

# DIVER- ZITA A PRA- COVNÍ TRH VE 21. STOLETÍ

---



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost





**Věříme, že klíčem k dlouhodobému úspěchu našeho podnikání jsou a budou schopnosti a kompetence našich zaměstnanců a zaměstnankyň: co nejpestřejší, tvůrčí a inovativní. Schopnost vnímat a respektovat rozmanitost nám v éře postupující globalizace, sociálních a demografických změn pomáhá vytvářet trvalý vztah k našim zákazníkům a obchodním partnerům. Veřejně se proto hlásíme k principům Charty Diverzity.**

Diverzitu vnímáme jako princip, který umožňuje všem lidem bez ohledu na jejich individuální odlišnosti plně rozvinout jejich osobní potenciál. Dobrovolné uplatňování principu diverzity znamená přijímání, podporu a další rozvoj talentu jednotlivců. Jsme si vědomi toho, že tento přístup znamená příležitost pro inovace.

Podpisem Charty Diverzity se zavazujeme vytvářet pracovní prostředí, které je otevřené každému nezávisle na pohlaví, rase, barvě pleti, národnosti, etnickém původu, náboženství, světovém názoru, zdravotním stavu, věku či sexuální orientaci.

Chceme tímto krokem dále podpořit atmosféru vzájemné důvěry a respektu, která bude mít pozitivní vliv na rozvoj společnosti nejen v České republice.

### **V souladu s Chartou Diverzity se hlásíme k tomu, že budeme:**

- 1** Rozvíjet firemní kulturu, která stojí na vzájemném respektu a ocenění talentu jednotlivce. Nositelem myšlenky podpory diverzity je vedení společnosti. Hodláme vytvářet takové podmínky, aby všichni zaměstnanci tyto hodnoty respektovali a řídili se jimi. Strategie a procesy budeme nadále vytvářet s ohledem na principy diverzity, kterou vnímáme jako zdroj inovací a strategického rozvoje.
- 2** Podporovat a zavádět opatření, která umožní všem zaměstnaným plně využívat talent a schopnosti a která budou zároveň respektovat kvalitu jejich osobního života. Vnímáme rozdílnost každého jednotlivce a usilujeme o sladění jeho potenciálu a nastavených standardů výkonnosti.
- 3** Zavádět pravidla řízení lidských zdrojů, která podpoří diverzitu s důrazem na férový nábor a výběr zaměstnanců, přístup ke vzdělávání, kariérní růst, hodnocení a odměňování, osobní a rodinnou situaci.
- 4** Aktivně propagovat zavádění/principy Charty Diverzity v naší interní a externí komunikaci. Budeme pravidelně veřejnosti prezentovat naše závazky, kroky a úspěchy a informovat o nich naše zaměstnance.

## Obsah

### **03 Úvodní slovo autorů**

#### **KAPITOLA I.**

##### **05 Úhel pohledu**

**07** Jak to vidí...

#### **KAPITOLA II.**

##### **09 Diverzita, trh práce a mezinárodní kontext**

**12** Na diverzitu tlačí i zaměstnanci

**12** Ženy táhnou

**14** Hlavně flexibilně

**14** Firmo, zapoj mě

#### **KAPITOLA III.**

##### **15 Globální kontexty diverzity**

**17** Globalizace

**21** Mekdonaldizace a amerikanizace

**22** Mekdonaldizace

**22** Amerikanizace

**26** Superdiverzita

#### **KAPITOLA IV.**

##### **29 Diverzita v ČR, společensko-politické kontexty, trh práce a vzdělávání**

**31** Etnická diverzita a pracovní imigrace do České republiky

**33** Diverzita – nová společenská hodnota na trhu práce a ve vzdělávání

**35** Diverzita a inkluze – aneb teorie a praxe

**38** Diverzita a předsudky v českém prostředí

#### **KAPITOLA V.**

##### **43 Demografický kontext ČR**

#### **KAPITOLA VI.**

##### **45 Diverzita z pohledu zaměstnavatelů, odborů a zaměstnanců v České republice (výsledky anket mezi zaměstnavateli, odbory a zaměstnanci)**

**47** Shrnutí výsledků obou anket

**48** Anketa pro zaměstnavatele

**52** Anketa pro odborové organizace

**55** Anketa „Matky vítány 2017“

**57** Index diverzity – Výsledky měření nástroje DISA: „Diversity and Inclusion Strategic Assessment“ (Benchmarking o přístupu k diverzitě mezi 34 firmami na českém trhu práce)

**57** Nastavení Indexu diverzity ČR a výsledek pilotního měření

**58** Jednotlivé oblasti měření v rámci Indexu diverzity ČR dle hodnocení DISA

**58** Strategie nastavení diverzity

**60** Propojení strategie diverzity s cíli v HR procesech

**60** Odpovědnost za řízení a realizaci diverzity

**61** Komunikace tématu diverzity

**62** Vzdělávání v oblasti diverzity pro zaměstnance

**62** Diverzita ve službách klientům a zákazníkům

**62** Na jaké oblasti se chtějí zaměstnavatelé v dalším rozvoji tématu zaměřit?

#### **KAPITOLA VII.**

##### **63 Diverzita a praxe ve firemním prostředí a na trhu práce**

**65** Příklady dobré praxe ve světě

**67** Příklady dobré praxe v České republice

#### **KAPITOLA VIII.**

##### **69 Diverzita – příležitosti pro inovativní přístupy, projekty a programy**

**71** Inteligentní, inkluzivní a diverzitní města

**74** Diverzita a inkluze v sociální oblasti

**75** Diverzita v sociálních službách

#### **KAPITOLA IX.**

##### **77 Sociální dialog a společenský konsenzus, významné faktory pro rozvoj diverzity a inkluze na českém trhu práce**

**79** Jak to vidí odbory?

**79** Mini rozhovor

#### **KAPITOLA X.**

##### **81 Závěry a doporučení**

**89** Použitá literatura a internetové zdroje

Publikace je součástí projektu:  
Společným postupem sociálních partnerů  
k přípravě odvětví na změny v důchodovém systému –  
Etapa II.

Číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0001783

Vydala: Konfederace zaměstnavatelských  
a podnikatelských svazů ČR

© Salim Murad, Pavlína Kalousová, Pavel Štern, Petr Hanuš

Odborná spolupráce: Karel Vostrý, Jiří Horecký

ISBN 978-80-907129-0-4

Vážené čtenářky a čtenáři, dostává se Vám do rukou publikace **Diverzita na trhu práce ve 21. století**. Jedná se o volné pokračování prvního dílu, který vyšel pod názvem *Age management „Jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn“*. Publikace je součástí projektu „Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny v důchodovém systému – Etapa II“, který realizuje Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů.

Tématem nové publikace je diverzita na trhu práce, která se začíná skloňovat jako téma trhu práce, inovací, konkurenceschopnosti firem i soudržnosti měst a regionů. Publikace zahrnuje popis a rozbor v rámci společensko-politického kontextu diverzity na trhu práce jak na mezinárodní, tak i domácí úrovni. Publikace představuje domácí i zahraniční příklady dobré praxe diverzity na trhu práce, včetně zkušeností s uplatňováním Evropské Charty diverzity zaměstnavatelů.

Obsah publikace je zaměřen na potenciál a příležitosti pro uplatňování diverzity na českém trhu práce, zejména rozvoje českého podnikatelského prostředí a inovací a stejně tak rozvoje společenské diverzity pro obce a města. Součástí publikace jsou také výsledky z anketních a dotazníkových šetření mezi zaměstnavateli, odbory, či názory odborníků, političek a politiků. Za odpovědi, ochotu a vstřícnost všech oslovených a dotázaných bychom rádi touto cestou také poděkovali.

Věříme, že Vás publikace zaujme a bude pro Vás zajímavým a užitečným zdrojem informací k tématu. Publikace nemá ambici komplexně popsat, co je diverzita, ale spíše představit její základní zakotvení a stav a nabídnout příležitosti pro zaměstnavatele, instituce, města, municipality. Rekordně nízká nezaměstnanost, ale současně kritický nedostatek zaměstnanců na českém pracovním trhu, a to nejen ve výrobě, jsou rizikovým faktorem, který ohrožuje již přímo výkonnost české ekonomiky. Diverzita na pracovním trhu a v přístupu zaměstnavatelů, otevřenost české společnosti vůči rozmanitosti, může být „nástrojem“, který má velký potenciál pozitivně ovlivnit stávající nepříznivou situaci na českém trhu práce i podpořit inovační potenciál České republiky.

Autorský tým



# ÚHEL POHLEDU

I

„Problémy světa nemohou vyřešit skeptikové a cynici, jejichž obzory jsou omezené viditelnou realitou. Potřebujeme muže a ženy, kteří dokážou snít o věcech, které nikdy nebyly.“

John Fitzgerald Kennedy

# JAK TO VIDÍ

**Jan Chvojka**

Poslanecká sněmovna parlamentu ČR – poslanec a bývalý ministr pro lidská práva a rovné příležitosti a legislativu

Diverzita a inkluze pracovních sil jsou jedním z klíčových prvků konkurenceschopnosti v globální ekonomice a ekonomické a tržní udržitelnosti firem/zaměstnavatelů ve 21. století. Například podíl žen na trhu práce, zejména matek s dětmi do 6 let věku, je u nás stále nejnižší v rámci Evropské unie. Česká republika má stále jedno z nejnižších zastoupení žen ve vedení soukromých podniků, v politice a v dalších oblastech veřejného života a jsou i další oblasti, ve kterých se setkává téma lidských práv, inkluze a firemního života.

Právě začleňování nejrůznějších skupin do společnosti i práce je téma, na kterém by měli zaměstnavatelé spolu se státem spolupracovat mnohem intenzivněji. Nyní je, vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti a rostoucí poptávce po pracovní síle, ideální příležitost, jak téma aktivně uchopit. S trochou nadsázky by se dalo říci, že diverzita, ale i flexibilita a mobilita pracovního trhu a pracovního prostředí se pro zaměstnavatele/firmy stávají více a více určujícími faktory pro zajištění kvalitních a udržitelných pracovních sil. Začleňování nejrůznějších skupin lidí do firemního prostředí (jako jsou například ženy na a po rodičovské dovolené, absolventi, handicapovaní, lidé ve věku padesát a plus, cizinci, příslušníci národnostních menšin, dnes už i senioři, LGBT komunita, ženy samoživitelky, mladí lidé, kteří značnou část života strávili v dětských domovech, a mohl bych jmenovat další skupiny) patří k důležité a vskutku inovativní agendě diverzity. Jsem rád, že tato publikace otevře mnohem širší pohled na téma diverzity a inkluze na českém trhu práce.

Je to rovněž téma, na kterém by měl byznys/zaměstnavatelé spolu se státem intenzivně a systematicky spolupracovat. Taková spolupráce by měla být v podstatě i motorem společenské soudržnosti a bojem proti předsudkům.

Rád bych závěrem zdůraznil, že takový rozvoj spolupráce bude třeba z pozice státu podporovat a budeme na něm rádi spolupracovat. Firmy a zaměstnavatelé, kteří prosazují a zavádějí inovativní opatření a programy, ke kterým diverzita a inkluze na pracovním trhu bezesporu patří, jsou bezpochyby významné ekonomické subjekty, ale stávají se tím i významnými oporami občanské společnosti.

Jsem rád a těší mě, že mohu přispět krátkým vstupem do nové a potřebné publikace o diverzitě a pracovním trhu.

**Jan Wiesner**  
Prezident Konfederace  
zaměstnavatelských  
a podnikatelských svazů ČR

Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR se dlouhodobě zabývá problematikou přípravy na dopady změn v národním hospodářství jak na zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Důkazem toho je i realizace série projektů, které se skrývají pod názvem „Společným postupem sociálních partnerů na změny v důchodovém systému“. Ve své podstatě jde o již 3. pokračování, které odstartovalo v roce 2010 pod názvem „Posilování bipartitního dialogu v odvětvích“ a pokračuje v nynější modifikované podobě.

Souhrnným cílem je společnou činností sociálních partnerů připravit odvětví na změny důchodového systému a zmírnit negativní dopady prodloužení věku odchodu do důchodu včasnou přípravou budoucích generací na aktivní pracovní život ve vyšším věku.

Tedy cílem je projednávat a navrhnout opatření v celém horizontálním spektru – od návrhů na úrovni cechu nebo pracovního hnízda, provozu, podniku, odvětví, až po legislativní úpravy, novelizace zákonů či nařízení vlády.

Součástí projektu je také tvorba relevantních publikací na podporu jednání sociálních partnerů, které budou využívány na všech úrovních zaměstnavatelů i členů odborů. Publikace volně navazuje na předchozí tisk k tematice Age managementu.

**Markéta Pekarová Adamová**  
Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR –  
poslankyně

Koncept diverzity (různorodosti) na trhu práce považuji za velmi přínosný a potřebný, právě i (ale nejen) pro řešení současné nedostatečné nabídky zaměstnanců na trhu práce. Domnívám se, že je potřebné, aby se vláda, zaměstnavatelé a odbory věnovali budování kultury prostředí, pro které je diverzita běžná. Každý samozřejmě jinde a jinou formou. Současně jsem naprosto přesvědčena o tom, že koncept diverzity na pracovním trhu může být přínosný pro celkový ekonomický i sociální rozvoj České republiky.

**Jiří Horecký**  
Prezident Unie  
zaměstnavatelských svazů ČR

Diverzita na trhu práce je stále více skloňovaným termínem, který je aktuálnější zejména s ohledem na změnu struktury trhu práce. Stárnutí populace, rychlejší návrat matek s dětmi na trh práce, ale i nárůst tzv. sendvičové generace nesoucí požadavky na flexibilní pracovní místa, to jsou všechno fenomény současné doby, které v podobě diverzity nalézají částečná řešení.

Diverzitou pak myslíme nejen odlišnosti na základě pohlaví a věku, nýbrž i odlišnosti způsobené kulturním zázemím, fyzickými schopnostmi, rasou, náboženstvím apod. Naše společnost a tendence změn jsou velmi rychlé a tyto změny jak demografické, tak změny hodnot, přístupů ovlivňují trh práce. Diverzita je částečnou odpovědí a stejně jako každý nový přístup, i zde je nutné ji vnímat a aplikovat racionálně a neslibovat si od ní finální nebo univerzální řešení problémů zaměstnavatelů a zaměstnanců.

Je naší nadějí, aby tato publikace byla právě tím pravým racionálním vodítkem aplikace diverzity na českém trhu práce a v českém sociálním dialogu.

# DIVERZITA, TRH PRÁCE A MEZINÁRODNÍ KONTEXT

AUTORKA: PAVLÍNA KALOUSOVÁ



Evropská Charta Diverzity (<http://diverzita.cz/charta-diverzity/>), v níž se přední zaměstnavatelé hlásí k závazku rozvíjet všeobecně tolerantní pracovní prostředí, oficiálně odstartovala i v Česku. Chartu podporuje Evropská komise (**DG Justice**) a v ČR byla uváděna od roku 2014 uváděna pod záštitou a podporou ministryně práce a sociálních věcí a ministrů pro lidská práva, rovné příležitosti a legislativu Jiřího Dienstbiera a posléze i Jana Chvojky.

Podpis a naplňování Charty v České republice jako národní partner koordinuje nezisková organizace **Byznys pro společnost**, která sdružuje přední tuzemské podniky a společnosti, které rozvíjí společenskou odpovědnost a udržitelnost podnikání. Česká republika je 14 zemí EU, ve které mohou zaměstnavatelé k Chartě přistupovat. V Evropě ji podepsalo již přes **7000 zaměstnavatelů**.

Charta se po podpisu stává jedním ze strategických dokumentů pro zaměstnavatele. Vychází z předpokladu, že je v ekonomickém zájmu společností budovat firemní kulturu, která je profesně otevřená každému, nezávisle na pohlaví, rase, barvě pleti, národnosti, etnickém původu, náboženství, světovém názoru, zdravotním stavu, věku, či sexuální orientaci.

Úplné znění Charty Diverzity viz. obálka publikace nebo [www.diverzita.cz](http://www.diverzita.cz)

„Jako zodpovědní lídři máme povinnost zaměřit se na budování pracovního prostředí postaveného na diverzitě a inkluzi, které zohledňuje komunitu, ve které žijeme, se stejnou energií, jakou vkládáme do vytváření nových obchodů nebo produktů.“

Tony Prophet,  
ředitel pro diverzitu, Salesforce

Poslední období ukazuje, že firmy stojí na křižovatce. Mění se trh práce, technologická revoluce strukturálně zasahuje do designování budoucího podnikání, na trh práce vstupuje mladá generace s hodnotově odlišným vztahem k práci, globálně propojená společnost bourá hranice pohybu pracovních sil.

Česká republika v mnoha ohledech zatím pouze sleduje zahraniční trendy, a to často s mírnými obavami, zda v konkurenci dynamicky se rozvíjejících zemí, které staví svou budoucnost na inovaci, vůbec uspějeme, nebo zůstaneme jakousi výrobní dodavatelskou ekonomikou. Diskuse o inovacích, technologiích, Průmyslu 4.0 či trhu práce jako takovém jsou však často stále postaveny na tradičním uvažování o pracovní síle, jejím potenciálu, životním cyklu nebo potřebách. O lidech se uvažuje jako o ekonometrických jednotkách, které buď máme, nebo je hledáme.

Jim Ware a Charlie Grantham, autoři knihy Corporate Agility, zjistili, že příliš mnoho firem se stále drží již přežilého způsobu práce se zaměstnanci, který převládal ve dvacátém století. Přístup k zaměstnaným pak, zejména v období krize, řeší stejně jako vždy, tedy bez jakéhokoliv nového pohledu. Dnešní zaměstnanci chtějí plošší struktury, které jim umožní spolupracovat a vyvíjet inovace. Ze svého nefiremního života jsou zvyklí využívat technologie a networking je jejich hlavním nástrojem na spolupráci a komunikaci. Nechtějí pracovat ve firmě, kde dostávají nepružné příkazy a musejí pracovat pod přísnou kontrolou ve struktuře, která je spíše určena pro masovou výrobu.

Ve dvacátém prvním století uspějí nebo neuspějí firmy díky svým lidem. Úspěch firem přichází s různorodými, globálně propojenými, vzdělanými a motivovanými zaměstnanci, kteří jsou loajální a chtějí pracovat pro svého zaměstnavatele. Navíc demografické změny kombinované se znalostní ekonomikou a potřebou mít vzdělané zaměstnance přinášejí i konkurenční boj o talenty, a to napříč zeměmi.

Od roku 2011 začal v Evropě klesat poměr mladých lidí na celkovém objemu zaměstnaných. Někdy se dokonce predikuje, že bude třeba zmírnit předpokládaný dvacetimilionový nedostatek pracovníků a pracovníků, a to například tím, že se ženy budou moci vracet snadněji do práce například po mateřské nebo rodičovské dovolené, nebo tím, že starší zaměstnanci budou moci zůstat v zaměstnání déle. Nepřekvapí proto výsledky studie společnosti Accenture, která potvrzuje, že více než dvě třetiny ředitelů firem je znepokojeno

hrozbou, že nebudou moci získat a udržet si nejlepší talenty.

Fakt, že úspěch firem přichází s různorodými, vzdělanými a motivovanými lidmi, kteří jsou loajální a chtějí pracovat pro svého zaměstnavatele, zajímavým způsobem přetváří i konkurenční souboj o talenty na trhu práce.

Kromě výhody rozmanitého prostředí pro inovace, reputaci i ekonomickou výkonnost půjde tedy zejména v některých oborech o otázku ekonomické udržitelnosti. Zaměstnavatelé tak mohou hledat nové lidské zdroje a talenty v dosud na trhu práce málo využívaných nebo marginalizovaných cílových skupinách, jako jsou ženy s malými dětmi, starší pracovníci a pracovníce, lidé s postižením, příslušníci menšin nebo například cizinci. Profil průměrného zaměstnance nebo zaměstnankyně se tak do budoucna mění.

Oproti konceptu rovných příležitostí, prosazovanému často legislativními opatřeními, nejde u konceptu diverzity o kompenzaci nedostatečných příležitostí, netýká se jen určitých skupin, označených jako znevýhodněné, ale respektuje individuální potřeby všech zaměstnanců. V kombinaci s antidiskriminačními opatřeními a principem inkluze pak jde o kvalitativní a proaktivní přístup zaměstnavatelů i státu.<sup>1</sup>

Trend, který je pozorovatelný napříč Evropou, už nese výsledky i u nás – progresivní firmy se angažují v programech diverzity, snaží se ladit pracovní a soukromý život svých zaměstnanců, zamýšlejí se nad tím, jak pracovat s poolem talentů, které zaměstnávají. Diverzita se stává byznysovou daností, dalo by se říci, že jak z pohledu firem, tak státu nezbytností.

Diverzitivní/rozmanité pracovní prostředí je výkonnější, efektivnější a inovativnější. Umožňuje zaměstnavatelům integrovat talenty napříč věkem, pohlavím, rasou či národností.

A i diverzita přináší ekonomické benefity: 83 % evropských firem přiznává, že diverzita má pozitivní efekt na byznys. Navíc, jak bylo řečeno výše, mění se i očekávání veřejnosti a zaměstnanců. 79 % Evropanů chce, aby firmy podporovaly diverzitu na pracovišti.

Některé společnosti však již začínají chápat, že budoucí úspěch je postaven nejen na jakési tvrdé restrukturalizaci, ale též na schopnosti zaměstnavatelů radikálně změnit přístup k lidem. Faktor motivovaných, zapojených a opečovávaných zaměstnanců dlouhodobě rozhoduje, zda firma ekonomicky uspěje, či nikoliv. **A tak posunuly své vnímání od lidí jako nákladové položky k tomu, že zaměstnance začaly brát jako klíčový kapitál.** Projekty pro ně jako investiční položku (stejně jako do výzkumu a vývoje) a HR oddělení jako strategickou součást nejvyššího vedení. S tím bezprostředně souvisí také zcela nový pohled na zaměstnance, jejich individualitu, potřeby. Zcitlivění firemní kultury, otevřenost firem k potřebám všech nejrůznějších skupin zaměstnanců a nástroje k jejich efektivnímu začlenění nabízí programy diverzity a inkluze na pracovišti:

## Na diverzitu tlačí i zaměstnanci

Podle globálního průzkumu společnosti PwC jsou zaměstnavatelé historicky nejvíce angažovaní v prosazování principů diverzity a inkluze na pracovišti (87 %), nicméně přiznávají, že diverzita je stále jednou z bariér při rozvoji lidského kapitálu na pracovišti<sup>2</sup>.

Největší citlivost vůči vnímání potřeby různorodosti a otevřeného přístupu od zaměstnavatelů najdeme u mladší generace (18–29 let), kdy zhruba polovina z nich vnímá, že situace není dobrá. Rozdíly vidíme i u globálních a národních firem. Zatímco přes 80 % globálně operujících firem tvrdí, že jejich zaměstnanci tlačí na diverzitu a inkluzi na pracovišti, u místně působících firem jde pouze o 67 %. Jakousi strnulost, nebo chcete-li uzavřenost firem vůči diverzitě a inkluzi projevují zejména firmy, které v této oblasti nevzdělávají své vedení a manažery. Zejména jde o interní komunikaci principů diverzity, trénink vůči nevědomým předsudkům, úpravu pravidel nábory či platových podmínek apod. Nejvíce do tématu diverzity a inkluze zapojují své vedení zaměstnavatelé v oblasti spotřebního zboží, farmaceutické společnosti či obchod a technologické firmy, nejméně veřejná a státní správa či média a zábavní průmysl.

## Ženy táhnou

Jedním z podstatných faktorů pro úspěšný management lidí je diverzita, a to na všech úrovních. Firmy, které mají vyšší míru diverzity ve svém vedení či ve statutárních orgánech, dlouhodobě vykazují lepší finanční výsledky.

Například studie TOP 500 globálních firem během čtyřletého období ukázala spojitost mezi vyšší účastí žen ve vysokém vedení firem a výrazně lepší finanční výkonností, než měly firmy s nejnižším zastoupením. A spojitost je skutečně překvapivá. Společnosti s nejvyšším procentuálním zastoupením žen ve vrcholném vedení firem překonaly ty s nejnižším zastoupením o více než padesát procent na výnosu z firemního kapitálu, o čtyřicet procent na obratu z prodeje a o šedesát šest procent na návratnosti z investic. Alespoň tak to ukázal průzkum společnosti Catalyst. (The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity Catalyst, 2004)

Jiná společnost, McKinsey & Co., změřila kvalitu organizace u 231 veřejných, soukromých i neziskových organizací. U všech organizací sledovala stejná kritéria, jako jsou leadership, směřování, odpovědnost, vedení a kontrola, inovace, externí orientace, způsobilost, pracovní prostředí a hodnoty. Nebylo překvapením, že nejlépe hodnocené organizace měly nejméně dvakrát vyšší kapitalizaci na trhu než ty, které se umístily na spodních příčkách.

Tatáž kritéria pak porovnali u 101 korporací v Evropě, Asii a Americe s ohledem na zastoupení žen ve vedení. U těch firem, které měly alespoň tři ženy v senior managementu, bylo možné vysledovat lepší umístění než u firem, které neměly ve vrcholovém managementu ženy žádné. (McKinsey and Company, Studie The Missing Link. Connecting Organizational and Financial Performance. Data studie jsou shromažďovaná od roku 2007).

Tyto výsledky i výsledky jiných průzkumů dlouhodobě prokazují, že chování žen a mužů se vzájemně doplňuje a že ženy přispívají k výkonnosti organizace nejméně v pěti klíčových dimenzích. Ženy se mnohem častěji angažují v rozvoji lidí, jsou schopné lépe řídit očekávání, kladou důraz na vytváření pozitivních vzorů a inspiraci ostatních a mají participativnější přístup k rozhodování.

<sup>1</sup> Velišková H., 2007 Víc (různých) hlav víc ví, Praha 2 Business Europe; [www.bussinesseurope.eu](http://www.bussinesseurope.eu)

<sup>2</sup> <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey.html>





## Hlavně flexibilně

Lidé ve znalostní ekonomice chtějí pracovat jinak, Studie společnosti Ericsson (Flexibility of Work Life, týkající se více než 47 000 lidí z 23 zemí v roce 2015) potvrdila, že 32 procent lidí vidí možnost pracovat na dálku jako důležitou podmínku své práce, 43 procent zdůrazňuje jako stěžejní možnost pracovat časově flexibilně. Například 20 procent pracuje večer z domova. A schopnost zaměstnavatele nabídnout jim flexibilní pracovní dobu, místo výkonu práce i flexibilnější organizační strukturu je pro lidi klíčová.

Ženy mají stále nejvyšší zájem o flexibilní způsoby práce, ale i muži se o tento způsob práce zajímají čím dál tím více. A zaměstnavatelé sledují, že pokud různé možnosti flexibilní práce zavedou, zvyšuje se produktivita práce u zaměstnaných, jejich angažovanost a zájem o zapojení do dění ve firmě. Znalostní pracovnice a pracovníci navíc tvoří významnou většinu současné hodnoty ekonomiky. Například ve Velké Británii vytvářejí tito lidé většinu hodnot, ale tvoří pouze zhruba čtyřicet procent zaměstnaných. Mnoho firem ve snaze udržet si talentované zaměstnance, kteří jsou uprostřed své kariéry, volí nabídku toho, že jim umožní jít studovat nebo pracovat pro charitativní organizace.

## Firmo, zapoj mě

Důležitým prvkem odpovědného i úspěšného zaměstnavatele je zapojit a angažovat zaměstnané. To, co Angličané běžně a jednoduše označují slovem engagement.

Nedávno jsem sledovala diskusi mezi českými personalisty, která se věnovala tomu, zda je vůbec účelné zapojovat zaměstnance do všech rozhodovacích procesů ve firmě, které se jich týkají. Budiž to systém sledování docházky, forma stravování, ale i nástroje pro navrhování inovací. Ono: „Oni se stejně nedohodnou a lepší je to nařídit, chvíli budou bruchet, ale pak si zvyknou.“ Zkušenosti však jednoznačně ukazují, že zejména v období, kdy firmy neprožívají ekonomický růst, je nezbytné, aby u nich pracovali lidé, kteří s sebou přinášejí také

kreativitu a iniciativu, a v situaci, kdy naopak je hlad po zaměstnancích, může přístup způsobit diferenciaci mezi zaměstnavateli.

Proto je nutné, aby měl zaměstnavatel se zaměstnancem jakousi nepsanou dohodu, která jde nad rámec běžných smluvních vztahů. Dohodu, kde zaměstnavatel nabízí zaměstnanci příležitost a odpovědný přístup, jako je zdraví, spravedlivé odměňování, hlas a smysluplnou práci, ale také motivuje zaměstnance k vlastní odpovědnosti.

Ve společnosti postavené na hodnotách chtějí lidé dosáhnout změny a aktivně k ní přispět. Již zcela běžně rozšířené zapojování zaměstnanců do pomoci neziskovým organizacím je výhodným nástrojem. Tyto programy se také stále častěji stávají efektivním způsobem pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, což potvrzují i zahraniční studie. Například společnost Deloitte zkoumala ve Spojených státech vztah firemního dobrovolnictví a vzdělávání zaměstnaných. Přes devadesát procent zaměstnaných souhlasilo s tím, že právě dobrovolnictví napojené na zvyšování znalostí a kompetencí by pro ně bylo přínosné.

Zaměstnanci si všimají, zda je jejich zaměstnavatel schopen prokázat své hodnoty a odpovědnost vůči společnosti. Pro mnoho zaměstnavatelů může být zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti cestou, jak změnit jejich chování a motivaci k práci a pozitivně ovlivnit takové aspekty, jako je absence, fluktuace, loajalita zaměstnanců a jejich celkový vztah k firmě.

Diverzita a inkluze se ukazují jako klíčové fenomény nejen pro zaměstnání, ale také pro schopnost firem a dalších institucí adaptovat své fungování, služby i interní procesy na měnící se situaci na trhu práce, ale také ve společnosti, ve vnímání a měnících se očekávání různých skupin zákazníků a tzv. stakeholderů. Právě schopnost porozumět, ale také otevřít se, je pro budoucí konkurenceschopnost organizací, komunit a celé společnosti nezbytnou podmínkou. Mnoho témat a aspektů je však citlivou veličinou zasahující do osobní názorové sféry lidí, obvykle propojené s postoji a předsudky zažitými po generace. Navíc současné trendy i predikce vývoje společností otřásají mnohými postoji a mohou vyvolávat společenské napětí. I s těmi je však třeba otevřeně pracovat, jak na lokální, firemní, tak i na celospolečenské úrovni. Svět se změnil a neustále se mění. Prosperovat budou ti, kteří se na to připraví.

# GLOBÁLNÍ KONTEXTY DIVERZITY

AUTOR: SALIM MURAD



„Dopad globalizace je prostě neškodný, pokud je společnost schopna přijímat změny a zmírnit méně žádoucí dopady globalizace.“

Lars Løkke Rasmussen,  
ministerský předseda Dánska

# GLOBALIZACE

Ve výborném dokumentárním filmu BBC odvysílaném na počátku roku 2017 se redaktorka Katya Adler vypraví napříč Evropskou unií, aby přinesla odpovědi na otázku, zda má Evropská unie šanci přežít největší krizi ve své šedesátileté historii.

Jak tvůrci filmu konstatují, onou krizí není zdaleka jen Brexit, ale zejména nárůst euroskeptického populismu v celé EU.

K nejvýznamnějším příčinám rozčarování části evropského elektorátu patří mimo jiné odliv průmyslu z celých regionů některých členských států, jako je například italská Sicílie, kde dokument začíná rozhovorem se „Sebastianem“, jehož továrna pracující jako subdodavatel Fiatu byla zavřena v roce 2011 a výroba přesunuta do „východní Evropy“, kde „je práce levnější“, jak zazní v dokumentu.

Sebastian, muž ve středním věku, od té doby až dosud marně hledá práci. Tisíce dělníků, jako je Sebastian, se vidí jako oběti globalizace a Evropské unie, dodává redaktorka. Příběh Sebastiana se opakuje napříč jižní Evropou, v částech Španělska, Řecka a Itálie, kde je navíc až polovina mladých lidí bez práce. Mezi další důvody hněvu voličů, který vede k hledání alternativ proti tradičním politickým receptům poválečné Evropy, se přidává v dalších částech EU protiimigrační sentiment, strach o identitu, tradiční hodnoty, atd. Mezi další regiony „opuštěné EU“, jak zazní z úst dalšího, tentokrát francouzského dělníka propuštěného mezi osmi sty dalšími z průmyslového komplexu, patří severofrancouzský region Nord-Pas-de-Calais, dříve slavný svým průmyslovým dědictvím. Je to právě tento region, kde se ve městě Hénin-Beaumont stal v roce 2014 starostou Steve Briois, místopředseda a také europoslanec za Front National. Ten redaktorce BBC jako důvod mizení pracovních pozic v tradičně průmyslovém regionu doslova říká: „Práce nezmizela mávnutím kouzelného proutku, ale jako důsledek globalizace. Globalizace je válka, skutečná válka!“ Samotná předsedkyně Front National Marine Le Pen v dokumentu konstatuje, že v současné „revoluci“ v Evropě je tradiční rozdělení na levici a pravici jen iluzí.

Dle Marine Le Pen je to jen umělé dělení, které má zakrýt skutečné štěpení společnosti. To, o co dnes skutečně jde, je osa dělení Evropy na patrioty a příznivce globalizace, tzv. „mondialistes“. Marine Le Pen pokračuje, že je na straně patriotů, zatímco mnoho evropských

leaderů bylo a je na straně globalizace<sup>3</sup>. Marine Le Pen nakonec se svým programem ve francouzských prezidentských volbách neuspěla, ale se stejným antiglobalizačním étosem slavil úspěch Donald Trump ve Spojených státech a slyší na něj významná část voličů v demokraciích doslova po celém světě. Globální stěžování si na proces globalizace není žádnou novinkou, ale slyšet podobné stížnosti z Bílého domu je vzhledem k politice amerických prezidentů uplynulých dekad skutečně zásadním obratem. Jak tedy definovat globalizaci, onu „válku, skutečnou válku“, a jaké je v procesu globalizace postavení České republiky? České republiky, která je ve vnímání výše zmíněného dokumentu brána jako součást oné „východní Evropy“, tedy oblasti, kam se z bohatého Západu odchází, společně jako do dalších oblastí světa, hledat levnější pracovní síla.

Pokud hledáme teorii, která by nám vysvětlila současný proces globalizace, je příznačné pro naši postmoderní dobu, že ve společenských vědách existuje celá řada teorií vysvětlujících příčiny a důsledky fenoménu globalizace, mnohé teorie si protirečí. Nepanuje ani shoda v tom, kdy vlastně proces globalizace započal. Martin Albrow hovoří o přechodu z modernity do globálního věku v letech 1945 až 1989. Oproti tomu další vlivný autor teorie globalizace Roland Robertson argumentuje, že globalizace započala v patnáctém století s evropskými objevitelskými výpravami a evropskou kolonizací světa. V čem snad lze nalézt shodu, alespoň v sociologii, je

<sup>3</sup> Adler Katya, BBC Two, This World [online]  
Dostupné z: <http://www.bbc.co.uk/programmes/b08dx4lz> [cit. 2017-07-18] ( Documentary film by Katya Adler. Uploaded to Youtube by Philip Hunt: <https://www.youtube.com/watch?v=ZMQXXCIEQnA> )

vědomí, že současný svět je jednoduše „jedním místem“, kde dochází k zintenzivnění vědomí světa právě jako jednoho celku, kde probíhají vzájemně související procesy, které mají společné to, že vztahy a instituce se rozšířily napříč světem.

Tyto procesy se dle Jamese Fulchera a Johna Scotta skládají z „vymizení vzdálenosti“, z rozšíření různých vztahů, vazeb za hranice jednotlivých států, z růstu vědomí světa jako jednoho celku a tento celek charakterizuje rostoucí závislost mezi různými částmi světa.

K takovému obecně uznávanému, ale dosti vágnímu výpovědím ještě přidejme sociologickou definici, která říká, že nejstručněji lze globalizaci vyjádřit jako „**sociální proces, ve kterém geografické překážky přestávají mít vliv na sociální a kulturní uspořádání a ve kterém si lidé jsou čím dál více vědomi ustupování těchto překážek geografické vzdálenosti**“.<sup>4</sup>

Na takovéto základní definici je snadné se shodnout. Pokud jde však o současné teorie globalizace, tam již takováto shoda nepanuje, ostatně právě samotný proces globalizace je ve svém reálném působení na různých místech a v různých aspektech (ekonomických, kulturních atd.) navíc pro různé vrstvy obyvatel (vzdělané, nevzdělané, bohaté, chudší) tak rozmanitý, často doslova protichůdně působící, že soudobé teorie globalizace často popisují právě na základě dynamiky protichůdných sil jako „... globalizaci skládající se ze dvou zcela protichůdných procesů – procesu homogenizace a diferenciací“. Nebo ji popisují jako „komplexní interakci mezi lokalizmem a globalizmem“.<sup>5</sup> Na čem panuje shoda, jak jsme již výše konstatovali, je, že globalizace přinesla „**destrukci vzdálenosti**“. Krásně je „smrštění“ světa vyjádřeno na obrázku Petera Dickena, který názorně ukazuje, jak se svět proměnil od doby, kdy průměrná rychlost koňských spřežení nebo plachetnic byla 10 mil za hodinu. Jak velkou změnu tedy pro vnímanou velikost světa znamená, že od šedesátých let létáme tryskovými letadly rychlostí 500 až 700 mil za hodinu? Ale není to jen sblížení fyzických vzdáleností díky uvedení velkoobjemových tryskových letadel pro civilní letectví v šedesátých letech nebo revoluce uvedení kontejnerové přepravy nákladů v lodní dopravě v sedmdesátých letech, které radikálně zlevnilo přepravu zboží po mořích, a další nástroje technického pokroku přepravy pasažérů a všech druhů zboží, ale stejně, nebo dokonce ještě více přispěli k pocitu, že svět se zmenšil, skuteční zabijáci vzdálenosti, jako byl vynález telegrafu (1837), telefonu (1876), nemluvě o nástupu masmédií, satelitní techniky, internetu atd.

Již v šedesátých letech dvacátého století použil Marshall McLuhan termín „globální vesnice“, který je někdy používán jako synonymum pro globalizaci. Marshall McLuhan měl však na zřeteli zejména změny nesené elektronickými médii a mnohoznačnými důsledky jejich působení na člověka. V dnešní informační době jsou moderní komunikační prostředky a jejich ambivalentní role v centru proměn naší globální současnosti. Svět je skutečně propojen tak, jako nikdy před tím, ale přirozeně nejen v době ekonomického růstu je svět propojený do vzájemné závislosti, stejně tak se ekonomické potíže v jedné části světa mohou okamžitě přenášet na druhý konec planety a v posledku zasahují celý svět.

Totéž platí o bezpečnostních, politických nebo i environmentálních krizích a jejich důsledcích. Jeden z nejznámějších současných autorů oblasti mezinárodních vztahů a geopolitiky Robert D. Kaplan hovoří o tom, že žijeme ve světě, kde technologie sice neporazily geografii, ale zmenšily svět do té míry, že trpíme klaustrofobií. Technologie učinily svět více „nervózním“, znepokojeným, vzájemně propojeným, kde krizové oblasti světa jsou propojeny tak, jako nebyly nikdy. Díky komunikacím, dopravní infrastruktuře, díky informačním technologiím krize migrují takovým způsobem jako nikdy v historii a Robert Kaplan mimo jiné varuje třeba před vírou v možnost vést dnes izolovaný vojenský konflikt.<sup>7</sup>

Není v možnostech tohoto textu obsáhnout celou řadu zajímavých historických paralel dnešní „globální“ situace. Například postihnout to, jak velmi těsně integrovaná byla světová ekonomika díky obchodu a financím před první světovou válkou. Nebo porozumět míře masové migrace

<sup>4</sup> Citovaná definice viz Oxfordský sociologický slovník. Waters Malcom In: Scott John, Marshall Gordon: Oxford Dictionary of Sociology. Oxford University Press. 2009. Str. 286. Pro výše zmíněné autory a definice srovnej Albrow 1996 a Robertson 1992 In: Fulcher James, Scott John: Sociology (Second edition). Oxford University Press. 2003. Str. 546 a str. 550.

<sup>5</sup> Scott John, Marshall Gordon: Oxford Dictionary of Sociology. Oxford University Press. 2009. Str. 286–287.

<sup>6</sup> Dicken In Fulcher James, Scott John: Sociology (Second edition). Oxford University Press. 2003. Str. 547 (Obrázek je přiložen)

<sup>7</sup> Blíže viz Robert D. Kaplan. Přednáška: Eurasia, Europe and the Question of U.S. Leadership. Central European University. Budapest: <https://www.youtube.com/watch?v=LwXqOcjHIWE&t=2s> May 31, 2017



1500–1840

průměrná rychlost koňských povozů a plachetnic 10 mil / hod

zdroj: Dicken In Fulcher James, Scott John: Sociology (Second edition). Oxford University Press, 2003. Str. 547



1850–1930

parní lokomotivy 65 mil / hod

parníky 36 mil / hod



1950

vrtulové letadlo 300–400 mil / hod



1960

proudové letadlo 500–700 mil / hod

obyvatel, dobrovolné či nedobrovolné, v časech evropského kolonialismu. Kolonialismu, který s sebou nesl obrovské rozdíly v distribuci moci a bohatství, na základě nichž vytvářel hierarchie, a z nich plynoucí pocity nadřazenosti vykládal vrozenými rasovými nebo etnickými charakteristikami, čímž odůvodňoval nároky právě na uplatňování své koloniální moci. Obětí těchto stereotypů nebylo jen původní obyvatelstvo, miliony otroků či například třicet milionů Indů přesunutých v rámci britského impéria z Indie do Karibiku a Afriky, ale do značné míry se uplatňování těchto stereotypů vztahovalo i na mnohé z šedesáti milionů Evropanů, kteří se přestěhovali jen v letech 1815 až 1914 z Evropy do Ameriky, Afriky, Austrálie, na Nový Zéland a další místa Australasie.<sup>8</sup> Reflexe historických aspektů kolonialismu dodnes stojí v záhlaví mnohých politik v zemích západní Evropy, stejně jako v záhlaví mnoha existujících ekonomických a politických aliancí. Západní Evropa doposud s sebou nese koloniální dědictví, a jak je pro naši dobu příznačné, to se projevuje v mnoha často protichůdných formách. Na jedné straně silné ekonomické vazby v bývalých koloniích, s tím často spojené bezpečnostní zájmy, a na druhou stranu historická reflexe bezpráví a pocity zodpovědnosti u nepominutelné části elity západního světa, nemluvě o existenci celé řady diaspor v Evropě, které se historicky vážou na dobu kolonizace a zejména pak období dekolonizace. Pokud počítáme start globalizace už od počátků evropské kolonizace, pak nás historie učí, že globalizace nebyla jen kontinuálním, stále se jen prohlubujícím procesem, ale docházelo i ke zvratům, ke zpomalování, jak o tom mimo jiné vypovídá právě třeba situace před první světovou válkou a to, co následovalo.<sup>9</sup>

V diskusi o globalizaci nelze pominout debatu, která se velmi intenzivně vedla v devadesátých letech a na začátku milénia, kdy jedním z ústředních témat studia globalizace bylo studium role nadnárodních korporací (TNCs) a jejich vztah k národním státům, jejichž role se zdála být ustupující, a také k mezivládním mezinárodním organizacím. Vztah nadnárodních korporací a jednotlivých států vypadal jako hra s nulovým koncem a tím silnějším aktérem se zdály být nadnárodní korporace, v jejichž prospěch státy ztrácely své možnosti zasahovat do ekonomiky a dalších oblastí. Podobným způsobem ale bylo možné vnímat debatu o vztahu globalizace a jednotlivých kultur. Autoři jako již zmiňovaný Albrow argumentovali, že národní stát je v úpadku a bude nahrazen

globální společností. Jiní autoři, jako třeba Zygmunt Bauman, předpovídali, že dojde spíše k udržení oslabené formy států dost silných na to, aby udržovaly pořádek, ale zároveň dost slabých na to, aby zasahovaly do toku kapitálu mezi zeměmi a do aktivit nadnárodních korporací uvnitř zemí.

Do devadesátých let ještě patří v kontextu korporací a globalizace často používaný termín **glokalizace**, který do akademické diskuse vnesl Roland Robertson, když použil termín japonských korporací pro takzvanou „**globální lokalizaci**“. Robertson popisoval, jak japonské firmy adaptovaly svou nabídku i firemní procesy řízení a výroby na lokální kulturní specifika. Vznikala tak hybridní forma globálního a lokálního, která ještě lépe umožňovala zmíněným firmám dosáhnout účinnější penetrace trhu. Informace z lokálních trhů pak následně ovlivňovaly celkovou orientaci firmy, vývoj atd.

<sup>8</sup> Blíže viz téma Globalization In: Fulcher James, Scott John: Sociology (Second edition). Oxford University Press. 2003. Str. 539 až 587. Data o obchodu s otroky a o migraci v koloniálních časech lze nalézt na stranách 553 až 556.

<sup>9</sup> Tamtéž, str. 550.

# MEKDONALDIZACE A AMERIKANIZACE

Uvedli jsme některé z aspektů procesu globalizace a některé z termínů, kterými se tyto procesy snažíme pojmenovat a analyzovat je.

Ještě než tento úvodní teoretický přehled opustíme, zmiňme další dva z vlivných termínů, které bývají často i v kontextu českých médií, byznysu, vědy i populární kultury používány. Jsou jimi **termíny mekdonaldizace a amerikanizace**. Tyto termíny jasně odkazují k nevyváženosti procesu sjednocování světa, jasně odkazují k tomu, že jisté části světa jsou spíše objekty než rovní aktéři procesu globalizace. Teorie za těmito pojmy se snaží vyložit, že globalizace není neutrální proces související s technologickým pokrokem, modernizací a politickým vývojem. O srovnání všech tří konceptů, které se snaží postihnout naši globální zkušenost, se ve své vynikající studii pokusili autoři **George Ritzer a Todd Stillman**. Jejich práce velmi výstižně ukazuje napětí mezi rozdílnými silami, které sice spojují svět v jedno jediné místo, ale jsou mezi nimi zásadní rozdíly, a bylo by tak chybou používat je jako synonyma globalizace:

Ve své práci Assessing McDonaldization, Americanization and Globalization definují globalizaci jako růst nadnárodních politik, integrace, světové ekonomiky a následně promíchání kultur celého světa.<sup>10</sup>

Hlavním motorem globalizace je kapitalismus, který pohání využívání surovin, otevírání trhů, šíření technologií a pohyby lidí. Je to

kapitalismus, který rozšířil po planetě řetězce výroby hledající nejlevnější cenu práce, nejlepší odbornost, nejlevnější materiály a největší odbytiště.<sup>11</sup> K tomu se přidala média a řetězce globální dopravy a kultura a sport jako zboží (filmy s Julií Roberts a mistrovství světa ve fotbale).<sup>12</sup> Zkušenost s takovouto globalizací je rozdělena mezi „kosmopolity“, kteří participují na tom, co globalizace přináší, a na „provinciální“ (venkovany globalizace), kteří jsou buď ignorováni, nebo vykořisťováni. Ti, co nejvíce využívají pozitivních přínosů globalizace, žijí ve městech.<sup>13</sup> Globalizace s sebou přináší možnost rozšířit svou identitu na více identit díky mnoha možnostem, které globální instituce všeho druhu nabízí. Globalizace rozšiřuje pro lokální aktéry nabídku, aniž by nevyhnutelně ničila nebo vytlačovala místní kulturu, je to spíše doplněk k místní kultuře. Po celém světě se tak stáváme bikulturními nebo polykulturními. A to nejen na úrovni organizací, ale také individuí. Jediní mají možnost i schopnost se přizpůsobit, globalizace není svět, kde jim někdo ze shora určí jejich místo v globalizovaném světě, spíše se sami mohou stát tvůrci svých identit v nepřeborné globální nabídce. Spotřební zboží a také média hrají ve stále se zrychlujícím světě čím dál větší úlohu, a to právě i v otázkách vytváření naší identity, identit. Globalizace je mnohasměrný proces, který nezahrnuje jen amerikanizaci, ale také japanizaci, brazilianizaci atd.

<sup>10</sup> Ritzer George; Stillman Todd: Assessing McDonaldization. In: Beck Ulrich; Sznaider Natan; Winter Rainer: Americanization and Globalization. Global America? The Cultural Consequences of Globalization. First published 2003 by Liverpool University Press. (str. 31)

<sup>11</sup> McMichael In: Ritzer George; Stillman Todd: Assessing McDonaldization. In: Beck Ulrich; Sznaider Natan; Winter Rainer: Americanization and Globalization. Global America? The Cultural Consequences of Globalization. First published 2003 by Liverpool University Press. (str. 32)

<sup>12</sup> Gray In: tamtéž.

<sup>13</sup> Castles In: tamtéž.

# Mekdonaldizace

Sociolog Ritzer byl prvním, kdo termín mekdonaldizace vnesl do společenskovedního diskurzu. Je to postup racionalizace naší moderní doby, jehož paradigmatem jsou řetězce rychlého občerstvení, fast foody. Proces mekdonaldizace je důsledkem růstu čtyř propojených procesů: tlaku na co největší efektivitu, předvídatelnost, vypočitatelnost a nahrazování člověka technologií.<sup>14</sup> Uplatnění těchto procesů v praxi dalo řetězci McDonald's takovou konkurenční výhodu a vedlo k takovým možnostem, jak manažovat obrovské počty zaměstnanců a zákazníků, že tento model nejen uspěl nejdříve v USA, ale od šedesátých let i v zahraničí. O intenzitě růstu a o úspěchu tohoto modelu nejlépe vypovídá nárůst počtu restaurací McDonald's mezi lety 1990, kdy jich bylo celosvětově 3000, a rokem 2003, kdy jejich počet stoupl na 30 tisíc restaurací ve 130 zemích světa. Autoři na základě úspěchu mekdonaldizace hovoří ještě o jednom důsledku mekdonaldizace, a vlastně o dalším z průvodních jevů, z nichž se skládá její úspěch, a to je „**iracionalita racionality**“, což je dle nich to, že uplatnění principů mekdonaldizace postupně vede mimo jiné též k devaluaci jak spotřebitelů, tak zaměstnanců.<sup>15</sup> Na mekdonaldizaci je ještě zajímavé, že, jak dokládají autoři studie, se šíří rychleji než jiné modely spotřeby. Dokonce se rychle šíří jako model dalece za hranice řetězců rychlého občerstvení, kde recept „rychle a levně“ je vítězným receptem. Šíří se do dalších sfér života moderní společnosti a jako princip podnikání je kopírován dalece za hranicemi USA.<sup>16</sup> Mekdonaldizace je především dle autorů proces vedoucí k homogenizaci, redukuje rozmanitost, pokud je rozmanitost překážkou k efektivitě. Znamená též předvídatelnost, vypočitatelnost a nahrazování lidí nehumánní technologií. Nakonec jsou si mekdonaldizované, vzájemně si konkurující firmy čím dál více podobné, a to dokonce z mnoha důvodů, nejen díky imitaci ekonomicky úspěšného modelu struktury řízení a manažerské kultury, ale též díky čím dál více si podobným zaměstnancům, absolventům „McUniverzit“, zaměstnancům s titulem MBA z mekdonaldizovaných školících řetězců vzdělávání s podobným kurikulem.

Stejně tak působí i tlak na zákazníky, jenž vede k homogenizované spotřebě produktů mekdonaldizace. Přesto je to tento poslední aspekt, kde mekdonaldizace nejvíce naráží, a jejími limity jsou právě tužby a očekávání konzumentů. Pokud zůstaneme u příkladu řetězců rychlého občerstvení, tak ochota zákazníků (chutě) a jejich schopnost (cena) limituje možnosti homogenizace<sup>17</sup>. To vede

ke konstantní potřebě mekdonaldizovaných společností se adaptovat na místní poměry. Ritzer a Stillman ironicky dodávají, že nakonec takováto adaptace povede k tomu, že v mekdonaldizovaných restauracích v Paříži a Pekingu budou jednou obnovovány způsoby a zvyky spotřeby jídla, které mekdonaldizované restaurace nahradily.<sup>18</sup>

## Amerikanizace

Amerikanizace je jednosměrným procesem, který má tendenci překonat další, v globálním prostředí soutěžící síly (např. *japanizace*), stejně jako se snaží překonat lokální síly, které amerikanizaci odolávají, anebo by ji chtěly modifikovat do nějaké hybridní formy spojení místní a amerikanizované kultury.<sup>19</sup> Amerikanizace do jisté míry zahrnuje mekdonaldizaci, ale také obsahuje jiné formy americké kultury, politiky nebo ekonomické nadvlády.<sup>20</sup> Je to šíření amerického industriálního modelu po druhé světové válce plus vliv Hollywoodu, populární kultury vůbec, hudby, NBA, marketingu amerických komodit, jako je cola, jeansy, počítačové operační systémy, vojenské angažování se v Evropě, Asii, Latinské Americe atd.<sup>21</sup> Zkratka USA jako „soft i hard power“ do té míry, že zejména v prvním aspektu pro mnohé dnes platí, že Amerika je jejich druhou identitou.<sup>22</sup> K jednotlivým aspektům globalizace, mekdonaldizace a amerikanizace viz tabulka na vedlejší straně.

<sup>14</sup> Ritzer In: Tamtéž, str. 34.

<sup>15</sup> Tamtéž, str. 34

<sup>16</sup> Tamtéž, str. 34

<sup>17</sup> Tamtéž, str. 41.

<sup>18</sup> Cit. dle McMichael In: Ritzer George; Stillman Todd: *Assessing McDonaldization*. In: Beck Ulrich; Sznaider Natan; Winter Rainer: *Americanization and Globalization. Global America? The Cultural Consequences of Globalization*. First published 2003 by Liverpool University Press. (str. 40)

<sup>19</sup> Cit. dle McMichael In: Ritzer George; Stillman Todd: *Assessing McDonaldization*. In: Beck Ulrich; Sznaider Natan; Winter Rainer: *Americanization and Globalization. Global America? The Cultural Consequences of Globalization*. First published 2003 by Liverpool University Press. (str. 35)

<sup>20</sup> Tamtéž, str. 35.

<sup>21</sup> Tamtéž, str. 35.

<sup>22</sup> Tamtéž, str. 37.

## Vlastnosti Globalizace, Amerikanizace a Mekdonaldizace

	Globalization	Americanization	McDonaldization
<b>Definice</b>	„Zmenšení světa a zintenzivnění vědomí světa jako celku.“ (Robertson 1992: 8).	Propagace amerických myšlenek, zvyků, společenských vzorců, průmyslu a kapitálu po celém světě (Williams 1962).	„Proces, kdy principy fast food restaurací dominují čím dál více sektorů americké společnosti, stejně jako zbytku světa.“ (Ritzer 2000a: 1).
<b>Vize světa</b>	Mnohospměrná cirkulace osob, informací, zdrojů a komodit.	Americké vykořisťování světových trhů a zdrojů.	Důraz na efektivitu, předvídatelnost, vypočitatelnost a nahrazení člověka nehumánní technikou.
<b>Ekonomika</b>	Rozšíření a zintenzivnění světového obchodu.	Dominance amerického průmyslového modelu. Hegemonie amerických korporátních zájmů.	Rozšiřování racionalizovaných modelů ve službách a produkci. Zvýšená kontrola a dehumanizace pracovníků a spotřebitelů.
<b>Politika</b>	Růst nadnárodních způsobů vládnutí a sociálních hnutí.	Čím dál častější unilaterální politické akce USA a jejich spojenců.	Aktivita státu založená na analýzách nákladů a výnosů. Politická angažovanost je stále více rutinizována – McCitizens (Turner 1999).
<b>Kultura</b>	Zvyšování příležitosti pro sebe-transformaci a brikoláž (vytváření nových kontextů, struktur).	Dominance americké konzumní a mediální kultury na světové scéně.	Zejména konzumní kultura, ale také náboženství, vzdělávání, spravedlnost a zdravotnictví se stávají předmětem standardizace.

Zdroj: adaptováno a přeloženo z Ritzer George; Stillman Todd: *Assessing McDonaldization*. In: Beck Ulrich; Sznaider Natan; Winter Rainer: *Americanization and Globalization. Global America? The Cultural Consequences of Globalization*. First published 2003 by Liverpool University Press. (str. 31)

Pokud shrneme výše zmíněné a budeme se snažit porozumět interakcím všech tří sil tak, jak je popisují Ritzer a Stillman, pak existuje hierarchie mezi globalizací, amerikanizací a mekdonaldizací. Globalizace je nad oběma zbývajícími silami, je nejširším termínem. Jak říkají autoři, pokud globalizace zahrnuje všechny procesy ovlivňující velkou část světa, pak amerikanizace a mekdonaldizace jsou specifickými variantami globalizace. Amerikanizace je velmi silným aktérem globalizace. Mekdonaldizace konstituuje společně s dalšími součástmi (vojenská síla plus Hollywood) amerikanizaci.<sup>23</sup> Je pravdou, že mekdonaldizace je hluboce americkým procesem, byla stvořena v USA a v rámci amerikanizace byla vyvezena do celého světa, tam díky svým charakteristikám uspěla, ale zároveň platí, že zatímco proces amerikanizace přinášel prospěch USA, u mekdonaldizace to s takovou jistotou tvrdit nelze. Mekdonaldizace je úspěšně kopírována jako model po celém světě a následně je též importována zpět do USA (např. Russkoye Bistro, indický Nirulas a mnoho jiných). Nebo jiným příkladem může být expanze firmy Burger King v USA, dnes vlastněné britskými majiteli, nebo příklady mnoha dalších korporací, které již nejsou vlastněny americkými subjekty, ale jsou nadále spojovány s mekdonaldizací i amerikanizací (Chrysler, Seagram's).

Dokonce lze očekávat, že společnosti z jiných zemí než USA mohou vydělávat a vydělávají na mekdonaldizaci více než firmy z USA, tak jako Amerika, která dříve byla vůdčí silou ve světě montážních linek, jí již dávno není.<sup>24</sup> Čím dál více tak už dnes je a do budoucna ještě více bude mekdonaldizace, dříve asociovaná s amerikanizací, asociovaná spíše s globalizací. Pokud bychom chtěli vztah mekdonaldizace a amerikanizace ještě více problematizovat, pak bychom se mohli zaměřit na efekt homogenizace jako na jeden z nejdůležitějších důsledků mekdonaldizace. Homogenizace nepůsobí samozřejmě pouze směrem mimo USA, ale homogenizace proběhla v celých odvětvích i uvnitř USA a v rámci procesu mekdonaldizace Ameriky stále probíhá. Místní rozdíly, kulturní tradice, lokální specifika a chutě vzniklé v rámci přistěhovalectví, nebo dokonce i jiné koloniální minulosti různých částí USA dnes často mizí a nelze to popsat jinak než jako právě mekdonaldizaci Ameriky. Pokud je historicky

<sup>23</sup> Tamtéž, str. 44.

<sup>24</sup> Tamtéž, str. 45.

mekdonaldizace spjatá s Amerikou, pak se ale nejedná v tomto případě o amerikanizaci Ameriky, ale spíše o de-amerikanizaci Ameriky, jak výstižně poznamenávají autoři studie.<sup>25</sup>

Je důležité připomenout výše zmíněnou terminologii a velmi stručně nastínit některé aspekty fenoménu globalizace, neboť spor o jejich výklad a historii je v současné době jádrem politických střetů v západních demokraciích. Vzpomeňme debatu předcházející plebiscitu o Brexitu ve Velké Británii, protiglobalizační rétoriku úspěšného kandidáta na funkci prezidenta USA Donalda Trumpa nebo v úvodu zmíněnou situaci francouzských prezidentských voleb.

Situaci prezidentských voleb v USA trefně komentuje ředitel Newyorské univerzity v Praze Jiří Pehe, když říká, že prezident Trump v předvolební kampani slíbil Ameriku amerikanizovat, deglobalizovat, ale jak dodává Jiří Pehe: „... je to Amerika, která je motorem globalizace, a to by Donald Trump musel provést revoluci, která by změnila samotné základy Ameriky“. Například slib, že vrátí práci do Ameriky, že zruší obchodní dohody, že bude bojovat za to, aby se vrátila tradiční pracovní místa, to jsou sliby, které se nedají naplnit nejenom za čtyři roky, ale vlastně už vůbec, protože proces globalizace dospěl i v Americe tak daleko, že žádná americká firma, která vyrábí v Indii, Číně nebo Mexiku, se prostě dobrovolně do Ameriky nevrátí, protože to pro ně je nevýhodné a to se dneska už nezmění.<sup>26</sup>

V posledních několika málo letech se velmi změnilo i paradigma debaty o globalizaci nejen v politice, ale i v akademickém světě v zemích západního světa. Dřívější optika viděla spíše globalizaci jako na jedné straně vytvářející kosmopolitní globální elitu a čím dál více mizející hranice pro cestování, oběh zboží a kapitálu, a na druhé straně obyvatele třetího světa, kterým užitek rostoucího obchodu a absolutního bohatnutí světa v jejich osobní situaci nebyl vždy zřejmý.

Dnes je v centru pozornosti debata o tom, komu škodí globalizace ve vyspělých zemích a jaká jsou pro vyspělé země rizika spojená s globalizací. Rizika, jako jsou různé kybernetické útoky, terorismus, organizovaný zločin, ilegální masová imigrace a její politické důsledky, ztráta pracovních pozic díky outsourcingu práce do levnějších zemí, atd. Tyto aspekty byly v debatě vždy přítomny, ale nepřevažovaly nad debatou o vlivu nadnárodních korporací a negativních důsledcích závislosti rozvojových zemí na svých bývalých koloniálních mocnostech, nad bezpečností a férovostí práce pro řetězce vyrábějící pro export do vyspělých trhů nebo

nad environmentálními důsledky, sociálními důsledky či standardy práce nově se rozvíjejících trhů, které díky globalizaci raketově bohatly, jako třeba Čína, Indie a mnohé další země. Globalizace v tomto vždy obsahovala velmi výrazný prvek nerovnosti, a to i uvnitř jednotlivých zemí, ale v tomto vnitřním dělení převažovala debata o štěpeních, ke kterým dochází právě zejména v rozvíjejících se zemích.

Tón debaty rozhodně změnila ekonomická krize počínající v roce 2008 a její následky. Pokud hovoříme o demokratickém Západu, tam se politický střet vede na linii izolacionismu nebo pokračování v rušení všemožných forem bariér a pokračování nadnárodní spolupráce. Na jedné straně je voličům nabízeno řešení zpětného navrácení pravomocí, kontroly zpět národním státům jako ochrany před ekonomickou globalizací, ale i všemi dalšími potenciálně rizikovými faktory, v zásadě řešení, které obsahuje prvky izolacionismu, a na druhé straně je nabízeno pokračování nadnárodní integrace a spolupráce jako nevíry v to, že v dnešním globálním, vzájemně propojeném a na sobě závislém světě lze účinně čelit výzvám osamocené a mít kontrolu nad tím, co se děje na hranicích jednotlivých států. Tak jako tak se politika a debata o globalizaci vedená z pozic politické moci vrátily do centra pozornosti veřejného diskurzu a v Brexitu i volbách v USA ekonomické zájmy zejména nadnárodních hráčů ustoupily. Ve Velké Británii většina ekonomických aktérů, nemluvě již o korporacích s globálním dosahem, byla proti vystoupení z Evropské unie a ekonomické zájmy hovořily pro setrvání, ale voliči rozhodli jinak. V případě USA teprve blízká budoucnost ukáže rozvrstvení sil v americkém politickém a hospodářském světě, pokud skutečně dojde k naplnění některých izolacionistických ekonomických vizí současné administrativy.

Pokud jde o růst síly nadnárodních koncernů, ekonomické globalizace ve smyslu růstu obchodní výměny nebo technologického propojování světa, globalizace dále probíhá, byť růst nemusí být takový jako před krizí ve vyspělém světě, nebo může být výrazně

<sup>25</sup> Tamtéž, str. 41.

<sup>26</sup> Cit. dle Pehe Jiří, In: Český rozhlas, Radiožurnál. 9. listopadu 2016. Viz: [http://www.rozhlas.cz/radiozurnal/host/\\_zprava/trump-je-pro-cast-americanu-neco-jako-batman-nebo-kapitan-amerika-rika-politolog-jiri-pehe-1667614](http://www.rozhlas.cz/radiozurnal/host/_zprava/trump-je-pro-cast-americanu-neco-jako-batman-nebo-kapitan-amerika-rika-politolog-jiri-pehe-1667614)

zpomalený u hlavních tahounů robustního růstu uplynulých dekád (Čína, Indie atd.), nebo trhy mohou být volatili a směry forem proudění investic, toku zboží a míst růstu se mění.<sup>27</sup> Na každý pád se zdá, že pozornost elit západního světa, tak jak jim je dnes zhusta vyčítáno, nebyla upřena na nevýhody, které s sebou globalizace nesla pro řadu obyvatel Západu. Když již zmiňovaný Robert D. Kaplan hovoří o rozdělení západních společností v Evropě a USA, hovoří o rozdělení způsobeném silami globalizace, která přinesla vymizení střední třídy v USA a rozdělení společnosti na vyšší střední třídu a daleko větší nižší střední třídu, která se nachází vždy jen jednu dvě nešťastné události od pádu do skutečné chudoby. Globalizace tak vytvořením vyšší střední třídy vzala s sebou jednu část společnosti do kosmopolitního světa bez hranic, ale další velké části společnosti v tomto světě nemohou, nebo nechtějí být konkurenceschopné, jsou ponechány svému osudu a jsou velmi rozzlobené.<sup>28</sup>

Tato rozzlobenost nachází svůj výraz kupříkladu ve volbě Donalda Trumpa s jeho sliby postavit se globalizaci a vrátit zpět do USA pracovní místa. Adresátem hněvu Donalda Trumpa se stalo kupříkladu Mexiko, kde Donald Trump kritizoval způsob, jakým vydělává na Severoatlantické zóně volného obchodu (NAFTA).

To muselo znít ironicky zejména pro hlasité a radikální levicové antiglobalisty z Lidové globální akce (PGA), známé také jako „Ya Basta“, kteří způsob amerikanizace Mexika dlouhodobě kritizují, a zóna volného obchodu s USA byla mimo jiné adresátem jejich protestů.

Pokud se podíváme například na situaci Arizony a Mexika v hraničním městě Nogales, zjistíme, že město, které je přetato hranicí a již dnes na první pohled nepřekonatelným plotem, rozdělujícím rodiny v americké a mexické části, nám neposkytuje obrázek tak jednoznačný, jak jej líčí současný americký prezident. Fyzickým oddělením obou zemí trpí zejména původní indiánské obyvatelstvo a hispánské rodiny, které žily na obou stranách i staletí před odkupem této části USA od Mexika v roce 1854.

Plot je permanentně překonáván tunely drogových kartelů, které vzhledem k poptávce po drogách v USA jsou ochotny dostat drogy do USA za každou cenu. Často nejen pašováním, ale též pokusy násilím překonat hraniční přechod. Násilné akce kartelů vedly k militarizaci hranice a je otázkou, zda také k zmenšení proudu pašovaných drog. Dokud bylo snadné pro obyvatele této části Mexika dojíždět za prací do USA nebo sezónně v Arizoně pracovat, bylo to výhodné též pro podnikatele v USA a občané

Mexika pak ilegálně nezůstávali v USA, vraceli se domů. Poté co v roce 1994 NAFTA vstoupila v platnost, zvedl se počet tzv. maquilas, amerických továren, montoven na mexické části hranice jen mezi lety 1994 až 2003 na 3000<sup>29</sup>. Staly se pevnou součástí výrobních řetězců amerických značek. Zároveň postupem času se ztěžovala možnost snadno získávat pracovní povolení v USA, což vedlo mimo jiné k tomu, že mnozí se vydali za prací do USA ilegálně. Ti, kdož dnes konkrétně v Arizoně překonávají ilegálně hranici z Mexika do USA, velmi často nejsou Mexičané, ale lidé z celé Latinské Ameriky, zejména Střední Ameriky. Pokud budou skutečně tyto maquilas nějakou formou penalizovány a zároveň bude dále platit restrikce pracovní imigrace do USA, je otázkou, zda nakonec oběti této politiky nebudou právě firmy v USA.

Absurdně celá situace vypadá zejména z pohledu advokátů férových pracovních podmínek pro pracovníky v amerických továrnách v mexicko-americkém pohraničí či pro zemědělce, kteří buď odešli legálně nebo nelegálně pracovat do USA, nebo pracují právě v maquilas. Zde pracují proto, že jejich farmy zejména v severním Mexiku u hranic s USA nemohly konkurovat svou zemědělskou produkcí levným dovozům třeba kukuřice z USA, a oni tak přišli o práci. V samotných USA, například intenzivně ve zmiňované Arizoně, se dnes vede debata, zda maquilas pouze sebraly práci Američanům, nebo zda naopak lépe placené pracovní pozice pomohly udržet, nebo zda dokonce tím, že pomohly učinit americké firmy globálně konkurenceschopné, pracovní místa i v samotných USA vytvořily. Stejně intenzivně se vede debata, zda skutečnými konkurenty málo placeným monotónním pracovním místům v USA jsou maquilas, nebo rychle rostoucí automatizace. Dodejme ještě, že ne nepodstatná část exportu z Mexika do USA je import amerických firem z továren v Mexiku zpět do USA.

<sup>27</sup> Srovnej: WTO: 2016 PRESS RELEASES. Trade growth to remain subdued in 2016 as uncertainties weigh on global demand: [https://www.wto.org/english/news\\_e/pres16\\_e/pr768\\_e.htm](https://www.wto.org/english/news_e/pres16_e/pr768_e.htm) a The Guardian. Study: big corporations dominate list of world's top economic entities. <https://www.theguardian.com/business/2016/sep/12/global-justice-now-study-multinational-businesses-walmart-apple-shell>

<sup>28</sup> Robert D. Kaplan, Central European University: Eurasia, Europe and the Question of U.S. Leadership, May 31, 2017 In: <https://www.youtube.com/watch?v=LwXqOcjHIWE&t=2s>

<sup>29</sup> Fulcher James, Scott John: Sociology (Second edition). Oxford University Press. 2003. Str. 569.

# Superdiverzita

Nejen globalizace, tak jak jsme o tomto fenoménu hovořili výše, ale celý proces lidských dějin je spojený s fenoménem migrace. Zmenšení světa přináší nové nároky na moderní státy i organizace všeho typu a jednou z proměnných v globální rovnici je mobilita lidí, která má mnoho různých, často nových forem a je jedním z definičních znaků globalizace. Svět se zmenšil a těžko si představit, že to bude mít dramatické důsledky, tak jak jsme se snažili výše ukázat, na celou řadu oblastí a nedotkne se to migrace, mobility lidí. Pokud se zastavíme u současných firem, slavný sociolog Ulrich Beck říká, že dnešní firmy potřebují globus, aby pochopily, co se v nich interně děje. „Musí reagovat na osmdesát různých kultur a národů“ a musí vytvořit to, co on nazývá „kosmopolitní moment“, tedy politiku, reakci, která je globální svým záběrem. Takovéto vztahování se ke globální současnosti a jednání a učení se v prostředí tolika kultur a tolika variant z nich odvozených není překážkou, ale pro firmy je to na jedné straně nezbytnost a na straně druhé je to velmi produktivní síla, dodává Ulrich Beck<sup>30</sup>. Ještě na počátku nového milénia hovořil Ulrich Beck, přední německý sociolog, o vnitřní globalizaci (**innerglobalization**) nebo o globalizaci zevnitř (**internalized globalization**), chtěl tím dát důraz na to, jakým způsobem globalizace proměňuje naše každodenní životy uvnitř míst, kde žijeme, že globalizaci nelze vnímat jen jako scelování světa na jakési celoplanetární úrovni setkávání se s jinakostí, ale že tato jinakost se stává každodenní součástí našich životů. Například života ve středostavovském menším městě v Německu, kde jsou najednou ve třídě na základní škole děti s backgroundem dvaceti různých jazyků.

Realita předběhla v tomto smyslu připravenost vládních politik, třeba na úrovni školství, a mnozí na tuto globalizaci zevnitř reagují šokem a sentimentem, který je proti globalizaci, mnozí nejsou kompetentní, nemají zdroje a nejsou připraveni komunikovat přes hranice, nejen států, ale nyní již vlastně zažitých vzorů toho, jak „svět“, nebo dokonce jejich město, školní třída vypadá a jak rychle se proměňuje. Mnozí

se otevrou, nebo dokonce dokážou nové situace využít, třeba ekonomicky, ale jiní reagují nacionalismem, nebo zažívají pocity nejistoty, zda v tomto novém kontextu ještě mají své místo. **Tak jak jsme se snažili ilustrovat protichůdnou dynamiku globálních sil na celosvětové úrovni, tak stejně protichůdná dynamika působí jako lokální reakce na ni.** Aby Ulrich Beck ještě více naznačil rychlost a dramatičnost proměny, dokonce uvedl do akademického světa termín **kosmopolitizace**, čímž chtěl říci, že nelze svět přehledně roztrdit na „my“ a „oni“, ale že ten „druhý“ je součástí „my“, a je tak nemožné vyloučit „druhého cizího“ (**un-excludability of the strange-other**), protože se stal součástí nás samých.<sup>31</sup> Ulrich Beck formuloval tyto své názory v interview a ve svých přednáškách a publikacích již kolem roku 2010, dnes je toto téma ještě daleko více v epicentru veřejné debaty v Německu i za jeho hranicemi.

V roce 2007 vzbudil velký ohlas tehdy oxfordský profesor Steven Vertovec svým konceptem **„superdiverzity“**. V něm se podobně jako Beck snaží postihnout vývoj, který v současném světě probíhá, zejména pak ve velkých městských aglomeracích Západu, ale nejen tam. Superdiverzita značí „multi-dimenzionální perspektivu diverzity“<sup>32</sup>. Vertovec superdiverzitu vysvětloval nejprve na příkladu Londýna. Superdiverzita neznamená jen zvýšenou přítomnost mnoha etnických skupin, není to jen „příběh“ o větší diverzitě v etnickém, kulturním, náboženském slova smyslu, o diverzitě, která je spojená s migračním pozadím. Je především o pochopení procesů a modelů diverzifikace v současném světě.<sup>33</sup>

**Superdiverzita znamená:** „Úroveň rozmanitosti, která překonala vše, co nám do nynějšíka bylo na světě známe“<sup>34</sup>. Migrace dnes znamená migraci z nebyvale velkého počtu zemí, zahrnuje nebyvale velké množství etnických, kulturních, jazykových, náboženských skupin<sup>35</sup>.

<sup>30</sup> Ulrich Beck. St. Gallen Symposium.: Living in and coping with world risk society. In: <https://www.youtube.com/watch?v=PeKiD5JLGIE>

<sup>31</sup> Beck Ulrich: The necessity of a cosmopolitan outlook. In: European Alternatives, leden 2015: <https://euroalter.com/2015/ulrich-beck-the-necessity-of-a-cosmopolitan-outlook>

<sup>32</sup> Vertovec 2007 In: Meissner, Fran: Migration in migration-related diversity? The nexus between superdiversity and migration studies. Ethnic and racial Studies, 2015. Vol. 38, No. 5. Str. 556.

<sup>33</sup> Tamtéž, str. 560.

<sup>34</sup> Phillimore Jenny: University of Birmingham, Birmingham Heroes: Prof Jenny Phillimore talks about 'superdiversity': <https://www.youtube.com/watch?v=QXMNSAmsZgM>

<sup>35</sup> Meissner, F; Vertovec, S.: Comparing super-diversity. Ethnic and Racial Studies, 2015. Vol. 38, No. 4. Str. 541.

Nebývalá je i diverzifikace možností migrovat, ať se jedná o vydávání pracovních povolení, mobilitu lidí způsobenou rozšiřováním Evropské unie, o počet lidí žádajících o mezinárodní ochranu, lidi, kteří migrují neregulárně, migraci studentů, slučování rodin atd.<sup>36</sup> Permanentně se měnící způsoby migrace, legislativní změny společně s variacemi „lidského kapitálu“ na straně migrantů – jejich vzdělání, schopnosti pokrývající celou škálu spektra, měnící se podíl mužů a žen, věková struktura, to vše právě vytváří nebyvalou diverzitu a všechny tyto proměnné jsou neustále v pohybu.

Superdiverzita je právě pro takovýto stav zastřešujícím termínem. Znamená komplexitu, která překonává předchozí způsoby a vnímání diverzity vytvořené migrací, je variací všech možných propojení způsobů migrace a míst původů a vede k tomu, že tradiční způsoby vnímání rozmanitosti skrze pohled (ohnisko) etnicity nejsou funkční. Posuzovat někoho na základě příslušnosti k etnické skupině, nebo dokonce zemí původu neumožňuje porozumět rozmanitosti reality ve městech, jako je například Londýn. Taktéž to klade nové nároky na promyšlení způsobů integrace, nebo dokonce Vertovec a Wessendorf<sup>36</sup> vidí **termín superdiverzita jako termín nahrazující multikulturu**, protože dle nich lépe vystihuje realitu. Nabízí superdiverzitu jako termín post-multikulturní právě proto, že chápání migračního backgroundu rozmanitých populací žijících v urbánních centrech Západu jako dané etnickým původem a životem v etnické nebo kulturně definované komunitě, k níž jednotliví členové komunity „patří“, je často překonané a v mnoha případech nevystihuje realitu. Ta je daleko rozmanitější, stejně jako je daleko více možností, jak ve městech, jako je Londýn, utvářet svou identitu. Trendem poslední dekády vedoucím k nebyvalému růstu etnické diverzity byla zejména migrace menšího počtu lidí, ale z nebyvale velkého počtu zemí. Pokud k tomu přičteme dřívější postkoloniální migraci (mnoho lidí z relativně malého počtu zemí), generace uprchlíků odcházejících ze sovětského bloku, také další uprchlíky z válečných a dalších krizí, stěhování obyvatel v rámci EU, znamená to, že například v britském Birminghamu se při sčítání obyvatel v roce 2011 lidé hlásili k původu

ze 187 států. V Miláně se lidé hlásí k původu ze 140 zemí, v Rotterdamu ze 160, a to hovoříme o státních příslušnostech. Pokud bychom se dívali na etnicitu, čísla by byla ještě vyšší, například v Torontu přes 200.<sup>37</sup> Velká města jsou centry globalizace, kde má rozmanitost svůj domov.

**Čísla za celou Evropskou unii vypadají následovně: v EU dnes žije 35,1 milionu lidí narozených mimo EU a dalších 19,3 milionu lidí, kteří se narodili v členské zemi EU a přestěhovali se do jiné země v rámci EU.<sup>38</sup> Ze stále ještě 28 zemí EU je Česká republika na 19. pozici z hlediska podílu cizinců pocházejících ať již z dalších zemí EU, nebo mimo EU.**

V ČR dnes žije dle Českého statistického úřadu **496 413 cizinců**. Což je podíl 4,5 % obyvatel v celé ČR, z toho v Praze jich z celkového počtu cizinců žije 184 264<sup>39</sup>. V USA žilo dle Pew Research Center 43,2 milionu v cizině narozených obyvatel, což tvořilo podíl 13,4 % všech obyvatel. Nejvyšší číslo podílu v cizině narozených obyvatel USA bylo v roce 1890, kdy tvořili 14,8 % obyvatel. Současný podíl se tak k historickému vrcholu blíží. Pew Research dále odhaduje, že až 11 milionů obyvatel může v USA pobývat nezákonně.

<sup>36</sup> Tamtéž, str. 560

<sup>37</sup> Vertovec and Wessendorf 2010 In: Meissner, Fran: Migration in migration-related diversity? The nexus between superdiversity and migration studies. Ethnic and racial Studies, 2015. Vol. 38, No. 5. Str. 557.

<sup>38</sup> Sigona Nando (Institute of Research into Superdiversity (IRIS) Birmingham): Festival of Identities on 10 May 2016: <https://www.youtube.com/watch?v=4NzDJrghH38&t=382s>

<sup>39</sup> Eurostat: Migration and migrant population statistics: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration\\_and\\_migrant\\_population\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics)

<sup>40</sup> Srovnej data za EU - Eurostat: Share of non-nationals in the resident population, 1 January 2015 (%): [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Share\\_of\\_non-nationals\\_in\\_the\\_resident\\_population,\\_1\\_January\\_2015\\_\(%25\)\\_YB16.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Share_of_non-nationals_in_the_resident_population,_1_January_2015_(%25)_YB16.png) a za ČR: Český statistický úřad: R01 Cizinci v ČR v letech 2004–2016 (stav k 31. 12.): [https://www.czso.cz/documents/11292/56594384/c01R01\\_2016.pdf/bef211e-ff7f-47e2-934b-21b2bf9125d4?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/11292/56594384/c01R01_2016.pdf/bef211e-ff7f-47e2-934b-21b2bf9125d4?version=1.0)

Hlavní město Praha viz: R05 Cizinci v ČR podle regionu soudržnosti, kraje a okresu v letech 1996–2016 (stav k 31. 12.): [https://www.czso.cz/documents/11292/56594384/c01R05\\_2016.pdf/d9b30a77-e68e-4651-bb25-828159ccc2ab?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/11292/56594384/c01R05_2016.pdf/d9b30a77-e68e-4651-bb25-828159ccc2ab?version=1.0)



# DIVERZITA V ČR, SPOLEČENSKO- -POLITICKÉ KONTEXTY, TRH PRÁCE A VZDĚLÁVÁNÍ

AUTOR: SALIM MURAD

# IV



„Chceme-li, aby byl růst více orientován na inovace, aby byl inkluzivní a udržitelnější, pak potřebujeme mnohem více aktivní stát. Stále slyšíme opakovat dogmata, že bychom měli jen napravit selhání trhu tím, že se zaměří více na vědu a infrastrukturu a na vyrovnávání příležitostí.“

Mariana Mazzucato, profesorka ekonomie, inovací a veřejných hodnot, University College London (UCL) a ředitelka UCL Institutu pro inovace a veřejně-prospěšné zájmy

## Etnická diverzita a pracovní imigrace do České republiky

Česká republika se v současné době nachází z hlediska trhu práce v mnoha ohledech v podobné pozici, jako byla o dekádu dříve. Nedostává se jí pracovníků. Nezaměstnanost v ČR patří k těm vůbec nejnižším z celé EU. Zároveň se příliš nezlepšila mobilita pracovní síly v rámci ČR, a tak se nezaměstnaní v regionech s větší nezaměstnaností, než je průměr, za práci příliš nestěhují. A to i z důvodu nabízených mezd a díky dalším překážkám. Zároveň je Česká republika otevřenou, na export orientovanou zemí s vysokým podílem exportu na HDP a s prakticky nejvyšším podílem pracovníků zaměstnaných ve výrobě v celé Evropské unii.

V současné době je nedostatek pracovníků jednou z nejzávažnějších překážek dalšímu růstu mnoha odvětví v jinak slibně se vyvíjející ekonomické situaci. V podobné situaci již Česká republika byla před celosvětovou ekonomickou krizí, která ji naplno postihla poklesem HDP o 4,5 % v roce 2009. Před krizí byla ČR naprosto výjimečná z hlediska postkomunistických zemí střední a východní Evropy, a to právě svým podílem cizinců na trhu práce, a dokonce mnoha proimigračními opatřeními, kdy se zaměstnavatelům podařilo přesvědčit politickou elitu o potřebě více otevřít trh práce pro cizince.

Ostatní postkomunistické země našeho regionu byly spíše země, odkud se odcházelo, než které by potřebovaly příliv pracovní síly ze zahraničí, a vlastní populace v ČR nevyužívala postupně se otevírající trhy práce v zemích EU na západ od našich hranic v tak velkém počtu, jako třeba obyvatelé Polska, pobaltských republik, nebo i Slovenska. O atraktivitě ČR jako zemi cílové vypovídají čísla vývoje počtu cizinců na jejím území. Při vzniku republiky v roce 1993 na území ČR žilo 78 tisíc cizinců a jejich počet narostl až na 438 tisíc v roce 2008.<sup>41</sup> Cizinci byli ne nepodstatnou součástí ekonomického úspěchu ČR před nástupem krize. Z této doby je také výrok Ing. Jaroslava Hanáka, dnešního prezidenta Svazu průmyslu a dopravy ČR, tehdejšího prezidenta Svazu dopravy České republiky. Jaroslav Hanák v rozhovoru pro Český rozhlas - Rádio Česko dne 13. 9. 2007 hovořil o tisících chybějících řidičů, o poklesu populační křivky, o tom, že Svaz udělal maximum při prosazování tzv. zelených karet, a řekl též: „... studie, která je zpracovaná, říká, že do r. 2020 musí přijít (do ČR) čtyři sta tisíc a do r. 2030 osm set tisíc lidí zvenku. Tady se nenarodí a nebudou“<sup>42</sup>. V dnešní společenské atmosféře v naší společnosti je těžké si takto pronesená slova představit. Byl o potřebě zaměstnat cizince slyšíme z úst ekonomů, podnikatelů i zahraničních investorů dnes a denně.

Politické klima se od té doby výrazně proměnilo, to, co se však nezměnilo příliš, je názor české veřejnosti na imigraci, a to nejen na možnost přijetí lidí žádajících o mezinárodní ochranu, uprchlíků, ale právě i na zaměstnávání cizinců, a to, jak veřejnost negativně vnímá dopady jejich pobytu v ČR. Česká společnost není nakloněna imigraci, to platí dnes, stejně jako to platilo před deseti lety. Při pohledu na výzkumy veřejného mínění, ať již tuzemské, či zahraniční, o tom nemůže být pochyb<sup>43</sup>. To, co se však velmi proměnilo, je, že na rozdíl od doby před deseti lety migrace nebyla pro veřejnost prioritním tématem, ale dnes jím je. Ještě v roce 2013 jmenovalo v Čechách imigraci jako jednu ze tří nejdůležitějších výzev pro EU pouze 11 % dotázaných, zatímco v září 2015 to již bylo plných 69 % občanů, což zařadilo ČR z hlediska vnímání migrace jako výzvy pro EU na druhé místo za Maltu a před třetí Itálii.<sup>44</sup>

<sup>41</sup> Czech Statistical Office: Foreigners: Number of foreigners. Czech Statistical Office [online]. [cit. 2015-08-13]. Available at: [https://vdb2.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jspx?\\_af=statistiky#katolog=31032](https://vdb2.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jspx?_af=statistiky#katolog=31032)

<sup>42</sup> Rádio Česko (2007): záznam rozhovoru na Rádio Česko je k dispozici u autora textu. 13/9/2007 Rádio Česko. Přepis rozhovoru s Jaroslavem Hanákem je také k dispozici v časopisu Spektrum (časopis Svazu průmyslu a dopravy) Nr. 10/2007 p. 19

<sup>43</sup> Například ve výzkumu Pew Global Attitudes Survey z roku 2007 na otázku, zda by země měla omezit imigraci, 75 % lidí odpovědělo, že ano. Podobně to bylo ve výzkumu Pew Global Attitudes project z roku 2002, kde 79 % občanů vyjádřilo negativní sentiment vůči imigraci. ČR z celého výzkumu vyšla jako nejvíce proti imigraci. Bližší k představení přehledu výzkumů před ekonomickou krizí viz: Murad Salim: Questioning Migration in the Czech Republic Before the 2009 Economic Crisis. In: Walton-Roberts, Margaret; Henneby, Jenna (Eds.) Territoriality and Migration in the E.U. Neighbourhood Spilling over the Wall. Series: International Perspectives on Migration, Vol. 52014, VI, 254 p. 11 illus. ISBN 978-94-007-6745-4. Springer Dordrecht Str. 209-225.

<sup>44</sup> Eurobarometer/EuropeanParliament EB/EP 84.1 [http://www.europarl.europa.eu/pdf/eurobarometre/2015/2015parlemeter/eb84\\_1\\_synthese\\_analytique\\_partie\\_1\\_migration\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/pdf/eurobarometre/2015/2015parlemeter/eb84_1_synthese_analytique_partie_1_migration_en.pdf)

Z výzkumů mapujících současnou situaci, jako je například „Evropský sociální průzkum: Jak se Evropané liší ve svých postojích k migraci?“<sup>45</sup>, plyne, že česká společnost je, pokud jde o imigraci, jedna z nejvíce skeptických v Evropě, možná dokonce ta imigraci nejméně nakloněná vůbec. A i v rámci EU platí za jednu z nejméně nakloněných dokonce i imigraci z ostatních členských zemí.<sup>46</sup> A toto zjištění dokládají i šetření Eurobarometru<sup>46</sup>. Ve výčtu šetření, která ukazují na spíše skeptický pohled české veřejnosti na jinakost, na imigraci, nemluvě o jednoznačně odmítavém pohledu na otázku přijetí uprchlíků, bychom mohli pokračovat. Ostatně v Eurobarometru z letošního roku pak i na otázku

## „Celkově vzato, myslíte si, že členství vaší země v EU je ...?“

odpovědělo pouze 33 procent respondentů v České republice, že je dobrou věcí. ČR se tak zařadila na poslední místo v celé EU, dokonce i za odcházející Velkou Británií.<sup>47</sup> Je evidentní, že Česká republika se ocitla v situaci, kterou profesor James F. Hollifield nazval „liberálním paradoxem“. Hollifield popisuje ve své práci Emerging Migration State, že pokud státy chtějí podporovat volný obchod a investice, pak musí být připraveny zvládnout migraci<sup>48</sup>. Hollifield analyzuje dynamický vztah mezi potřebou ekonomiky přijmout imigranty a protiimigračně naladěnou veřejností.

Ekonomická logika liberalismu je o otevřenosti imigraci, ale politická a právní logika vede k uzavřenosti. Zde se v současnosti nachází Česká republika. V době ekonomické krize, kdy trh práce byl pod daleko větší ochranou před příchodem zahraničních pracovníků ze zemí mimo EU, zavedla ČR řadu restriktivních opatření. Státu se skutečně podařilo zbrzdit příliv pracovníků z vnějšku a dnes zejména z obav z bezpečnosti a díky politické náladě do značné míry tato tendence k uzavřenosti trvá, i když trh volá po úplně opačném řešení. Nicméně rozhodně by nebylo radno podcenit názory veřejnosti a ty jsou v současné době zcela zřejmé. Volají po restrikci.

V ČR dochází k sekuritizaci migrace, kdy migrace byla identifikována jako jeden z faktorů ohrožení vnitřní i vnější bezpečnosti, byla identifikována jako výzva pro přežití národního společenství, či dokonce civilizace, je identifikována jako faktor oslabující národní tradice a společenskou homogenitu, a v tomto ohledu otázky ekonomické prosperity ustupují do pozadí.<sup>49</sup> Jak ukazují šetření, i pokud jde o přijímání pracovníků z kulturně blízkých zemí, nebo dokonce zemí, které jsou členskými státy EU, protiimigrační rétorika obracející se proti vybraným skupinám obyvatel nebo kulturám nemusí pro část veřejnosti fungovat selektivně, tak jak byla zřejmě zamýšlena politiky a jejich silnými prohlášeními<sup>50</sup>. Takovouto dehumanizační politickou rétoriku je třeba odmítnout nejen kvůli těm, kterým je kolektivně adresována, a to z důvodů obecného respektu k individuálním lidským právům, ale je třeba ji odmítnout také obecně kvůli cizincům pobývajícím v zemi, kvůli lidským právům, kvalitě demokracie a politické kultuře pro všechny občany České republiky. Situace v ČR, stejně jako atmosféra ve Velké Británii po Brexitu či po prezidentských volbách v USA ukazuje vliv výroků politiků na veřejnou debatu

<sup>45</sup> CSI 24: How do Europeans differ in their attitudes to immigration?: <http://csi.nuff.ox.ac.uk/wp-content/uploads/2016/06/CSI-24-Attitudes-to-Immigration.pdf>

<sup>46</sup> Eurobarometer 83, 2015 – v tomto šetření ČR skončila jako nejméně nakloněná imigraci z ostatních zemí EU, když na otázku, zda imigrace z dalších zemí EU vyvolává v respondentech pozitivní, nebo negativní pocity, 64 % lidí odpovědělo, že vyvolává pocity negativní.

<sup>47</sup> EUROBAROMETER 2017: Two years until the 2019 European Elections. <http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/en/20170426PVL00115/Two-years-until-the-2019-European-Elections>

<sup>48</sup> Hollifield, J. F. (2004). The Emerging Migration State. *International Migration Review*, Vol. 38, No. 3. Conceptual and Methodological Developments in the Study of International Migration (Fall, 2004), str. 902.

<sup>49</sup> Definice sekuritizace viz: Huysmans, J. (2000): The European Union and the Securitization of Migration. In. *Journal of Common Market Studies*. Vol. 38, No. 5. pp. 751-777.

<sup>50</sup> Vztah k jednotlivým národnostem žijícím v ČR viz Tuček Milan: Centrum pro výzkum veřejného mínění. Tisková zpráva. Vztah české veřejnosti k národnostním skupinám žijícím v ČR – březen 2017: <https://cvvm.soc.cas.cz/tiskove-zpravy/ostatni/vztahy-a-zivotni-postoje/4272-vztah-ceske-verejnosti-k-narodnostnim-skupinam-zijicim-v-cr-brezen-2017>

právě v otázkách, jako je genderová rovnost, migrace, postavení etnických a jiných menšin. Bezpečnostní rizika spojená s imigrací jsou v dnešním globálně propojeném světě reálná a i situace v mnohých zemích na západ od našich hranic nám ukazuje, že hodnoty liberální demokracie se stávají rukojmími politických extremistů, kteří si bojem proti sobě vzájemně pomáhají v dobývání veřejného diskurzu.

Liberální demokracie se zdá být křehká zejména v zemích střední Evropy. Právě zde by historická zkušenost po dvou totalitách, vlnách etnického čištění založeného na etnickém nacionalismu, měla vést ke zvláštní opatrnosti v souzení celých skupin obyvatel a měla by vést k debatě založené na věcnosti a racionalitě o to více, že mnohé z výzev současného globálního světa jsou reálně nebezpečné.<sup>51</sup>

## Diverzita – nová společenská hodnota na trhu práce a ve vzdělávání

Uplatňování hodnot zaměstnávání pohledem metod rovných příležitostí a diverzity má samozřejmě úplně jinou aktuální naléhavost v situaci městských aglomerací na západ od našich hranic, pro něž je již dnes příznačná situace superdiverzity, než kupříkladu v České republice. Zde pro mnoho zaměstnavatelů do nedávné doby byla spíše otázkou etické volby nebo možností rozvoje než otázkou samotného přežití na trhu, jak z pohledu porozumění zákazníkům, tak z pohledu možnosti pro některé pozice vůbec někoho najmout. I v České republice však diverzita, a to stále hovoříme jen o diverzitě ve smyslu etnické odlišnosti (autochtonní národnostní menšiny v ČR Romové, Poláci atd.) nebo migračního pozadí dalších obyvatel (vietnamská menšina, Ukrajinci atd.), nabývá na významu. Například podíl cizinců žijících v Praze je i z celkového počtu obyvatel již dnes významný. I v minulosti někteří zaměstnavatelé výrazně spoléhali na flexibilní pracovní sílu ze zahraničí, případně aktivně lákali vysoce kvalifikované odborníky na pozice, na které se místní pracovní síly nedostávalo nebo odcházela do zahraničí (lékaři, IT specialisté, vědci atd.).

Abychom si přiblížili naléhavost a také posun ve vnímání diverzity kupříkladu v USA, ocitujme demografická data z the U.S. Census Bureau, která říkají, že etnická rozmanitost v USA dále poroste. Dle projekce the U.S. Census Bureau by v roce 2044 měla více než polovina Američanů patřit k menšinové populaci a každý pátý obyvatel USA bude v roce 2060 narozený v zahraničí. Ještě rychlejší změny pak predikuje National Center for Public Policy and Higher Education, a to vzhledem k podílu pracujících obyvatelstva, kdy předpokládají zdvojnásobení podílu menšin na trhu práce a ústup současné bílé většiny v krátkodobém horizontu.<sup>52</sup> Když dnes hovoříme o rozdělených USA, dle zkušenosti posledních prezidentských voleb je důležité zmínit, že současný prezident byl zvolen jen díky volebnímu systému, který reflektuje federální strukturu USA spíše než prostý součet amerických voličů. Neboť těch ve volbách hlasovalo o více než dva a půl milionu více pro protikandidátku současného prezidenta.

V současných USA se nejen z důvodu očekávaných demografických změn stává politika diverzity jednou z důležitých součástí amerického vzdělávacího systému zejména ve smyslu terciálního vzdělávání. **Důvodů, proč se dnes těší takové pozornosti, je celá řada. Není to jen vysoká internacionalizace amerických univerzit, které, pokud jde o ty přední univerzity, jsou již dávno globálními vzdělávacími a výzkumnými institucemi se skvělými výsledky a schopností lákat ty nejlepší studenty i vědce z celého světa, jde též o připravenost absolventů být globálními zaměstnanci a mít kulturní kompetence pracovat kdekoliv.** Ale paradoxně vzhledem

<sup>51</sup> Za varovnou lze považovat mezi jinými zprávu Sociologického ústavu Akademie věd, kde autoři Lucie Hrubá a Aleš Kudrnáč píší, že: „Názory na jiné národy a etnika nesouvisí ani tak s pohlavím, věkem ani vzděláním, ale spíše s přesvědčením o vrozené nižší inteligenci a s vírou v nadřazenost některých kultur.“ Viz: [http://www.soc.cas.cz/sites/default/files/soubory/tz\\_-\\_20151216\\_-\\_co\\_si\\_cesi\\_mysli\\_o\\_muslimech\\_syranech\\_a\\_romech\\_0.pdf](http://www.soc.cas.cz/sites/default/files/soubory/tz_-_20151216_-_co_si_cesi_mysli_o_muslimech_syranech_a_romech_0.pdf)

Případně: <http://www.equineturope.org/Discrimination-in-the-EU-in-2015> viz také [http://www.lidovky.cz/vadi-nam-romove-muslimove-i-buddhiste-cesi-propadli-v-pruzkumu-rasismu-1nm-/zpravy-domov.aspx?c=A151012\\_150021\\_in\\_domov\\_jzl](http://www.lidovky.cz/vadi-nam-romove-muslimove-i-buddhiste-cesi-propadli-v-pruzkumu-rasismu-1nm-/zpravy-domov.aspx?c=A151012_150021_in_domov_jzl)

<sup>52</sup> Szrom Madeline: Crossing the Cultural Divide – How higher education is working to make students culturally competent in an increasingly diverse world. In. *Inside Into Diversity*: <http://www.insightintodiversity.com/crossing-the-cultural-divide/>

k velkým rozdílům uvnitř americké společnosti se pozornost diverzity věnuje též právě pro možnosti porozumění mnohým oblastem USA, kde dodnes navzdory rostoucí etnické rozmanitosti v celé zemi panují příjmové bariéry<sup>53</sup> a v závěsu za tím do značné míry i přetrvávající etnické bariéry, nebo dokonce to, co bychom nazvali segregace. Ve svém výmluvně nazvaném projevu „No Diversity? No Excellence“ vyjmenovává kancléřka University of Illinois at Urbana-Champaign Phyllis Wise důvody, proč se univerzity musejí věnovat diverzitě.

*Uvádí, že diverzita znamená znalosti, neboť samotné učení se ze své podstaty znamená poznávat něco nového, setkávat se s novými lidmi, novými situacemi, zážitky, což nemusí být vždy jednoduché ani pohodlné, ale vždy to znamená obohacení o novou perspektivu. Dále diverzita přináší osobní růst, neboť to není jen cestování, které nám otevírá nové obzory, ale třeba i setkání s lidmi z naší vlastní čtvrti s jinými životními zkušenostmi nás může obohatit nebo učinit více empatickými. Stejně tak smrštění světa díky komunikačním technologiím a sociálním médiím vytváří síť vztahů, které začínají definovat osobní a profesionální úspěch, a ti, kdož jsou kulturně připravení, jsou o krok napřed a blíže k těm, kteří budou ve vedoucích rolích v budoucnu.*

Dále diverzita znamená řešení, neboť podporuje kreativitu. Podobní lidé přináší podobná řešení, zatímco z nekonvenčních setkání na často neočekávaných místech přichází s diverzitou i inovace, a tak je diverzita také konkurenčním imperativem. V případě její univerzity v Illinois tvoří dnes historicky znevýhodněné populace padesát procent studentů a toto číslo stále roste, navíc se diverzita zvyšuje i díky novým imigrantům, a svou řeč zakončuje slovy: „Tento národ se stává čím dál více rozmanitým. Jako univerzita, jako byznys i jako lidé děláme nejlépe, pokud reflektujeme prostředí kolem nás. Pokud tak nečiníme, je těžké zůstat relevantními – ať již soutěžíme o nejlepší studenty, nebo nejlepší

manažery, nebo o nové zákazníky. A pokud nejste relevantní, s jistotou nemůžete být soutěžitelní.“<sup>54</sup>

**V podobném duchu hovoří i rektor New York University Prof. Andrew Hamilton, když hovoří o tom, že diverzita, inkluze a spravedlnost „... nejsou důležité jen jako hodnoty samy o sobě, ale také proto, že jsou nepostradatelné pro rozvíjení znalostí, inovací a vytváření udržitelných komunit.** Měly by být nepostradatelnými prvky vzdělávání na NYU ve všech našich kampusech. Rozmanitý tým zvažuje všechny perspektivy problému s množstvím různých přístupů, jak se s ním vyrovnat. Výsledkem je vyšší kvalita debaty a lepší a pokročilejší akademická instituce“.<sup>55</sup> Obrátme naši pozornost z New Yorku, kde globalizace má svůj domov, kde „lokální je globální“, a vydejme se na druhý konec Ameriky do Tucsonu v Arizoně, kde v loňských volbách vyhrál Donald Trump.

I zde na University of Arizona byla v roce 2016 vytvořena pozice „senior diversity officer“, do níž byl jmenován Jesús Trevino, který se od té doby snaží uvést principy diverzity do praxe na celé univerzitě, nejen ve smyslu najímání více rozmanitého sboru profesorů tak, aby více odrážel rozmanitost studentů, ale také se snaží přinést principy diverzity do oblastí genderu, sexuální orientace, disability a dalších oblastí, a to tak, aby diverzita byla začleněna do všech činností univerzity a nezůstalo jen u nominální diverzity na straně přijímaných zaměstnanců, ale aby se stala praxí v komunikaci napříč všemi stupni na univerzitě.<sup>56</sup>

<sup>53</sup> Tamtéž

<sup>54</sup> Wise Phyllis. University of Illinois at Urbana-Champaign: <https://www.alaska.edu/files/governance/NoDiversityNoExcellenceArticle.pdf>

<sup>55</sup> Andrew Hamilton, rektor, New York University: <http://www.nyu.edu/life/diversity-nyu.html>

<sup>56</sup> University of Arizona, Tucson. Inclusive Excellence: The Relentless Pursuit of Excellence through Diversity: <http://diversity.arizona.edu/vision-our-campus>

Jako reakci na změny na univerzitě v Tucsonu uveďme slova profesorky Carol Bender, která na téma diverzity říká: „Dobře fungující občanská společnost vyžaduje vzdělání všech složek obyvatelstva. Začlenění rozmanitosti do vzdělávacích institucí a díky tomu následně i do pracovišť prospěje všem.“ Ke slovíčkům své profesorky dodává její student Randall Eck:

**„Vytvoření rozmanité pracovní síly není aktem charity – je to taktické, ziskové a sobecké“.**

Stejně jako byste neinvestovali veškeré své bohatství do akcií jednoho průmyslu, nemůžete spoléhat na homogenní skupinu jednotlivců, že by mohla přinést kritické perspektivy a inovace.“<sup>57</sup> Z mnoha rozhovorů s americkými profesory i studenty a studentkami se zdá, že reflektují důvody, proč se doslova napříč USA dnes univerzity tolik hlásí k politice diverzity. K tomu, aby nebyla jen samoúčelným módním opatřením bez skutečných výsledků, je ale důležité to, co je vždy vzhledem k diverzitě na univerzitách zdůrazňováno, a to je propojení **diverzity a inkluze.**

## Diverzita a inkluze – aneb teorie a praxe

Inkluze je chápána jako naplnění ideálu diverzity v tom, že teprve v prostředí, kde se všichni mohou cítit bezpečně, cítit, že je s nimi zacházeno férově ve všech smyslech slova od odměňování až po možnost skutečně se realizovat, v prostředí, které je respektuje, pak teprve může být diverzita produktivní. Diverzita je podmínkou, ale sama o sobě není zárukou očekávaných pozitivních výsledků, které přichází, pokud diverzita nenásleduje inkluze. To samé, co bývá zdůrazňováno na univerzitách, bývá zdůrazňováno i ve výzkumech, které se zaměřily na uplatňování diverzity v korporátní sféře.

Jako příklad uveďme studii společnosti Deloitte z roku 2012, která byla provedena v Austrálii a vyjadřuje výsledky ze zkoumání pohledu 1550 zaměstnanců právě na firemní politiku diverzity. Studie se týkala zaměstnanců

tří firem, a to firmy výrobní, maloobchodní a organizace z oblasti zdravotní péče. V závěrech studie je opět opakovaně kladen důraz na inkluzi, díky níž, jak tvrdí výsledky výzkumu, došlo ke zlepšení firemní výkonnosti, a to díky zlepšení schopnosti inovovat, rychleji reagovat na měnící se potřeby zákazníků a díky lepší týmové spolupráci.

**Inkluze** je pak myšlen proces, který povede k pocitu přijetí na straně zaměstnanců, povede k sounáležitosti s firmou, a to zejména díky vnímání zaměstnavatele jako aktéra, který uplatňuje hodnoty spravedlivého přístupu k zaměstnancům a respektuje je. Praktické rady, jak využít diverzity díky inkluzi, jsou obsaženy ve zmiňované studii společnosti Deloitte.<sup>58</sup> Vztah diverzity a inkluze charakterizuje americká odbornice na HR Julia Mendez, která opět tento vztah považuje za určující pro úspěch diverzity a shrnuje jej takto: „Společnosti musí také zajistit, aby se všichni cítili zahrnutí do všech aspektů aktivit společnosti – propagačních, mentorských a vzdělávacích příležitostí, stejně jako dobrovolnické činnosti a akcí sponzorovaných společností“.<sup>59</sup>

Jak jsme již konstatovali, každá oblast světa, v níž se dnes prosazují hodnoty diverzity nebo přímo „diversity management“ v korporátním světě, má svá výrazná specifika, historické zkušenosti s jinakostí a politický kontext. Důvody, proč se rozhodují přijmout pravidla diverzity, jsou tak často odlišné, stejně jako reakce na ně. Situaci ve Velké Británii velmi zajímavě objasňují v přehledné a svým rozsahem a zaměřením obsáhlé publikaci autorky Gill Kirton a Anne-Marie Green.

<sup>57</sup> Profesorka Carol Bender je University Distinguished Outreach Professor and director of the Undergraduate Biology Research Program (UBRP) na University of Arizona, Tucson, a Randall Eck je studentem oboru neurovědy na University of Arizona v Tucsonu.

<sup>58</sup> Deloitte Australia, Victorian Equal Opportunity & Human Rights Commission: Waiter, is that inclusion in my soup?: a new recipe to improve business performance: research report. 2012 viz: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>

<sup>59</sup> Mendez Julia. In sight Into Diversity. Diversity, Inclusion, and Compliance: Similarities, Differences, and How They Can Work Together: <http://www.insightintodiversity.com/diversity-inclusion-and-compliance-similarities-differences-and-how-they-can-work-together/>



Studie se jmenuje *The Dynamics of Managing Diversity: A critical approach*.<sup>60</sup> Za důvody, proč se firmy v Británii uchylují k politice diverzity, identifikují to, že si slibují, že tak budou moci lépe využívat výhod rozmanitosti trhu práce. Firmy chtějí minimalizovat problémy s přijímáním zaměstnanců právě v demograficky se proměňující situaci, kdy dávají najevo, že tuto změnu berou v potaz a oceňují rozmanitost pracovní síly. Dalším důvodem je snaha maximalizovat potenciál svých zaměstnanců, když chtějí využít rozmanitost svých zaměstnanců a zlepšit tak výkonnost celé organizace. Potřebují též působit napříč kulturami a napříč hranicemi, což je viděno jako obzvláště důležité pro firmy s globálními ambicemi, kdy zaměstnanecká diverzita je chápána jako předpoklad prosperity. Čtvrtým důvodem pak je snaha firem vytvářet si další obchodní příležitosti a posilovat kreativitu. Předpokladem je zde to, že rozmanití zaměstnanci mohou firmám přinést nové trhy a kulturně specifické informace.<sup>61</sup> K rozdílným kontextům uvádění „diversity managementu“ pak patří ve Velké Británii i větší ochota zaměstnavatelů hlásit se k politice diverzity také z důvodu, že je spojen právě s argumenty o větší prosperitě firem, které politiku diverzity uplatňují. Je to tedy v řeči managementu nejen politika uplatňovaná jen proto, že je správná ve smyslu spravedlivá, ale též že přináší zisk.

**Toto vnímání v Británii autorky dávají do kontrastu s předchozím vnímáním politik rovných příležitostí. Politika rovných příležitostí nebyla managementem tolik oblíbená i z dalších důvodů, třeba proto, že byla spojena s předsudky a diskriminací a jejich překonávání a uplatňování politiky rovných příležitostí mělo často nálepku stereotypně očekávané nízké pracovní morálky a špatných výkonů. Proto vítaná změna jazyka ve prospěch pojmu diverzita, „diversity management“.**

Ve Spojených státech panovala obdobná situace. Politika diverzity a inkluze je v zásadě přijímána bez takových sporů, s jakými se setkávala politika afirmativní akce. Tedy politika usilující o narovnávání historických křivd, třeba v přístupu k americkému vysokému školství. Zejména část privilegovaných bílých mužů, jak autorky opakovaně píše, s afirmativní akcí měla problém. V tomto smyslu je politika diverzity a inkluze daleko méně kontroverzní a daleko více a lépe přijímaná i uznávaná jako potřebná a konsenzus k její podpoře je nesrovnatelně širší. Ke kritickým poznámkám na uplatňování politiky diverzity autorky uvádějí častý rozpor mezi rétorikou a nakonec realitou v některých firmách.

Kriticky lze vnímat to, že někdy dochází ke krátkodobosti uplatňování politiky diverzity, tedy zkrátka když se to firmě hodí. Kupříkladu v době konjunktury a malé nezaměstnanosti, když se firmám nedaří rekrutovat zaměstnance, které preferují, uchýlí se k politice diverzity a přijmou např. zaměstnance staršího věku. Ovšem v době, kdy tato potřeba diktovaná situací trhu práce pomine, opět od politiky diverzity ustoupí. Další kritické poznámky směřují k tomu, že některé firmy mohou preferovat pouze jeden výsek z politiky diverzity, aniž by uplatňovaly celkovou politiku diverzity v její šíři jako ocenění rozmanitosti v šesti dimenzích – v dimenzi genderu, rasy, etnicity, disability-handicapu, sexuální orientace, věku, náboženství a přesvědčení. Vzhledem k riziku zmíněné krátkodobosti uplatňování politiky diverzity se autorky vyslovují pro vytvoření širší vize etického podnikání – poskytování rovnosti služeb, které propojí sociální spravedlnost a byznys. To by mělo vést k podpoře idey diverzity i za situace, kdy krátkodobý prospěch z ocenění rozmanitosti pracovní síly ve firmě nemusí být patrný, ale dlouhodobě to povede ke zlepšení korporátní pověsti a vrátí se to v dlouhodobém horizontu.<sup>62</sup>

<sup>60</sup> Kirton Gill; Green Anne-Marie: *The Dynamics of Managing Diversity: A critical approach* (4). Florence. US: Routledge. 2015

<sup>61</sup> Tamtéž, str. 200–201.

<sup>62</sup> Tamtéž str. 201

## Diverzita a předsudky v českém prostředí

Autorky též hovoří o potřebě komplementarity, pokud jde o volbu politiky „**diversity managementu**“ a starších, často zákony prosazovaných norem zaměstnávání na základě rovných příležitostí. Jedno by rozhodně nemělo vylučovat druhé a právě uplatnění obojího by mělo účinně předejít jak diskriminaci na trhu práce, tak uplatnění výhod diverzity z hlediska prospěchu jak firmy, tak jejich rozmanitých zaměstnanců. Nejvíce otázek a kritického promyšlení však autorky Gill a Green směřují k otázkám, zda principiálně „diversity management“ může skutečně fungovat jako širší celospolečenská hodnotová báze k odstranění strukturálních překážek rovnosti.

Celou politiku uplatňování hodnot diverzity ve smyslu „diversity managementu“ vidí tak, že zdůrazňuje individuální rozdíly a dává individuální šance jedincům. Je možné tímto přístupem, který se zaměřuje na individuální úspěch nebo neúspěch jedince v síti nerovných a diskriminačních vztahů ve společnosti, odstranit nerovnost a diskriminaci spíše než pochopením a zaměřením se na faktory, které nerovnou a diskriminující situaci působí? Takovéto otázky jdou samozřejmě často nad rámec uvažování jednotlivých firem, které mnohdy vedené dobrými úmysly vstupují do širšího společenského prostředí, a je poté věci diskuse, do jaké míry a jak jej mohou ovlivňovat.

Další otázkou je, jak mohou prostředí trhu práce ovlivnit například odbory podporující ty, kdož jsou na trhu práce znevýhodněni. Pokud se „diversity management“ soustředí na rozdíly mezi jedinci, pak je otázka, zda právě nezeslabuje pouta, která lidé mají skrze společně sdílené zkušenosti, a zda je spíše než posílené nezanechává v situaci izolovaných jedinců, kteří se cítí sami ve svém individuálním boji o rovné zacházení.

Zde by například role odborů mohla přinést výhody pro celou sociální skupinu. A opět autorky vyzývají pro spojení úsilí firem využít politiku diverzity pro svůj ekonomický zájem a zároveň pro propojení tohoto ekonomického zájmu s širším úsilím o rovnost a se zasazováním se v otázkách sociální spravedlnosti skrze korporátní sociální odpovědnost.<sup>63</sup>

Milan Kundera ve své slavné eseji: Únos Západu aneb tragédie střední Evropy (v anglickém překladu byla vydána pod názvem *The Tragedy of Central Europe*<sup>64</sup>) hovoří o střední Evropě jako kulturní součásti Západu, která byla „ukradena“ Sovětským svazem a stala se na dlouhá léta místem, které bylo geograficky ve středu Evropy, kulturně na Západě a politicky na Východě. Milan Kundera popisuje, jak střední Evropa dle Palackého toužila být rodinou rovnoprávných národů, chtěla žít jakousi zmenšenou verzi Evropy, kterou by bylo možné charakterizovat pravidlem: co největší rozmanitost na co nejmenším prostoru. Byla to právě nesmírně kulturně obohacující rozmanitost, která přinesla Evropě a celému Západu nepominutelné kulturní dědictví. Tomuto prostoru rozmanitosti nemohlo být nic více cizí než hrozba zničení kulturní rozmanitosti střední Evropy Ruskem, píše Milan Kundera na počátku osmdesátých let minulého století. Proto ukradený Západ. Milan Kundera svou esejí, která je dodnes čtena a jsou o ní vášnivě pře, chtěl probudit Západ z jeho letargie zapomnění na osud Československa a střední Evropy.

Ostatně sametová revoluce byla nesena také heslem o návratu do Evropy a všichni mu samozřejmě bez dovětek a vysvětlování rozuměli. Rozmanitost střední Evropy byla do značné míry ztracena. Hrůzy nacistické okupace, poválečná odplata a sovětská totalita znamenaly konec rozmanitosti v podobě, která činila Československo jedním z nejrozmanitějších území snad celé Evropy. S tak skvělou kulturou,

<sup>63</sup> Tamtéž, str. 283-284; K dalšímu promyšlení kritických otázek spojených s „diversity managementem“ viz: Noon Mike: *The fatal flaws of diversity and business case for ethnic minorities*. Work, Employment & Society, Vol. 21, No. 4 (December 2007). Sage Publications, Ltd. str. 773-784

<sup>64</sup> Kundera, M. 'The Tragedy of Central Europe' in: *The New York Review of Books* (pre-1986), Vol. 31, No. 007 (Apr. 26, 1984). ProQuest Central. (str. 33-38)

architekturou, ekonomickou vyspělostí i svými nacionalistickými protivenstvími a sváry. Proměna heterogenní země byla dokonána rozvodem se Slovenskem, kdy se Petr Pithart mohl ironicky tázat: „Teď jsme konečně sami?“

Ve své práci o rozpadu federace Petr Pithart mimo jiné říká: „Etnicky homogenní státní jednotky byly napříč historií výjimkou. Etnická homogenita byla častěji charakteristická pro státní útvary, které byly na periferiích, barbarské. Velká centra světových civilizací byla vždy bohatou směsicí národů, kultur, víry a způsobů života, a právě to je důvodem, proč byla více než pouhými centry duchovních činností. Až v poslední době se západní Evropa posunula blíže větší homogenitě, ale to je vyváženo její přitažlivostí, vnímavostí vůči nově přichozím. Homogenita duchovně a kulturně ochuzuje. Stanovuje limity pro sebereflexi jakožto nejvyšší stupeň poznání – sebezpoznání“.<sup>65</sup> Dnes je Česká republika geograficky stále ve středu Evropy, kulturně je Západem a politicky? O to se překvapivě opět vedou spory. Je členem EU, NATO, zaměstnavatelé se mohou přihlásit k Evropské Chartě diverzity zaměstnavatelů. Česká republika je ve střední Evropě, která ač je v epicentru globalizace jako důležité centrum produkce výrobních řetězců světových firem, stejně jako úspěšných lokálních producentů a i světově konkurenceschopného vývoje, zdá se, že přesto tento fakt není úplně reflektován politickou elitou, stejně jako velkou částí jejich voličů.

Půl milionu cizinců (přesně 493 tisíc<sup>66</sup>) se spolupodílí na ekonomickém úspěchu této země. Možná se stanou součástí oné rozmanitosti, která znovu povede střední Evropu ke kulturnímu významu a kreativitě, tak jak na ni poukazuje Kundera ve své eseji. Nebo i díky této rozmanitosti dokonce dojdeme, jak říká Petr Pithart, k sebereflexi jakožto nejvyššímu stupni poznání – sebezpoznání. **Výrazným způsobem by k tomu mohl přispět právě i korporátní svět. Ať již svou vírou v celospolečenskou zodpovědnost, nebo touhou po výkonu daném kreativitou a ochotou svých zaměstnanců k nasazení se pro respektujícího a férového zaměstnavatele, nebo alespoň svou potřebou otevřených hranic jako podmínky přežití ve světě, který je přesně tak veliký jako vesnice.** Globální vesnice, kde ať chceme nebo ne, stejně všichni žijeme na jedné návsi. Víra v to, že politické elity nedopustí dát v sázku současnou prosperitu a budoucí potenciál České republiky, nemusí být odůvodněná.

Jistoty, jako je třeba členství v EU, nejsou dnes samozřejmé. Viz průzkumy veřejného mínění. Z EU dnes vystupuje země, kde se evropská integrace i v současné době těší vyšší podpoře než v ČR. Vše je představitelné v časech post-gramotné politiky digitálního světa (post literate), kdy fakta ignorujeme nebo je prohlásíme za vymyšlená, věci nemají žádný kontext, a přesto, nebo právě proto, dostaneme důvěru voličů, jak shrnuje Robert D. Kaplan, když varuje před post-gramotným časem americké politiky, kdy vše je možné. Neironizuje tento stav, ale upřímně se jej hrozí a varuje<sup>67</sup>.

<sup>65</sup> Pithart, P. (2000) 'The Division/Dissolution of Czechoslovakia: Old Sins and New Forms of Selfishness' In: Kraus, M.; Stanger, A. (eds.) *Irreconcilable Differences? Explaining Czechoslovakia's Dissolution*. Lanham, Boulder, New York and Oxford: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 2000. ISBN 0-8476-9020-2. (Str. 227-233).

<sup>66</sup> Český statistický úřad. Vývoj počtu cizinců podle typu pobytu. <https://www.czso.cz/csu/cizinci/cizinci-pocet-cizincu>

<sup>67</sup> Blíže viz Robert D. Kaplan. Přednáška: Eurasia, Europe and the Question of U.S. Leadership. Central Europe University. Budapest: <https://www.youtube.com/watch?v=LwXqOcjHIWE&t=2s> May 31, 2017



# DEMOGRAFICKÝ KONTEXT ČR

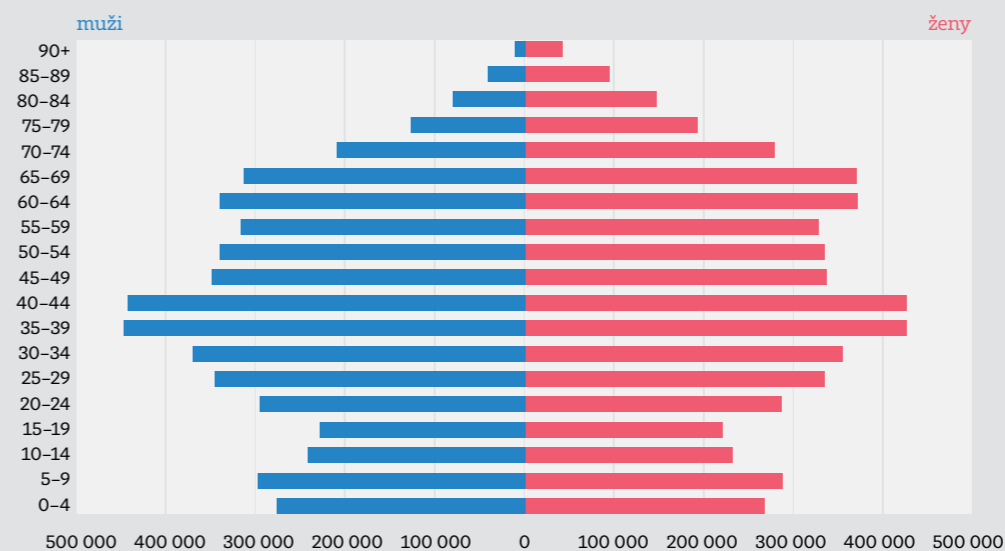
# V

„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu 20, nebo 80. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. Je nejlepší v životě zůstat mladý.“

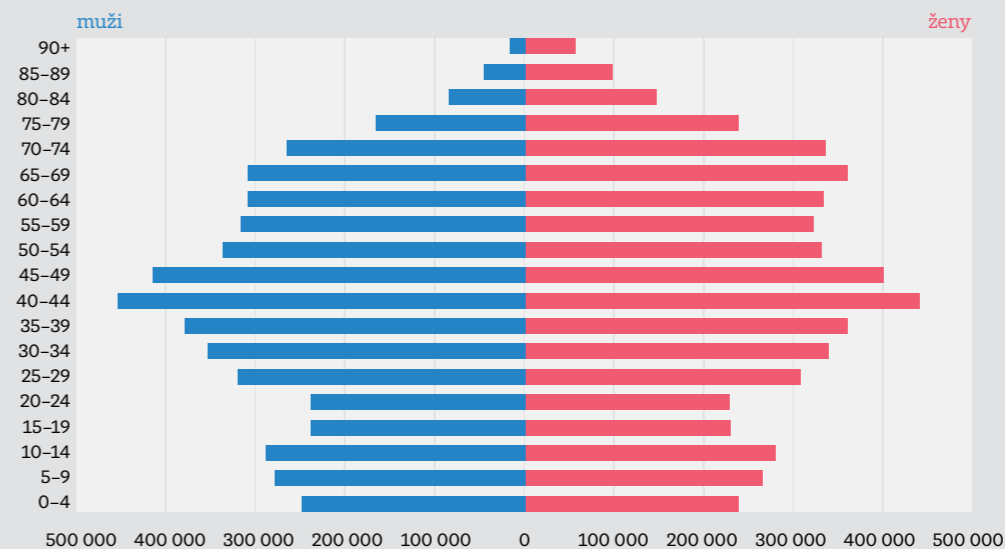
Henry Ford

Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů (tj. osob 65letých a starších).

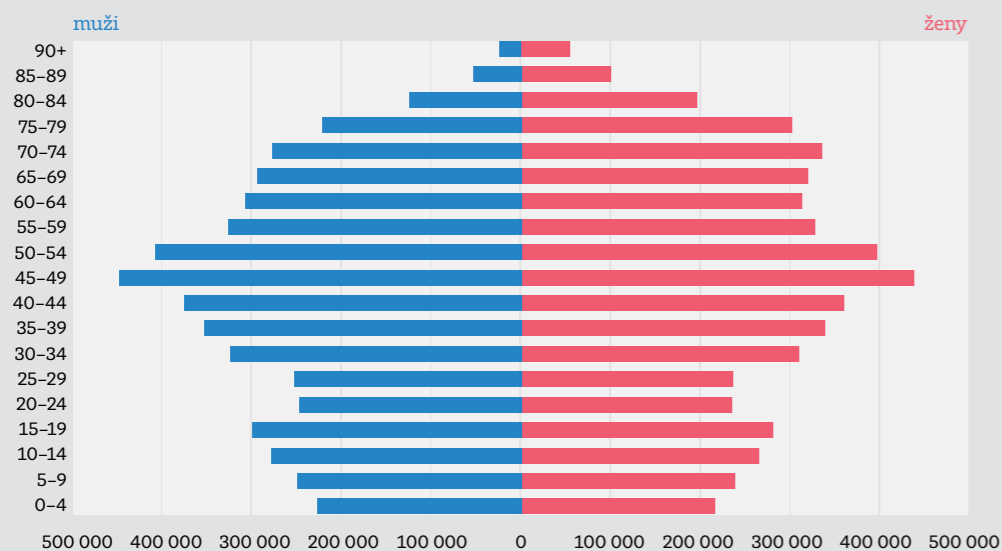
Věkové složení obyvatelstva České republiky k 1. 1. 2016 podle pohlaví a věkových skupin



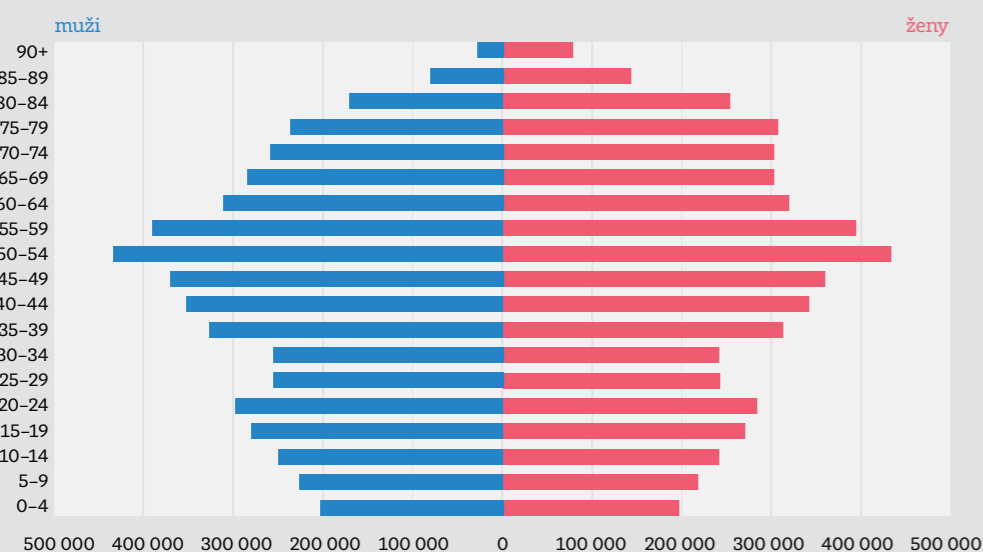
Projekce věkového složení obyvatelstva České republiky k 1. 1. 2020 podle pohlaví a věkových skupin



Projekce věkového složení obyvatelstva České republiky  
k 1. 1. 2025 podle pohlaví a věkových skupin



Projekce věkového složení obyvatelstva České republiky  
k 1. 1. 2030 podle pohlaví a věkových skupin



Zdroj: Věkové složení  
obyvatelstva - 2015, Český  
statistický úřad, Praha, 2016.  
Projekce obyvatelstva České  
republiky do roku 2100, střední  
varianta, Český statistický úřad,  
Praha, 2014

„Podíl osob ve věku 20–64 let, které by mohly potenciálně pracovat a vytvářet národní bohatství pro ostatní neproduktivní části populace, bude klesat. V roce 2016 činil podíl 20–64letých na celkové populaci ČR necelých 62 %, v roce 2030 to bude již jen 57,7 %. Stále více osob se bude přesouvat do skupiny poproduktivních 65letých a starších osob. Navíc se bude zmenšovat i absolutní počet obyvatel v České republice, takže 20–64letých osob bude na začátku roku 2030 pod 6 milionů ve srovnání s 6,540 milionu osob 20–64letých na začátku roku 2016. Počet seniorů se v tomto časovém rozmezí zvýší z 1,885 milionu lidí na 2,484 milionu osob.“

**Uvedená čísla jsou samozřejmě varovná z hlediska celkového počtu lidí, kteří mohou reprezentovat takzvané ekonomicky aktivní populaci, která má mj. aktivně přispívat a udržovat systém sociálního pojištění – důchodový systém.**

# DIVERZITA Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELŮ, ODBORŮ A ZAMĚSTNANCŮ V ČR

výsledky anket mezi zaměstnavateli,  
odbory a zaměstnanci

# VVI



„Chci, abychom byli bezpečná, prosperující, tolerantní země, abychom byli magnetem pro mezinárodní talenty a domovem pro průkopníky a inovátory, kteří budou posouvat svět dopředu.“

Angela Merkelová,  
kancléřka Spolkové republiky Německo

## Shrnutí výsledků obou anket

Pro účely publikace jsme oslovili zaměstnavatele i odbory, abychom více zmapovali jejich zkušenosti či praxi s diverzitou na pracovním trhu a ve firemním prostředí. V rámci ankety jsme se obrátili na více než 50 různých zaměstnavatelů a odborových organizací. Ankety se celkem zúčastnilo **20 zaměstnavatelů**, z nichž 85 % respondentů patří do výrobní sféry činnosti a 15 % do nevýrobní (prodej, zkoušení a certifikace a velko/maloobchod a internetový prodej).

Oblasti výrobní činnosti: *Textilní a oděvní průmysl, zemědělství, potravinářská výroba, zpracovatelský a polygrafický průmysl.*

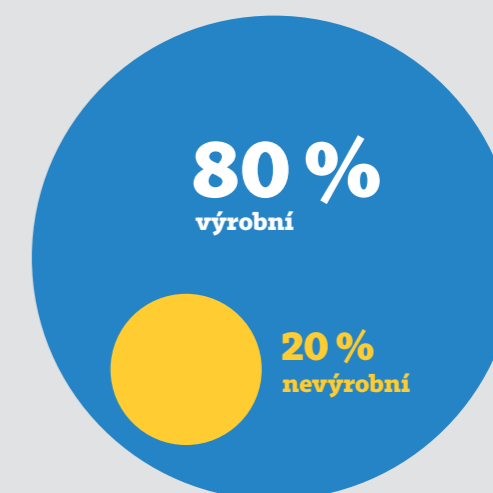
Anketa se skládala ze dvou dotazníků, jeden byl určen pro zaměstnavatele a druhý pro odborové organizace.

Celkem 55 % zaměstnavatelů a 60 % odborových organizací v rámci ankety má zkušenost s uplatňováním diverzity na pracovním trhu nebo ve své společnosti. Je rovněž patrné, že obě skupiny respondentů mají vysoké povědomí o samotném pojmu „diverzita na pracovním trhu“. U obou dotazovaných skupin vyplynulo, že převládá názor, že koncept diverzity může být prospěšný jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Tento pozitivní názor mělo až 70 % zaměstnavatelů, a dokonce 80 % respondentů z řad odborů (4 z 5 dotázaných). Obě skupiny mají pracovní zkušenost s uvedenými skupinami zaměstnanců s výjimkou skupiny lidí s odlišnou sexuální orientací (LGBT). Celkem 60 % zaměstnavatelů a 80 % odborových organizací v rámci ankety nemá zkušenost se specifickými programy pro rodiče na rodičovské dovolené či vracející se z ní.

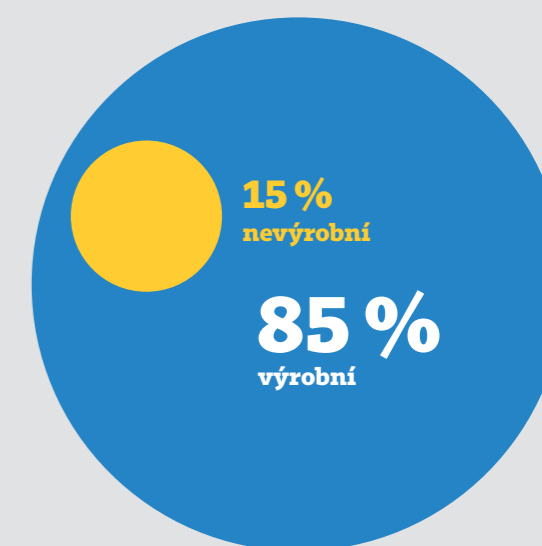
Více než polovina zaměstnavatelů nenaráží na překážky při zaměstnávání nebo při začleňování jednotlivých skupin zaměstnanců. Z odpovědí v anketě bylo patrné, že zaměstnavatelé mají malé zkušenosti se zaměstnáváním handicapovaných a cizinců, kteří by zde chtěli pracovat a žít.

Odborové organizace v rámci ankety uvedly, že se angažují zejména v podpoře zaměstnávání nebo začleňování většiny zaměstnanců ve své společnosti. Naopak minimálně nebo zcela vůbec se neangažují u skupiny zaměstnanců, kteří se ocitli v tzv. sendviči (lidé středního věku, kteří se starají o své nesamostatné děti a o své staré rodiče), a u skupiny lidí s odlišnou sexuální orientací (LGBT). Ankety se zúčastnilo celkem **5 odborových organizací** z výrobní oblasti polygrafie, těžby surovin a stavebnictví. Celkem 80 % respondentů bylo z oblasti výroby a 20 % z nevýrobní sféry.

### Oblast činnosti odborů



### Oblast činnosti zaměstnavatelů



# Anketa pro zaměstnavatele

V posledních letech se na pracovním trhu uplatňuje nový koncept pro začleňování různých skupin zaměstnanců, obvykle bývá nazýván „Diverzitou“. Máte v této souvislosti nějakou pracovní zkušenost s následujícími skupinami zaměstnanců?

Máte konkrétně pro rodiče na rodičovské dovolené nebo vracející se z rodičovské dovolené nějaký specifický program či aktivitu?



10 % jiná (individuální domluva)

30 % flexibilní pracovní doba, zkrácený úvazek, homeoffice

60 % ne

Většina zaměstnavatelů uvádí, že má zkušenost s rodiči na RD nebo vracející se z RD, se ženami – matkami samoživitelkami, handicapovanými lidmi či lidmi s omezenou pracovní schopností a lidmi ve věku nad 50 let. Kolem 50 % zaměstnavatelů má pak zkušenost se zaměstnanci, kteří se ocitli v tzv. sendviči (lidé středního věku, kteří se starají o své nesamostatné děti a o své staré rodiče), a cizinci, kteří zde chtějí pracovat a žít. 80 % respondentů naopak nemá žádné pracovní zkušenosti s lidmi s odlišnou sexuální orientací (LGBT) a dvě třetiny zaměstnavatelů s příslušníky národnostních menšin.

Máte konkrétně pro rodiče na rodičovské dovolené nebo vracející se z rodičovské dovolené nějaký specifický program či aktivitu?

Většina zaměstnavatelů nemá pro rodiče na rodičovské dovolené žádné specifické aktivity či program (celkem 60 %), jen 30 % poskytuje rodičům možnost pružné pracovní doby či práci z domova a 10 % se domluví se svými zaměstnanci na zcela individuálním plánu.

## Komentáře zaměstnavatelů k jednotlivým dotazovaným skupinám

**Specifické programy či aktivity zaměstnavatelů pro rodiče na rodičovské dovolené nebo vracející se z rodičovské dovolené**

„Snažíme se najít dočasnou náhradu a udržet kontakt ke snadnému návratu na danou pozici.“

„Firma byla založena matkami na rodičovské, velká část kolegyň u nás začala pracovat právě na rodičovské dovolené.“

**Handicapovaní nebo lidé s omezenou pracovní schopností**

„... Spolupracujeme se čtyřmi chráněnými dílnami.“

**Příslušníci národnostních menšin, občané ČR**

„V minulosti jsme měli učně, a měli jsme velmi dobré zkušenosti.“

**Mladí lidé – absolventi**

„Máme pozitivní zkušenosti se zaškolováním už během studia.“

**Lidé ve věku 50+**

„Máme zkušenosti u třech lidí a byli to velmi kvalitní pracovníci.“

**Lidé s odlišnou sexuální orientací (LGBT)**

Z odpovědí v podstatě vyplývá, že se zaměstnavatelé tématu LGBT zaměstnanců a jejich uplatnění a rozvoji spíše vyhýbají.

**Jak rozumíte pojmu diverzita na pracovním trhu?**

Celkem 15 % respondentů nerozumí pojmu či neví, co to je, a 85 % respondentů odpovědělo, že pojem chápou následovně:

„Není možné zaměstnávat každého, musíme respektovat podmínky zemědělské práce.“

„Začleňování do pracovního procesu bez ohledu na rasu, pohlaví, barvu pleti, náboženství, věk, zdravotní stav apod.“

„Dodržení věkové kontinuity.“

„Na pracovním trhu existují různé skupiny zaměstnanců, ke kterým je potřeba přistupovat individuálně. Vytvářet jim specifické podmínky pro danou skupinu lidí.“

„Zlepšení pracovního prostředí za účelem získání vyššího výkonu.“

„Rozložení pracovního trhu.“

„Začleňování rozdílných skupin bez ohledu na jejich specifika.“

„Pouze teoretický popis situace, která normálně funguje.“

„Zabývá se něčím daleko méně podstatným, než jsou schopnosti a dovednosti pracovníků, a to včetně jejich sociální inteligence a empatie.“

„Rovné zacházení se zaměstnanci.“

„V rámci možností a zaměření firmy mít různorodou pracovní skupinu lidí.“

„Různé skupiny mohou mít pocit, a někdy oprávněný, že se nemohou plně uplatnit na náročném trhu práce a že jim některý aspekt jejich odlišnosti brání plnému uplatnění.“

„Podle našeho názoru je důležitější kvalifikace

a zájem o práci než dělení podle pohlaví, vyznání či etnické příslušnosti. Potřebujeme ale zaměstnance s dobrou znalostí češtiny.“

„Rozmanitost ve složení pracovních týmů, skupin.“

„Jako různorodou skladbu lidí, co se týká věku, pohlaví, vzdělání, zdraví.“

„Zaměstnávání různých skupin lidí, které jsou v obecné populaci zastoupeny menšinově.“

„Jde o koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál.“

„Uplatňování různých/rozdílných/odlišných lidí na trhu práce.“

**Máte nějakou zkušenost s uplatňováním diverzity na pracovním trhu a u vás ve firmě?**

Celkem 55 % zaměstnavatelů odpovědělo, že takovou zkušenost má. Za konkrétní zkušenosti uvedli například:

„Zaměstnání vozičkáře – našeho zaměstnance po úraze.“

„Zaměstnávání a začlenění do kolektivu lidí se ZPS, matek po návratu z RD.“

„Dohody se ZŠ a SŠ o participaci naší společnosti na vzdělávání a praxi žáků těchto škol s cílem vytvořit předpoklady pro lepší uplatnění těchto žáků, podpora studentů/žáků formou stipendií u nedostatkových profesí apod.“

„V souvislosti s nábořem, respektive při výběru nových pracovníků, upřednostňujeme věkovou diverzitu tak, abychom přijímali jak mladší zaměstnance, tak starší, aby portfolio zaměstnanců bylo rovnoměrné a odráželo demografickou strukturu vnějšího prostředí.“

„V rámci vzdělávací akademie umožňujeme vzdělávání všech věkových skupin, tak aby udržovaly svou kvalifikaci s požadavky zaměstnavatele, a současně v rámci pracovních skupin / projektových týmů podporujeme spolupráci mladých a seniorních zaměstnanců.“

„Jako standardní personální nástroje jsou zavedeny souběhy, zkrácené úvazky, home office, možnosti přechodu na jiné pozice, vytvořili jsme podmínky pro dostatečný zácvik nově přijatých zaměstnanců a personálních náhrad.“

„Ve spolupráci s externím dodavatelem stravovacích služeb posilujeme v rámci nabídky jeho služeb zdravé stravovací návyky, máme zavedenou zvýšenou zdravotní péči o vybrané skupiny zaměstnanců formou možností rehabilitací, současně v rámci firemních benefitů podporujeme rehabilitaci a péči o zdraví.“

„Investice směřující do výroby jsou zaměřeny na odstraňování fyzicky náročné práce, omezování hluku a zlepšování pracovního prostředí.“

„Na podporu resocializace a lepší následnou integraci do společnosti umožňujeme v součinnosti s nedalekou věznicí na některých pracovních pracovištích práci vězňů.“

„Pro lepší návrat žen po mateřské a rodičovské dovolené podporujeme pomocí příspěvku na školku možnost péče o děti těchto žen, současně v rámci systému firemního vzdělávání podporujeme zapojování žen na mateřské a rodičovské dovolené do vzdělávacích programů organizovaných pro zaměstnance.“

#### **Považujete téma diverzity za příležitost pro rozvoj vaší firmy a pracovního trhu v ČR?**

Téměř tři čtvrtiny respondentů odpovědělo na tuto otázku negativně. Zbývající část respondentů upřesnila, v jakém ohledu spatřuje téma diverzity za příležitost rozvoje firmy a pracovního trhu v ČR.

„Pomoc při začleňování pracovníků s rozdílnými předpoklady nebo názory do firemního prostředí.“

„Pomoc při začleňování zejména zaměstnanců ve věku 50 plus.“

„Individuální přístup k zaměstnancům.“

„Zapojení opomíjených skupin zájemců o práci.“

„Využití potenciálu trhu práce a rozvoj jednotlivce.“

„Nedostatek pracovních sil.“

#### **Myslíte si, že koncept diverzity může být prospěšný pro zaměstnance i zaměstnavatele?**

Celkem 70 % zaměstnavatelů vnímá koncept diverzity za přínosný, a to následujícími způsoby:

„Z hlediska zaměstnavatele – v případě potřeby pracovníka na částečný úvazek.“

Z hlediska zaměstnance – uplatnění na trhu pro zaměstnance se ztíženým uplatněním.“

„Obě strany se mohou sjednotit na určitých možnostech spolupráce.“

„Zaměstnavatel potřebuje výkon pro svou firmu, musí proto pro své zaměstnance vytvořit podmínky. Např. pro rodiče po rodičovské dovolené zajistí školení nebo může založit firemní školku. Zaměstnanec-rodič je pak spokojený.“

„Zlepšení vzájemné komunikace a tím i zlepšení pracovních výkonů.“

„Že vyjdeme vstříc matkám malých dětí.“

„Pokud to bude vnímáno jako informace, tak ano. Pokud jako povinnost, bude to velmi špatné a bude to způsobovat jen komplikace.“

„Jsou oblasti, kde je nutné se tímto tématem silně zabývat.“

„Jsme malá firma, u nás to přínosem být příliš nemůže, ale u firem s nedostatkem pracovních sil určitě ano.“

„Při velké diferenciaci rolí a profesí je možno pro každou hledat typologicky, odborně aj. vhodného kandidáta.“

„V době omezených zdrojů na trhu práce je nutné využívat všech možností spolupráce, i když mohou být v některých ohledech nestandardní nebo lehce odlišné.“

„Age management je v naší společnosti chápán jako soubor opatření, procesů a postupů v jednotlivých subsystémech práce s lidmi, který řeší situace věkové diverzity zaměstnanců. Podpora diverzity pro nás znamená mj. rozvoj firemní kultury, kde různé skupiny pracují spolu, navzájem se inspirují, učí a sdílejí pracovní zkušenosti.“

„Zaměstnavateli může přinést nové pracovní síly a zaměstnanci nové pracovní příležitosti.“

Naopak 30 % respondentů považuje koncept diverzity za ne zcela přínosný a uvedli tyto komentáře:

„Protože ignoruje schopnosti, dovednosti. Podceňuje schopnosti managementu vybrat ty správné lidi na správná místa.“

„Netoleruje omyly – i dobře míněný výběr se může nepovedět.“

„Každý dobrý zaměstnavatel diverzitu uplatňuje, pokud ne, není dobrý zaměstnavatel a doplatí na to. Zastávám názor, že je to třeba nechat přirozenému vývoji. S pozitivní diskriminací, preferencemi či dotacemi nemám dobré zkušenosti. Chráněné skupiny ztrácí schopnost se o sebe samy postarat.“

„Může být prospěšný pouze do určité míry a v určitých situacích; nelze jej mechanicky přenášet, není samospasitelný.“

#### **Narážíte na nějaké překážky při zaměstnávání nebo při začleňování níže uvedených skupin zaměstnanců?**

Z odpovědí v anketě vyplývá, že více než polovina zaměstnavatelů nenaráží na překážky při zaměstnávání nebo při začleňování jednotlivých skupin zaměstnanců. Je patrné, že zaměstnavatelé mají malé zkušenosti se zaměstnáváním handicapovaných nebo lidí s omezenou pracovní schopností a také cizinců, kteří by zde chtěli pracovat a žít.

#### **Dodatečné komentáře respondentů k jednotlivým skupinám:**

##### **Rodiče na rodičovské dovolené nebo vracející se z rodičovské dovolené**

„Častá absence zaměstnance v práci. Nemá kdo hlídat nemocné dítě.“

„Nechtější přijmout práci ve směnách.“

##### **Ženy – matky samoživitelky**

„Častá absence zaměstnance v práci. Nemá kdo hlídat nemocné dítě.“

„Časté ošetřování člena rodiny.“

„Nechtější přijmout práci ve směnách.“

##### **Handicapovaní nebo lidé s omezenou pracovní schopností**

„Nedostatečná motivace ze strany státu, pouze pokutování v případě nedodržení kvóty zaměstnanců se ZPS.“

„V našem výrobním podniku, vzhledem k fyzické náročnosti, není možné tuto skupinu lidí zaměstnávat.“

„Limitace díky jejich handicapu.“

„Požadavky na fyzicky náročnou práci.“

„Podle míry postižení.“

##### **Zaměstnanci, kteří se ocitli v tzv. sendviči, jelikož se musí starat o vážně a dlouhodobě nemocného člena rodiny a své ještě nesamostatné děti**

„Práce z domova možná není, tudíž nepřítomnost zaměstnance na pracovišti je nemožná.“

„Časté OČR, nízká flexibilita.“

„Pro zaměstnavatele a zaměstnance se zkomplikovaly podmínky pro práci doma.“

##### **Cizinci, kteří zde chtějí pracovat a žít**

„Podmínky vytvořené státem jsou velmi špatné, legislativa zdoluhavá.“

„Extrémně složitý byrokratický proces pro zaměstnávání cizinců zejména ze zemí mimo EU.“

„Musí umět český jazyk, jazyková bariéra.“

##### **Příslušníci národnostních menšin, občané ČR**

„Zájem o práci je spíše formální kvůli potvrzení pro úřad práce.“

„Nízká motivace se zaměstnat.“

##### **Mladí lidé – absolventi**

„O manuální práci ve směnách zájem nemají.“

„Jeví zájem pouze o práci v kanceláři, ale většinou si kladou vysoké/nepřiměřené nároky na mzdu.“

„Vysoké nároky na mzdu bez adekvátního výkonu.“

„Mnohdy nekvalitně připraveni pro budoucí povolání.“

„Nedostatečné praktické znalosti.“

„Zatím jsem se setkala s přístupem, že byli velmi překvapeni, že požadujeme pracovní dobu 8 h denně.“

##### **Lidé ve věku 50 plus**

„Vyšší nemocnost.“

„Neochota učit se nové věci.“

# Anketa pro odborové organizace

V posledních letech se na pracovním trhu uplatňuje nový koncept pro začleňování různých sociálních skupin, obvykle bývá nazýván diverzitou. Máte v této souvislosti jako odborová organizace nějakou zkušenost s následujícími skupinami zaměstnanců ve vaší firmě/společnosti?

Všichni respondenti uvedli, že mají pracovní zkušenost s rodiči na RD nebo vracející se z RD, se ženami - matkami samoživitelkami, mladšími lidmi - absolventy a lidmi ve věku nad 50 let. Čtyři z pěti odborových organizací mají zkušenost i se skupinou handicapovaných lidí a příslušníky národnostních menšin. 60 % má pak zkušenost s cizinci, kteří zde chtějí pracovat a žít. Naopak 60 % odborových organizací potvrdilo, že pracovní zkušenost nemají se zaměstnanci, kteří se ocitli v tzv. sendviči (lidé středního věku, kteří se starají o své nesamostatné děti a o své staré rodiče.), a 80 % respondentů nemá pracovní zkušenost s lidmi s odlišnou sexuální orientací (LGBT).

**Máte konkrétně pro rodiče na rodičovské dovolené nebo vracející se z rodičovské dovolené nějaký specifický program či aktivitu?**

Celkem 80 % respondentů uvedlo, že nemají pro rodiče na rodičovské dovolené žádné specifické aktivity či program. Celkem 20 % uvedlo, že zajišťují rodičům cvičení.

**Jak rozumíte pojmu diverzita na pracovním trhu?**

Respondenti odpověděli, že pojem chápou následovně:

„Rozložení pracovních sil na pracovním trhu.“

„Uplatnění v praxi.“

„Různorodost, přizpůsobivost, flexibilita.“

„Různorodost a stabilita.“

„Začleňování různých skupin lidí.“

**Máte nějakou zkušenost jako odborová organizace s uplatňováním diverzity na pracovním trhu a ve vaší společnosti?**

Celkem 60 % odborových organizací odpovědělo, že takovou zkušenost má. Za konkrétní zkušenosti uvedly například:

„Projednávání struktury společnosti, výhled do budoucna.“

„Diverzita je na počátku, do budoucna bude jistě zásadním tématem.“

**Setkali jste se již s pojmem „Diversity Management“?**

Žádný z respondentů se nesetkal s pojmem „diversity management“.

**Považujete z pohledu odborové organizace téma diverzity za příležitost pro rozvoj vaší firmy a také pro zaměstnance vaší firmy/společnosti?**

Celkem 80 % odborových organizací (4 z 5) odpovědělo ANO. V jakém ohledu spatřují respondenti téma diverzity za příležitost pro rozvoj firmy? Uvedli tyto odpovědi:

„Využití celého spektra zaměstnanců, které nabízí pracovní trh.“

„Prosazování požadavků zaměstnanců.“

„Projednávání vztahu k zaměstnancům a jejich potřebám v pracovním zařazení.“

**Myslíte si, z pohledu odborové organizace, že koncept diverzity může být prospěšný pro zaměstnance, zaměstnavatele a i pro odbory?**

Celkem 80 % odborových organizací (4 z 5) odpovědělo ANO. Jakým způsobem může být prospěšný, zodpověděli respondenti následovně:

„Prosazování požadavků zaměstnanců.“

„Zaměstnavatelé a zástupci zaměstnanců (odbory) by měli více spolupracovat.“

„Jeden z respondentů je názoru, že v jejich branži není dost příležitostí pro tuto skupinu lidí.“

**Angažujete se jako odborová organizace nějakým způsobem při podpoře zaměstnávání nebo při začleňování uvedených skupin zaměstnanců ve vaší firmě, společnosti?**

Z dotazníku vyplývá, že se odborové organizace angažují pro tyto skupiny zaměstnanců:

Rodiče na rodičovské dovolené nebo vracející se z rodičovské dovolené.

Ženy - matky samoživitelky.

Handicapovaní nebo lidé s omezenou pracovní schopností.

Cizinci, kteří zde chtějí pracovat a žít.

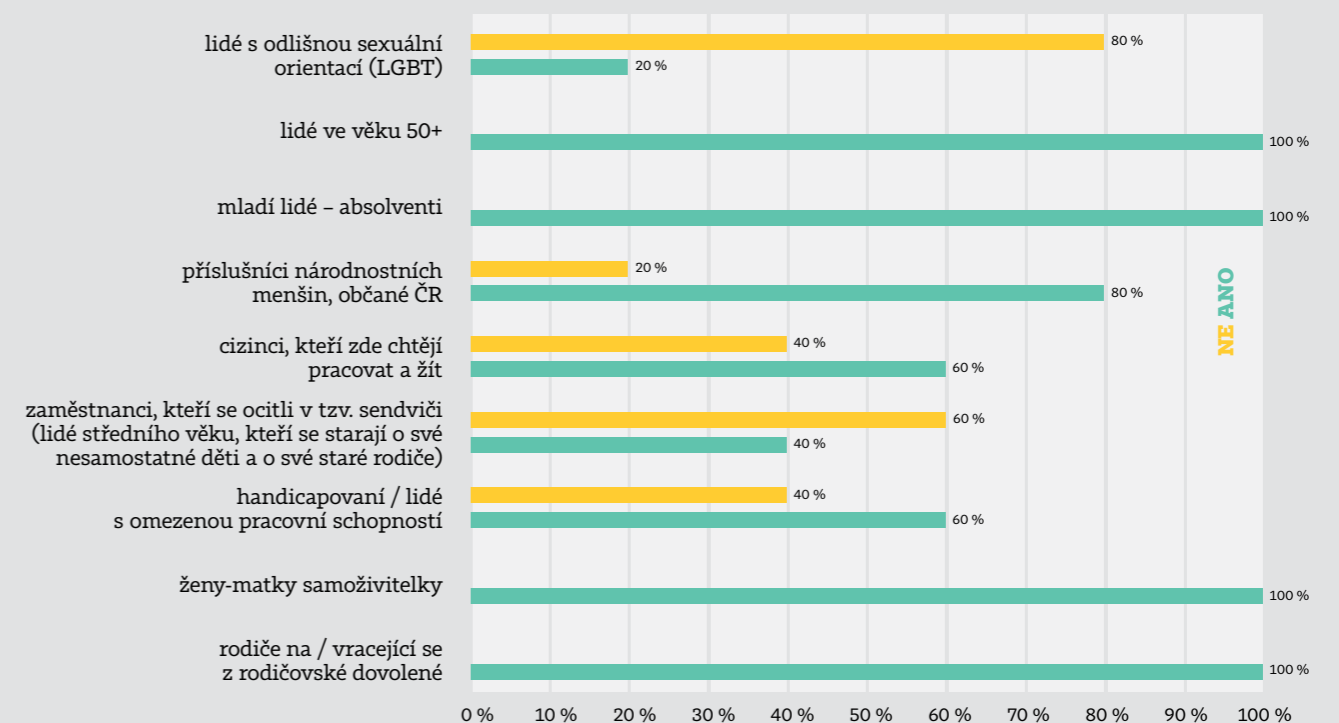
Příslušníci národnostních menšin, občané ČR.

Mladí lidé - absolventi.

Lidé ve věku 50 plus.

Minimálně, nebo se naopak vůbec neangažují pro skupinu zaměstnanců, kteří se ocitli v tzv. sendviči (lidé středního věku, kteří se starají o své nesamostatné děti a o své staré rodiče), a u skupiny lidí s odlišnou sexuální orientací (LGBT).

**Angažujete se jako odborová organizace nějakým způsobem při podpoře zaměstnávání nebo při začleňování uvedených skupin zaměstnanců ve vaší firmě, společnosti?**





## Anketa „Matky vítány 2017“

Anketa uskutečnená Byznysem pro společnost v rámci aktivit a konference **Matky vítány v březnu 2017**.<sup>68</sup> Výsledky ankety měly za cíl propojit přání a potřeby rodičů a zaměstnavatelů. Poprvé byly publikovány na uvedené konferenci. Konference se věnovala zejména tématům:

Jaký mají matky sociální i ekonomický přínos pro zaměstnavatele? Jakým způsobem je firma/zaměstnavatelé podporují v rychlejším a efektivnějším návratu do práce? Existuje státní podpora pro firmy, které chtějí realizovat aktivity prorodinné politiky, která by usnadnila návrat rodičů do zaměstnání?

**Ankety se zúčastnilo celkem 436 respondentek – matek s dětmi – a sestávala z následujících tematických oblastí:**

### Počet dětí

Ankety se účastnilo:

- 47 % respondentek se dvěma dětmi
- 42 % respondentek s jedním dítětem
- 12 % respondentek se třemi a více dětmi

### Délka mateřské/rodičovské dovolené

Celkem 50 % respondentek odpovědělo, že zůstává doma minimálně 3 roky.

Více než 20 % respondentek uvedlo dobu mezi 2 až 3 roky.

Jen 8 % respondentek odpovědělo, že doma zůstaly dobu kratší než 6 měsíců.

### Pracovní pozice

Nejvíce respondentek uvedlo, že na MD/RD odcházely z pracovní pozice „Specialistka“, celkem 40 %.

14 % uvedlo pozici úřednice.

Program konference se zabýval rovněž průřezovými tématy, jakými jsou diverzita a inkluze na trhu práce, flexibilita práce a work-life balance. Program konference byl zaměřen na velké i menší zaměstnavatele, relevantní odborníky, média, státní správu a profesní organizace.

### Sídlo zaměstnavatele respondentek

Celkem 72 % respondentek uvedlo, že má zaměstnavatele ve větších městech (nad 50 tisíc obyvatel).

Více než 54 % respondentek uvedlo, že má zaměstnavatele přímo v Praze.

### Návrat žen k původnímu zaměstnavateli před mateřskou/rodičovskou dovolenou.

Celkem 41 % žen se vrátilo na původní pozici.

Celkem 17 % žen se vrátilo na jinou pracovní pozici.

Celkem 42 % žen se nevrátilo zpět do své původní práce před mateřskou a rodičovskou dovolenou.

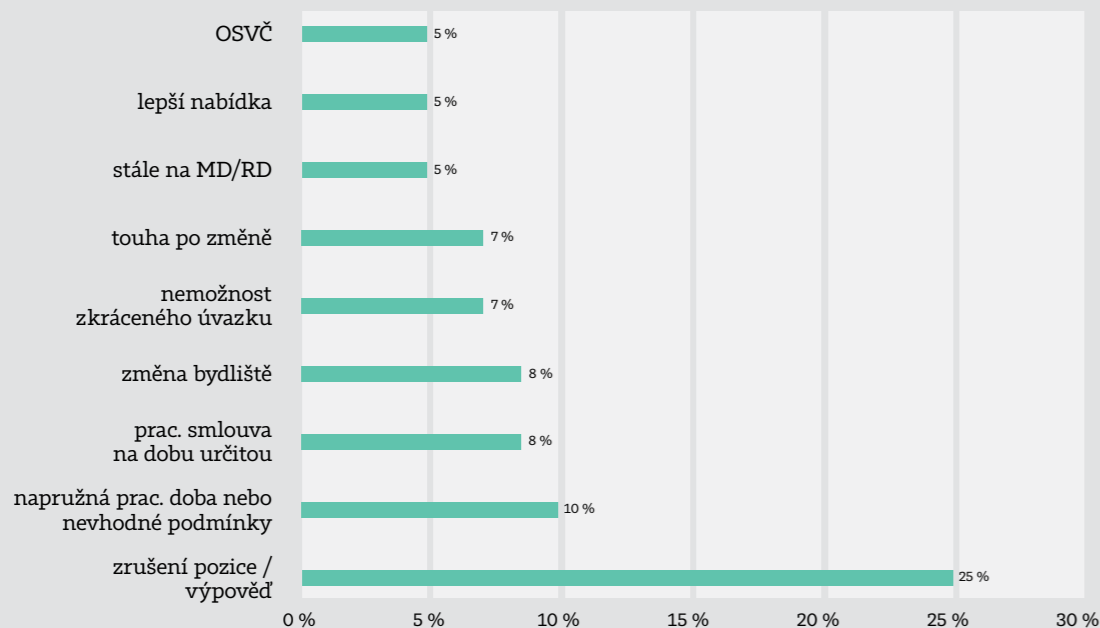
### Co podle respondentek usnadňuje hladký návrat zpět do práce

Celkem 75 % respondentek ankety upřednostňuje flexibilní pracovní dobu a možnost pracovat alespoň částečně či zcela z domova.

Dohromady 68 % respondentek si myslí, že hladký návrat do práce usnadňuje možnost zkráceného/částečného úvazku (nebo DPP či DPČ). Současně považují za podstatnou pomoc s hlídáním dětí ze strany příbuzných.

<sup>68</sup> <http://diverzita.cz/event/matky-vitany/>

### Důvody, proč se ženy nevrací zpět do práce po MD/RD



#### Nejčastěji uváděné příčiny neúspěšného návratu do práce po mateřské/rodičovské dovolené.

Nemožnost využití zkráceného úvazku / částečného úvazku, uvedlo 71 % respondentek.

Nelze využívat pružnou/flexibilní pracovní dobu, uvedlo dohromady 65 % respondentek.

Není možnost využívat práci z domova, uvedlo v anketě celkem 54 % respondentek.

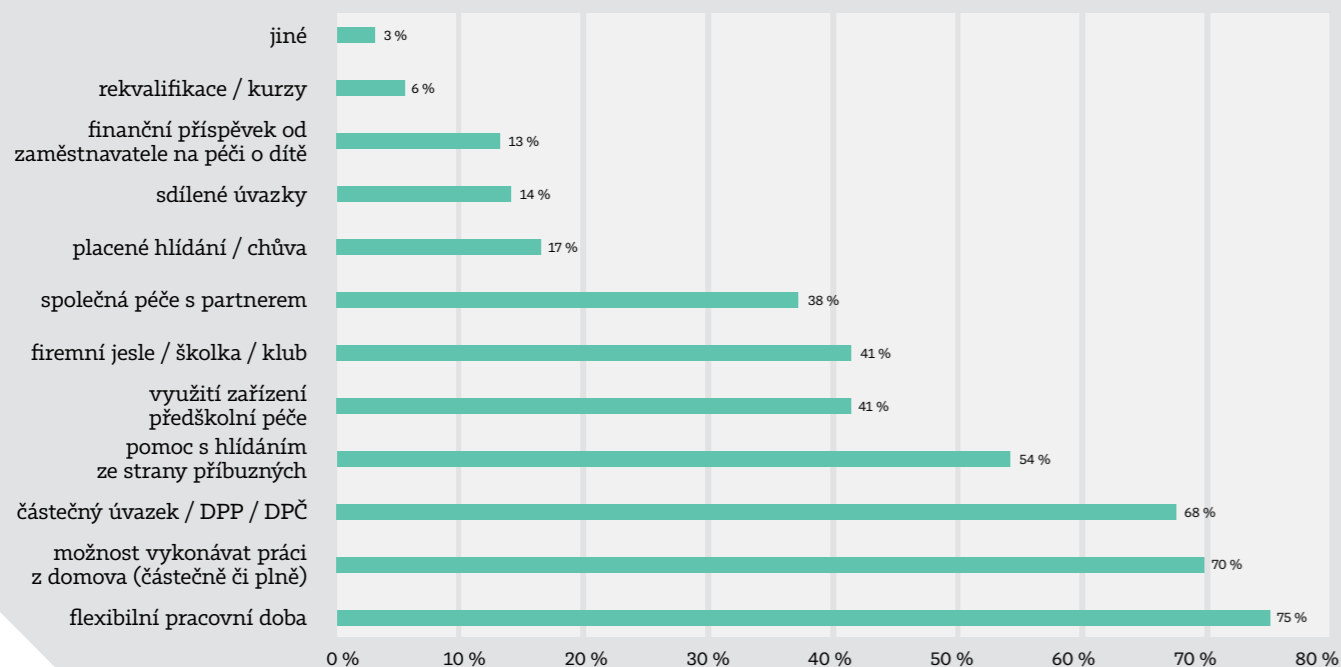
#### Kontakt se zaměstnavatelem

Celkem 62 % respondentek uvedlo, že je dostačující.

Naopak 15 % respondentek považuje kontakty a informace od zaměstnavatele za nedostačující.

Celých 30 % respondentek uvedlo, že během mateřské a rodičovské dovolené nemělo se zaměstnavatelem žádný kontakt.

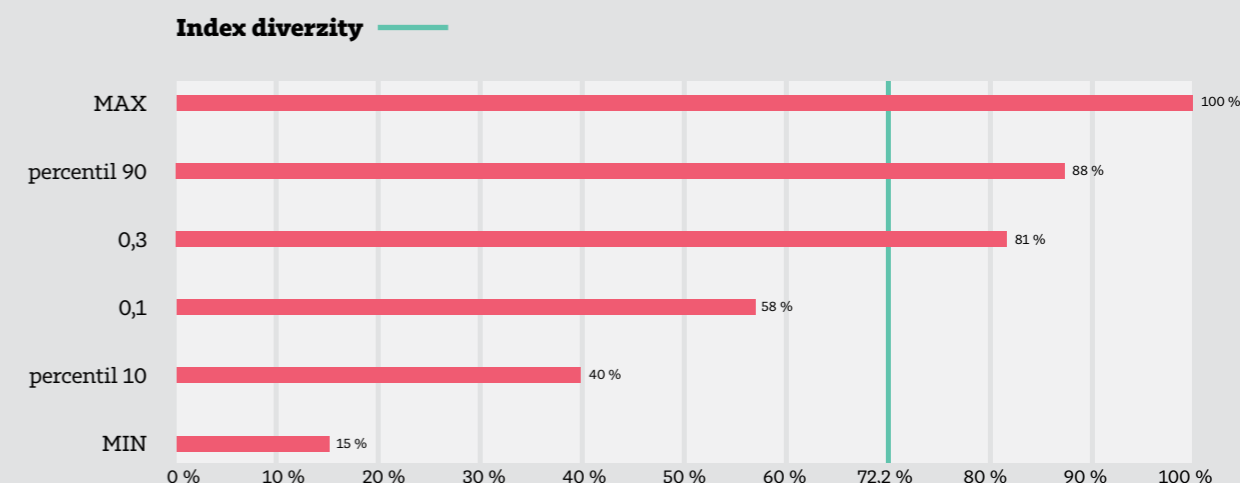
### Faktory hladkého návratu žen zpět do práce



## Index diverzity – Výsledky měření nástroje DISA: „Diversity and Inclusion Strategic Assessment“

(Benchmarking o přístupu k diverzitě mezi 34 firmami na českém trhu práce)

Index v pilotním zmapování dle nástroje DISA zahrnul 34 soukromých zaměstnavatelů s celkovým dosahem na více než 50 000 zaměstnanců.



### Nastavení indexu a výsledek pilotního měření

Index diverzity ČR je unikátní index, který zachycuje, jakým způsobem se zaměstnavatelé staví k řízení a nastavení diverzity, a je také vodítkem pro ostatní zaměstnavatele, neboť zachycuje best practice pro nastavení managementu diverzity na českém trhu. Je postaven na nástroji na hodnocení managementu diverzity DISA (Diversity and Inclusion Strategic Assessment; © Byznys pro společnost). Ten umožňuje zaměstnavatelům zhodnotit, jak mají nastaveny a integrovány oblasti řízení diverzity a inkluze ve firmě, jak je diverzita provázána se všemi klíčovými HR procesy a také jak je toto téma komunikováno interně i externě. Index diverzity vytvořil Byznys pro společnost, národní koordinátor Evropské Charty diverzity ([www.diverzita.cz](http://www.diverzita.cz)), ve spolupráci s odborníky a zástupci zaměstnavatelů a ověřil jej v pilotním měření.

Ke splnění základní hranice českého Indexu diverzity (dle DISA), tedy k získání bronzové úrovně ratingu diverzity, by společnost měla dosáhnout nejméně 72 % z celkového maximálního bodového skóre hodnocení nastavení diverzity ve firmě. K získání zlaté úrovně pak nejméně 90 %. Z pilotního měření se z celkem 34 zaměstnavatelů podařilo na zlatou úroveň dosáhnout celkem deseti společnostem.

**Zlatá úroveň Indexu diverzity** (oceněno v rámci ceny TOP Odpovědná firma, kategorie Diverzita)<sup>69</sup>

**Allen & Overy**

**Accenture ČR**

**Plzeňský Prazdroj**

**PwC Česká republika**

**UNILEVER ČR**

**Československá obchodní banka**

**GlaxoSmithKline**

**SAP Services**

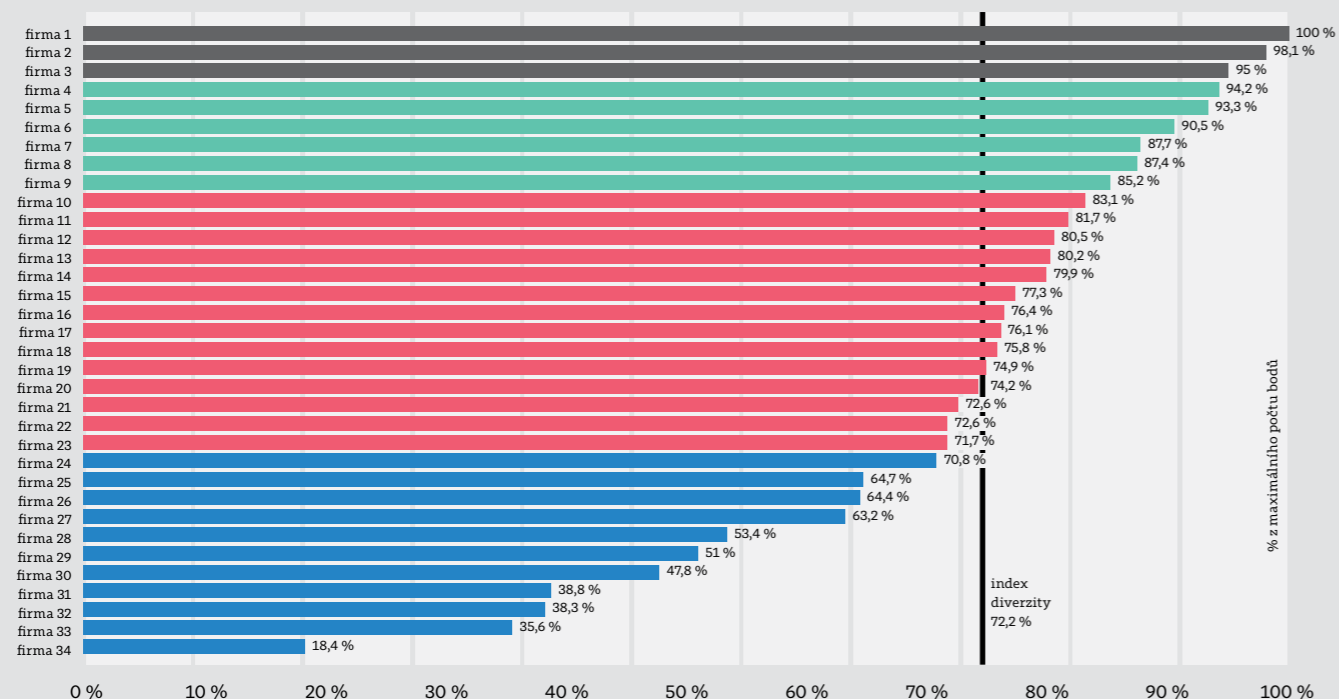
**Sodexo Pass Česká republika**

**Vodafone Czech Republic**

<sup>69</sup> Pořadí je dle abecedy. Všechny společnosti splnily potřebných 90 % v nastavení managementu diverzity ve firmě.

## Jednotlivé oblasti měření v rámci Indexu diverzity ČR dle hodnocení DISA

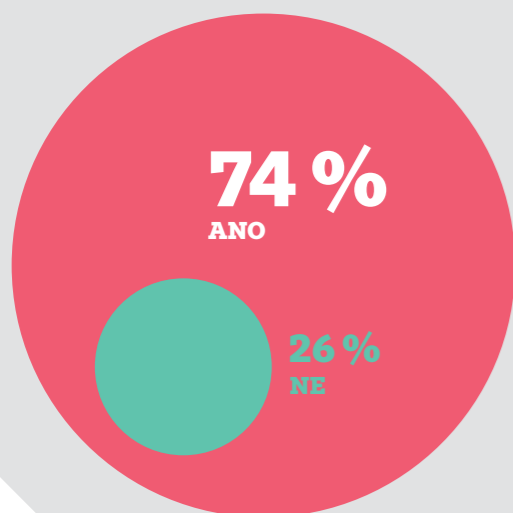
### Celkové hodnocení pilotního měření DISA u 34 zaměstnavatelů



## Strategie nastavení diverzity

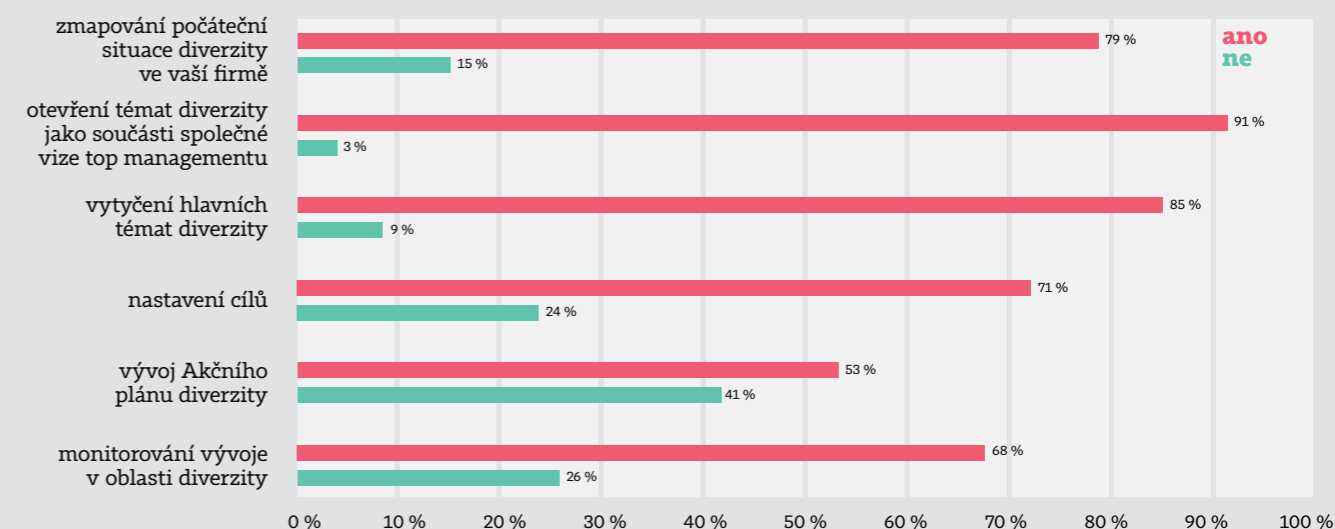
Téměř dvě třetiny firem z pilotního měření má zpracovanou a schválenou strategii nebo program podpory diverzity a inkluze na pracovišti. Jde o formalizovaný dokument, který schválilo nejvyšší vedení nebo je integrální součástí principů a hodnot mateřské společnosti.

### Má vaše firma písemně definovaný program podpory diverzity na pracovišti?



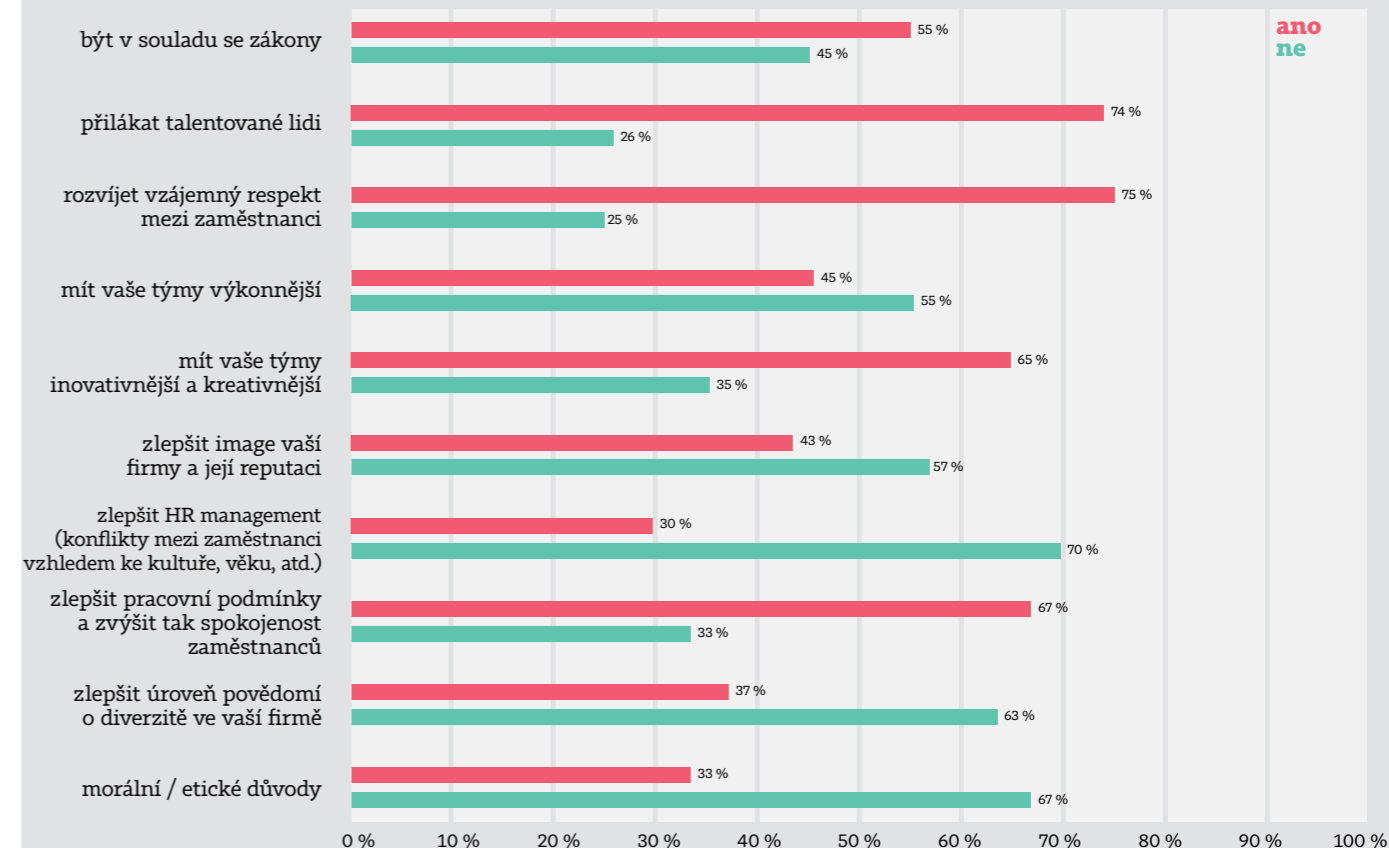
Pro nastavení kvalitní strategie diverzity zmapovaly společnosti výchozí stav ve firmě (základní zhodnocení) a stanovily si prioritní témata a procesy, na které se budou soustředit. Více než 90 % firem považuje za klíčové to, aby se téma diverzity stalo součástí agendy nejvyššího vedení. U téměř poloviny firem se strategie diverzity promítla do přípravy Akčního plánu diverzity (nebo obdobného dokumentu), který je pravidelně monitorován.

### Jaké kroky jste uskutečnili k realizaci strategie diverzity za poslední 2 roky?



Strategické nastavení diverzity a inkluze umožňuje firmě téma dobře integrovat napříč všemi procesy personálního řízení, interní i externí komunikace. V době boje o zaměstnance se může dobré nastavení diverzity stát klíčem k diferenciaci v přilákání talentů, umožňující oslovit i jiné než tradiční skupiny na pracovním trhu i posílit retenci a engagement stávajících zaměstnanců.

### Jaké jsou tři hlavní cíle či závazky vaší politiky diverzity?

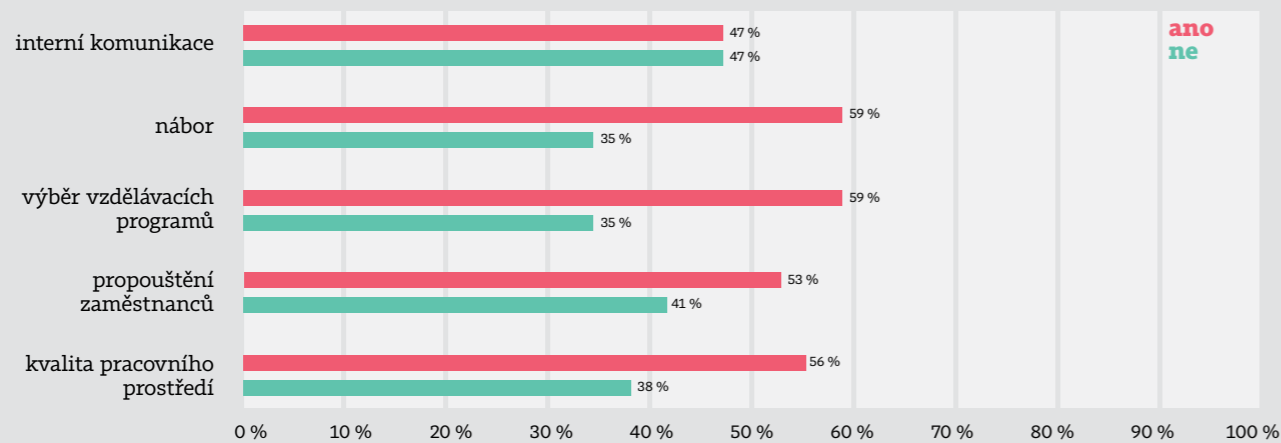


## Propojení strategie diverzity s cíli v HR procesech

Pro úspěch diverzity ve firmě je, mimo jiné, také důležité, aby byly stanoveny cíle nejen pro celkové nastavení, ale také pro jednotlivé oblasti personálního řízení. Jedině synergií všech procesů je možné dosahovat kýženého efektu a přínosu v přístupu na bázi respektu, různorodosti a otevřenosti vůči potřebám nejrůznějších skupin a tím maximalizovat i jejich potenciál a přínos. Nábor se musí dívat na nejrůznější kandidáty a kandidátky bez

předsudků, ale také mít jasné zadání a cíle v této oblasti, na nové zaměstnance musí čekat pracovní podmínky a prostředí, které odpovídá a respektuje jejich potřeby a situaci, a v neposlední řadě také je nutné zohledňovat jejich specifika při výběru benefitů i při rozvoji a kariérním plánu jednotlivých zaměstnanců a zaměstnankyň. Management by měl mít vzdělávání a přípravu, jak pracovat s různorodým týmem a využívat diverzity pro maximalizaci výsledků a inovací.

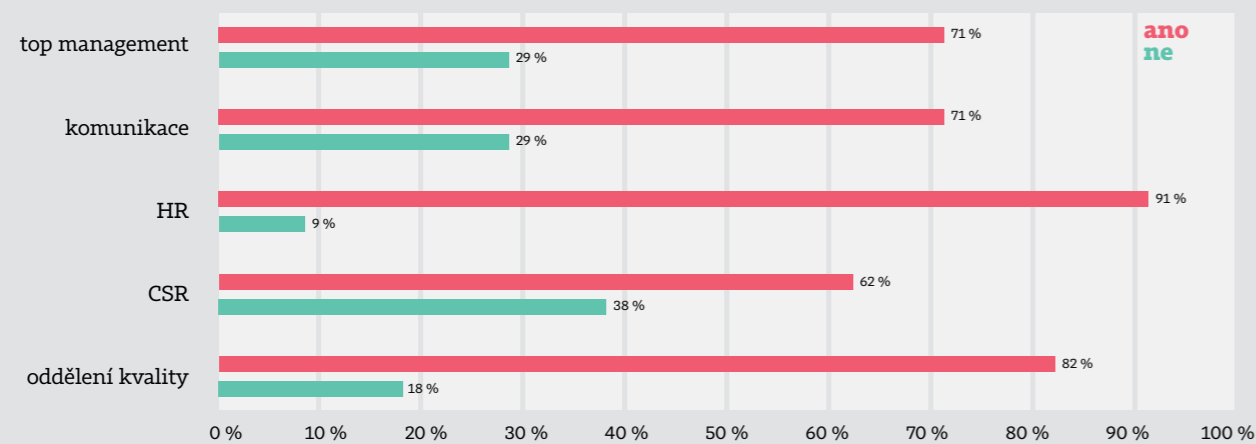
### Má vaše firma písemně vypracovány detailní cíle v oblasti diverzity pro každý z následujících HR procesů?



## Odpovědnost za řízení a realizaci diverzity

Za realizaci Akčního plánu diverzity nejčastěji odpovídá oddělení HR, nicméně diverzita je komplexní téma, které vyžaduje, aby se do jeho řízení i realizace zapojila i jiná oddělení ve firmě. Vedle HR je to nejvyšší vedení, které je odpovědné za plnění strategických plánů v této oblasti, ale i oddělení komunikace, které se podílí na interní a externí komunikaci tématu a aktivit.

### Má vaše firma určenu jednu či více osob, které by měly na starosti plán implementace strategie diverzity v následujících odděleních?

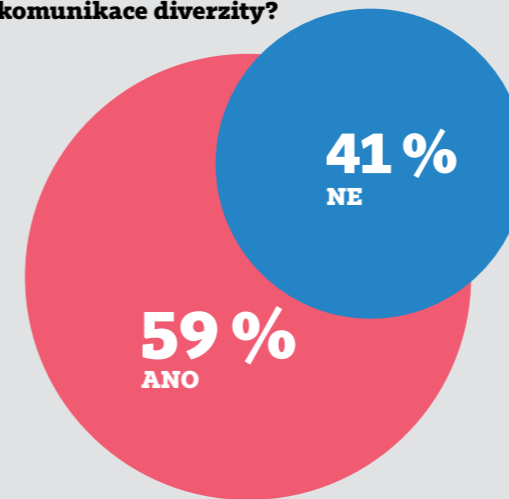


## Komunikace tématu diverzity

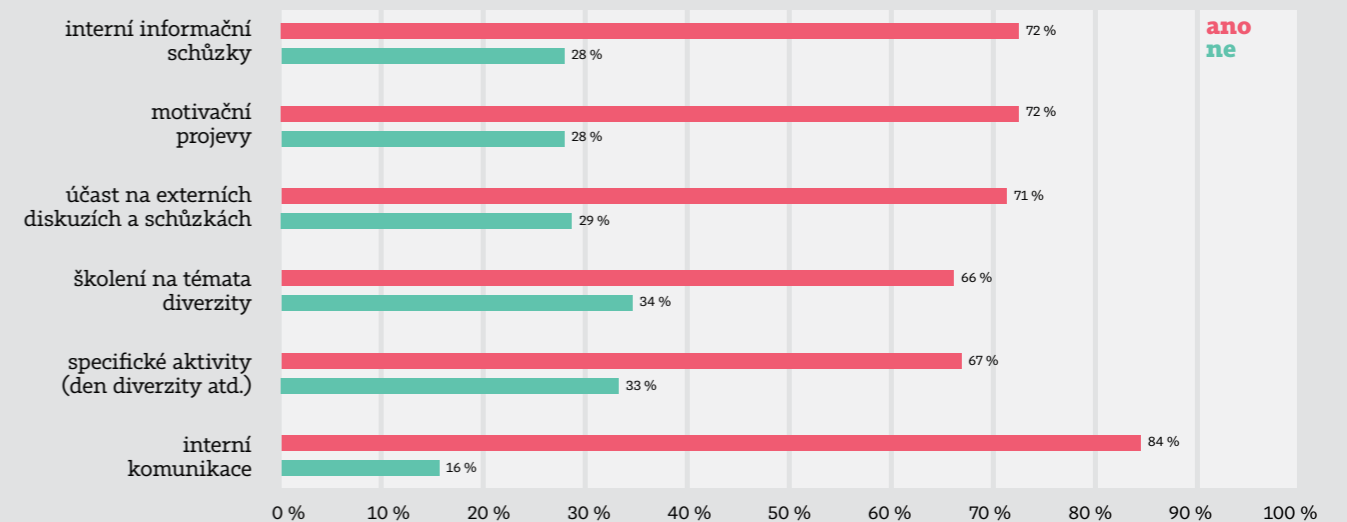
Za účelem úspěšné realizace strategie diverzity pořádají firmy interní setkání a interní komunikační kampaně, které jsou zaměřeny zejména na pochopení tématu a základních hodnot (respekt, nediskriminace, integrace do týmu apod.) a představení priorit v rámci strategie diverzity zaměstnavatele. Firmy například realizují interní akce pro podporu diverzity nebo se připojují k některým aktivitám, jako je Evropský den diverzity (aktivita evropské Charty diverzity zaměstnavatelů ve spolupráci se signatáři a dalšími institucemi). Učí tak zaměstnance otevřenosti a respektu.

Pro skutečnou aplikaci hodnot a nástrojů diverzity a inkluze pořádají firmy tréninky a workshopy pro vedení i zaměstnance (zhruba polovina z nich). 76 % firem realizuje nějakou formu vzdělávání pro manažery a manažerky odpovědné za nábor. Více než 60 % firem má jako součást vstupního školení informace o strategii diverzity a inkluze ve firmě.

### Má vaše firma zpracován plán komunikace diverzity?



### Jaké aktivity a nástroje v oblasti zvyšování povědomí a tréninků diverzity byly zavedeny či využity ve vaší firmě za uplynulé období?





## Vzdělávání v oblasti diverzity pro zaměstnance

Pouze 59 % zaměstnavatelů poskytuje podporu nebo vzdělávání skupinám, které by se mohly stát předmětem diskriminace. 35 % z nich zohledňuje problematiku diverzity jako součást hodnocení manažerů a manažerek. A stejné procento firem podporuje také vytvoření sítě zaměstnanců (pro ženy, rodiče, handicapované, LGBT apod.).

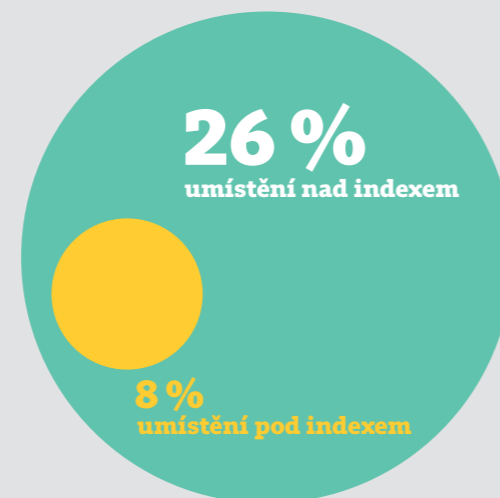
## Diverzita ve službách klientům a zákazníkům

Společnosti také začínají intenzivněji integrovat principy diverzity do externích vztahů firmy ke klientům, zákazníkům a veřejnosti. Například formou speciálního přístupu vůči nejrozličnějším skupinám, respektem vůči potřebám znevýhodněných klientů a zákazníků nebo i vůči věkově odlišným potřebám veřejnosti.

## Na jaké oblasti se chtějí zaměstnavatelé v dalším rozvoji tématu zaměřit?

Největší potřebu změn vnímají zaměstnavatelé v oblasti podpory zaměstnávání lidí s handicapem, podpory flexibility práce (například nabídku a využívání zkrácených úvazků), podpory vyrovnanějšího zastoupení žen a mužů ve vedení či podpory matek a jejich návratu po mateřské a rodičovské dovolené.

**Strategie diverzity ve vztahu ke klientům a veřejnosti**  
(procento z firem, které tento aspekt zohledňují)



# DIVERZITA A PRAXE VE FIREMNÍM PROSTŘEDÍ A NA TRHU PRÁCE

AUTOŘI: PAVEL ŠTERN, PAVLÍNA KALOUSOVÁ

# WII

„Diverzita posiluje kreativitu. Povzbuzuje lidi k hledání nových informací a perspektiv, což vede k lepšímu rozhodování a řešení problémů.“

Katherine W. Phillips,  
profesorka etiky a leadershipu,  
Columbia Business School

## Příklady dobré praxe ve světě

Diverzita a inkluze na pracovním trhu se již dnes staly jedním ze základních faktorů ekonomické a personální udržitelnosti firem a samozřejmě i jejich dalšího rozvoje. Dnes už se jedná o globální trend/fenomén, který se týká v zásadě všech kontinentů. V říjnu 2017 Agentura Thomson Reuters představila index diverzity a inkluze<sup>70</sup>, respektive 100 nejlepších firem/organizací, které jsou nejvíce rozmanité a inkluzivní. Pro zajímavost mezi prvními 20 firmami toho aktuálního „žebříčku“ jsou společnosti jako Johnson & Johnson, Novartis AG, Accenture PLG, Unilever NV, které působí i v České republice a jsou signatáři Evropské Charty diverzity zaměstnavatelů. Z příkladů zajímavé a dobré praxe, které se také objevují v rámci „celosvětového“ indexu diverzity a inkluze nejen za minulý rok, lze uvést například společnosti, jako jsou:

### **BASF** **Dobře rozumět potřebám globálních zákazníků**

Společnost BASF chce využít diverzitu pro rozvoj podnikání a diverzita je pro společnost jedním z pilířů firemní kultury. Prostřednictvím diverzity/rozmanitosti pracovních sil chce firma dobře rozumět potřebám svých globálních zákazníků. Firma se mimo jiné specificky zaměřuje také na rozvoj talentů. Od roku 2015 si dala globální kvantitativní cíl, a to zvýšit procento žen ve vedoucích funkcích/pozicích. Na konci roku 2016 byl podíl žen ve vedoucích funkcích ve skupině BASF necelých 20 %. Do roku 2021 chtějí zvýšit tento stav až na 24 %.

### **Deutsche Bank** **Inkluze handicapovaných**

Deutsche Bank je mimo jiné součástí unikátní koalice společností/firem působících v Indii. Koalice pod názvem DIAN INDIA - DIVERSITY & INCLUSION IN INDIA NETWORK vznikla v roce 2014, spolu s DB jsou do ní zapojeny ještě společnosti Accenture, AXA, Barclays, BNY Mellon, BP, British Council, Cisco, Coca-Cola, EY, Goldman Sachs, Hindustan Unilever, HSBC, J.P. Morgan, Nomura, Standard Chartered, Thomson Reuters, Tata Communications a Tata Group.

Toto společenství firem iniciovalo a financovalo rozsáhlý výzkum v rámci handicapovaných (mysleno především fyzicky handicapované - zdravotně postižené) v Indii a jejich potenciálu zapojit se do zaměstnání. V Indii žije více než 70 000 000 handicapovaných lidí a přibližně asi 100 000 jich má zaměstnání. Výzkum byl zaměřen zejména na vysokoškolské studenty nebo absolventy s handicapem. Cílem výzkumu bylo především zjistit, jak mají společnosti/firmy přizpůsobit svoje firemní prostředí i procesy, aby mohly zaměstnávat tuto skupinu lidí, a jak jim v rámci firemního prostředí umožnit rozvíjet jejich schopnosti a talent.

<sup>70</sup> [www.ceskenoviny.cz/pr/index\\_view.php?id=1537040](http://www.ceskenoviny.cz/pr/index_view.php?id=1537040)

[www.thomsonreuters.com/en/press-releases/2017/october/thomson-reuters-diversity-index-reveals-2017-top-100-most-diverse-inclusive-organizations-globally.html](http://www.thomsonreuters.com/en/press-releases/2017/october/thomson-reuters-diversity-index-reveals-2017-top-100-most-diverse-inclusive-organizations-globally.html)

## **Bayer** **Podpůrné skupiny**

**Společnost Bayer USA** získala tzv. **Catalyst Award**, nejvyšší ocenění v oblasti diverzity ve Spojených státech, za svůj přístup k ženám a menšinám. Bayer USA se v rámci své politiky diverzity zavázal k podpoře rozvoje a udržení diverzitivního prostředí a kultury ve firmě. Společnost pozitivně vnímá rozdíly mezi zaměstnanci a pracuje s vizí, že lidský kapitál je to nejcennější, co má. Společnost se zaměřuje v oblasti diverzity a inkluze například na:

Vytváření inkluzivní atmosféry rovného a kvalitního zacházení pro všechny zaměstnance, kteří vytvářejí kvalitu a konkurenceschopnost společnosti.

Praxi vedoucí k tomu, že se diverzita pracovních sil – zaměstnanců a vedení může stát výrazným benefitem pro lepší porozumění potřebám na globálním trhu a komunitám, kterým firma poskytuje služby.

Pochopení, že diverzita/rozmanitost zaměstnanců přináší také rozmanitost nápadů, inovací a produktových řešení pro společnost.

V rámci svého programu diverzity a inkluze společnost zřídila například U. S. Bayer Diversity Advisory Inclusion Council (BDAIC). Což je v podstatě poradní orgán pro inkluzivní programy pro celou společnost, pro vedení i zaměstnance. Společnost umožňuje v rámci své strategie inkluze zakládání různorodých podpůrných skupin zaměstnanců, jako jsou například: BLEND, globální skupina pro LGBT, trans gender zaměstnance a jejich podporovatele. BRAVE je skupina, která se v rámci diverzity a inkluze zaměřuje na podporu zaměstnanců z řad bývalých veteránů. ProParents – profesionální rodiče se zaměřuje zejména na podporu tématu work-life-balance pro zaměstnance a jejich rodiny. Sandwich Generation Networking Groups (SGNG) se zaměřuje na podporu zaměstnanců, kteří se ocitli v roli tzv. neformálně pečujících o své blízké (většinou se starají o své již zestárlé rodiče a současně ještě vychovávají nezletilé děti. Jedná se o fenomén dobře známý i v České republice). Tyto skupiny v rámci společnosti zastupují v podstatě zastupují velice širokou škálu různých diverzitivních témat a skupin zaměstnanců.

## **Ford Motor Company** **Diverzita a profesní partnerství**

Společnost Ford patří ve Spojených státech k předním firmám, které jsou propagátory a současně i příklady dobré praxe uplatňování diverzity a inkluze. Diverzita má ve Fordu dlouhou tradici, první programy diverzity se zde začaly uplatňovat již v 70. letech minulého století. Ve Spojených státech má Ford formální partnerství se šesti profesními organizacemi, se kterými spolupracuje v rámci nábory pracovních sil s cílem vytvářet diverzitivní pracovní prostředí.

Jsou to například: National Association of Women<sup>71</sup> (Národní asociace žen), National Black MBA Association Inc. (Národní asociace držitelů titulu MBA tmavé pleti), National Society of Black Engineers (Národní asociace inženýrů tmavé pleti), Society of Hispanic Professional Engineers (Asociace hispánských inženýrů), Society of Women Engineers (Asociace žen inženýrek).

V rámci prosazování a rozvoje diverzity a inkluze Ford založil již v roce 1990 Employee Resource Groups (ERGs). V podstatě se jedná o diverzitivní základnu potenciálních zaměstnanců po celém světě, kde společnost působí. Tento program zahrnuje různorodé skupiny, jejichž příslušníci se mohou stát zaměstnanci firmy Ford (Afroameričany, členy hispánské komunity, ženy, Američany asijského původu, LGBT komunitu, mladé lidi, absolventy, handicapované a další). Součástí programu jsou i různé formy vzdělávání i praktických tréninků zaměřených na přípravu nebo již na proces začlenění ve firmě.

<sup>71</sup> [www.mbawomen.org](http://www.mbawomen.org); [www.nmbaa.org](http://www.nmbaa.org); [www.nmbaa.org](http://www.nmbaa.org); [www.nsbe.org](http://www.nsbe.org); [www.shpe.org](http://www.shpe.org); [www.swe.org](http://www.swe.org); [www.swe.org](http://www.swe.org)

## Příklady dobré praxe v České republice

Úspěchy firem přichází s různorodými, vzdělanými a motivovanými lidmi, kteří jsou loajální a chtějí pracovat pro svého zaměstnavatele a přetvářejí i konkurenční souboj o talenty na trhu práce. Trend, který je pozorovatelný globálně v podstatě již na všech kontinentech, Evropu nevyjímaje, už nese výsledky i u nás – progresivní firmy se angažují v programech diverzity, snaží se ladit pracovní a soukromý život svých zaměstnanců, zamýšlejí se nad tím, jak pracovat s věkem lidí, které zaměstnávají.

Má-li tudíž firma například nedostatek žen v klíčových pozicích, podporuje leadershipové programy, mentoring budoucích talentů anebo systém předškolní péče o děti. Chce-li integrovat věkově různorodé týmy, soustředí se zase na nástroje mezigeneračního dialogu a Age managementu.

## **Vodafone Czech Republic** **Otvíráme citlivá témata**

Vodafone podporuje diverzitu jako své strategické téma a zaměřuje se na všechny skupiny. Například na téma LGBT. Benefity, které jsou samozřejmě pro heterosexuální zaměstnance, v případě lesbické či gay orientace vždy neplatí. Právě to se snaží společnost Vodafone změnit. Zavedla volný den na registrované partnerství a 5 dnů volna při narození dítěte pro partnerku maminky. Vodafone aktivně i finančně pomáhá s organizací Prague Pride, zaměstnanci mezi sebou vybrali peníze na projekt [sbarvouven.cz](http://sbarvouven.cz), který pomáhá lidem s „coming outem“.

## **O<sub>2</sub> Czech Republic** **Máme recept na pěstování talentů**

Ve společnosti O<sub>2</sub> Czech Republic pracuje množství lidí s velkými znalostmi, vysokou mírou odbornosti a chutí předávat své zkušenosti dál. Úvaha nad tím, jak využít tento potenciál, vyústila ve vznik programu Expert as Trainers (EasT, expertní trenér), který je založen na principu, že zaměstnanci školí zaměstnance. Expert as Trainers se podařilo díky obsahu kurzů a jejich kvalitě zabudovat do standardního způsobu vzdělávání, který je jak managementem, tak zaměstnanci oceňovaný a využíváný. Projekt pomáhá využívat a rozvíjet potenciál všech zaměstnanců – ať v roli interních lektorů, či účastníků.

**Allen & Overy**  
**Když rostou lidé, roste i firma**

Firma, jejíž podnikání je založeno na lidech a jejich know-how, musí věnovat pozornost i jejich potřebám. Advokátní kancelář Allen & Overy se této zásady drží a výsledkem je dlouhodobě stabilní tým. Zaměstnanci mohou využít flexibilních forem práce, vzdělávat se a po třech letech si vybrat tříměsíční studijní volno. Firma nesází na nábor mladých lidí, kteří jsou ochotni kariéře obětovat všechno. Naopak, respektuje a podporuje soukromý život zaměstnanců. Důkazem je například skutečnost, že advokátky se do firmy vrací po mateřské dovolené na zkrácený úvazek.

Tato advokátní kancelář dobře ví, že rozmanitost je konkurenční výhodou. Proto věnuje péči všem členům týmu bez rozdílu. Začínající kolegové mají k dispozici mentora a příležitost poznat různá právní odvětví, rodiče mohou pracovat na částečný úvazek nebo z domova. Za pozornost stojí podpora lesbické a gay komunity v podobě aktivně využívaného diskusního fóra. Díky projektu New Job New Life mohli ve firmě působit stážisté, kteří vyrostli v dětských domovech.

**SAP Services**  
**Autism@Work**

Společnost SAP se hlásí k principům integrace diverzity a inkluze. Kromě jiných skupin se také zaměřila na práci s lidmi s autismem. Ojedinelý projekt dává příležitost lidem s autismem začlenit se do pracovního procesu i do nové komunity spolupracovníků ve firmě. Program běží přes dva roky a v rámci upraveného přijímacího řízení zaměstnala firma již 12 kolegů na různých pozicích v oblasti HR a financí. Za svůj přístup získala firma SAP Services ocenění v kategorii Diverzita v rámci TOP Odpovědná firma 2017.

**PwC Česká republika**  
**Různost pohledů = lepší rozhodování**

V PwC Česká republika pracuje stejný podíl žen jako mužů, přičemž je snahou, aby tomu tak bylo i v nejvyšším vedení. Firma zavedla globální strategii 2+1 na podporu žen. Interní projekt Women Coaches využívá zkušeností žen na seniorních pozicích, které kolegům radí, jak sladit práci a rodinu. Diskriminaci pomáhá předcházet etická linka, lidem se zdravotním postižením umožňuje PwC uplatnění díky spolupráci se sociálním podnikem Startujeme o.p.s. V interní kavárně nyní pracuje 9 lidí s lehkým mentálním postižením. A to není všechno – budova firmy je kompletně bezbariérová.

# DIVERZITA, PŘÍLEŽITOST PRO INOVATIVNÍ PŘÍSTUPY A PROJEKTY

AUTOŘI: PAVEL ŠTERN, PETR HANUŠ

# WITI

„Město respektuje důstojnost a hodnotu všech lidí, bude usilovat o rovnocennou a spravedlivou péči a služby o komunitu a zaměstnance. Prostřednictvím dialogu a konzultací chce každého občana a komunitu vtáhnout do rozhodovacích procesů.“

Z programového dokumentu města Toronto

## Inteligentní, inkluzivní a diverzitní města<sup>72</sup>

Na úvod této kapitoly představíme několik „obyčejných každodenních příběhů“. Možná jste je zažili jako rodiče, velmi často asi jako maminky s kočárkem, i když v dnešní době i mnozí tatínkové již mají své zkušenosti, nebo jako lidé v pokročilém seniorském věku, nebo jako lidé s dočasným zdravotním/fyzickým nebo dlouhodobým handicapem.

**Příběh první:** Čekáte s kočárkem s miminkem na zastávce tramvaje, přijíždí tramvaj, ale není to tramvaj s nízkou plošinou, ale naopak s „několika schůdky“ pro nástup. Když vám nikdo nepomůže, což bohužel dnes není až taková výjimka, tak do té tramvaje jednoduše sami nenastoupíte a ani nevystoupíte.

**Příběh druhý:** Stojíte na zastávce tramvaje, patříte ke starší generaci, jste už ve vyšším seniorském věku a už se vám hůře chodí, pomáháte si třeba hůlkou. Přijede tramvaj a namísto bezbariérového nástupu skrze nízkou plošinu musíte překonat s námahou nástupní schody do tramvaje. Ty ovšem zvládnete jen s velkou námahou, případně i rizikem pádu, lépe vám to půjde s cizí pomocí, ale ta není vždy po ruce a může se stát, že tuto bariéru nepřekonáte. Pak musíte počkat, až přijede jiná tramvaj s nízkou plošinou, bez bariéry, kam už nastoupíte. Taková situace se může odehrát třeba v zimě, sněží, či navíc mrzne a vy musíte čekat dalších 10 až 15 minut, než přijde další spoj.

**Příběh třetí:** Čekáte na zastávce tramvaje, jste dočasně po úrazu nebo dlouhodobě fyzicky handicapováni, chodíte například jen o francouzských holích, nebo se pohybujete jen na vozíčku. Přijíždí tramvaj, ovšem nikoliv nízkopodlažní, do které byste s francouzskými holemi nastoupili sami a na vozíku jen s menší asistencí řidiče, který vám manuálně uvolní nájezd do vozu. Bohužel, namísto bezbariérového nástupu skrze nízkou plošinu musíte čekat na další spoj, či doufat, že vám někdo pomůže s těmi holemi do schodů. Pokud jste na vozíku, tak obvykle musíte počkat na další tramvaj s nízkou nástupní plošinou.

Podobným situacím, každý den ve městech s městskou hromadnou dopravou, čelí tisíce lidí různých generací v naší zemi. Jen pro zajímavost, v hlavním městě Praze je v metru celkem **61 stanic**, počítáme-li přestupní stanice na každé trati zvlášť. **Bezbariérových je dohromady jen 45. Z tohoto počtu má pouze 41 stanic bezbariérový přístup pro všechny cestující.** Pražský dopravní podnik na svých webových stránkách píše o tom, že nízká bezbariérovost v pražské hromadné dopravě je samozřejmě problém. Paradoxně více v té tramvajové (nízkopodlažních tramvají je pořád málo jak v Praze, tak i v dalších městech s tramvajovou dopravou) než v autobusové dopravě, jelikož autobusy veřejné dopravy ve větších městech jsou ve většině již nízkopodlažní - bezbariérové. Na druhou stranu, je třeba i doplnit, že všechny stanice metra jsou vybaveny vodicími drážkami pro nevidomé a metro, tramvaje i autobusy standardně hlásí jednotlivé stanice a i ty následující.

K chytrým, inkluzivním a městům podporujícím diverzitu, která chtějí být vstřícná, funkční a otevřená pro všechny lidi, kteří v nich žijí, patří samozřejmě i bezbariérová doprava, která je dostupná i přístupná všem lidem, tedy i rodičům, nezřídká matkám s kočárky a s malými dětmi, lidem v seniorském věku a v neposlední řadě zdravotně/fyzicky handicapovaným lidem. Téma veřejné dopravy, jak nám ukazují tři krátké příběhy, sem nepochybně patří. A nejde samozřejmě jen o tramvaje, autobusy či metro, ale i další formy veřejné dopravy.

Koncepty SMART Cities nebo inkluzivních a diverzitních měst se pomalu, ale jistě stávají pro menší i větší města stejnou nezbytností, jako je tomu u diverzity na trhu práce, nehledě na to, že města - municipality - jsou rovněž významní zaměstnavatelé. V rámci municipalit se koncept diverzity a inkluze promítá do celkové komunální politiky. Pozitivně ovlivňuje rovněž inovace v sociální politice a službách, prosazuje inovativní přístupy integrace různých znevýhodněných skupin včetně mladých lidí, podporuje rozvoj inkluzivní dopravy, prosazuje politiku města pro všechny (například *Stockholm a jeho program Stockholm pro všechny*). Na těchto procesech se také aktivně podílí široké, rozmanité spektrum občanů, lidí, kteří v těchto městech žijí.



Z předešlých kapitol je zřejmé, že diverzita je už dnes globálním ekonomickým a společenským tématem. Diverzita a inkluze se nemusí týkat jen trhu práce a zaměstnavatelů ale pro mnoho firem je nezbytným předpokladem porozumění zákazníkům a jejich potřebám. Diverzita se stala i součástí politiky, strategie a přístupů velkých světových či evropských metropolí, a nejen jich. Města mají ve 21. století svoji strategii diverzity i inkluze. Stejně jako u firem se tato diverzitní a inkluzivní politika týká „zákazníků“ měst, tedy různých skupin lidí – občanů, kteří ve městech žijí. Stále více se používá v obecné komunikaci spojení **chytrá, diverzitní a inkluzivní města**, jelikož oba koncepty jsou si hodně blízké a vhodně se doplňují<sup>73</sup>. **World Economic Forum** (Světové ekonomické fórum) podporuje přímo interpretaci, že chytrá města jsou vlastně inkluzivní města („*Smart cities are inclusive cities*“)<sup>74</sup>. Mnoho evropských měst jsou také signatáři Evropské Charty diverzity (například Kodaň, Aarhus, Odense, Amsterdam, Hague, Rotterdam, Utrecht) nebo městské společnosti jako je Dublin Bus.

Ve světovém a evropském měřítku dokonce existují indexy a žebříčky chytrých měst. V roce 2017 zveřejnila společnost **Savills Investment Management** (Savill IM)<sup>75</sup> výsledky výzkumu, kterého se zúčastnilo 130 evropských měst s počtem obyvatel nad 250 000 lidí. Města byla hodnocena v šesti kategoriích, jako jsou: **inovace, inspirace, inkluze, propojení, investice a infrastruktura**. V první desítce se umístila města jako Curych (10. místo), Edinburgh, Stockholm, Dublin, Mnichov, Berlín, Amsterdam, Cambridge, Paříž, Londýn (1. místo).

Pro srovnání, za nejvíce diverzitní město na světě z hlediska multikulturního složení obyvatel je považováno kanadské Toronto. Součástí politiky města je samozřejmě fungující program diverzity a inkluze<sup>76</sup>. V roce 2012 skupina **Forbes Insights** (výzkum a strategie v rámci **Forbes Media**) publikovala výsledky výzkumu mezi

státy v rámci diverzity a inkluze, co se týká sektorů zaměstnanosti a povolání. Na předních místech z hlediska největší diverzity pracovních sil byly hodnoceny země jako Nový Zéland, Norsko, Island, Austrálie, Švýcarsko, Holandsko, Kanada<sup>77</sup>. Česká republika se bohužel v tomto průzkumu umístila ve spodní části žebříčku společně s Tureckem, Maďarskem a Pákistánem.

U měst, která deklarují, že jsou diverzitní a inkluzivní, je dnes již běžné, že takové informace publikují na svých webových stránkách či jsou součástí jejich dlouhodobých strategií či programových dokumentů. Stockholm kupříkladu má strategii pod názvem **„Vize 2040 – Stockholm For Everyone“**.

*„V roce 2040 bude Stockholm soudržným městem, kde všechny děti mají stejné možnosti a příležitosti k dosažení svých životních cílů, byty jsou k dispozici za rozumné nájemné, senioři mají zaručen bezpečný život a rovné příležitosti, rovnost žen a mužů a přístupnost nebudou zpochybňovány,“* tolik krátká pasáž z programového dokumentu města Stockholm.

### Sydney

Australské Sydney má v rámci svého programu diverzity mimo jiné akční plán inkluze pro zdravotně/fyzicky handicapované obyvatele města. Dlouhodobým závazkem a cílem je snižovat a omezovat bariéry pro plnohodnotný život handicapovaných a jejich účast na životě města. Město Sydney podporuje hodnoty diverzity a inkluze s cílem vytvářet lepší budoucnost pro všechny.

<sup>73</sup> Smart City (anglicky doslova „chytré město“) je koncept, který využívá digitální, informační a komunikační technologie pro zvýšení kvality života ve městech. Zaměřuje se na efektivní využívání stávajících a hledání nových zdrojů, snižování spotřeby energií, eliminaci zátěží životního prostředí, optimalizaci dopravy a sdílení dat pro veřejné účely.

Chytrá ekonomika (Smart Economy)

Inteligentní město je ideálním místem pro experimentování a inovace. V rámci tohoto tvrdého prostředí existuje snaha vytvářet pracovní místa, podporovat investice a financování, přilákat talenty a poskytnout pomoc pro firmy a podnikatele.

(zdroj: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Smart\\_City](https://cs.wikipedia.org/wiki/Smart_City))

<sup>74</sup> zdroj: <https://www.weforum.org/agenda/2013/06/smart-cities-are-inclusive-cities>

<sup>75</sup> zdroj: <http://www.independent.co.uk/travel/the-17-most-inclusive-cities-in-europe-a7812661.html>

<sup>76</sup> zdroj: <https://www.toronto.ca/city-government/accessibility-human-rights/equity-diversity-inclusion>

<sup>77</sup> zdroj: [https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/global\\_diversity\\_rankings\\_2012.pdf](https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/global_diversity_rankings_2012.pdf)

## Diverzita a inkluze v sociální oblasti

### Barcelona

Katalánská metropole se otevřeně hlásí k diverzitě a inkluzi. Vedení města má program diverzity a inkluze uvedený podrobně na svých webových stránkách. Město Barcelona podporuje široce kulturní rozmanitost, podporuje a podílí se na aktivitách a programech romské komunity, programově podporuje LGBT a transgender komunitu, má programy pro uprchlíky i migranty, věnuje se antidiskriminačním aktivitám, v rámci pracovního trhu například cíleně podporuje mladé lidi nebo věkovou skupinu 30+; resp. i v rozmezí 30–45 let, která byla ve Španělsku výrazně zasažena vysokou nezaměstnaností<sup>78</sup>.

### Bergen

Norské město Bergen v roce 2016 vyhlásilo závazek stát se interkulturním městem a také prosazovat v rámci politiky města principy a nástroje diverzity a inkluze. Na úrovni Rady Evropy vznikla Bergenská inovativní strategie a Akční plán pro diverzitu a inkluzi.

### Curych

Švýcarský Curych se přihlásil k závazku, který zcela vylučuje diskriminaci v rámci zaměstnání a pracoviště. Město podporuje a motivuje příslušníky etnických menšin, kteří žijí v Curychu, aby se zapojili do hlavního proudu byznysu. Podporuje rozvoj start-upů, které zakládají zástupci menšin či přistěhovalci. Město podporuje program pod názvem „Švýcarský kulatý stůl diverzity“, který slouží ke sdílení zkušeností dobré praxe mezi zaměstnavateli, kteří se hlásí k diverzitě. Programu se účastní společnosti jako Swisscom, AXA-Winterthur, Credit Suisse, Swiss Post, Migros, Nestlé, Novartis, Roche, SBB, SwissRe a UBS. V rámci veřejných zakázek město striktně požaduje po firmách, aby měly zavedenu fungující interní politiku anti-diskriminace.

Jako se stává diverzita a inkluze pomalu, ale jistě součástí globálního pracovního trhu a stejně tak i součástí politik a strategií nejen velkých měst, stala se i součástí nejrůznějších programů v oblasti sociální politiky, sociálních služeb, justice nebo různých dobrovolnických projektů a programů.

V rámci justičních systémů v Kanadě, Austrálii nebo na Novém Zélandu například fungují programy tzv. **Restorativní Justice – obnovující justice**<sup>79</sup>. Programy jsou specificky zaměřeny na původní obyvatele těchto zemí a problematiku trestné činnosti a vycházejí z tradic i duchovních hodnot původních obyvatel. Tyto programy se nazývají Sentencing Circles nebo Peacemaking Circles. Justiční systém v Kanadě je v některých oblastech, kde žijí původní komunity (indiáni nebo Inuité), zčásti přizpůsoben jejich duchovním tradicím a hodnotám. Pro uplatnění spravedlnosti se používají právě programy, jako jsou tzv. Peacemaking Circles, kde se o rozsudku v podstatě vede společný rozhovor v posvátném kruhu, ovšem i za přítomnosti soudce a státního zástupce či advokáta. Na Novém Zélandu v 90. letech minulého století pomohl program Family Group Conferences snížit násilnou kriminalitu mládeže mezi původními obyvateli (Maori people). Tyto programy mj. vedli i trénování příslušníků těchto původních komunit. V kanadské justici pracují ve vězeňství, probační službě či sociálních službách i zástupci původní komunity, jejich úkol je specificky pracovat i s pachateli trestných činů z původních komunit. Programy restorativní justice se dnes využívají celosvětově ve většině justičních systémů s výrazně pozitivními výsledky i pro většinovou populaci. Jak je patrné z předešlého textu, jsou nejen komunitní, ale i výrazně diverzitní a jsou nepochybně příkladem dobré praxe využívání diverzity v sociální i justiční oblasti a tedy příkladem dobré praxe státu i neziskového sektoru. Někdy jsou tyto programy prezentovány pod názvem Diverzity and Social Justice – například ve Spojených státech.

Dalším příkladem mohou být programy zaměřené přímo na menšiny, ať už se týkají sociálních služeb, nebo opět justice. Diverzita a inkluze v rámci sociálních témat jsou součástí mnoha studijních programů na univerzitách ve Spojených státech či v Evropě. V rámci sociálních služeb v Evropě a v zámoří je rovněž běžná diverzita lidských zdrojů.

<sup>78</sup> Odkaz: <http://www.barcelona.cat/en/living-in-bcn/diversity>

<sup>79</sup> Odkaz: Handbook on Restorative Justice programmes, United Nations, 2006

V České republice to zatím samozřejmě není. V sociálních službách jsou dominantně zastoupeny ženy většinové populace, ať se jedná o ambulantní, terénní, nebo rezidenční služby. Když navštívíte dětský domov, zjistíte, že v něm žijí v nemalém počtu děti či dospívající mladí lidé romského původu/národnosti. V dětských domovech ani v souvisejících úřadech či službách, například v rámci OSPOD (sociálně právní ochrana dětí), zřídka narazíte na romské vychovatele, sociální pracovníky nebo pedagogické experty.

Například projekt „romský pedagogický asistent“, přestože jsou s ním pozitivní zkušenosti v praxi, není stále standardní součástí vzdělávacích programů v rámci českého školství. Byť se jedná o osvědčený inkluzivní program. Diverzita v oblasti sociálních služeb, například v rámci romské komunity, má v České republice dle dosavadních zkušeností nevyužitý potenciál.

Příkladem úspěšného diverzitivního projektu v oblasti sociální justice je program „**Romský mentoring**“. Program realizuje již řadu let nevládní organizace **Rubikon Centrum** ve spolupráci s Probační a mediační službou (dále jen PMS). Program byl mj. inspirován dánským programem pro dobrovolníky z řad národnostních menšin. Program spočívá ve výběru a tréninku romských dobrovolníků pro práci s pachateli trestných činů z řad romské populace. Rubikon Centrum tyto dobrovolníky ve spolupráci s PMS vybírá a vyškolí a odborně vede. Poté je již přímo koordinuje PMS, a to například právě v rámci práce s pachateli odsouzenými k trestu obecně prospěšných prací, nebo když je uložen dohled probačního úředníka v rámci zkušební doby. Zkušenosti s tímto druhem mentoringu jsou dlouhodobě pozitivní. Benefitem programu je právě díky působení romských mentorů větší vykonatelnost alternativních trestů a opatření u pachatelů, kteří se hlásí k romské národnosti. Střediska PMS například v severomoravském či středočeském soudním kraji si tento program velmi chválí a mají s ním pozitivní zkušenosti. Nepochybně je to příklad dobré praxe v oblasti diverzity a sociálních služeb.

V oblasti sociálních služeb v kontextu věkové diverzity stojí za pozornost skutečnost, že již dnes domovy pro seniory nestačí svojí kapacitou pro zájemce z řad seniorů. Demografické údaje a prognózy signalizují zvyšující se počty lidí v seniorském věku. Jinými slovy, rezidenční služby pro seniory nestačí svojí kapacitou již dnes a podle všeho nebudou kapacitně stačit ani v budoucnosti. Diverzifikace přístupů bude dle všeho nezbytná a dosavadní převládající model rezidenční péče by měl být v budoucnu mnohem více kombinován s alternativními modely, a to včetně změny ve financování těchto služeb směrem k výraznější podpoře možností rodinné péče. Ukazuje se totiž, jak málo udržitelný tento model vlastně je. Diverzita a mezigenerační spolupráce zde nepochybně mají velký a nevyužitý potenciál.

## Diverzita v sociálních službách

Zaměstnavatelé poskytující sociální služby se v posledních několika letech potýkají s dosud nepoznanou a do určité míry i nečekanou situací na pracovním trhu. Díky ekonomickému růstu se významně snížila nezaměstnanost, což způsobilo (mimo jiné) velké snížení konkurenceschopnosti těchto zaměstnavatelů na pracovním trhu. Pracovní pozice, na které nejsou legislativně stanoveny náročné kvalifikační požadavky, se stále obtížněji obsazují novými uchazeči o práci. Ze situace, kdy na nízko kvalifikovaná místa bylo několik uchazečů, se poměrně rychle v průběhu posledních dvou, tří let stal problém, kdy uvolněné místo zůstává neobsazeno mnoho měsíců a u jednoho zaměstnavatele je takovýchto míst i několik desítek. Vláda, kraje a zaměstnavatelé na tuto situaci se zpožděním zareagovali skokovým navýšením mezd, v tomto konkrétním případě o 23 % základního platu. Ukazuje se ale, že při takto nízké nezaměstnanosti nebude motivace navýšenou finanční odměnou stačit. Na pracovním trhu nízko kvalifikovaných pracovníků sil totiž přetrvává silná konkurence, která není pouze v rámci sektoru sociálních služeb, ale působí zde i ze strany zaměstnavatelů rekrutujících se z maloobchodních řetězců či organizací zajišťujících ostrahu nově vznikajících průmyslových zón. Jaké má toto odvětví, historicky zaměstnávající především ženy, možnosti v současném světě obstát?

Možnou odpovědí je aplikace principů diverzity, tedy zaměřit se na využití všech dostupných pracovníků na trhu práce a adaptovat způsob uspokojení svých podnikových potřeb na široce diferencovanou a specifickou škálu potřeb dostupných potenciálních pracovníků na volném trhu práce.

Systém sociálních služeb patří do skupiny odvětví, ve které můžeme pozorovat silný genderový stereotyp. V provozech poskytovatelů sociálních služeb poskytujících péči o seniory a osoby se zdravotním postižením jsou zaměstnány především ženy. Velmi vychýlený poměr mužů a žen je upravován ve prospěch mužů muži, kteří pracují často v managementu poskytovatelů sociálních služeb nebo v profesích zařazených do tzv. profesí obslužných, jako například kuchař nebo údržbář. Tento stav přetrvává mnoho desetiletí, a to i přesto, že práce v přímé péči patří mezi velmi fyzicky náročné.

Důvodů je jistě více, nicméně nejzásadnější je, že populace vnímá péči o nemocné a staré lidi jako tzv. ženskou práci, a vzhledem k nízkému odměňování není pro muže (stereotypně se vidící jako živitelé rodiny) atraktivní. Co dělat? V dnešní době se již daří některé nejvíce křiklavé diskriminační stereotypy odbourávat. Nerovné odměňování žen oproti mužům je na pranýři, tzv. ženské práce vykonávají muži a naopak, ženy se uplatňují v donedávna výsostných mužských povoláních. V některých regionech v současnosti dochází k útlumu provozů, které jsou genderově vychýleny opačně, tedy byly to skoro výhradně mužské profese, jako například hutník nebo horník. Na pracovní trh se tak dostávají muži, kteří se často těžce adaptují na novou situaci a složitě hledají nové uplatnění. To je výzva pro zaměstnavatele sektoru sociálních služeb. Není to náhodou právě ta výzva, nabídnout těmto mužům práci v péči o naši seniorskou populaci? Zástupci tzv. silnějšího pohlaví by mohli významně posílit dnes převážně ženské kolektivy poskytující péči seniorům či osobám se zdravotním postižením.

Je zřejmé, že bez motivace se tito muži do sociálních služeb nepohrnou. Důležité je se vážně zaměřit na jejich potřeby a nabídnout takové možnosti, které práci pečovatele pro tyto muže ztraktivní. Navýšení platu v této snaze bude jistě významné, ale stejně důležité bude, jak se podaří zvyšovat společenskou prestiž tohoto povolání. Jak je to ozdravné na celkové klima na pracovišti, by mohly vyprávět některé provozy, které již zástupce mužů v přímé péči zaměstnávají.

Za významný u diverzity považujeme její pozitivní vliv na místní komunitu obyvatel. Pokud se podíváme na provoz například domova pro seniory zřízeného místní veřejnou správou, můžeme při uplatnění diverzitních přístupů významně zvýšit vnímavost pečujících zaměstnanců k potřebám konzumentů péče, tedy seniorům. Tento pozitivní dopad se následně promítá také na místní komunitu, a to nejen komunitu daného domova, ale i blízkého či širšího okolí, ze kterého se klienti daného domova rekrutují a ze kterého také za nimi

často rodinní příslušníci na návštěvu docházejí. Není náhodou, že jedním z kritérií Standardů kvality sociálních služeb upravených v našem právním řádu je i požadavek na zachování a obnovování přirozených vazeb, třeba i tím, že nenahrazujeme služby, které jsou běžně i pro klientelu zařízení dostupné z jejich přirozeného prostředí, ve kterém žili před přestěhováním do domova. Pozitivní vliv na komunitní život je v současné době i s ohledem na probíhající střet civilizací velmi významný, zejména proto, že bez sounáležitosti lidí v místech, kde společně žijí, celá společnost neprosperuje. Zajímavý počín, který již má následovníky, proběhl v loňském roce v Hradci Králové, kde v Domově U Biřičky zorganizovali akci nazvanou „Dámou v každém věku“. Tato akce se ovšem na rozdíl od jiných aktivit nezaměřila pouze na klientky tohoto domova pro seniory, ale oslovila i zaměstnankyně poskytující péči. I když to jistě nebyl prvořadý záměr managementu domova, podařilo se vymazat, alespoň částečně, jinak pevně zakotvenou hranici mezi zaměstnanci a klienty. Náhle neplatilo, že na jedné straně pomyslné barikády jsou osoby oblečené do pracovního oblečení (byť fádnot pracovních uniforem je již hlubokou minulostí) a na druhé osoby v pyžamu nebo domácí zástěře. Pomocí profesionálních stylistek a kadeřnic i slavnostního oblečení si všechny zúčastněné ženy uvědomily, že bez ohledu na věk a roli, kterou v tuto chvíli plní, mají mnoho společného. Celé to zaznamenal objektiv profesionální fotografky. Z nádherných fotografií byl vytvořen kalendář, který propaguje nejen krásu zúčastněných dam, ale také autorský domov. Vedle toho ale tento moment nesmírně posílil týmového ducha kolektivu zaměstnanců a propojil je s klientkami, kterým nyní lépe rozumí.

Další výzvou pro poskytovatele sociálních služeb je práce s lidmi, kteří v současnosti pečují doma o své rodinné příslušníky. I když se nejedná o pracovní sílu dostupnou v reálném čase teď a tady, ale možnou pracovní sílu s širokou základnou dovedností a znalostí využitelnou ve chvíli, kdy zanikne potřeba poskytovat péči rodinnému příslušníkovi. Zejména při dlouhotrvající poskytované péči opouští svou profesi a stará se naplno o osobu blízkou. Ve chvíli, kdy již péči není potřebné poskytovat, nastává čas řešit, co dál. I když někteří se vrací do původního zaměstnání, pro jiné, zejména v případě předchozí podpory ze strany zařízení, může být nabídka práce v sociálních službách dobrou variantou, jak využít nově získané praktické dovednosti. Předchozí podporou (proškolení v technice péče, informovanost o aktuálním vývoji v oblasti péče a léčby dané nemoci) v době péče o rodinného příslušníka si tak domov či jiný poskytovatel sociálních služeb může vytvořit zásobník pracovníků, kteří již jsou zapracováni a prostředí dobře znají.

# SOCIÁLNÍ DIALOG A SPOLEČENSKÝ KONSENZUS - VÝZNAMNÉ FAKTORY

## IX

# PRO ROZVOJ DIVERZITY A INKLUZE NA ČESKÉM TRHU PRÁCE



„Diverzita může být zdrojem národní ekonomické a kulturní síly a měla by být takto přijímána.“

Jean-Yves Duclos,  
kanadský ministr pro rodinu,  
děti a sociální rozvoj

## Jak to vidí odbory?

Konsenzus v rámci tripartitního dialogu je nezbytnou podmínkou pro rozvoj či uplatňování diverzity na českém trhu práce. Na českém trhu práce se aktuálně vede napříč tripartitním dialogem debata o zaměstnávání cizinců v České republice. Odbory zastávají názor, že zaměstnávání cizinců nemá znamenat pouze příchod levné pracovní síly na trh práce, tedy nesouhlasí s takzvanou neřízenou diverzitou a zaměstnavatelé upozorňují na krizi na trhu práce, která může brzdit další rozvoj.

Diverzita na trhu práce a její dobrá praxe je úzce spojena s inkluzí a u tématu zaměstnávání cizinců automaticky předpokládá, že zaměstnání v dané zemi je spojené s integrací zaměstnance a i jeho rodiny. Dobrým a inspirativním

příkladem řízené plánované diverzity **na trhu práce** může být například sousední Německo, které má propracovanou komplexní diverzitní strategii nábory a integrace zahraničních zájemců o zaměstnání v Německu na federální úrovni včetně příslušné koordinace federálními institucemi a například detailního přehledu pracovních pozic a profesí a požadovaných kvalifikačních nároků a podmínek. Česká republika zatím trpí uzavřeností svého trhu práce i s ohledem na diskusi o přijímání cizinců. (viz. kontext kapitola IV.)

## Mini rozhovor

Následující text, respektive mini rozhovor, představuje názor zástupce Českomoravské komory odborových svazů Pavla Janíčka na potenciál a také rizika spojená s diverzitou na pracovním trhu.

### **Máte s konceptem diverzity na pracovním trhu již nějaké praktické či jiné zkušenosti?**

Samozřejmě odborové organizace na všech úrovních řeší otázky spojené se strukturou pracovních kolektivů. Přestože pro ně nepoužíváme název diverzita. Pokud si přečtete většinu kolektivních smluv různého typu, tak se v nich objevují požadavky související zejména s principy souladu pracovního a rodinného života či s postavením zaměstnanců předdůchodového věku.

### **Myslíte si, že diverzita může být přínosem pro rozvoj pracovního trhu a pracovních příležitostí v ČR?**

V obecné teoretické rovině je odpověď na tuto otázku spíše kladná. Skutečně podle různých studií se ukazuje, že pracovní kolektivy, které jsou různorodější z hlediska věku či pohlaví, jsou stabilnější a výkonnější. Toto konstatování je samozřejmě podmíněno typem činnosti, která je v daném zaměstnání vykonávána. Je zřejmé, že jiná situace bude v těžkém průmyslu, na stavbách, ve školství, nebo třeba ve zdravotnictví. Problém také nastává ve firmách, které v rámci tržní

ekonomiky chtějí či jsou nuceny výrazně preferovat princip maximalizace zisku, a to ještě obvykle z krátkodobého hlediska bez nějaké dlouhodobé strategie. Z tohoto pohledu se pak skutečně starší lidé či různě handicapované osoby jeví být neefektivní a je třeba hledat různé nástroje, které by tyto firmy motivovaly k jejich zaměstnávání, či podporovat jiné formy jejich uplatnění, např. v rámci sociální ekonomiky. ČMKOS v poslední době poukazuje zejména na přetrvávající diskriminační praktiky, pokud jde o starší občany (50+) na českém trhu práce.

ČMKOS výrazně podporuje principy a nástroje, které přispívají k zlepšení situace rodin s dětmi i matek (otců) samoživitelek na trhu práce jednak prostřednictvím stanovení příslušných legislativních opatření zvláště v rámci zákoníku práce, ale také pokud jde o snahu o znovuoživení sítě dostupných předškolních zařízení.

Pokud jde o zaměstnance přicházející ze zahraničí, případně příslušníky národnostních menšin, tam je samozřejmě třeba brát v úvahu i takové faktory, jako je jazyková bariéra, jiné kulturní a pracovní návyky, a také zneužívání cizinců ve smyslu sociálního dumpingu, především pokud jde o agenturní formy zaměstnání. ČMKOS preferuje zaměstnávání domácích zaměstnanců, nicméně neodmítá ani zaměstnávání zahraničních zaměstnanců (koneckonců v ČR jako členské zemi EU mají občané dalších členských zemí na trhu práce rovnocenná práva jako občané ČR), ale trvá na dodržování stejných mzdových a pracovních podmínek.

**Myslíte si, že diverzita může mít vliv na demografickou situaci na pracovním trhu a také posílení zlepšení dostupnosti potřebných profesí a povolání?**

Jsme konfrontováni zejména se snahou zaměstnavatelů řešit nedostupnost některých profesí na pracovním trhu dovozem pracovních sil ze zahraničí, zejména z takového zahraničí, které nepožaduje vysoké mzdy a naopak se spokojí s málem. Takovou diverzitu my odmítáme.

**Myslíte si, že by v rámci sociálního dialogu měl být budován vzájemný konsenzus, co se týká diverzity a související flexibility na trhu práce?**

O tom, že by měl být budován vzájemný konsenzus všech zúčastněných stran na trhu práce, není sporu. Otázka ovšem je, do jaké míry je možno dát do souladu některé vzájemně protichůdné zájmy těchto aktérů, tedy zájem zástupců zaměstnanců na důstojných mzdách a zájem podnikatelů na jejich minimalizaci jako součásti nákladů. Stejně tak je často obtížné dosahovat konsenzu v otázce flexibility, kde je v rozporu většinový zájem zaměstnanců na stabilním pracovním i mzdovém režimu a opačný zájem zaměstnavatelů na maximální flexibilitě jejich zaměstnanců.

**Myslíte si, že koncept diverzity může pomoci lepšímu začleňování na trhu práce pro lidi z tzv. znevýhodněných skupin (např. matky s dětmi, matky samoživitelky, lidé ve věku 50+, handicapovaní, cizinci, příslušníci národnostních menšin, LGBT komunita)?**

Různé přístupy a kampaně tohoto druhu mohou samozřejmě minimálně zvýšit zájem o danou problematiku, je ovšem otázkou, do jaké míry ji mohou bez zásadnější změny ekonomické zainteresovanosti podniků na dosažení maximálních krátkodobých zisků skutečně ovlivnit. V každém případě ČMKOS v řadě svých postojů a aktivit podporuje přístupy, které by mohly situaci v zaměstnávání některých ohrožených skupin na trhu práce v ČR zlepšit.

# ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

AUTORSKÝ TÝM



# „V roce 2017 české podniky trápil nedostatek zaměstnanců.“

Hospodářské noviny, 29. 12. 2017

Hospodářské noviny dne 29. 12. 2017 vyšly s hlavním titulkem ve výše uvedeném znění. Přestože se Česká republika opakovaně pyšní a politici rádi chlubí nejnižší mírou nezaměstnanosti v celé Evropské unii, české firmy, zejména ty výrobní, trápí především velký nedostatek kvalifikovaných pracovníků a pracovníků ve výrobě. Jedná se bohužel o obecnější trend, a nejen zaměstnavatelé ve výrobní sféře deklarují, že mají nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a to v odvětvích jako je doprava, služby, různá řemesla, v technických profesích včetně IT.

Na druhé straně v rámci trhu práce existují skupiny, které stále čelí nejrůznějším bariérám: rodiče, **zejména matky při návratu z rodičovské dovolené** na trh práce, či **senioři na hraně důchodového věku**. Ekonomický publicista a analytik **David Klimeš** doslova říká, „že tyto dvě skupiny na trhu práce čelí extrémně nezodpovědné politice státu.“

Je vcelku známý fakt, že Česká republika má zřejmě nejnižší zaměstnanost žen s dětmi do 6 let v EU. Žen s vysokoškolským vzděláním máme výrazně více než mužů. Mezi muži a ženami existují výrazné platové rozdíly, zejména mezi věkovými skupinami mezi 35–54 lety, které se pak extrémně projeví v rozdílných výších důchodů u mužů.

**Senioři, kteří by chtěli pracovat déle** a prodloužit si svoji pracovní kariéru k tomu nejsou nastavenými podmínkami systému vůbec motivováni. Dle studie Institutu pro demokracii a ekonomickou analýzu (IDEA) Národohospodářského ústavu Akademie věd ČR zpracované Jiřím Šatavou z června 2017<sup>80</sup> vyplývá, že Česká republika má jeden z nejvyšších rozdílů mezi čistým výdělkem a důchodem při nástupu do penze. Český důchodový systém také nedostatečně motivuje k tomu, aby lidé v zaměstnání zůstávali déle a pracovali i po dosažení věku odchodu do důchodu v případě, že mají zájem a často i na trhu práce žádanou kvalifikaci. Studie dále uvádí, že kupní síla průměrného seniora okamžikem

odchodu do důchodu z měsíce na měsíc skokově klesne, a to až o 42 %.

Pokud člověk v seniorském věku přesluhuje a na rok se penze vzdá, přilepší si k důchodu zhruba o 7,6 %. Při přesluhování se obětovaný důchod a odvedené pojistné a daně seniorovi s průměrnou mzdou vrátí až za 28 let, čehož se průměrný přesluhující český muž nedožije. Autoři studie proto shrnují, že český důchodový systém práci v důchodu dostatečně nezohledňuje.

Na trhu práce jsou ale i další skupiny, které čelí různým bariérám, například fyzicky a zdravotně handicapovaní. Tedy tomu, že zaměstnavatelé obvykle nejsou příliš připraveni na to, že by zaměstnávali lidi se zdravotními/fyzickými handicapem, ať již schopností vytvořit podmínky, ale zejména otevřeností předdefinovat jednotlivé pozice pro účely integrace osoby se zdravotním postižením-handicapem. Mnoho zaměstnavatelů raději každoročně využívá takzvané náhradní plnění nebo platí pokutu do státního rozpočtu.

**Stejně tak skupiny, které jsou ve společnosti sociálně znevýhodněné nebo „nálepkované“.** **Například mladí lidé, kteří prožili část života v dětských domovech,** jsou na startu své potenciální profesní kariéry obvykle velmi nepřipraveni. Rovněž musí překonávat mnoho bariér. Více než dvě stě ročně jich opustí dětské

<sup>80</sup> [https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru/files/downloads/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru.pdf](https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru/files/downloads/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru.pdf)

domovy právě z důvodu plnoletosti. Pro tyto mladé lidi neexistuje žádný specifický podpůrný program na úřadech práce, jak jim co nejvíce usnadnit vstup a podporu při začlenění na trh práce. Uplatnění podobných skupin na otevřeném trhu práce nemá dostatečnou systémovou podporu ze strany státu.

Z provedených anket a dotazníkových šetření vyplývá, že společnosti/firmy nebo odborové organizace obecně vnímají pozitivní potenciál diverzity na trhu práce. Nemají však s diverzitou a inkluzí příliš velké zkušenosti. (Obdobně tomu bylo s tématem věkové diverzity – Age managementu, v rámci první/předchozí publikace v této tematické publikační sérii.) Odborové organizace se obávají tzv. „divoké neregulované diverzity“, která by měla za cíl přivést do ČR pouze nekvalifikované a levné pracovní síly ze zahraničí, zejména do výroby, které budou pracovat za nižší mzdy než čeští zaměstnanci.

Dodejme současně, že xenofobní přístup části současné politické scény zvláště vůči určitým skupinám uprchlíků nebo migrantů, kteří „proudí“ do Evropy, ovšem nikoliv do České republiky, způsobuje mimo jiné velké problémy české ekonomice. Vytváří totiž celospolečenské negativní klima, které je aplikováno paušálně vůči zahraničním zaměstnancům. V ČR chybí zřejmě několik stovek tisíc zaměstnanců a strachem ovládaná část veřejnosti pak obecně odmítá přítomnost zahraničních zaměstnanců. Na tuto negativní skutečnost upozorňují i čeští zaměstnavatelé. K otevřenosti by měla přispět také města a jednotlivé komunity, které by, společně s dalšími hráči, měly pracovat na budování respektu a přizpůsobovat své služby měnícím se potřebám společnosti a jejich občanů.

Dobrym a inspirativním příkladem řízené plánované diverzity může být například sousední Německo, které má **propracovanou komplexní diverzitní strategii náboru a integrace** zahraničních zájemců na federální úrovni, včetně příslušné koordinace federálními institucemi. Sem patří i detailní přehled pracovních pozic a profesí včetně požadovaných kvalifikačních nároků a podmínek<sup>81</sup>. Německý příklad zahrnuje samozřejmě i integraci celých rodin zahraničních zaměstnanců. Nejedná se tedy o levnou pracovní

sílu, což je například jeden z argumentů odborové centrály vůči neregulovanému zaměstnávání cizinců v ČR, s poukazem na to, že zlevňují cenu práce.

Z výsledků anket rovněž vyplývá, že dotazované společnosti/firmy a odborové organizace mají malé zkušenosti s uplatňováním a prosazováním diverzity a inkluze pro různé skupiny zaměstnanců. Velmi malá zkušenost se zaměstnanci – většinou ženami, které musí neformálně pečovat o osobu blízkou, což může výrazně ohrozit jejich práci, či omezit jejich pracovní kapacitu. Jedná se například o často citovaný **sendvičový efekt**. Se zaměstnanci, kteří se hlásí k LGBT komunitě či transgender, mají dotazované společnosti rovněž minimální zkušenosti, což ovšem neznamená, že nemají takové zaměstnance. Celkem 60 % zaměstnavatelů a 80 % odborových organizací v rámci ankety uvedlo, že nemají zkušenosti se specifickými programy pro rodiče na rodičovské dovolené či při návratu z ní.

Celkově nízká flexibilita na trhu práce a malá zkušenost zaměstnavatelů v České republice s profesním rozvojem zaměstnanců v kontextu jejich věkového životního cyklu vede mimo jiné k tomu, že zatím nejsme schopni vytvářet podmínky pro zaměstnance v seniorním věku, aby přesluhovali nad rámec svého důchodového věku, ani je na to zatím neumíme dostatečně připravit. Podle dostupných dat většina lidí odchází do důchodového věku z důvodu nároku na důchod, nikoliv ze zdravotních důvodů.

Z toho dovozujeme závěry, že český trh práce sice trpí nedostatkem zaměstnanců, ale současně neumí využívat nejrůznější lidské zdroje, které má k dispozici. Neumíme, či se nám nedaří, začlenit na trh práce lidi z nejrůznějších společenských skupin, někdy pojmenovaných i jako znevýhodněné. Pracovní trh stále není otevřený, nepodporuje mobilitu ani není flexibilní. Stát, města ani další instituce nepracují s konceptem rozmanitosti, aktivně nepodporují přizpůsobení svých strategií a služeb měnícímu se společenskému klimatu, dlouhodobým megatrendům a nepropojují své aktivity s potřebami zaměstnavatelů a zákazníků.

<sup>81</sup> <http://www.make-it-in-germany.com/en/for-businesses/about-the-portal/make-it-in-germany>

## Závěrečná doporučení pro implementaci konceptu diverzity a inkluze na českém pracovním trhu

### Doporučení na úrovni státu – veřejné správy

**Stát a instituce veřejné správy** by měly být mnohem proaktivnější v prosazování a vytváření podmínek pro implementaci **diverzity a inkluze nejen na trhu práce**. Dosavadní dominantní orientace v rámci tzv. lidsko-právních témat na zejména rovné příležitosti a gender agendu by měla být směřována či výrazněji programově rozšířena o **koncept diverzity, (diverzity managementu) a inkluzivních programů a opatření**. Tuto roli zatím v podstatě zčásti převzal nevládní a soukromý sektor, zde zejména nadnárodní zaměstnavatelé.

**Stát, odborové organizace a zaměstnavatelé** by měli mnohem více a koncepčněji spolupracovat v tématech diverzity, respektive diverzity managementu a inkluzivních programů a opatření. Podle domácích i zahraničních zkušeností je osvědčené a tudíž nezbytné, aby byl **stát pro soukromé zaměstnavatele příkladem a motorem změn v oblasti diverzity a inkluze**.

Stát by měl v úzké spolupráci se zaměstnavatelským sektorem podporovat a rozvíjet **flexibilitu** pracovních sil na trhu práce a v politice zaměstnanosti. Konzervativní a nepružný český trh práce celkově výrazně omezuje mobilitu a flexibilitu zaměstnanců a má zřejmě nemalý vliv i na stávající nedostatek zaměstnanců na trhu práce.

Stát by měl **deklaratorně i prakticky podporovat zaměstnavatele**, aby zaváděli do své praxe principy diverzity managementu a inkluze, aby je uplatňovali v rámci svých HR politik, (například v náboru a před-náboru, či přizpůsobení pracovního prostředí potřebám zaměstnanců v souladu s hodnotami a záměry firmy, programy pro rozvoj talentů apod).

Stát by měl vést úřady práce k tomu, aby principy diverzity managementu a inkluze zapracovaly například do plánů a strategií **aktivní politiky zaměstnanosti**.

**Stát by měl mnohem více podporovat a prosazovat zavádění inovativních programů**, projektů, procesů, nástrojů a metod v oblasti diverzity, flexibility a inkluze a měl by při tom intenzivně spolupracovat se zaměstnavateli a rovněž odborovými organizacemi.

Stát by měl podporovat i municipality a samosprávu, aby diverzitu a inkluzi začlenily do svých programových dokumentů po vzoru

mnoha evropských či světových měst. V České republice se již také rozvíjí v rámci některých měst a obcí program chytrých měst (smart cities), na který by šlo přirozeně navázat, jelikož zkušenosti i praxe ukazují, že města témata smart, diverzity a inkluze v praxi již přímo propojují.

### Doporučení na úrovni zaměstnavatelů a soukromého sektoru (malé, střední i velké firmy)

Diverzita a inkluze by měly být **neoddělitelnou součástí stávajících procesů a postupů rozvoje lidských zdrojů (dále jen HR)**. Zaměstnavatelé by měli analyzovat **silné a slabé stránky dané firmy** a zamyslet se nad aktuálními i dlouhodobými problémy a potřebami. Měli by být předem jasný přístup vedení společnosti/firmy k diverzitě a inkluzi prostřednictvím formalizované strategie či popsanych cílů a nástrojů, napojených na celkovou strategii firmy.

Zaměstnavatelé by měli v rámci diverzity a inkluze používat politiku takzvaného **odpovědného náboru**. Odpovědný nábor by měl být v podstatě univerzálním nástrojem pro zaměstnávání lidí z takzvaných znevýhodněných skupin. Principem je zejména párování potřeb zaměstnavatele a potenciálních zaměstnanců a vytvoření podmínek pro rozvoj a začlenění do pracovního prostředí.

Často je velmi důležité, aby se tématu věnovali nejen personalisté, ale i další manažeři ve firmě, kteří jsou také součástí nejen řízení lidí a týmů, ale také mohou zodpovídat za nábor a před-nábor. V rámci firmy by se mělo jednat o otevřenou komunikaci i vůči zaměstnancům, aby se cítili být **součástí takového procesu**.

Pro úspěšnost zavádění koncepce diverzity a inkluze je vhodné, když se ve firmě **vytvoří projektový tým složený z lidí z různých pozic a s různými zkušenostmi**. Společně tak mohou vytvořit plány možného vývoje/rozvoje firmy. Zaměřit by se měli zejména na dvě situace: jaký přínos firma získá, pokud bude diverzitu a inkluzi podporovat a co se může stát, když žádné změny nezavede.

Další krok by měl spočívat ve formulaci konkrétních krátkodobých i dlouhodobých cílů a kroků, aktivit, možných příležitostí a potenciálních hrozeb. Všechny aktivity by měly být navázané na celkovou strategii firmy (organizace) a měly by mít jasně definovaná a měřitelná kritéria pro dosažení cílů. Firma by měla také vytvořit podmínky pro zaměstnance a zaměstnankyně z různých skupin, aby měli možnost sdílet své problémy a možnost, například formou různých akcí či formalizovaných zaměstnaneckých skupin.

Velkou roli hraje v procesu implementace **také interní komunikace**. Bez toho, aby všichni zaměstnanci chápali důležitost diverzity a inkluze, nebude možné prosadit žádné změny. Téma by mělo být komunikováno **nejen dovnitř, ale i veřejně** s ohledem na pověst zaměstnavatele i jeho společenskou odpovědnost. Součástí této komunikace by mělo být i téma předsudků (i skrytých), které při zavádění diverzity a inkluze může hrát významnou roli.

#### **Doporučení na úrovni sociálního dialogu**

Odborové organizace by měly hrát mnohem výraznější a proaktivní roli v rámci zavádění inovativních procesů souvisejících s **prosazováním diverzity a inkluze na trhu práce a rovněž potřebné flexibility pracovního trhu**.

Měly by být například mnohem více zapojené do tvorby různých strategických vizí a akčních plánů a zároveň podporovat procesy, které

zaměstnancům otevírají nové kariérní možnosti i ve vyšším věku, ať se týkají zvyšování nebo změny kvalifikace s ohledem na jejich věk.

Odborové organizace by měly vést se státem a zaměstnavateli mnohem intenzivnější dialog a spolupráci při zavádění diverzity a inkluze na český trh práce zohledňující prioritně i jiné skupiny než seniory, ženy a další. Dle dostupných informací a zkušeností stát, zaměstnavatelé a odbory na promyšlené a dobře plánované diverzitě a inkluzi na pracovním trhu jednoznačně profitují.

Země s dlouhodobě nízkou nezaměstnaností, jako jsou například Německo či skandinávské země, jsou důkazem dobré praxe implementace diverzity a inkluze na trh práce. Ve všech těchto zemích je velmi vysoká míra konsensu mezi stranami tripartity. V Dánsku mimo jiné v rámci kolektivních smluv a vyjednávání přímo nastavují konkrétní programy flexibility pro danou firmu, není to předem dáno zákonem. Vláda stanovuje pouze trendové ukazatele- cíle.

Diverzita a inkluze jsou novou a velkou příležitostí pro tripartitní dialog, jak společně dosáhnout progresivních změn na českém trhu práce za vzájemného konsensu s cílem podpořit rozvoj a dlouhodobou udržitelnost české ekonomiky v globálním světě.



## O autorech

### Salim Murad

Věnuje se výzkumu a výuce politologie a migračních studií na Pedagogické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Zde také přednáší v rámci mezinárodního magisterského programu EMMIR (European Master in Migration and Intercultural Relations), který sdružuje síť univerzit z Německa, Norska, České republiky, Ugandy, Súdánu, Jižní Afriky a Slovinska. Působí též na New York University v Praze, kde vyučuje kurz Advertising and Society.

### Pavlaína Kalousová

Dlouhodobě se zabývá odpovědným a udržitelným podnikáním. Předsedá platformě Byznys pro společnost, národní asociaci odpovědných firem, která realizuje společné programy firem a zavádí standardy odpovědného a udržitelného podnikání. V oblasti společenské odpovědnosti firem (CSR) pracuje jako konzultantka v oblasti strategií v ČR i v zahraničí. Spolupracovala s více než 60 firmami na jejich projektech a strategiích v oblasti CSR a udržitelného podnikání. Do České republiky přivedla Evropskou Chartu Diverzity, strategický nástroj firem pro zavádění managementu diverzity, ke kterému se již přihlásili velcí zaměstnavatelé. Aktivně spolupracuje se CSR Europe, evropskou platformou pro CSR.

### Pavel Štern

Vystudoval obor sociální práce na FF UK. Věnuje se tématům sociální práce v justici, probace, mediace, restorativní justice, sociální služby, rozvoje lidských zdrojů, vedení a řízení lidí. Dlouhodobě pracoval v justici nejprve jako probační úředník, posléze jako první ředitel Probační a mediační služby až do roku 2014, poté krátce i jako náměstek ministryně spravedlnosti. Aktuálně se věnuje politice zaměstnanosti, rozvoji lidských zdrojů, inovativním projektům v kontextu diverzity, inkluze a flexibility na pracovním trhu. Působí v rámci platformy Byznys pro společnost.

### Petr Hanuš

Působí jako ředitel sekce nestátních neziskových organizací a sekce sociálních služeb Unie zaměstnavatelských svazů. Od roku 2015 je současně ředitelem odborných sekcí Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky. Dlouhodobě působí v oblasti sociální práce a služeb.

## Použitá literatura

Assessing Diversity. Impact in Business by the European Union., Platform of Diversity Charters. Brožura. European Commission 2013

Active Aeging., Report. Special Eurobarometer 378. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion and Directorate-General for Communication (DG COMM "Research and Speechwriting" Unit) 2012

Beck U., Sznajder N., Winter R., Americanization and Globalization. Global America? The Cultural Consequences of Globalization. Liverpool University Press 2003

Business Benefits of Work Inclusion., Why working with people from disadvantaged groups works well for business. Report. Bussines in the Community. www.bitc.org.uk; London 2015

Český statistický úřad., R01 Cizinci v ČR v letech 2004–2016

Czech Statistical Office., Foreigners: Number of foreigners. Czech Statistical Office 2015

Flynn M. at all., Trade union responses to ageing workforces in the UK and Germany. The Tavistok Institute of Human Relation. London 2012

Fulcher J., Scott J., Sociology (Second edition). Oxford University Press 2003.

Greene A. M., Kirton G., Wrench J., Trade Union Perspectives on Diversity Management. A Comparison of the UK and Denmark. London: European Journal of Industrial Relations 2005

Hanák J., rozhovor., Rádio Česko. Přepis rozhovoru – Spektrum (časopis Svazu průmyslu a dopravy) 2007

Hollifield J. F., The Emerging Migration State. International Migration Review, Vol. 38, No. 3. Conceptual and Methodological Developments in the Study of International Migration Sage Publications, Inc. 2004

Hlavní město Praha viz: R05., Cizinci v ČR podle regionu soudržnosti, kraje a okresu v letech 1996–2016

Huysmans J., The European Union and the Securitization of Migration. In. Journal of Common Market Studies 2000

McKinsey Global Institute., Global Growth: Can productivity save the day in an aging Word. Executive summary. January 2015

Keil M., Amershi B., at all., Diversity Management. Vzdělávací manuál. International Society for Diversity (IDM) 2007

Kirton G; Green A.M., The Dynamics of Managing Diversity. A critical approach (4). Florence. US Routledge 2015

Kundera M., 'The Tragedy of Central Europe' in: The New York Review of Books (pre-1986), Vol. 31, No. 007 (Apr. 26, 1984). ProQuest Central 1986

Meissner F., Migration in migration-related diversity? The nexus between superdiversity and migration studies. Ethnic and racial Studies 2015

Meissner F., Vertovec S., Comparing super-diversity. Ethnic and Racial Studies 2015

Managing an age-diverse workforce., What employers need to know. Research report. CIPD Chartered Institute of Personnel and Development. London 2015

Murad S., Questioning Migration in the Czech Republic Before the 2009 Economic Crisis. In: Walton-Roberts, Margaret; Hennebry, Jenna (Eds.) Territoriality and Migration in the E.U. Neighbourhood Spilling over the Wall. Series: International Perspectives on Migration

Noon M., The fatal flaws of diversity and business case for ethnic minorities. Work, Employment & Society, Vol. 21, No. 4 (December 2007). Sage Publications 2007

Pew Global Attitudes Survey., 2002

Pew Global Attitudes Survey., 2007

Phillimore J., University of Birmingham, Birmingham Heroes: Prof Jenny Phillimore talks about 'superdiversity'

Pithart, P., 'The Division/Dissolution of Czechoslovakia: OldvSins and New Forms of Selfishness' In: Kraus, M.; Stanger, A. (eds.) Irreconcilable Differences? Explaining Czechoslovakia's Dissolution. Lanham, Boulder, New York and Oxford: Rowman & Littlefield Publishers, Inc 2000

Study., Big corporations dominate list of world's top economic entities. The Guardian 2016

Trade growth to remain subdued in 2016 as uncertainties weigh on global demand., Press releases. WTO 2016

Velišková H., Víc (různých) hlav víc ví. Diversity management - přínosy rozmanitých pracovních týmů. Nový prostor. Praha 2007

Waters M., In., Scott J., Marshall G., Oxfordský sociologický slovník. Oxford Dictionary of Sociology. Oxford University Press 2009

Walton-Roberts M., Henneby J., (Eds.), Territoriality and Migration in the E.U. Neighbourhood Spilling over the Wall. Series: International Perspectives on Migration, Vol. 52014, VI, 254 p. 11 illus. ISBN 978-94-007-6745-4. Springer Dordrecht Str. 209-225

Věkové složení obyvatelstva – 2015., Český statistický úřad, Praha, 2016. Projektce obyvatelstva České republiky do roku 2100, střední varianta, Český statistický úřad, Praha, 2014

#### Internetové zdroje:

(Internetové zdroje byly dostupné k datu vydání publikace)

Adler Katya., BBC Two, This World. [online]. Dostupné z: [www.bbc.co.uk/programmes/b08dx4lz](http://www.bbc.co.uk/programmes/b08dx4lz) Documentary film by Katya Adler. Uploaded to Youtube by Philip Hunt

Bayer: Science for a Better Life., [online]. Dostupné z: [www.bayer.us/en/about-bayer/corporate-responsibility/our-vision/diversity-inclusion/](http://www.bayer.us/en/about-bayer/corporate-responsibility/our-vision/diversity-inclusion/)

BASF: Inclusion of Diverzity., [online]. Dostupné z: [tps://www.basf.com/en/company/investor-relations/basf-at-a-glance/corporate-governance/diversity.html](https://www.basf.com/en/company/investor-relations/basf-at-a-glance/corporate-governance/diversity.html)

Beck U., The necessity of a cosmopolitan outlook. In: European Alternatives 2015. [online]. Dostupné z: [www.euroalter.com/2015/ulrich-beck-the-necessity-of-a-cosmopolitan-outlook](http://www.euroalter.com/2015/ulrich-beck-the-necessity-of-a-cosmopolitan-outlook)

Beck U., Living in and coping with world risk society St. Gallen Symposium 2012. [online]. Dostupné z: [www.youtube.com/watch?v=PeKiD5JLGIE](http://www.youtube.com/watch?v=PeKiD5JLGIE)

Big corporations dominate list of world's top economic entities., Study. The Guardian. [online]. Dostupné z: [www.theguardian.com/business/2016/sep/12/global-justice-now-study-multinational-businesses-walmart-apple-shell](http://www.theguardian.com/business/2016/sep/12/global-justice-now-study-multinational-businesses-walmart-apple-shell)

Czech Statistical Office: Foreigners: Number of foreigners., Czech Statistical Office [online]. [cit. 2015-08-13]. Dostupné z: [www.vdb2.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky#katalog=31032](http://www.vdb2.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky#katalog=31032)

Cizinci v ČR v letech 2004–2016 (stav k 31. 12.), ČR. Český statistický úřad R01. [online]. Dostupné z: [www.czso.cz/documents/11292/56594384/c01R01\\_2016.pdf/bfef211e-ff7f-47e2-934b-21b2bf9125d4?version=1.0](http://www.czso.cz/documents/11292/56594384/c01R01_2016.pdf/bfef211e-ff7f-47e2-934b-21b2bf9125d4?version=1.0)

Cizinci v ČR podle regionu soudržnosti, kraje a okresu v letech 1996–2016 (stav k 31. 12.), Hlavní město Praha viz: R05. [online]. Dostupné z: [www.czso.cz/documents/11292/56594384/c01R05\\_2016.pdf/d9b30a77-e68e-4651-bb25-828159ccc2ab?version=1.0](http://www.czso.cz/documents/11292/56594384/c01R05_2016.pdf/d9b30a77-e68e-4651-bb25-828159ccc2ab?version=1.0)

Discrimination in the EU in 2015., Equinet European Network of Equality Bodies, [online]. Dostupné z [www.equineteurope.org](http://www.equineteurope.org) 2015

Diverzity and Inclusion., Ford Motor Company. [online]. Dostupné z: <http://corporate.ford.com/company/diversity.html>

Diversity., Barcelona City Council. [online]. Dostupné z: [www.barcelona.cat/en/living-in-bcn/diversity](http://www.barcelona.cat/en/living-in-bcn/diversity)

Diversity & Inclusion: Unlocking Global Potential Global Diversity Rankings by Country, Sector and Occupation., Forbes Insights. [online]. Dostupné z: [www.forbes.com/forbesinsights/diversity\\_2012/index.html](http://www.forbes.com/forbesinsights/diversity_2012/index.html)

Equity, Diversity & Inclusion., City of Toronto. [online]. Dostupné z: [www.toronto.ca/city-government/accessibility-human-rights/equity-diversity-inclusion/](http://www.toronto.ca/city-government/accessibility-human-rights/equity-diversity-inclusion/)

Eurobarometre, 2015/2015. Synthese analytique partie 1 migration., [online]. Dostupné z [www.europarl.europa.eu/pdf/parlemeter/eb84\\_1\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/pdf/parlemeter/eb84_1_en.pdf)

Eurobarometre: Two years until the 2019 European Elections., [online], Dostupné z [www.europarl.europa.eu/atyourservice/en/20170426PVL00115](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/en/20170426PVL00115)

Global diversity & inclusion survey., PWC. [online]. Dostupné z: [www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey.html](http://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey.html)

Hamilton A., New York University. [online]. Dostupné z: [www.nyu.edu/life/diversity-nyu.html](http://www.nyu.edu/life/diversity-nyu.html)

Handbook on Restorative Justice programmes., United Nations 2006. [online]. Dostupné z [www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/index.html?ref=menuaside](http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/index.html?ref=menuaside)

Hiring People With Disabilities – Core To Talent Management, Not Just A Social Obligation., Personnel Today, Essential HR news and guidance. [online]. Dostupné z: [www.personneltoday.com/pr/2014/12/hiring-people-with-disabilities-core-to-talent-management-not-just-a-social-obligation/](http://www.personneltoday.com/pr/2014/12/hiring-people-with-disabilities-core-to-talent-management-not-just-a-social-obligation/)

Chytrá města., Chytrá ekonomika., [online]. Dostupné z: [www.cs.wikipedia.org/wiki/Smart\\_City](http://www.cs.wikipedia.org/wiki/Smart_City)

Inclusive Excellence., The Relentless Pursuit of Excellence through Diversity., University of Arizona, Tucson. [online]. Dostupné z: [www.diversity.arizona.edu/vision-our-campus](http://www.diversity.arizona.edu/vision-our-campus)

IDEA: Studie 9 2017. Příjmy seniorů., [online]. Dostupné z: [www.idea.cergeei.cz/files/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru/files/downloads/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru.pdf](http://www.idea.cergeei.cz/files/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru/files/downloads/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru.pdf)

Index D&I agentury Thomson Reuters oznamuje 100 nejdiverzifikovanějších a nejinkluzivnějších organizací na světě v roce 2017., [online]. Dostupné z: [http://www.ceskenoviny.cz/pr/index\\_view.php?id=1537040](http://www.ceskenoviny.cz/pr/index_view.php?id=1537040)

How do Europeans differ in their attitudes to immigration? CSI 24., [online]. Dostupné z [www.csi.nuff.ox.ac.uk/wp-content/uploads/2016/06/CSI-24-Attitudes-to-Immigration.pdf](http://www.csi.nuff.ox.ac.uk/wp-content/uploads/2016/06/CSI-24-Attitudes-to-Immigration.pdf)

Hrubá L., a Kudrnáč A., Co si Češi myslí o muslimech, Syřanech a Romech. [online]. Dostupné z: <http://www.soc.cas.cz/aktualita/co-si-cesi-mysli-o-muslimech-syřanech-romech>

Kaplan D. R., Přednáška: Eurasia, Europe and the Question of U. S. Leadership. Central European University. Budapest: May 31. 2017 [online]. Dostupné z [www.youtube.com/watch?v=LwXqOcjHIWE&t=2s](http://www.youtube.com/watch?v=LwXqOcjHIWE&t=2s)

Matky vítány – matky jako nový potenciál pro zaměstnavatele., Konference. 10. 3. 2017. Organizátor. Byznys pro společnost. [online]. Dostupné z: [www.diverzita.cz/event/matky-vitany/](http://www.diverzita.cz/event/matky-vitany/)

Make it in Germany., [online]. Dostupné z: [www.make-it-in-germany.com/en/for-businesses/about-the-portal/make-it-in-germany](http://www.make-it-in-germany.com/en/for-businesses/about-the-portal/make-it-in-germany)

Mendez J., In sight Into Diversity. Diversity, Inclusion, and Compliance: Similarities, Differences, and How They Can Work Together. [online]. Dostupné z: [www.insightintodiversity.com/diversity-inclusion-and-compliance-similarities-differences-and-how-they-can-work-together/](http://www.insightintodiversity.com/diversity-inclusion-and-compliance-similarities-differences-and-how-they-can-work-together/)

Migration and migrant population statistics., Eurostat. [online]. Dostupné z: [www.ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Migration\\_and\\_migrant\\_population\\_statistics](http://www.ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics)

17 Most Inclusive Cities In Europe., Independent. [online]. Dostupné z: [www.independent.co.uk/travel/the-17-most-inclusive-cities-in-europe-a7812661.html](http://www.independent.co.uk/travel/the-17-most-inclusive-cities-in-europe-a7812661.html)

Pehe J., zprava/trump-je-pro-cast-amerikanu-neco-jako-batman-nebo-kapitan-amerika-rika-politolog-jiri-pehe. [online]. Dostupné z: [www.rozhlas.cz/radiozurnal/host/](http://www.rozhlas.cz/radiozurnal/host/)

Pilecká J., Tisková zpráva. Postoje české veřejnosti k cizincům – březen 2017. Centrum pro výzkum veřejného mínění. [online]. Dostupné

z [www.cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ostatni/vztahy-a-zivotni-postoje/4273-postoje-ceske-verejnosti-k-cizincum-brezen-2017](http://www.cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ostatni/vztahy-a-zivotni-postoje/4273-postoje-ceske-verejnosti-k-cizincum-brezen-2017)

Sigona N., Institute of Research into Superdiversity (IRIS) Birmingham. Festival of Identities on 10 May 2016., [online]. Dostupné z: [www.youtube.com/watch?v=4NzDJrgbH38&t=382s](http://www.youtube.com/watch?v=4NzDJrgbH38&t=382s)

Share of non-nationals in the resident population., Eurostat 2015. [online]. Dostupné z: [www.ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Share\\_of\\_non-nationals\\_in\\_the\\_resident\\_population,\\_1\\_January\\_2015\\_\(%25\)\\_YB16.png](http://www.ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Share_of_non-nationals_in_the_resident_population,_1_January_2015_(%25)_YB16.png)

Smart cities are inclusive cities., World Economic Forum. [online]. Dostupné z: [www.weforum.org/agenda/2013/06-smart-cities-are-inclusive-cities](http://www.weforum.org/agenda/2013/06-smart-cities-are-inclusive-cities)

Szrom M., Crossing the Cultural Divide – How higher education is working to make students culturally competent in an increasingly diverse world. In. Inside Into Diversity. [online]. Dostupné z: [www.insightintodiversity.com/crossing-the-cultural-divide/](http://www.insightintodiversity.com/crossing-the-cultural-divide/)

Thomson Reuters D&I Index Reveals 2017 Top 100 Most Diverse & Inclusive Organizations Globally., Press Releases. [online]. Dostupné z: [www.thomsonreuters.com/en/press-releases/2017/october/thomson-reuters-di-index-reveals-2017-top-100-most-diverse-inclusive-organizations-globally.html](http://www.thomsonreuters.com/en/press-releases/2017/october/thomson-reuters-di-index-reveals-2017-top-100-most-diverse-inclusive-organizations-globally.html)

Trade growth to remain subdued in 2016 as uncertainties weigh on global demand., WTO 2016. Press Releases. [online]. Dostupné z [www.wto.org/english/news\\_e/pres16\\_e/pr768\\_e.htm](http://www.wto.org/english/news_e/pres16_e/pr768_e.htm)

Tuček M., Tisková zpráva. Vztah české veřejnosti k národnostním skupinám žijícím v ČR. Centrum pro výzkum veřejného mínění, březen 2017. [online]. Dostupné z [www.cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ostatni/vztahy-a-zivotni-postoje/4272-vztah-ceske-verejnosti-k-narodnostnim-skupinam-zijicim-v-cr-brezen-2017](http://www.cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ostatni/vztahy-a-zivotni-postoje/4272-vztah-ceske-verejnosti-k-narodnostnim-skupinam-zijicim-v-cr-brezen-2017)

Vadí nám Romové, muslimové i buddhisté., Češi propadli v průzkumu rasismu. [online]. Dostupné z [www.lidovky.cz-1nm-/zpravy-domov.aspx?c=A151012\\_150021\\_in\\_domov\\_jzl](http://www.lidovky.cz-1nm-/zpravy-domov.aspx?c=A151012_150021_in_domov_jzl)

Wise P., University of Illinois at Urbana-Champaign. [online]. Dostupné z: [www.alaska.edu/files/governance/NoDiversityNoExcellenceArticle.pdf](http://www.alaska.edu/files/governance/NoDiversityNoExcellenceArticle.pdf)

Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance: research report. 2012. Deloitte Australia, Victorian Equal Opportunity & Human Rights

[www.diverzita.cz](http://www.diverzita.cz)  
[www.czso.cz/csu](http://www.czso.cz/csu)  
[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

© Salim Murad, Pavlína Kalousová, Pavel Štern, Petr Hanuš

**Diverzita a pracovní trh ve 21. století**

Vydala Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR  
v únoru 2018

Václavské náměstí 21, 113 60, Praha 1

První vydání. 92 stran

Odborná spolupráce: Karel Vostrý, Jiří Horecký  
Grafická úprava a zlom: Tereza Šerá pro Future design studio s.r.o.

ISBN: 978-80-907129-0-4



