUZHR, Katie, Matt KRENTZ, Claire TRACEY, and Miki TSUSAKA, 2018, Measuring What Matters in Gender Diversity. *www.bsg.com* [online]. [cit. 2022-04-24].

Dostupné z: <https://www.bcg.com/publications/2018/measuring-what-matters-gender-diversity>

Women in the Workplace, 2021, *www.mckinsey.com*. [online]. [cit. 2022-04-24].

Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

Women on Boards: One Piece of a Bigger Puzzle, 2018, *www.msci.com*. [online]. [cit. 2022-04-24].

Dostupné z: <https://www.msci.com/www/blog-posts/women-on-boards-one-piece-of-a/0872932779>

What baby boomers can learn from millennials at work -- and vice versa, 2018.

www.ted.com. [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: https://www.ted.com/talks/chip_conley_what_baby_boomers_can_learn_from_millennials_at_work_and_vice_versa

NIELSEN, Tina, Lisa KEPINSKI, 2022. The Power of Inclusion Nudges (Quick Guide).

<https://inclusion-nudges.org>. [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://inclusion-nudges.org/blog/about-inclusion-nudges/power-of-inclusion-nudges>

BEDRNOVÁ, Kateřina, 2020. Význam diverzity a inkluze na pracovišti a proč jsou důležité pro váš byznys.

www.hrmixer.cz [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/navody/559-vyznam-diverzity-a-inkluze-na-pracovisti-a-proc-jsou-dulezite-pro-vas-byznys>

MUŽÁKOVÁ, Karina, 2014, *Diversity management: jeden z klíčových faktorů určujících úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-229-7

Gender Equality Strategy, 2022. *ec.europa.eu*. [online]. [cit. 2022-04-24].

Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en

Diverzita přináší benefity – manuál pro zaměstnavatele (listopad 2016) [online]. Erasmus+, TUNED UP! [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: https://amsp.cz/uploads/dokumenty_2017/projekty/TUNED_UP_Diverzita_prinasi_benefity_manual_pro_zamestnavatele.pdf

BOURKE, Juliet, 2021. *Deloitte*. [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html>

GRIFFITH, Brian A. a Ethan B. DUNHAM, 2015. *Introduction to Teams. Working in Teams: Moving from High Potential to High Performance* [online]. London: SAGE Publications, Inc. pp. 1-18 [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://dx.doi.org/10.4135/9781506300153.n1>

Udržitelný rozvoj [online] Praha: Ministerstvo životního prostředí ČR, 2022 [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj

Role ČSÚ v problematice udržitelného rozvoje [online] Praha: Český statistický úřad, 2022 [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2018/09/18/role-csu-v-problematice-udrzitelneho-rozvoje/>

CAPRONI, Paula J., 2005. *Management skills for everyday life: the practical coach*. International ed., 2nd ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall. Pearson international edition. ISBN 0137148569.

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. ISBN 9788024729039.

DYTRT, Zdeněk, 2014. *Ženy a management: kreativita - inovace - etika - kreativní management*. Brno: BizBooks. ISBN 9788026501503.

GRIFFEN, Aaron J., 2021 *Challenges to Integrating Diversity, Equity, and Inclusion Programs in Organizations*. Hershey: IGI Global, ISBN: 9781799856252.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility).
ČSÚ	Český statistický úřad, ústřední orgán státní správy ČR.
D&I	Diverzita a inkluze.
DM	Řízení diverzity (Diversity Management).
DP	Tato diplomová práce.
EU	Evropská unie.
ESG	Sociální a environmentální řízení (Environmental Social Government).
GEI	Bloombergův Index genderové rovnosti (Bloomberg Gender-Equality Index).
HR	Lidské zdroje (Human Resources).
HMG	Harmonogram.
MD	Člověkoden (Man-day)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Diverzita a inkluze ve firmě	15
Obr. 2	Podpora nadřízených podle pohlaví (vlastní zpracování).....	18
Obr. 3	Průzkum vlivu počtu žen ve vrcholovém managementu na růst produktivity – MCSI (vlastní zpracování).....	19
Obr. 4	Sebekontrola při komunikaci (vlastní zpracování).....	21
Obr. 5	Přínosy inkluzivní firemní kultury (vlastní zpracování).....	28
Obr. 6	Přínosy inkluze	29
Obr. 7	Organizační struktura skupiny (vlastní zpracování).....	34
Obr. 8	Organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	35
Obr. 9	Podíl žen na jednotlivých úrovních řízení ve skupině vybrané společnosti (vlastní zpracování)	46
Obr. 11	Věková struktura zaměstnanců vybrané společnosti (vlastní zpracování)	46
Obr. 12	Preference možností podpory rodičovské péče (vlastní zpracování)	48
Obr. 13	Preference možností typů pracovních úvazků (vlastní zpracování)	49
Obr. 14	Silné stránky stavu D&I ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)	50
Obr. 15	Slabé stránky stavu D&I ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)	52
Obr. 16	Příležitosti stavu D&I ve vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	54
Obr. 17	Hrozby stavu D&I ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)	57
Obr. 18	Časový harmonogram implementace D&I (vlastní zpracování)	72
Obr. 19	Matice rizik projektu implementace D&I (vlastní zpracování).....	78

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Genderový poměr na úrovních řízení (vlastní zpracování)	45
Tab. 2	Porovnání počtu žen na úrovních řízení u skupiny vybrané společnosti a průměru GEI (vlastní zpracování).....	46
Tab. 3	Silné stránky stavu D&I ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)	50
Tab. 4	Slabé stránky stavu D&I ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)	52
Tab. 5	Příležitosti stavu D&I ve vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	54
Tab. 6	Hrozby stavu D&I ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)	56
Tab. 7	Výsledky porovnání S-W a O-T (vlastní zpracování)	59
Tab. 8	Analýza interních a externích dokumentů ve vztahu k D&I (vlastní zpracování)	60
Tab. 9	Návrh položkového rozpočtu projektu (vlastní zpracování).	73
Tab. 10	Rizika implementace projektu D&I ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)	. 77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1. Přepis rozhovoru s diverzity manažerkou vybrané společnosti

Příloha č. 2. Dotazník

Příloha č. 3. Kompletní výsledky SWOT analýzy

PŘÍLOHA Č. 1: PŘEPIS ROZHOVORU S DIVERZITY MANAŽER-KOU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Rozhovor s diverzity manažerkou vybrané společnosti

Odpovědi: Ano (A) / Rozpracováno (R) / Ne (N) (popřípadě komentář)

Otázka	Odpověď	Komentář
Má vaše společnost písemně definovaný program podpory diverzity na pracovišti?	A	Existuje obecný rámec pro celou skupinu a bylo ustanoveno, že písemné podklady budou zpracovávány půlročně za jednotlivé pracovní skupiny
Má vaše společnost osobu nebo tým osob pověřený zajištěním podpory diverzity?	A	Máme diverzity manažerku na 0,5 úvazku (mě) a tým dobrovolníků z řad zaměstnanců, kterých je momentálně 9, ale naší snahou je získat další dobrovolníky napříč všemi odděleními.
Máš vaše společnost etický kodex?	A	
Je zmapována počáteční situace diverzity ve Vaší firmě?	R	Provedli jsme hodnocení jednotlivých aspektů obecného rámce skupiny na lokální úrovni, toto pravidelně na půlroční bázi aktualizujeme. Na lokální úrovni jsme mapovali povědomí zaměstnanců o tématu diverzity a inkluze formou krátkého dotazníku.
Proběhla diskuze top managementu kolem společné vize?	R	Mateřská společnost klade důraz na rozvoj tématu, vytvoření širší skupiny dobrovolníků, rozvoj aktivit a analyzování dat pro reportování v rámci skupiny. Společná vize je jednou za půl roku konzultována a zpracovávána do lokálních rámců. Detailněji se však top management problematice nevěnuje.
Máš vaše společnost vytyčena hlavní témata diverzity?	A	Prioritou jsou všichni zaměstnanci. Naše hlavní principy se týkají všech typů diverzity a inkluze všech zaměstnanců. Bylo ale zároveň ustanoveno prioritní zaměření na gender.
Máš vaše společnost nastaveny cíle v oblasti diverzity?	R	Jsou nastaveny cíle lokální pracovní skupiny - akční plán na daný rok. Přesné dlouhodobé cíle v oblasti diverzity na lokální úrovni nastaveny nejsou.
Máš vaše společnost akční plán diverzity?	A	Na tento kalendářní rok byl stanoven akční plán pracovní skupiny, jehož plnění se bude průběžně hodnotit.
Máš vaše společnost zavedeno monitorování vývoje v oblasti diverzity?	A	Společnost provádí průběžné hodnocení akčního plánu a dalších dílčích bodů. Téma diverzity a inkluze je nově součástí kvartálního hodnocení CSR skupinky.
Vyhodnocuje vaše společnost plnění cílů diverzity?	A	Viz předchozí odpověď.

Jakými způsoby vaše společnost komunikuje strategii diverzity svým zaměstnancům? (interní školení, interní komunikace...)	A	Stejně jako pro jiná témata je i pro téma diverzity a inkluze klíčová komunikace skrz Sharepoint, zejména sekci news (téma diverzity a inkluze má speciální hashtag) – publikování klíčových interních dokumentů, základních informací vážících se k tématu diverzity i upozornění na relevantní akce, významné dny, osvětu.... V přípravě je speciální sekce k diverzitě na CSR sharepointu. K dispozici je pro všechny zaměstnance např školení na téma nevědomých předsudků - nejde o školení ke strategii, ale o příklad interního školení na téma diverzity. Další rozvoj komunikace skrz interní školení j tedy možný.
Zajišťuje vaše společnost, zda všichni zaměstnanci chápou strategii diverzity?	Ano	Viz předchozí odpověď.
Zaměřuje se vaše strategie diverzity na potřeby a jedinečnost všech zaměstnanců, nebo na vybrané skupiny?	Ano	Už na prvních řádcích našeho klíčového dokumentu se ve volném překladu píše: „naším hnacím motorem k diverzitě je respekt“. Naše hlavní principy se týkají všech typů diverzity a inkluze všech zaměstnanců. Bylo ale zároveň ustanoveno prioritní zaměření na gender.
Byli zástupci Vaší firmy seznámeni s evropskou Chartou Diverzity?	Ne	Já osobně jsem se s evropskou Chartou Diverzity seznámila v rámci samostudia.
Procházela/ prochází Vaše firma v posledních 5 letech nějakým auditem či jiným šetřením, zaměřeným na některé z témat diverzity?	A	Pravidelně monitorujeme důležité indikátory, účastníme se studií – např Bloomberg Gender Equality Index. Zanalyzovali jsme dodržování klíčového celofiremního dokumentu na lokální úrovni. Pokud je mi známo tak audit diverzity zajišťovaný externí organizací neproběhl.
Jaký je podíl zaměstnanců, kteří mají povědomí o problematice diverzity?	Ne	Na základě výsledků krátkého dotazníku bylo zjištěno, že problematika D&I není zaměstnancům zatím úplně jasná.
Má vaše firma strategii společenské odpovědnosti (corporate social responsibility, CSR)?	A	
Poskytuje společnost školení a workshopy D&I pro HR zaměstnance a management?	R	Školení D&I jsou zaměstnancům nabídnuta, ale nejsou povinná

PŘÍLOHA Č. 2: DOTAZNÍK

Malý dotazník

* povinné

1. Prosím uveďte, jaký druh podpory byste uvítali ze strany zaměstnavatele:

*

Firemní zařízení péče o děti, jako např. dětský koutek, dětskou skupinu nebo firemní mateřskou škouku během pracovní doby?

Finanční podpora zařízení péče o děti v okolí?

Podpora účasti na předporodních kurzech?

Firemní odpočinkové centrum pro rodiče s dětmi?

Finanční podpora letních programů nebo táborů pro děti?

Neplacené volno nebo flexibilní pracovní dobu pro rodinné záležitosti (včetně péče o blízké osoby - rodiče nebo jiné osoby)?

2. Nevyhovuje-li žádná z možností v první otázce, prosím uveďte vlastní návrh.

3. Prosím zvolte, jakou nabídku druhu pracovní doby byste uvítali ze strany zaměstnavatele?

- Flexibilní pracovní doba (osobní konto pracovní doby) - můžete si libovolně organizovat pracovní dobu během určitého období (týden, měsíc)
- Plovoucí pracovní doba - vaše pracovní doba je každý den jiná
- Zkrácený úvazek - vaše pracovní doba je kratší
- Sdílené pracovní místo - sdílíte pozici s dalším zaměstnancem
- Komprimovaný pracovní týden - svůj týdenní úvazek můžete splnit v méně dnech (např. pracovat denně 10 hod. od pondělí do čtvrtku namísto místo standardních 8 hod. denně od pondělí do pátku)

PŘÍLOHA Č. 3: KOMPLETNÍ VÝSLEDKY SWOT ANALÝZY

		Pozitivní		Negativní/Škodlivé				
		Silné stránky		Slabé stránky				
		STRENGTHS		WEAKNESSES				
		důležitost	hodnocení	důležitost	hodnocení			
INTERNÍ	1	legislativní opora	0,11	8	1	přetrvávající předsudky vědomé i nevědomé	0,21	6
	2	firemní kultura	0,15	6	2	nedostatečné povědomí zaměstnanců o podstatě D&I	0,12	8
	3	mezinárodní prostředí	0,11	3	3	nízké přesvědčení top managementu o přínosu	0,19	7
	4	prozákaznická orientace	0,17	8	4	nedostatečné zaškolení nižšího managementu	0,14	6
	5	strategie společnosti	0,11	5	5	nedostatečně komplexní pojetí implementace D&I	0,21	8
	6	oddělení lidských zdrojů	0,17	4	6	zaměřeni na okamžité potřeby a cíle	0,12	3
	7	dobrovolné závazky k D&I	0,09	2				
	8	podpora mateřské společnosti v rámci skupiny	0,08	4				
		Součet	5,25		6,50			
		Příležitosti		Hrozby				
		OPPORTUNITIES		THREATS				
		důležitost	hodnocení	důležitost	hodnocení			
EXTERNÍ	1	atraktivita pro uchazeče o pracovní pozice	0,14	7	1	nedostatečný přístup vedení	0,24	8
	2	posílení dobrého jména společnosti	0,18	6	2	nedostatek zájmu kvalitních uchazečů o pracovní pozice	0,12	8
	3	uplatnění talentů	0,16	5	3	nesnadné vykazování zisku v krátkém období	0,32	3
	4	flexibilita společnosti	0,16	7	4	nedostatečná podpora talentů	0,08	9
	5	snížení fluktuace	0,10	5	5	nedostatečná informovanost	0,24	4
	6	zvýšení produktivity zaměstnanců	0,12	5				
	7	inovativnost	0,12	6				
		Součet	5,92		5,52			
		SWOT - výsledek		CELKEM		-0,86		
		Silné stránky	5,25					
		Slabé stránky	6,50					
		Celkem interní	-1,25					
		Příležitosti	5,92					
		Hrozby	5,52					
		Celkem externí	0,40					