

DIVERZITA V ČR A JEJÍ REFLEXE PRO PODNIKY A ZAMĚSTNANOST

Milena Jiřincová

ÚVOD

V důsledku globalizace, otevírání trhů a uvědomování si populační rozmanitosti se stále větší pozornost ubírá směrem k diverzitě. Slovo diverzita pochází z anglického výrazu „diversity“ a představuje určitou různorodost. Tato různorodost se mimo jiné objevuje na trhu práce i mezi zákazníky. Pracovní síla je stále více heterogenní a zejména nadnárodní organizace si uvědomují, že tato diverzita jim otevírá nové možnosti. [5] V posledních několika letech přichází i do České republiky nový trend v podnikání, který říká, že diverzitu je třeba nejen vnímat a respektovat ji, ale také umět ji využít ve svůj prospěch. V mnohých zemích již existují zákony a normy, které mají za úkol potlačit jakoukoliv diskriminaci, která by se mohla na tomto poli objevit a tímto mimoděk podporují tzv. různorodost na pracovišti. Také Evropská unie se v těchto otázkách aktivně angažuje a podporuje rovné příležitosti pro všechny. [15] Některé podniky ale šly mnohem dále a samy se aktivně snaží zavádět politiku diverzity nad rámec zmíněných zákonů. Nyní už začínají řízení diverzity neboli diverzity management využívat zejména velké podniky i v České republice. Oblast diverzity managementu a jeho využití v podnicích v České republice je poměrně neprobádaná a mnozí ani netuší, o čem řízení diverzity pojednává. Je zde prostor nejen pro nadnárodní korporace, ale i pro menší, ryze české podniky, jak tuto situaci využít a získat převahu nad svými konkurenty.

Předložený článek se snaží stručně vysvětlit pojem diverzity a diverzity managementu, charakterizovat základní prvky diverzity v České republice a zmapovat současný stav na trhu práce. Čerpá zejména z poznatků, které byly získány v rámci výzkumného projektu pod názvem „Diversity management- the best practices in Visegrad countries“, který je realizován pod záštitou Visegrad Fund a Fakulty ekonomické ZČU v Plzni.

1 RŮZNORODOST A JEJÍ ŘÍZENÍ

1.1 DIVERZITA

Pojem diverzita je chápán jako určitá rozmanitost, rozdílnost. V oblasti řízení lidských zdrojů představuje diverzita jistou individualitu osob, která z rozmanitosti a jedinečnosti vyplývá. Původní význam anglického slova diversity je ale mnohem širší. Reprezentuje koncept, jehož úkolem je vytvářet ve společnosti a hlavně v podnikatelské sféře rovné podmínky pro všechny v oblasti rozvíjení jejich osobního potenciálu. Důležité je, že diverzita nahlíží na rozmanitost a individualitu pozitivně. [13] Samozřejmě neplatí, že diverzita je pro každý podnik a v každé situaci přínosem. Je třeba rozpoznat příležitost pro využívání diverzity v organizaci a vhodně stanovit politiku diverzity.

Dříve se na diverzitu nahlíželo zejména jako na problém menšin a žen. [9] Dnes v sobě tento pojem zahrnuje mnohem více aspektů. Literatura uvádí různá dělení, dimenze nebo aspekty diverzity. Jeden pohled zkoumá diverzitu ze čtyř hlavních dimenzí a to organizační, vnější, vnitřní a osobnostní. [13] Autor Hubbard [12] ve své publikaci popisuje čtyři aspekty diverzity jako diverzitu pracovní síly, behaviorální diverzitu, strukturální diverzitu a obchodní diverzitu. Mimo to navíc rozlišuje dvě základní dimenze diverzity a to primární a sekundární. Do primární diverzity řadí rozdílnosti vyplývající z věku, etnické příslušnosti, pohlaví, mentálních a fyzických schopností, rasy a sexuální orientace. Tyto dimenze mají představovat jádro každé rozmanité identity. Kromě primární dimenze rozlišuje i sekundární, do které řadí např. komunikační styl, vzdělání, rodinný status, postavení a roli v organizaci, vyznání, jazyk, pracovní zkušenosti a další. V tomto případě lze polemizovat, jestli je toto členění přesné a správné, protože mohou existovat různé názory na důležitost jednotlivých elementů v závislosti na čase, místě, historii

apod. Další text však bude vycházet právě z členění dle Hubbarda.

1.2 DIVERZITY MANAGEMENT

Diverzity management je samozřejmě obsáhlejší než samotná diverzita. Zabývá se tím, jak k diverzitě aktivně a strategicky přistupovat a integrovat ji jako přidanou hodnotu. [8], [9] Jiná definice popisuje diverzity management jako proces, který směřuje k vytváření pozitivního pracovního prostředí, ve kterém jsou ceněny podobnosti i rozdílnosti lidí, kteří zde mohou uplatnit svůj přínos a naplnit tak strategické plány a cíle organizace. Diverzity management je někdy také chápán jako strategie podnikové ekonomiky, která pro úspěchy firmy využívá osobní rozmanitosti. [12] Z těchto definic je patrné, že diverzity management není pouze otázkou personalistiky, ale i celkové strategie podniku, jeho podnikové kultury, marketingu, apod.

Diverzity management není jen teoretickou hypotézou, naopak jsou již známé i úspěšné příklady z praxe, viz i [9]. Firmy, které jej aktivně využívají, samy uvádějí jeho konkrétní přínosy a využití pro podnik. Mezi pět nejvýznamnějších přínosů, které firmy zmiňují, patří [8]:

- 1) posílení kulturních hodnot,
- 2) zlepšení image firmy,
- 3) lepší možnosti získávání vysoce talentovaných lidí,
- 4) zvýšení motivace a výkonnosti zaměstnanců,
- 5) větší inovativnost a kreativita zaměstnanců.

2 DIVERZITA V ČR

V posledních letech, zejména po vstupu ČR do Evropské unie, diverzita obyvatelstva stoupá a začíná být více vnímána. K tomu dochází nejen v důsledku příchodu cizinců na český trh práce, ale například i díky přizpůsobování legislativy evropským standardům, které se aktivně zabývají začleňováním znevýhodněných skupin do společnosti. To má za následek, že se společnost jako celek začíná více zajímat např. o genderovou rovnost, příležitosti pro zdravotně postižené nebo občany s odlišnou sexuální orientací. Následující text vychází z členění diverzity podle Hubbarda [11].

2.1 GENDEROVÉ ROZDÍLY

Genderové rozdíly jsou asi jednou z nejčastěji zmiňovaných problematik. Ženy jsou všeobecně považovány za znevýhodněné v pracovním procesu. Je to nejspíš důsledkem přetrvávajícího rozdělení ženské a mužské role. [4] Genderové rozdíly jsou patrné v různých situacích. V České republice sice nejsou kladeny meze emancipaci, ale stále zde existují znatelné rozdíly např. mezi výší platu žen a mužů nebo rozdíly v zacházení s ženami a muži ze strany zaměstnavatelů. Ženy se také mohou častěji potýkat s tzv. skleněným stropem, který jim komplikuje nebo znemožňuje postup do vyšších pozic, takže na úrovni vrcholového managementu operuje pouze 6- 10 % žen. Přitom studie Nutek: Gender a profit dokazuje, že genderová diverzita na pracovišti má pozitivní vliv na spokojenost pracovníků, ale i na produktivitu organizace. [4]

Co se týče statistického zmapování genderové diverzity v ČR, muži se zde potýkají s nezaměstnaností nejčastěji ve věku 45- 49 let, což může být přisuzováno např. krizi středního věku, na rozdíl od žen, které jsou nejčastěji nezaměstnané ve věku 30-44 let. [26] Tento fakt může být způsoben diskriminací uchazeček o práci v tomto věku, ačkoliv je tato diskriminace upravena Antidiskriminačním zákonem (2009) [3].

Ženy také hledají práci v průměru déle než muži, kdy mužská část populace najde práci v rozmezí mezi šesti měsíci a jedním rokem, kdežto ženy hledají práci v průměru déle než jeden rok. [26]

Často se v souvislosti s genderovou tematikou hovoří o již výše zmiňovaných rozdílech ve mzdách. Průměrná hrubá měsíční mzda činila v roce 2008 21 939 Kč u žen a 29 628 Kč u mužů, což je rozdíl přes 25 %. [2] Avšak mzdy mužů a žen lze jen těžko srovnávat, protože ženy obsazují všeobecně jiná pracovní místa než muži a jinak jim narůstá mzda s věkem oproti mužům, zejména v důsledku přerušení kariéry většiny z nich kvůli mateřství. [21]

2.2 VĚKOVÉ ROZDÍLY

V roce 2010 činil průměrný věk občanů České republiky 40,6 let. Nejpočetnější skupinu tvořili

lidé ve věku okolo 35 let. [23] Tedy převážně ekonomicky aktivní obyvatelstvo.

Nejvyšší míru nezaměstnanosti vykazovala v roce 2010 věková skupina mezi 15 a 19 roky. Totéž tvrzení je platné jak pro muže, tak pro ženy. [16]

Věkové rozdíly mají zřejmě vliv i na průměrné výdělků. Podle Informačního systému o průměrných výdělcích (2011) [13] v podnikatelské sféře nejvíce vydělává věková skupina mezi 30 a 39 lety. Nejméně naopak vydělávají lidé do 20 let. V nepodnikatelské sféře dosahují nejnižšího průměrného výdělku také lidé do 20 let, ale výdělků se zde zvyšují úměrně s věkem. Nejvyšších průměrných výdělků dosahují tedy lidé nad 60 let. Výsledky jsou získány ze šetření ve 4. čtvrtletí roku 2010.

Z výzkumů Evropské komise vyplývá, že občané České republiky vnímají velice silně věkovou diskriminaci. ČR dokonce patří mezi státy, kde je věková diskriminace podle občanů nejrozšířenější a tento názor se spíše umocňuje, než aby byl překonáván. [7] Ve věkové diskriminaci se nerozlišuje mezi diskriminací mladých nebo starých, ale většinou se cítí být diskriminováni starší občané. Pro Českou republiku, stejně tak pro zaměstnavatele, bude tedy stále aktuálnější řešení otázek spojených se stárnutím obyvatelstva. Celkově evropská populace stárne, ale v České republice je stárnutí obyvatelstva ještě zřetelnější než v ostatních zemích EU. [4] Občané ČR se dožívají v průměru vyššího věku a mají méně dětí než dřív. Dochází tak ke změně věkové struktury populace a je třeba přijímat potřebná opatření jak v oblasti zaměstnanosti, péče o zdraví, sociálního zabezpečení, bydlení, vzdělávání a sociálních služeb [5], tak v oblasti podnikové, např. v politice nábory zaměstnanců, ve firemní kultuře, v řízení apod. Dosud zaměstnavatelé spíše podporovali brzký odchod starších pracovníků, i když tak přicházejí o vysoce kvalifikovanou a stabilizovanou pracovní sílu. Bude tedy nutné změnit přístup k této věkové skupině obyvatel. Jednou z možností, jak se postavit k této problematice, je zavedení tzv. age managementu, který se snaží odstranit věkové bariéry a podporovat věkovou diverzitu v organizaci. [4]

Stát už začíná reagovat na tento problém a ČR se stala členem programu Evropa 2020, v rámci kterého si mimo jiné klade za cíl dosáhnout 55% zaměstnanosti u starších pracovníků. Naopak nezaměstnanost mladých (15- 24 let) chce snížit o třetinu oproti roku 2010. [22]

2.3 ETNICKÁ PŘÍSLUŠNOST

Doba otevírání trhů a přítomnost globalizace nejvíce ovlivňuje právě rozmanitost v etnickém složení obyvatelstva. Také pro Českou republiku a zdejší zaměstnavatele je otázka cizinců velmi důležitá. Těžko lze rozlišovat mezi cizinci, kteří jsou zde za prací dočasně a mezi těmi, kteří se již stali rezidenty, neboť pracovní migrace dočasná se často mění v trvalou. [4] Z hlediska diverzity lze tedy rozlišovat pouze různé kulturní, etnické a rasové rozdíly mezi stávajícími nebo potencionálními zaměstnanci bez ohledu na typ jejich pobytu v ČR.

Je také velmi těžké sledovat počty cizinců v České republice, jelikož jich zde mnoho působí nelegálně, proto se často pracuje pouze s počty cizinců, kteří jsou evidováni na úřadech práce. Tito cizinci představují potencionální legální pracovní sílu pro podniky působící na českém území. Od roku 2008 byl sice zaznamenán mírný pokles cizinců evidovaných na ÚP v důsledku ekonomické krize, ale od začátku roku 2011 je opět patrný vzestup a ten se dá očekávat i v následujících letech. Nejvíce cizinců žádajících v ČR o práci přichází ze Slovenska, Ukrajiny a Polska. Dále jsou zde hojně zastoupeni také cizinci z Bulharska, Rumunska, Mongolska, Moldavska a Ruska a ČSÚ eviduje také skupiny Vietnamců, Němců a Uzbekistánců. [25]

Cizí státní příslušníci jsou nejvíce zaměstnáváni v manuálních profesích. Nejvíce jako pomocní a nekvalifikovaní pracovníci nebo řemeslníci a kvalifikovaní výrobci, opraváři a obsluha strojů. Je zde však patrný nárůst cizích pracovníků na pozicích vědeckých a duševních pracovníků a mezi provozními pracovníky ve službách a obchodě. [1]

ČR se snaží i o získávání kvalifikovaných odborníků ze třetích zemí. Tomu však brání mnoho bariér jako pracovní povolení, jazykové bariéry nebo málo funkční systém uznávání

odborného vzdělání. V roce 2008 byl zaveden systém tzv. modrých karet, které mají umožnit zaměstnávání vysoce kvalifikovaných pracovníků ze zemí mimo evropské společenství tedy tzv. „třetích zemí“. V roce 2009 odstartoval podobný projekt zelených karet. [10] Systém zelených karet a vyřizování administrativní agendy se nejeví jako příliš efektivní a je zaměstnavateli často kritizován. Za poznámku stojí i fakt, že MŠMT otevřelo v roce 2011 program podpory získání českých vědců ze zahraničí zpět do ČR a vytvoření podmínek pro nové týmy odborníků. Vládní dokument jménem Návrat počítá s rozdělením půl miliardy mezi příchozí vědce a odborníky ze zahraničí. [24] Do roku 2008 působil v ČR projekt Bariéry a příležitosti: jak získat vědce a výzkumníky působící v zahraničí zpět do České republiky. [20]

Zvláštním případem v této oblasti je romské etnikum žijící v České republice. Světová banka vypracovala studii o zaměstnávání Romů v ČR a jejím výstupem bylo zjištění, že by Česká republika měla více podporovat zaměstnávání Romů, neboť více než polovina Romů v produktivním věku nepracuje a není ani v evidenci úřadů práce. To s sebou přináší značné náklady a ekonomickou neefektivnost. Podle studie by pomohla větší snaha úřadů práce lépe reagovat na požadavky trhu a zlepšit umístování znevýhodněných uchazečů o zaměstnání. [19] Tato otázka je však velmi citlivá a existují na ni různé protichůdné názory. Je nutno brát tento problém v potaz a umět na něj citlivě reagovat. Nedávné události však ukazují, že tato problematika není v České republice příliš dobře zvládnuta.

2.4 MENTÁLNÍ A FYZICKÉ SCHOPNOSTI

Lidé s postižením mají v České republice zvýšenou ochranu na trhu práce. ČR podporuje zaměstnávání postižených spoluobčanů např. zavedením chráněného pracovního místa nebo chráněných pracovních dílen, hradí přípravu k práci osob se zdravotním postižením nebo stanovuje určitý povinný podíl zaměstnaných osob s postižením, který musí respektovat zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci. Tento povinný podíl je v současnosti ve výši 4 %

z celkového počtu zaměstnanců. [17] Z výběrového šetření zdravotně postižených [6] je patrné, že osob se zdravotním postižením v produktivním věku existuje více než 4 % z celkové populace, dokonce okolo 10 %. Zde tedy vzniká problém, ale i příležitost pro zaměstnavatele, zaměstnávat více osob se zdravotním postižením tam, kde to je přínosem a zvýšit tak diverzitu portfolia svých zaměstnanců.

Zaměstnavatelé se mohou o zaměstnávání zdravotně postižených zajímat i nad rámec zákona, kdy budou sami aktivně nabízet vhodná pracovní místa těmto lidem. Bedrnová a Nový [4] uvádějí některé důvody, proč zaměstnávat zdravotně postižené osoby. Lidé se zdravotním postižením mají například často stejné pracovní schopnosti jako zcela zdraví občané. Přítomnost zdravotně postiženého zaměstnance na pracovišti obvykle vnáší do pracovního týmu jiné spektrum hodnot, založené zejména na zdraví. Zdravotně postižený pracovník může také pomoci lépe zmapovat potřeby handicapovaných zákazníků firmy a vnést nové trendy do komunikace organizace s veřejností. Navíc je zaměstnávání zdravotně postižených opravdový důkaz sociální odpovědnosti organizace.

2.5 SEXUÁLNÍ ORIENTACE

Poslední primární charakteristikou diverzity podle Hubbarda [11] je otázka sexuální orientace. I když už dnes není toto téma v ČR tak tabuizováno, lidé s odlišnou sexuální orientací se stále setkávají s problémy jak v běžném životě, tak na trhu práce a v zaměstnání. Podle průzkumu Evropské komise [8] patří Česká republika mezi ty členy EU, jejichž občané vnímají diskriminaci na základě sexuální orientace jako jen velmi málo rozšířenou. Spolu s Bulharskem a Slovenskem má ČR nejnižší rozšíření tohoto typu diskriminace. Výzkumná studie [18] provedena v roce 2009 v České republice ukazuje, že 4 % dotázaných homosexuálů potvrdilo diskriminaci při přijímacím řízení do pracovního procesu, 5 % z nich se setkala s diskriminací v kariéřním postupu a 4 % respondentů mají zkušenost s propouštěním kvůli sexuální orientaci. Celkově bylo nějakou diskriminací v pracovním procesu postiženo 9 % respondentů. Problém

s diskriminací v pracovním procesu zde tedy existuje i přes pozitivní vnímání homosexuálů občany České republiky. Problémy diskriminace homosexuálů řeší sice Antidiskriminační zákon [3], ale jeho porušování lze však jen těžko dokázat.

Pokud bude organizace otevřeně přístupovat k tomuto problému a vychovávat své zaměstnance k toleranci a pochopení, přispěje to nejen ke zlepšení její image, ale také ke zvýšení její sociální odpovědnosti.

ZÁVĚR

Demografické složení pracovní síly se neustále mění a její diverzita i nadále poroste. Zkušenosti ze zahraničí ukazují, že vytváření diverzifikačního prostředí ve firmách pozitivně ovlivňuje pracovní morálku, spokojenost a snižuje pravděpodobnost komunikačního nedorozumění. Diverzita na pracovišti zvyšuje kreativitu, schopnost inovace a zlepšuje výkon týmů při řešení problémů. V neposlední řadě zvyšuje kvalitní politika diverzity sociální odpovědnost organizace [4],[14], která se dnes stává důležitým faktorem pro konkurenceschopnost.

Samozřejmě s sebou může diverzita vázat také negativní jevy, jako např. nenávisťnou atmosféru na pracovišti, kde cizinci zabírají pracovní místa českým občanům nebo vznikající konflikty z důvodu nedostatečného vyškolení zaměstnanců a následného neporozumění si v heterogenních skupinách. Povrchní aplikování politiky diverzity jako je zaměstnávání pracovníků ze znevýhodněných skupin pouze „na oko“, aby to navenek dobře vypadalo, také nemá pozitivní vliv na organizaci a její vnitřní prostředí. Je proto třeba se nad diverzitou zamýšlet, zjistit, zda by se dala použít v konkrétním podniku a jak a teprve potom ji citlivě začít využívat pro svůj prospěch a všeobecnou spokojenost jak na straně zaměstnanců, tak na straně zákazníků.

Článek je výstupem výzkumného projektu č. 21110193 *Diversity Management, Comparison, the Best Practices of Visegrad Countries*

Poskytovatel: Visegrad Fund

LITERATURA

- [1] *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2010.* [online]. [cit. 15.8.2011]. Dostupné na www: <http://portal.mpsv.cz/sz/politika/zamest/trh_prace/rok2010p1/analiza1006.pdf>
- [2] *Analýza: Ženy a muži v krajích ČR.* [online]. [cit. 15.8.2011]. Dostupné na www: <http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/analiza:_zeny_a_muzi_v_krajich_cr_zamestnanost>
- [3] *Antidiskriminační zákon 198/2009 Sb.* [online]. [cit. 12.10.2011]. Dostupné na www: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/c/313/.ce/10821/p/8411/_s.155/701?PC_8411_p=2&PC_8411_name=antidiskrimina%C4%8Dn%C3%AD&PC_8411_=198/2009&PC_8411_ps=10#10821>
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 791 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- [5] *ČR se připravuje na stárnutí populace. Tisková zpráva.* [online]. [cit. 1.9.2011]. Datum poslední aktualizace: 14.11.2005. Dostupné na www: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/2143/141105a.pdf>>
- [6] ČSÚ. *Výběrové šetření zdravotně postižených VŠPO 07.* [online]. [cit. 16.8.2011]. Datum poslední aktualizace: 30.5.2008. Dostupné na www: <[http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/4100269DD7/\\$File/330908j3.pdf](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/4100269DD7/$File/330908j3.pdf)>
- [7] *Discrimination in the European Union: Perceptions, Experiences and Attitudes.* 2008. [online]. [cit. 17.10.2011]. Dostupné na www: <http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_296_en.pdf>
- [8] *Diversity management. Vzdělávací manuál.* [online]. [cit. 5.10.2011]. Dostupné na www: <<http://ec.europa.eu/social>>
- [9] EGER, L. a kol. *Diversity management.* 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2009. 200 s. ISBN 978-80-87306-03-1
- [10] HORÁKOVÁ, M. *Umíme využít pracovní potenciál cizinců?* [online]. [cit. 1.9.2011]. Datum poslední aktualizace: 2008. Dostupné na www: <http://www.cizinci.cz/files/clanky/578/pracovni_potencial_cizincu.pdf>
- [11] HUBBARD, E. *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management.* Amherst: HRD Press, 2004. 195 s. ISBN 0-87425-761-1

- [12] *Informace o problematice diverzity a Diversity Management*. [online]. [cit. 5.10.2011]. Dostupné na [www: <http://www.komora.cz>](http://www.komora.cz)
- [13] *Informační systém o průměrných výdělích MPSV*. [online]. [cit. 16.8.2011]. Dostupné na [www: <http://www.mpsv.cz/ISPVcharavypis.php?chara\[\]=0&ok=Zobrazit+charakteristiky>](http://www.mpsv.cz/ISPVcharavypis.php?chara[]=0&ok=Zobrazit+charakteristiky)
- [14] KULDOVÁ, L. Společenská odpovědnost firem. Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi. 1.vyd. Kanina: OPS, 2010. 189 s., ISBN 978-80-87269-12-1
- [15] MELECKÝ, L., SKOKAN, K. EU Cohesion and Evaluation in the Case of Visegrad Four Countries. In. KOCOUREK, A., *Liberec Economic Forum 2011*. Liberec: Technical University of Liberec, 2011, s. 314- 326, ISBN 978-80-7372-755-0
- [16] *Míra nezaměstnanosti podle věkových skupin a vzdělání*. [online]. [cit. 10.8.2011]. Dostupné na [www: <http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/D100262222/\\$File/310311167.pdf>](http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/D100262222/$File/310311167.pdf)
- [17] *MPSV: Zdravotní postižení*. [online]. [cit. 16. 8. 2011]. Dostupné na [www: <http://www.mpsv.cz/cs/8>](http://www.mpsv.cz/cs/8)
- [18] PECHOVÁ, O. Diskriminace na základě sexuální orientace. [online]. [cit. 16.10.2011]. Dostupné na [www: <http://e-psycholog.eu/pdf/pechova.pdf>](http://e-psycholog.eu/pdf/pechova.pdf)
- [19] *Podle Světové banky ČR málo podporuje zaměstnávání Romů*. *Novinky.cz*. [online]. [cit. 16.8.2011]. Datum poslední aktualizace: 29.10.2008. Dostupné na [www: <http://www.novinky.cz/kariera/152990-podle-svetove-banky-cr-malo-podporuje-zamestnavani-romu.html>](http://www.novinky.cz/kariera/152990-podle-svetove-banky-cr-malo-podporuje-zamestnavani-romu.html)
- [20] *Projekt 2E06015*. [online]. [cit. 1.9.2011]. Datum poslední aktualizace: 25.6.2009. Dostupné na [www: <http://www.isvav.cz/projectDetail.do?rowId=2E06015>](http://www.isvav.cz/projectDetail.do?rowId=2E06015)
- [21] *Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců*. [online]. [cit. 15.8.2011]. Dostupné na [www: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna_mzda>](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna_mzda)
- [22] *Strategie Evropa 2020 a ČR. Vláda ČR*. [online]. [cit. 16.8.2011]. Dostupné na [www: <http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/cr/eu-2020-a-cr-78696/>](http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/cr/eu-2020-a-cr-78696/)
- [23] *Věkové složení obyvatel k 1.1.2010*. ČSÚ. [online]. [cit. 28.8.2011]. Datum poslední aktualizace: 1.1.2010. Dostupné na [www: <http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/76002C85EC/\\$File/400311001.pdf>](http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/76002C85EC/$File/400311001.pdf)
- [24] *Vláda láká vědce zpět do Česka, dá jim půl miliardy*. [online]. [cit. 1.9.2011]. Datum poslední aktualizace: 8.1.2011. Dostupné na [www: <http://aktualne.centrum.cz/domaci/spolecnost/clane k.phtml?id=687493 >](http://aktualne.centrum.cz/domaci/spolecnost/clane k.phtml?id=687493)
- [25] *Vývoj cizinců evidovaných ÚP. Měsíční počty podle pohlaví, typu registrace a vybraných zemí od 31.1.2006 do 30.6.2011*. [online]. [cit. 11.8.2011]. Dostupné na [www: <http://czso.cz/csu/cizinci.nsf/t/8F005D7FB9/\\$File/c05r01.pdf>](http://czso.cz/csu/cizinci.nsf/t/8F005D7FB9/$File/c05r01.pdf)
- [26] *Způsob a doba hledání zaměstnání*. [online]. [cit. 10.8.2011]. Dostupné na [www: <http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/D1002622AD/\\$File/310311146.pdf>](http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/D1002622AD/$File/310311146.pdf)

Autor:

Ing. Milena Jiřincová

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

E-mail: milenaj@kpm.zcu.cz

DIVERSITY IN THE CZECH REPUBLIC AND ITS REFLECTION FOR ORGANISATIONS AND EMPLOYMENT

Milena Jiřincová

Abstract: This article deals with the diversity and its possible utilization in business. It is trying to explain what does it mean diversity and diversity management and what is the potential for organisations and employers. It is focused on primary elements of diversity by Hubbard, namely gender differences, age, ethnicity, mental and physical abilities and sexual orientation. It describes what diversity we can find in the Czech Republic and how do the state and the employers react to this. It gives also some proposals and recommendation why organisations should respect a use the diversity for its competitiveness.

Key words: Diversity, diversity management, equal opportunities, discrimination, social responsibility

JEL Classification: J21, J16