

**Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická**

**DIVERSITY MANAGEMENT – TRENDY A
APLIKACE V PODNIKOVÉ PRAXI V ČR**

Ing. Milena Jiřincová

disertační práce

**k získání akademického titulu doktor
v oboru Podniková ekonomika a management**

**Školitel: doc. PaedDr. Ludvík Eger, CSc.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Plzeň 2014

Poděkování

Na tomto místě děkuji především svým rodičům a nejbližším za bezmeznou podporu nejen v oblasti mého studia, ale i mimo něj.

Dále děkuji svému školiteli, panu doc. PaedDr. Ludvíkovi Egerovi, CSc., za jeho nadšení pro dané téma, kterým mě inspiroval a za ochotné a odborné vedení během zpracovávání disertační práce, ale také v průběhu celého doktorského studia. Můj dík patří i paní PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za její obětavou pomoc a možnosti spolupráce na zajímavých projektech.

Anotace

Předložená disertační práce se zabývá konceptem diversity managementu a jeho aplikací v podnikovém prostředí České republiky. V teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy a je zde zachycen vývoj konceptu diversity management a jeho teoretického nazírání. Dále je diversity management zmíněn jako součást širších konceptů a pozornost je věnována také účinkům diverzity a jejího řízení v podnikové oblasti s důrazem na podnikovou výkonnost. Závěr teoretické části je věnován implementaci diversity managementu v podnicích. Empirická část práce je uvedena přehledem o stavu diverzity na pracovním trhu v České republice, z čehož vycházejí další analýzy. Pro lepší představu o vnímání diversity managementu v České republice zahrnuje disertační práce také kapitulu prezentující výsledky dotazníkového šetření mezi potenciálními budoucími manažery, kteří vyjádřili svůj názor a míru povědomí o otázkách diverzity a jejího řízení a o diskriminaci na trhu práce v České republice. Stěžejním bodem disertační práce je výzkum autorky, který využívá dotazníkového šetření v podnicích s působností v České republice a objasňuje způsob a míru využití diversity managementu ve výběrovém vzorku dotázaných organizací. K detailnějšímu pohledu na aplikaci diversity managementu v České republice přispívá kvalitativní výzkum autorky realizovaný metodou případových studií (příkladů dobré praxe), který prezentuje příklady úspěšného využívání diversity managementu v pěti různých organizacích a shrnuje charakteristické rysy, které se v těchto vybraných příkladech objevily. Ze závěrů práce vyplývají doporučení pro praktickou implementaci diversity managementu v českých podmínkách.

Klíčová slova: diverzita, diversity management, trh práce, dotazníkové šetření, případová studie

Annotation

Diversity Management – Trends and Utilization in Czech Corporate Setting

The dissertation thesis deals with the concept of diversity management and its utilization in Czech corporate setting. In the theoretical part, there are presented the basic terms, the development of concept of diversity management and its theoretical perception. Diversity management is further described as a part of several complex concepts. Attention is also paid to effects of diversity and its managing in organizations with a special emphasis on issue of company performance. Finally, there is described the topic of diversity management implementation process in organizations. The empirical part is opened with the overview of the situation of diversity on labour market in the Czech Republic. This synthesis is then used in further analysis. Dissertation thesis includes also a chapter presenting the main outputs from author's questionnaire survey among future potential managers. Respondents expressed their opinion on the issue of diversity and its managing and on discrimination problems on labour market in the Czech Republic. The crucial point of dissertation thesis is the author's research, which is conducted through the questionnaire survey among organizations operating in the Czech Republic. The aim of the research is to explain the way and the rate of utilization of diversity management among questioned organizations. Furthermore, qualitative research was conducted via case study method (the best practices) in order to give more detailed view on diversity management utilization in the Czech Republic. The best practices present several successful utilization of diversity management in five different organizations and summarize the distinctive features which appeared within these examples. The conclusion of dissertation thesis shows some practical recommendations for implementation of diversity management in Czech corporate setting.

Key words: diversity, diversity management, labour market, questionnaire survey, case study

Anmerkung

Diversity Management – Tendenzen und Anwendungen im Geschäftsumfeld in Tschechien

Die vorliegende Dissertationsarbeit beschäftigt sich mit dem Konzept des Diversity Managements und mit seiner Anwendung in dem Geschäftsumfeld in der Tschechischen Republik. Im theoretischen Teil sind die Grundbegriffe begrenzt und auch Entwicklung des Konzepts Diversity Managements und seine theoretischen Ansichte. Weiter ist das Diversity Management erwähnt als der Bestandteil der breiten Konzepte und die Aufmerksamkeit ist den Auswirkungen des Diversity und seinem Verfahren im Geschäftsumfeld mit der Betonung auf Betriebsleistungsfähigkeit gewidmet. Der Abschluss des theoretischen Teils beschäftigt sich mit der Implementierung des Diversity Managements in Betrieben. Das empirische Teil der Arbeit beschäftigt sich mit dem Überblick über den Stand des Diversity auf dem Arbeitsmarkt in Tschechien, woraus die nächsten Analysen aufgehen. Für die bessere Vorstellung über die Wahrnehmung Diversity Management in der Tschechischen Republik enthält diese Dissertationsarbeit auch das Kapitel, die die Ergebnisse der Fragebogenermittlung unter potenziellen zukünftigen Managers enthält. Diese Managers drücken die Meinungen auf die Fragen aus, die mit dem Diversity, seiner Leitung und mit der Situation auf dem Arbeitsmarkt in Tschechien zusammenhängen. Der wichtige Punkt der Dissertationsarbeit ist die Erhebung der Autorin, die die Fragebogenermittlung in Betrieben in Tschechien verwendet. Die Erhebung erklärt die Weise und Maß der Ausnutzung des Diversity Managements im ausgewählten Muster der befragten Organisationen. Zu dem detaillierten Ansicht an die Anwendung des Diversity Managements in der Tschechischen Republik beträgt die qualitative Forschung der Autorin, die sich mit der Methode der Fallstudien (Beispiele des guten Praktikum) beschäftigt. Die Forschung präsentiert die Beispiele der erfolgreichen Ausnutzung des Diversity Managements in fünf verschiedenen Organisationen und verfasst die charakteristischen Bemerkungen, die in diesen ausgewählten Beispielen entstanden. Aus dem Abschluss der Arbeit erfolgt die Empfehlung für die praktische Implementierung des Diversity Managements in tschechischen Betrieben.

Schlüsselwörter: Diversity, Diversity Management, Arbeitsmarkt, Fragebogenermittlung, Fallstudie

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto disertační práci na téma
„Diversity management – trendy a aplikace v podnikové praxi v ČR“
zpracovala samostatně za využití dostupných pramenů, které jsou uvedeny v seznamu zdrojů.

V Plzni dne

.....
podpis

Seznam použitých symbolů a zkratek

ADA - Americans with Disabilities Act

BSC – Balanced Scorecard

CSES – The Centre for Strategy & Evaluation Services

CSR – Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)

CV – Curriculum vitae (životopis)

ČR – Česká republika

ČS – Česká spořitelna, a.s.

ČSÚ – Český statistický úřad

DM – Diversity Management

DROI – Diversity Return on Investment

EC – European Commission (Evropská komise)

EHP – Evropský hospodářský prostor

EU – Evropská unie

EVA – Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota)

HR – Human Resources

HRM – Human Resource Management

KPI – Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)

MD – mateřská dovolená

MVA – Market Value Added (tržní přidaná hodnota)

OECD - Organisation for Economic Cooperation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)

OZP – osoby se zdravotním postižením

PF – právní forma

PWE – Positive Work Environment

PZ – počet zaměstnanců

PZK – podíl zahraničního kapitálu

RD – rodičovská dovolená

ROA – Return on Assets (rentabilita aktiv)

ROE – Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)

ROI – Return on Investment (rentabilita investic)

SEK – sektor podnikání

T - tržby

T/A – tržby/aktiva (obrat aktiv)

USA – United States of America (Spojené státy americké)

ÚP – úřad práce

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Rozdíly mezi rovnými příležitostmi/afirmativními akcemi a diversity managementem ..-	25 -
Tab. č. 2: Nejčastěji zmiňované přínosy diverzity mezi podniky v EU v letech 2003 a 2008	41 -
Tab. č. 3: Příklad cílů v jednotlivých perspektivách BSC se zaměřením na diverzitu a její účinky .-	45 -
Tab. č. 4: Návrh ukazatelů/měřítek k jednotlivým cílům BSC	46 -
Tab. č. 5: Počet žen na 100 mužů v ČR v letech 2001 - 2010.....	55 -
Tab. č. 6: Obecná míra nezaměstnanosti mužů a žen v ČR v letech 2001 - 2010.....	56 -
Tab. č. 7: Gender pay gap v neочиštěné formě v ČR v letech 2006 - 2009	56 -
Tab. č. 8: Syntetické ukazatele věkového složení populace ČR v letech 2006 - 2011.....	57 -
Tab. č. 9: Míra zaměstnanosti starších pracovníků v ČR a EU v letech 2000 - 2009	58 -
Tab. č. 10: Míra rizika chudoby podle nejvyššího stupně vzdělání v letech 2005 - 2009.....	65 -
Tab. č. 11: Benefity diverzity podle průzkumu Evropské komise (2003, 2008) a šetření v rámci disertační práce (2013)	77 -
Tab. č. 12: Četnosti charakteristik, vyjádřeno v procentech. (Valid percent = s vyloučením chybějících hodnot.)	81 -
Tab. č. 13: Koeficient Cronbachovo alpha pro použitý dotazník.....	83 -
Tab. č. 14: Průměrné hodnoty odpovědí na otázku politiky diverzity a testové statistiky pro PZK a velikost organizace	86 -
Tab. č. 15: Průměrné hodnoty odpovědí a testové statistiky pro jednotlivé dvojice odpovědí (gender/postižení, gender/věk, gender/národnost).....	89 -
Tab. č. 16: Průměrné hodnoty odpovědí u otázek 19 - 25 u organizací s nebo bez politiky diverzity a hodnoty testové statistiky	90 -
Tab. č. 17: Průměrné hodnoty odpovědí u otázek č.14 - 16 u manažerů s nebo bez tréninku a testové statistiky	92 -
Tab. č. 18: Přehled a způsob získávání dat pro případové studie	95 -
Tab. č. 19: Strukturované shrnutí případových studií	130 -

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Primární a sekundární dimenze diverzity dle Hubbarda	20 -
Obr. č. 2: Čtyři vrstvy diverzity dle Gardenswartz a Rowe	21 -
Obr. č. 3: Vývoj přístupů k diverzitě pracovní síly	29 -
Obr. č. 4: Kroky pro vytvoření prodiverzitní inkluzivní kultury	36 -
Obr. č. 5: Hlavní aspekty kontextu působící na vztah diverzita/výkonnost dle Kochan a kol.	38 -
Obr. č. 6: Diversity Scorecard	47 -
Obr. č. 7: Kroky k sestavení ukazatele DROI	48 -
Obr. č. 8: Osmistupňový proces efektivní změny	50 -
Obr. č. 9: Proces implementace DM dle materiálů Evropské komise	51 -
Obr. č. 10: Stanovení vize diverzity	51 -
Obr. č. 11: Srovnání ukazatelů gender pay gap ve státech EU z roku 2011	57 -
Obr. č. 12: Vývoj počtu cizinců s trvalými a dlouhodobými pobyty v ČR v letech 1993 - 2011	61 -
Obr. č. 13: Vývoj počtu zaměstnaných cizinců v ČR podle postavení v zaměstnání v letech 2001 - 2011 (k 31.12.)	62 -
Obr. č. 14: Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání ve vybraných letech.....	64 -
Obr. č. 15: Struktura vzdělání populace ČR podle věku a pohlaví v roce 2011.....	65 -
Obr. č. 16: Struktura a počet respondentů dle věku a pohlaví.....	68 -
Obr. č. 17: Graf počtu odpovědí respondentů na otázku nejčastější diskriminace na trhu práce v ČR – členěno dle pohlaví respondenta	69 -
Obr. č. 18: Graf počtu odpovědí respondentů na otázku nejčastější diskriminace na trhu práce v ČR – členěno dle věkových skupin respondentů.....	70 -
Obr. č. 19: Názory a zkušenosti s diskriminací na trhu práce podle občanů ČR a EU-27 – materiály Evropské komise	72 -
Obr. č. 20: Graf počtu odpovědí respondentů na otázku nejvíce diskriminovaných skupin na trhu práce v ČR – členěno dle pohlaví.....	73 -
Obr. č. 21: Graf počtu odpovědí respondentů na otázku nejvíce diskriminovaných skupin na trhu práce v ČR – členěno dle věku	74 -
Obr. č. 22: Povědomí o existenci pojmu diversity management	75 -
Obr. č. 23: Vliv diversity managementu na podnikovou výkonnost	76 -
Obr. č. 24: Benefity, které může diversity management podniku přinést	77 -
Obr. č. 25: Atraktivnost zaměstnavatele, který využívá DM	78 -
Obr. č. 26: Základní charakteristika vzorku v oblasti politiky diverzity, rovných příležitostí, školení diverzity a cíleného zvyšování diverzity	82 -
Obr. č. 27: Koláčové grafy vyjadřující podíl zahraničního kapitálu a počet zaměstnanců v dotázaných organizacích.....	85 -
Obr. č. 28: Aritmetické průměry odpovědí na otázky č. 3, 4, 5 a 6.....	88 -
Obr. č. 29: Schéma doporučeného postupu implementace DM v organizaci.....	136 -

Obsah

Úvod	13 -
Cíle práce.....	14 -
Metodika.....	14 -
TEORETICKÁ ČÁST DISERTAČNÍ PRÁCE	17 -
1. Vymezení klíčových pojmů.....	17 -
1.1 Diverzita	17 -
1.1.1 Dimenze diverzity a její kategorizace	19 -
1.2 Diversity management.....	22 -
1.3 Rozdíl mezi rovnými příležitostmi, afirmativními akcemi a diversity managementem	23 -
2. Vývoj konceptu diversity management	26 -
3. Hlavní teoretické přístupy k DM	32 -
4. Diversity management jako součást širšího konceptu	33 -
4.1 Human Resource Management.....	33 -
4.2 Společenská odpovědnost.....	34 -
4.3 Organizační kultura	35 -
5. Účinky diverzity při využití v podnikové sféře	36 -
5.1 Nezanedbatelný vliv kontextu	36 -
5.2 Důležitost vzdělávání a rozvoje v oblasti diverzity	39 -
5.3 Benefity plynoucí z diverzity	40 -
5.4 Diverzita a její vliv na podnikovou výkonnost.....	42 -
5.4.1 Možné způsoby měření vlivu diverzity na podnikovou výkonnost	44 -
5.5 Negativa diverzity	48 -
6. Implementace DM.....	49 -
6.1 Bariéry implementace DM	52 -
EMPIRICKÁ ČÁST DISERTAČNÍ PRÁCE	54 -
7. Diverzita v ČR a její reflexe pro pracovní trh	54 -
7.1 Genderová diverzita v ČR	55 -
7.2 Věková diverzita v ČR	57 -
7.3 Diverzita v ČR plynoucí z mentálních a fyzických schopností	59 -
7.4 Národnostní diverzita v ČR.....	60 -
7.5 Diverzita v ČR v oblasti vzdělání.....	63 -
7.6 Diverzita v ČR plynoucí ze sexuální orientace	66 -
8. Povědomí o diverzitě a možnostech jejího řízení mezi potenciálními manažery v ČR	67 -
8.1 Názory na diskriminaci na trhu práce v ČR	68 -
8.1.1 Nejvíce rozšířený typ diskriminace na trhu práce v ČR.....	68 -
8.1.2 Nejvíce diskriminované skupiny občanů na trhu práce v ČR	72 -

	8.2	Povědomí o problematice diverzity a diversity managementu.....	- 74 -
	8.3	Názory na aplikace diversity managementu.....	- 75 -
ČR	9.	Aplikace DM v České republice – empirické šetření na výběrovém vzorku organizací v.....	- 80 -
	9.1	Design výzkumu a charakteristika výběrového souboru.....	- 80 -
	9.1.1	Spolehlivost.....	- 83 -
	9.2	Stanovení výzkumných tvrzení.....	- 83 -
	9.3	Ověření pravdivosti stanovených tvrzení.....	- 85 -
	9.3.1	Tvrzení 1: Faktory jako podíl zahraničního kapitálu v organizaci a velikost organizace ovlivňují využití diversity managementu v organizaci.....	- 85 -
	9.3.2	Tvrzení 2: Genderové diverzitě se dostává větší pozornosti než ostatním aspektům diverzity v rámci oslovených organizací.....	- 87 -
	9.3.3	Tvrzení 3: Organizace, které již mají formulovanou politiku diverzity, jsou více přesvědčeny o benefitech diverzity než ty, které ji ještě nezavedly.....	- 89 -
	9.3.4	Tvrzení 4: Manažeři, kteří již podstoupili školení diverzity, mají proaktivnější přístup k praktikám diversity managementu než ti, kteří jej ještě neabsolvovali.....	- 91 -
	10.	Úspěšné implementace řízení diverzity v organizacích působících v ČR – příklady dobré praxe.....	- 93 -
	10.1	Úvod a popis využití metody případové studie.....	- 93 -
	10.2	Diversity management ve společnosti Česká spořitelna, a.s.....	- 96 -
	10.2.1	Charakteristika společnosti.....	- 96 -
	10.2.2	Diverzita a její řízení.....	- 96 -
	10.2.3	Genderová diverzita.....	- 98 -
	10.2.4	Věková diverzita.....	- 100 -
	10.2.5	Zaměstnanci s postižením.....	- 101 -
	10.2.6	Diverzita a výkonnost.....	- 102 -
	10.2.7	Shrnutí.....	- 102 -
	10.3	Diversity management ve společnosti Zentiva Group, a.s.....	- 104 -
	10.3.1	Charakteristika společnosti.....	- 104 -
	10.3.2	Diverzita a její řízení.....	- 104 -
	10.3.3	Etnická diverzita.....	- 105 -
	10.3.4	Genderová diverzita.....	- 107 -
	10.3.5	Věková diverzita.....	- 108 -
	10.3.6	Zaměstnanci s postižením.....	- 109 -
	10.3.7	Diverzita a business.....	- 109 -
	10.3.8	Shrnutí.....	- 110 -
	10.4	Diversity management v nejmenované telekomunikační společnosti.....	- 111 -
	10.4.1	Charakteristika společnosti.....	- 111 -
	10.4.2	Diverzita a její řízení.....	- 111 -

10.4.3	Genderová diverzita	- 112 -
10.4.4	Věková diverzita	- 113 -
10.4.5	Etnická diverzita	- 113 -
10.4.6	Zaměstnanci s postižením	- 114 -
10.4.7	Sexuální orientace	- 114 -
10.4.8	Diverzita a business	- 114 -
10.4.9	Shrnutí	- 115 -
10.5	Diversity management ve společnosti IBM ČR	- 116 -
10.5.1	Charakteristika společnosti	- 116 -
10.5.2	Řízení lidských zdrojů v IBM	- 116 -
10.5.3	Diverzita a její řízení ve společnosti IBM	- 117 -
10.5.4	Genderová diverzita	- 118 -
10.5.5	Diverzita vyplývající z postižení	- 121 -
10.5.6	Kulturní diverzita	- 122 -
10.5.7	Shrnutí	- 123 -
10.6	Práce s diverzitou ve společnosti dm drogerie markt, s.r.o.	- 124 -
10.6.1	Charakteristika společnosti	- 124 -
10.6.2	Řízení lidských zdrojů v dm	- 124 -
10.6.3	Diverzita a její řízení	- 125 -
10.6.4	Genderová diverzita	- 126 -
10.6.5	Věková diverzita	- 126 -
10.6.6	Etnická diverzita	- 127 -
10.6.7	Diverzita v oblasti vzdělání	- 127 -
10.6.8	Zaměstnanci s postižením	- 128 -
10.6.9	Shrnutí	- 128 -
10.7	Shrnutí a komparace výsledků zjištěných v případových studiích	- 130 -
11.	Návrh metodiky pro implementaci diversity managementu v českém podnikovém prostředí	- 135 -
12.	Diskuse závěrů a limitace výzkumu	- 139 -
	Závěr	- 143 -
	Přínosy disertační práce	- 144 -
	Zdroje	- 146 -
	Publikace a odborná periodika	- 146 -
	Osobní rozhovory a korespondence	- 154 -
	On-line zdroje	- 155 -
	PŘÍLOHY	- 162 -

Úvod

Předložená disertační práce se zabývá problematikou diversity managementu (DM) a jeho možným využitím v podnikové praxi v České republice (ČR). Teorie managementu se neustále vyvíjí v závislosti na změnách okolního prostředí - politického, ekonomického, sociálního nebo technologického. V důsledku globalizace, otevírání trhů, stárnutí obyvatelstva nebo změny vnímání rolí muže a ženy se ani Česká republika nevyhnula výrazným změnám v oblasti složení jejího obyvatelstva a sociálního klimatu. Diverzita obyvatelstva ČR je znatelnější než dříve a je stále více středem zájmu zákonodárců, podniků i široké veřejnosti. Koncept DM přichází do ČR také ze zahraničí, zejména ze západních a severských států, kde se řízené zacházení s diverzitou již v minulosti poměrně dobře uchytlo a různými směry rozvíjelo. Také Evropská unie (EU) se tomuto tématu aktivně věnuje a snaží se podporovat implementaci diversity managementu v organizacích za účelem potlačení diskriminace na trhu práce a podpory ekonomické prosperity těchto organizací. V rámci Strategie Evropa 2020 (Strategie Evropa 2020 a ČR, 2011) vytyčila EU jako hlavní cíl dosažení udržitelného hospodářského růstu a podporu sociálního i územního začleňování, kam patří mimo jiné i snaha dosáhnout vyšší zaměstnanosti mužů a žen, mladých lidí i starších pracovníků. Legislativní opatření týkající se diskriminace na trhu práce, inkluze a spravedlnosti vznikají i na národní úrovni (tedy konkrétně v ČR) a těmito tématy se začínají zabírat také některé organizace působící na území ČR. Všechny výše uvedené změny ve společnosti, ekonomice a legislativě a reakce na tyto změny vytvářejí podmínky vhodné pro aplikaci diversity managementu také v podnikatelském prostředí České republiky.

V České republice je koncept diversity managementu stále poměrně nový (v teorii i praxi je otázkou cca posledních deseti let), ale i zde už existují případy jeho aktivního využívání zejména mezi velkými nadnárodními společnostmi působícími na území ČR. Deskripce tohoto využití diversity managementu v ČR - jeho aplikací a trendů - je hlavním tématem disertační práce s důrazem nejen na jeho sociální stránku, ale zejména na stránku ekonomickou a na jeho začlenění do současné koncepce managementu v ČR.

Cíle práce

Disertační práce je zaměřena na tři hlavní cíle, které jsou formulovány na základě jejího zadání:

- Vymezit a vysvětlit pojem diversity management s ohledem na jeho pojetí v zahraničí i v České republice včetně zachycení vývoje teoretického pojetí diversity managementu.
- Analyzovat stav využívání a nazírání konceptu diversity managementu organizacemi v České republice.
- Realizovat deskriptivní případové studie (příklady dobré praxe) pro hlubší poznání možností úspěšné implementace diversity managementu v podmínkách ČR.

Metodika

Disertační práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretická část využívá metodu desk-research, přičemž vychází zejména ze zahraničních odborných zdrojů, neboť diversity management má delší tradici právě v zahraničí. Čerpá z řady monografických publikací a vědeckých článků uvedených v databázích Web of Science, Scopus, Ebsco a dalších.

Empirická část disertační práce používá smíšený přístup k výzkumu (viz Punch, 2008a, 2008b; Reichel, 2009), tedy kvantitativní i kvalitativní přístup. Kvantitativní výzkum je založen na statistickém zpracování dat z vlastního empirického šetření autorky a využívá některé výstupy z výzkumu z roku 2012, který proběhl pod záštitou Visegrad Fund, a jehož byla autorka spoluřešitelem. Kvalitativní výzkum se snaží o hlubší pochopení problematiky a představuje analýzu a syntézu výstupů z případových studií, které slouží jako příklady dobré praxe.

Disertační práce se zabývá dvěma hlavními výzkumnými tématy, z nichž vycházejí konkrétní výzkumné otázky:

- 1. Teoretické vymezení pojmu diversity management včetně kritického zhodnocení vývoje pojmu.**

Dílčí výzkumné otázky:

- a. Jak je vymezen výchozí pojem diverzita ve vztahu k pojmu diversity management?
- b. Jaký je rozdíl mezi pojmy rovné příležitosti, afirmativní akce a diversity management?
- c. Jak, kdy a kde vznikl diversity management a jak se jeho teoretické nazírání měnilo do soudobých přístupů?
- d. Jaké jsou hlavní možné přínosy a bariéry implementace diversity managementu v organizaci?
- e. Do jakého širšího konceptu lze diversity management zařadit?

2. Deskripce a zhodnocení využití diversity managementu v podmínkách České republiky.

Dílčí výzkumné otázky:

- a. Jak se vyvíjela diverzita obyvatel v České republice, jaký je její stav v posledních letech a jaké jsou její prognózy do budoucnosti (s ohledem na trh práce a využití v managementu)?
- b. Jaké je povědomí a názor vybraného vzorku mladých potenciálních manažerů na diverzitu a diversity management v České republice?
- c. Jaké faktory ovlivňují přístup organizací k diverzitě a jejímu řízení?
- d. Kterým aspektům diverzity se ve zkoumaném vzorku organizací České republiky věnuje nejvíce pozornosti?
- e. Jaké znaky vykazuje implementace diversity managementu v organizacích České republiky, které jej již úspěšně aplikují?
- f. Jaká doporučení lze stanovit pro implementaci diversity managementu do organizací v České republice?

Teoretická část disertační práce pomocí rešerše odborných zdrojů (českých a zejména zahraničních) definuje koncept diversity managementu a jeho teoretický vývoj do současnosti (viz výzkumné otázky). Hlavním účelem této části práce je správné uchopení a zařazení pojmu diversity management a zachycení vývoje jeho

pojetí, neboť se tento poměrně nový koncept vyvíjí často různě v závislosti na prostředí a stejně různě se vyvíjí i jeho teoretické nazírání. Teoretická část práce by měla tento pojem vyjasnit a upřesnit s ohledem na kontext České republiky, aby bylo jasné, jak k tomuto problému a jevu přistupuje soudobá teorie managementu, protože to je výchozí jak pro podnikovou praxi, tak pro vlastní výzkum, který je v empirické části práce.

Empirická část disertační práce aplikuje poznatky z části teoretické na specifickém případě České republiky. Nejprve je pozornost zaměřena na povědomí a názor potenciálních manažerů na diversity management a situaci na trhu práce. To je zkoumáno pomocí analýzy výstupů z dotazníkového šetření mezi 150 studenty a čerstvými absolventy ekonomických oborů v roce 2012, ze kterého vychází mimo jiné také článek autorky v časopise *Journal of Competitiveness* z roku 2013 (Jiřincová, 2013).

Stěžejním bodem empirické části práce je pak zkoumání dat získaných vlastním dotazníkovým šetřením (pod záštitou projektu „Diversity Management. Comparison. The best practices in Visegrad countries“) mezi 200 organizacemi působícími v České republice v různých hospodářských sektorech, které probíhalo v období let 2011 – 2012. Tato data byla již částečně spolu s daty ze Slovenska zpracována a prezentována v článku v impaktovaném časopise *Technological and Economic Development of Economy* (Egerová, Jiřincová, Lančarič, Savov, 2013). Empirická část disertační práce se zde zaměří výhradně na data získaná v České republice.

Správnost stanovených tvrzení vycházejících z dotazníkových šetření, statisticky významné závislosti a rozdíly jsou ověřeny pomocí vybraných statistických metod pro testování hypotéz, konkrétně neparametrických testů. (Bližší informace o metodice a postupu statistického zpracování dat jsou přímo součástí empirické části práce.)

Kvalitativní část využívá metodu případové studie, kde autorka volila příklady dobré praxe z různých odvětví, aby byla lépe vidět šíře a možnosti využití diversity managementu v České republice v různých oblastech podnikání (viz postup zpracování případových studií dle Eisenhardt, 1989). Tyto případové studie vznikaly na základě osobních rozhovorů s předními představiteli HR managementu v několika organizacích na území ČR.

TEORETICKÁ ČÁST DISERTAČNÍ PRÁCE

1. Vymezení klíčových pojmů

1.1 Diverzita

V důsledku globalizace a společenských změn roste tzv. diverzita, ať už je to diverzita občanů, účastníků na trhu práce nebo zaměstnanců. Pojem diverzita pochází z anglického termínu *diversity* neboli rozmanitost, různost, různorodost. „Původní anglický pojem *diversity* má ovšem širší význam: označuje 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.“ (Velíšková, 2007, s. 16) Diverzitu lze tedy chápat jako sociální jev, který dodává jedinečnost určité společnosti lidí, nebo také jako jev s výrazným ekonomickým podtextem, který při správném využití dokáže vytvořit příznivé podmínky pro podnikání a dosahování vyšší konkurenceschopnosti.

Překladem pojmu a vůbec samotnou definicí diverzity se zabývalo mnoho autorů. Často docházelo k tomu, že slovo „diversity“ ztratilo po překladu do národních jazyků svůj původní význam. Bylo tedy potřeba stanovit takovou definici, která by umožnila vědcům i praktikům komunikovat spolu na toto téma napříč hranicemi a kulturami. Například Essed (1996) ve své publikaci poukazuje na problém s konotací konceptu diverzity v Nizozemí, potažmo v Evropě, kde tvrdí, že v každé zemi je diverzita definována trochu jinak a v každé zemi se za tímto pojmem skrývá nějaký převažující typ diverzity podle národních specifik a kulturního kontextu. Například v Nizozemí chápou diverzitu zejména jako etnickou záležitost, podobně je tomu v Německu. Největší rozdíly se logicky objevují mezi americkými a evropskými zeměmi. Pro americké korporace představuje diverzita většinou rasu/národnost, gender, náboženství, fyzické schopnosti, věk a sexuální orientaci, kdežto v Evropě se za tímto slovem skrývá většinou kultura a národní jazyk. (Mor Barak, 2010)

Jako možný český překladový tvar je uznáván pojem „různorodost“, zde bude ale použit především výraz „diverzita“, aby byl zachován co nejširší význam tohoto slova, jelikož celá tato práce na diverzitu nahlíží právě ze širší perspektivy a nezaměřuje se výlučně na jeden z jejích typů. Slovo diverzita je již v České republice poměrně

běžně používáno, ale až v poslední době se jím začaly zabývat také některé české podniky a vědečtí pracovníci (viz dále v této práci). Důkazem toho, že se fenomén diverzity dostává pomalu i do českých organizací, je existence mnoha mezinárodních týmů uvnitř českých podniků (Kislingerová a kol., 2008), které jsou zde již docela běžné.

Zcela homogenní společnost neexistovala nejspíš nikdy. Podle Essed (1996) vstoupila společnost v devadesátých letech do tzv. věku diverzity, což je důsledkem rostoucí migrace, interkulturní komunikace, mezinárodních smluv, transnacionálních kooperací a mezikulturních koalicí. Kislingerová a kol. (2008) dodává, že diverzita není pouhým důsledkem globalizace, ale jednou z možností řešení důsledků z globalizace vyplývajících. Život a práce v různorodé společnosti s sebou přináší konflikty, ambivalenci nebo rozpory a je tedy výzvou vytvořit spravedlnost a respekt mezi jednotlivými skupinami a individualitami. (Essed, 1996) Jiní autoři zaujímají k diverzitě odlišný pohled a nevidí v ní pouze problémy, které je nutno vyřešit, ale naopak příležitost, kterou lze využít v podnikání (např. Hubbard, 2004; Bedrnová, Nový, 2007; Kirton, Greene, 2010; Thomas, 2006). Je zřejmě nemožné vytvořit absolutní spravedlnost, inkluzi a nediskriminační prostředí, ale je určitě možné za jistých okolností diverzitu využít ve prospěch podnikání i celé společnosti.

Z hlediska managementu a marketingu se lze zaměřit na různé druhy diverzity. Je to jistě diverzita v oblasti *pracovní síly*, může to být diverzita *chování*, která představuje pracovní styl, styly myšlení, učení, komunikace apod. Dále existuje tzv. *strukturální* diverzita, která zahrnuje interakce napříč funkcemi, organizační hierarchií, divizemi apod. Čtvrtým druhem diverzity je *obchodní a globální* diverzita, která v sobě obsahuje segmentaci zákaznických trhů, diverzifikaci produktů a služeb a další. (Hubbard, 2012) Diverzitu lze tedy v organizacích využívat jak ve vztahu k zaměstnancům, tak ve vztahu k zákazníkům, k dodavatelům atd.

S ohledem na téma předložené disertační práce týkající se diversity managementu se tento text dále soustředí zejména na diverzitu využitelnou v podnikání, především pak diverzitu pracovní síly (z angl. originálu workforce diversity). Podle amerického autora Hubbarda (2004, s. 27) je diverzita chápána jako „*směsice rozdílů a podobností, které mohou být využity pro naplnění organizačních cílů*“. Podle jiného amerického autora Thomase Roosevelta (2006, s. 206) diverzita odkazuje na

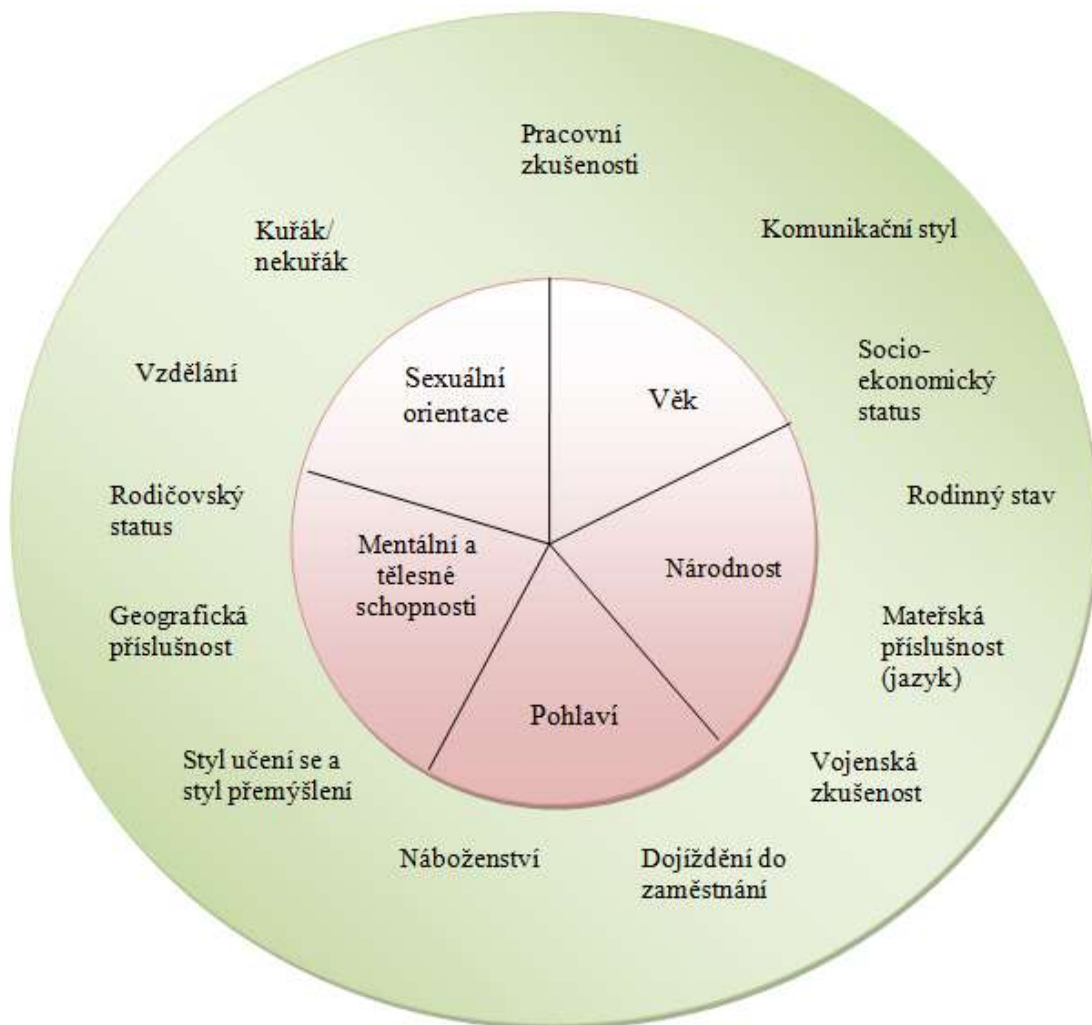
„rozdílnosti a podobnosti a s tím související napětí, které existuje v každé směsici“. V České republice se o diverzitě zmiňují například autoři Bedrnová a Nový (2007, s. 596 - 619), kteří ji v souvislosti s podnikovým řízením definují jako „*různorodost či heterogenitu pracovní síly z hlediska určitých kritérií či dimenzí*“, na základě kterých můžeme jedince dělit do určitých sociálních skupin. Diverzitu pracovní síly definuje také Daft (2008), který říká, že diverzita v tomto spojení znamená pracovní sílu vytvořenou lidmi s rozdílnými lidskými kvalitami nebo lidmi pocházejícími z různých kulturních skupin.

1.1.1 Dimenze diverzity a její kategorizace

Hubbard (2004), Sweetman (2004) nebo Loden (1995) rozlišují dva druhy dimenzí diverzity - primární a sekundární (stejně tak Bedrnová, Nový, 2007; Eger a kol., 2009; viz obrázek č. 1). Do **primární dimenze** diverzity patří aspekty, které člověk většinou nemůže nijak změnit, jako je *věk, etnická příslušnost/rasa, pohlaví, mentální a fyzické schopnosti a sexuální orientace*. Pro potřeby tohoto textu jsou etnická příslušnost a rasa považovány za jednu společnou charakteristiku, neboť nuance mezi těmito pojmy jsou velice jemné. Nabízí se zde zjednodušující zobecnění a shrnutí těchto pojmů do jednoho slova, kterým je *národnost*, protože s národností už lze lépe pracovat, definovat ji a statisticky sledovat. Tyto primární neboli základní charakteristiky jsou v podstatě samozřejmé a reprezentují vlastnosti, které tvoří jádro lidské identity. Jednotlivec většinou nemůže nijak tyto vlastnosti/charakteristiky ovlivnit.

Zmínění autoři také definují **sekundární dimenzi** diverzity, do které patří například komunikační styl, vzdělání, rodinný stav, náboženství, mateřský jazyk, pracovní styl a zkušenosti, mzda, geografická příslušnost, vojenská zkušenost nebo organizační role a úroveň. Těchto znaků může být velmi mnoho, např. Carr-Ruffino (1999) se ve své publikaci zabývá prací s obézními lidmi, což může být také sekundární aspekt diverzity. Tyto charakteristiky jsou více variabilní a často méně viditelné než charakteristiky z primární dimenze diverzity. Podle Sweetman (2004) jsou však hranice mezi oběma dimenzemi diverzity velmi křehké, protože např. postižení nemusí být vždy vrozené a neovlivnitelné, ale přednostně je přesto řazeno do primární dimenze apod.

Obr. č. 1: Primární a sekundární dimenze diverzity dle Hubbarda



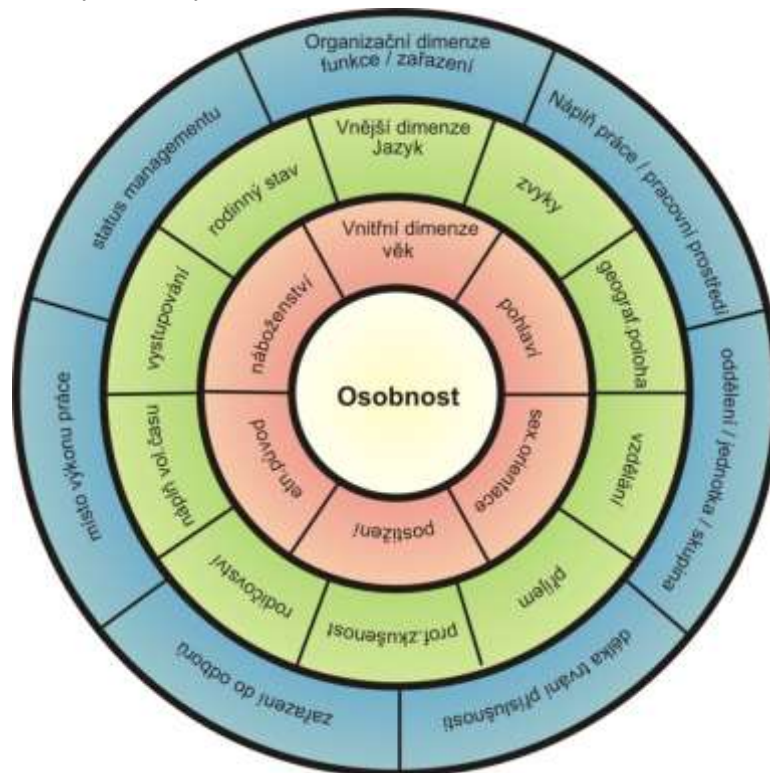
Zdroj: Vlastní zpracování dle Hubbard, 2004, s. 32

Je nemožné obecně shrnout, které z aspektů diverzity jsou nejpodstatnější. Velmi záleží na prostředí, kultuře, historii a zvyklostech dané oblasti (Essed, 1996). Podle Hubbarda (2004) jsou nejcitlivějšími oblastmi lidské osobnosti právě primární aspekty diverzity proto, že nemohou být změněny a člověk se s nimi rodí, takže pokud mu začnou v pracovním procesu v jistém smyslu „překážet“, cítí určitou křivdu a nespravedlnost.

V publikaci od Bedrnové a Nového (2007) je za nejpoužívanější považováno členění dimenzí diverzity podle Gardenswartz a Rowe (2003) na čtyři okruhy/vrstvy (viz obrázek č. 2), konkrétně na osobnost, vnitřní dimenzi, vnější dimenzi a organizační dimenzi. Do oblasti *osobnosti* patří vrozené i získané osobnostní vlastnosti a charakterové rysy. *Vnitřní dimenze* jsou ty, které člověk nemůže změnit a měl by se zde dodržovat princip rovného zacházení. Jsou částečně viditelné a patří sem gender,

národnost, etnická příslušnost, sociální třída, sexuální orientace, věk, mentální a fyzická způsobilost, náboženství a světový názor. Do *vnější dimenze* se řadí geografická poloha, příjem, zvyky, záliby, vzdělání, profesní zkušenosti, fyzický zjev, náboženství nebo manželský stav. Poslední *organizační dimenze* představuje funkční zařazení, obsah práce, pracovní skupinu a další.

Obr. č. 2: Čtyři vrstvy diverzity dle Gardenswartz a Rowe



Zdroj: Převozato z *Manuál pro řízení diverzity a řízení problematiky znevýhodněných osob*, 2010

Kirton a Greene (2010) z Velké Británie ve svém kritickém přístupu k řízení diverzity tvrdí, že v současnosti je všeobecně akceptováno šest hlavních prvků rovnosti a diverzity: pohlaví, rasa/etnická příslušnost, zdravotní postižení, sexuální orientace, věk a náboženství. Golembiewski (1995) zase kromě pěti Hubbardových primárních aspektů uznává navíc ještě ekonomickou situaci a diverzitu vyplývající z názorů a loajality.

Důležité je, že s diverzitou se dá v rámci organizace pracovat jak uvnitř, tak navenek. Zaměří-li se organizace zejména na své zaměstnance, jejich spokojenost a výkonnost, pracuje s vnitřní diverzitou. Navenek se diverzita dá využít ve vztahu k zákazníkům jako součást business strategie podniku, protože většina organizací má diverzifikované portfolio zákazníků a pokud umí s touto různorodostí vhodně pracovat,

může díky tomu dosahovat vynikajících výsledků. Dalo by se tedy říci, že pojem diverzita zasahuje do oblasti managementu, strategie, human resource managementu, podnikové kultury i marketingu a potenciál pro její využití v podnikové ekonomice je veliký. (Např. Thomas, 2006; Hubbard, 2012, 2004; Bedrnová, Nový, 2007; Eger a kol., 2009 a další.)

1.2 Diversity management

„Diversity management“, někdy také „managing diversity“ se v češtině nazývá jako *diverzity management* nebo *řízení různorodosti*, *management různorodosti* apod. V předložené disertační práci bude tento koncept jednotně nazýván podle původního anglického pojmenování jako „diversity management“ (dále také jako DM), v některých případech pak česky jako „řízení různorodosti“.

Jedním z prvních autorů, kteří se diversity managementem (respektive řízením různorodosti) začali zabývat, je Thomas Roosevelt Jr. V jeho vlivném bestselleru (Thomas, 1992, s. 10) nalezneme definici řízení různorodosti, jako „*komplexního manažerského procesu rozvíjejícího prostředí, které funguje pro všechny zaměstnance*“. V souvislosti s tím Thomas dodává, že definování řízení různorodosti jako procesu zdůrazňuje jeho evoluční charakter. Umožňuje totiž společnosti vyvíjet (rozvíjet) kroky, které vedou k utváření přirozené schopnosti využívat potenciál všech svých zaměstnanců (tedy i bílých mužů, nejen znevýhodněných skupin).

Hubbard (2004, s. 27) definuje diversity management trochu podrobněji. Podle něj je to „*proces plánování, organizování, řízení a podpory kolektivních směrů tak, aby přinášely měřitelné výsledky v organizačním výkonu*“. Jiná definice říká, že diversity management se týká „*strategického organizačního přístupu k rozvíjení diverzity pracovní síly, změně organizační kultury a zmocňování (empowerment) pracovní síly*“. (Arredondo, 1996, s. 17)

V české odborné literatuře se diversity management objevuje zatím méně často než v zahraniční, proto také převážná většina použitých zdrojů v disertační práci pochází od zahraničních autorů. Ovšem i někteří čeští autoři jako např. Bedrnová, Nový (2007, s. 596 - 619), Kislingerová a kol. (2008, s. 172 - 175) nebo Pauknerová a kol. (2012, s. 228 - 240), Franková (2011, s. 144 - 147) se o diversity managementu zmiňují v rámci jednotlivých kapitol ve svých publikacích. Často je zde diversity management definován jednoduše jako organizace a řízení heterogenity a její využití ve prospěch

firmy. Na rozdíl od amerického pojetí v českém prostředí rozmanitost sama o sobě ještě neznamená žádnou hodnotu (např. Kislingerová a kol., 2008) - zde je rozdíl oproti širokému významu pojmu *diversity* z angličtiny, viz výše.

Komplexně se diversity managementem zabývá pouze publikace autorů Eger a kol. (2009) s názvem *Diversity management*, kteří vycházejí právě ze zmiňovaného Hubbarda. Více se v české literatuře setkáváme s diverzitou v souvislosti s týmy a jejich efektivitou jako např. u Frankové (2011) nebo Velíškové (2007). Bedrnová a Nový (2007) označují za diversity management systematický postup, který používají firmy, pokud chtějí pracovat s různorodostí a využívat ji jako strategickou výhodu. Hlavním smyslem DM by pak podle nich mělo být vytvoření inkluzivní organizační kultury, která umožní všem jedincům uplatnit svou výjimečnost.

Z předešlých definic DM vyplývá, že diversity management není pouze otázkou přijímání a péče o zaměstnance, ale může být definován jako *komplexní manažerský proces, který svou šíří a využitelností zasahuje kromě řízení lidských zdrojů také do strategie podniku, organizační kultury a marketingu.*

1.3 Rozdíl mezi rovnými příležitostmi, afirmativními akcemi a diversity managementem

Pojmy jako vytváření rovných příležitostí, afirmativní akce nebo diversity management bývají často chybně zaměňovány. Z historického hlediska spolu samozřejmě úzce souvisí (viz kapitola „Vývoj konceptu diversity management“), ale jsou každý založen na jiné podstatě. Mezinárodní listina lidských práv a stejně tak ostatní legislativa v různých zemích se kromě jiného snaží potlačit diskriminaci, která panuje na trhu práce. Cílem této legislativy zpravidla bývá *vytvoření rovných příležitostí* na trhu práce pro všechny jeho účastníky. Realizace tohoto cíle je velice obtížná a do jeho naplnění se musí zapojit jak Evropská unie, tak národní vlády, podniky i samotní účastníci trhu práce. Z pohledu podniků, tedy zaměstnavatelů, představují rovné příležitosti stav, který jsou povinni zajistit zejména na základě zákonů a vyhlášek platných v dané zemi. Otázka rovných příležitostí ale pomalu přestává být spojena pouze se zákony a jejich dodržováním. V současnosti se i Evropská komise snaží propagovat rovné příležitosti z pohledu výhodnosti pro zaměstnavatele a zdůrazňuje její pozitiva pro podnikání, čímž se vnímání rovných příležitostí více přibližuje ke konceptu diversity managementu.


Po první vlně zavádění zákonů na podporu rovných příležitostí se mezi podniky (zejména pak ve Spojených státech - dále jako USA) začaly objevovat akce, které šly nad rámec těchto zákonů. Některé sociální politiky totiž začaly překračovat rámec zajišťování rovných práv, aby tak napravily minulé křivdy a podpořily na trhu práce skupiny, které vždy byly znevýhodněny nebo dokonce diskriminovány. Takové akce jsou v Evropě nazývány jako „positive action“, ve Spojených státech jako „affirmative action“ (Mor Barak, 2010) - v ČR je tento jev znám pod názvem „*afirmativní akce*“, „pozitivní akce“ nebo „pozitivní diskriminace“. Hubbard (2004) chápe afirmativní akce jako aktivity zaměřené pouze na gender nebo rasu a pouze na jednu organizační činnost - nabírání nových zaměstnanců. Takové akce především v USA (Thomas, 1990) často vyústěly v poměrně absurdní situace, kdy byly silně upřednostňovány dříve znevýhodněné skupiny obyvatel a původně nepostižení občané začali cítit nespravedlnost a diskriminaci. Thomas (1990) v jednom ze svých článků popisuje afirmativní akce jako doznívající trend, který musí časem zaniknout, protože se stal zastaralým a nerelevantním. Doporučuje na základě svého výzkumu přesun od afirmativních akcí směrem k diversity managementu. Na druhou stranu ani na tuto problematiku neexistuje jednotný názor a někteří autoři (např. Caudron, Hayes, 1997 nebo Cox, Lobel, McLeod, 1991) zdůrazňují, že konec afirmativních akcí zvyšuje pravděpodobnost systematické diskriminace v najímání a povyšování zaměstnanců.

Diversity management neboli řízení různorodosti vychází z těchto dvou předchozích konceptů. Například Klarsfeld (2010) označuje vytváření rovných příležitostí a afirmativní akce jako předchůdce diversity managementu. Kocianová (2012, s. 119) diversity management považuje přímo za „teoretickou i praktickou nadstavbu rovných příležitostí (často chápaných pouze jako dodržování zákonem stanovených norem).“ DM je podle Hubbarda (2004) mnohem komplexnější než jeho předchůdce afirmativní akce, neboť se zaměřuje na širokou škálu aspektů diverzity (nikoliv pouze na gender nebo rasu) a zahrnuje v sobě mnoho organizačních aktivit (kromě přijímání zaměstnanců také zacházení s nimi, povyšování, vytváření respektu, tolerance a inkluze a zvyšování výkonnosti podniku). Diversity management je tedy založen na rovných příležitostech pro všechny uchazeče o zaměstnání i stávající zaměstnance a také na podpoře diverzity a rovného zacházení uvnitř i vně podniku tak, aby toto jednání vedlo ke zvyšování motivace, výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců,

čímž mají být naplňovány celopodnikové cíle a také dosaženo vyšší konkurenceschopnosti.

Základní rozdíly mezi rovnými příležitostmi, afirmativními akcemi a diversity managementem lze shrnout v následující tabulce č. 1:

Tab. č. 1: Rozdíly mezi rovnými příležitostmi/afirmativními akcemi a diversity managementem

Rovné příležitosti / Afirmativní akce	 Diversity management
<i>Cílová skupina:</i> chráněné skupiny →	<i>Cílová skupina:</i> všichni bez rozdílu
<i>Účel:</i> napravující - potlačení historických vzorců diskriminace →	<i>Účel:</i> strategický - zvýšení inovativnosti a dosažení konkurenční výhody
<i>Změna kultury:</i> nevyžadována →	<i>Změna kultury:</i> vyžadována
<i>Implementace:</i> zaměřená na dodržování daných pravidel →	<i>Implementace:</i> zaměřená na kompetence, výkon a odpovědnost
<i>Reaktivní:</i> odpověď na existující problémy →	<i>Proaktivní:</i> řízený příležitostmi

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hubbard (2004), Loden (1995), Bedrnová, Nový (2007)

Z tabulky č. 1 je patrný vývoj od rovných příležitostí a afirmativních akcí směrem ke konceptu diversity managementu. Zásadní rozdíl je v cílové skupině, o kterou se koncepty opírají - diversity management se snaží nezaměřovat se pouze na jeden nebo dva aspekty diverzity, ale zahrnuje ve svých politikách všechny bez rozdílu rasy, pohlaví, věku, náboženství, sexuální orientace, postižení, kultury, statutu atd. I samotný účel je různý. Afirmativní akce a rovné příležitosti vznikly, aby vyřešily nevyhnutelnou situaci na trhu práce a potlačily diskriminaci. Diversity management byl vyvinut jako metoda managementu, která má napomoci k získání konkurenční výhody a zvýšení výkonnosti podniku. Změna podnikové kultury není v případě afirmativních akcí vyžadována, u diversity managementu je to naopak, protože (jak je i dále uvedeno) účinnost opatření diversity managementu silně závisí na kontextu prostředí a kultury organizace. Zatímco afirmativní akce a rovné příležitosti reagují na situaci na trhu práce, diversity management proaktivně vytváří z této situace příležitosti pro podnikání i celou společnost. Podrobnější popis vývoje pojmu a jeho nazírání je v následující kapitole.

2. Vývoj konceptu diversity management

Podle autorů Anca a Vega (2006) se koncept diversity managementu rozvinul hlavně v *sedmdesátých* letech 20. století ve Spojených státech v důsledku nových zákonů o občanských právech. Důležité je zmínit, že v různých zemích k rozvoji DM docházelo v různých časech. Diverzita tehdy (v 70. letech) nebyla ničím novým. Otázky zaměstnávání žen a cizích národností se řešily už o mnoho let dříve. Ženy, cizinci a imigranti začali být více zaměstnáváni již od začátku 20. století, ale umísťovali se jen na podřadné nebo administrativní pozice a jen velice zřídka dosahovali manažerských nebo vyšších pozic. Dominantní podnikatelský model té doby byl založen na muži anglo - saského původu. (Anca, Vega, 2006; Thomas, 1990)

Podrobnou historii diversity managementu popisují ve svém článku Kelly a Dobbin (1998). Podle nich se s diverzitou v podnikové sféře začalo pracovat zřejmě už někdy v *šedesátých* letech 20. století v USA v důsledku hnutí za občanská práva a vysoké diskriminace na trhu práce. V té době se v důsledku těchto událostí začala objevovat vládní opatření proti diskriminaci ve Spojených státech a podpora tzv. *afirmativních akcí* (Kelly, Dobbin, 1998), což je v České republice známo spíše pod pojmem pozitivní diskriminace. V důsledku hnutí za občanská práva vyzýval prezident Kennedy nejprve federální dodavatele, aby podnikali afirmativní akce a potlačili tak diskriminaci na pracovním trhu. V roce 1964 byla diskriminace v USA oficiálně zákonem zakázána (Civil Rights Act). Diversity management jako teorie managementu má podle všeho svůj původ u tzv. specialistů na rovné příležitosti a na afirmativní akce, jejichž pozice byly v podnicích zřizovány, aby byl vytvořen nějaký mechanismus dodržování právních předpisů, který by co možná nejlépe vyhověl novému zákonu o diskriminaci. V roce 1980 byl prezidentem zvolen Ronald Reagan, který v rámci svého restriktivního programu slíbil, že omezí prosazování antidiskriminačních zákonů. Ovšem zaměstnavatelé ani tak nepřestali ve svých snahách. Pozice specialistů na rovné příležitosti zůstaly ponechány a podniky dál udržovaly své antidiskriminační programy, ovšem pouze kromě těch, které měly blízko k afirmativním akcím. Specialisté nadále prosazovali účinnost formalizace procesů human resource managementu a později vyvinuli disciplínu diversity management, argumentujíc, že schopnost dobře řídit diverzifikovanou pracovní sílu bude klíčovým faktorem úspěchu v budoucnosti. (Kelly, Dobbin, 1998)

Během čtvrt století se v manažerské rétorice význam diversity managementu změnil z obtížně splnitelného požadavku zákona na cenný prostředek ke zvyšování organizační výkonnosti. (Kelly, Dobbin, 1998) V devadesátých letech se už umění řídit diverzitu stalo jedním z hlavních požadavků na tehdejší manažery v USA. (Esty, 1995)

Golembiewski (1995) ve své publikaci popsal historický vývoj práce s jednotlivými typy diverzity. Řízení diverzity se podle něj zprvu omezovalo většinou pouze na otázku rasy. Rasová diverzita začala být později vnímána a nazývána více komplexně jako tzv. kulturní diverzita. Postupem času se do popředí dostalo také řízení diverzity genderové a problematika lidí s mentálním nebo fyzickým postižením. V průběhu devadesátých let si veřejnost i podniková sféra začaly všimnout problémů vyplývajících ze sexuální orientace. Z tohoto vývoje je patrné, že se zde objevily téměř všechny primární dimenze diverzity podle Hubbarda (2004) a Loden (1995) kromě dimenze věku.

Hubbard (2004) shrnuje faktory ovlivňující historii diversity managementu do chronologicky uspořádaných bodů podle vzniku významných právních dokumentů týkajících se problematiky diskriminace, diverzity a pracovních podmínek:

1) Stejně jako Kelly a Dobbin (1998) považuje Hubbard (2004) za prvotní důležitý impulz ke zvýšení zájmu o diverzitu podpis dokumentu Civil Rights Act prezidentem Lyndon B. Johnsonem v roce 1964.

2) Krátce poté následoval další významný milník, přijetí Zákona o afirmativních akcích (Affirmative Action Legislation), který po zaměstnavatelích požadoval, aby podnikali kroky vedoucí k přijímání žen a menšin. Tento zákon byl považován za povinné „naplňování kvót“, což někdy způsobovalo nepřátelství mezi skupinami. Podle Hubbarda nebyly afirmativní akce úspěšné, ale byly nutností (jakýmsi prvním krokem) k překonání společenské situace, které Amerika v té době čelila.

3) Následně vznikla legislativa týkající se rovných pracovních příležitostí (Equal Employment Opportunity Legislation), která se snažila potlačovat diskriminaci na základě rasy, barvy, náboženství, pohlaví, národnosti, věku, postižení nebo statutu veterána. Časem byla doplněna také o otázky sexuální orientace.

4) V osmdesátých a devadesátých letech 20. stol. se zvýšil počet zaměstnaných žen a s tím vyvstal nový problém „sexuálního harašení“, který musel být v mnoha případech soudně i legislativně řešen.

5) V roce 1990 vznikl jeden z nejnovějších zákonů o lidských právech, Zákon o Američanech s postižením (Americans with Disabilities Act = ADA), který se týkal 53 milionů Američanů. Tento zákon zahrnoval také lidi postižené HIV a AIDS.

Podle Thomase (1992) vznikla diverzita jako pojem související s podnikáním a řízením až v devadesátých letech, a to jako důsledek tří výrazných trendů, které v té době současně vyvstaly.

1) Prvním z těchto trendů byl intenzivní růst konkurence na globálním trhu, kde působily americké korporace.

2) Druhým trendem, který významně přispěl ke vzniku konceptu diverzity, bylo složení pracovní síly ve Spojených státech, která se dramaticky stala diverzifikovanější.

3) Posledním důležitým trendem devadesátých let byla změna v chování individualit mezi občany, které začaly být hrdé na svoje odlišnosti od ostatních, přestaly se spokojovat s kompromisy a začaly se více prosazovat ve společnosti i na trhu práce.

V té době se tedy změnilo samotné nahlížení na diverzitu. **Už to nebyl pouze druh problému, který je třeba vyřešit, ale stal se z ní zdroj, který je třeba řídit. Zde vzniká pojem „managing diversity“ nebo „řízení různorodosti“** (viz definice v předcházející kapitole).

Ačkoliv DM zřejmě vděčí za svůj původ národnostní a genderové otázce na trhu práce ve Spojených státech, Thomas začíná diverzitu chápat a popisovat více ze široka. Ve svém vlivném bestselleru *Beyond Race and Gender* (Thomas, 1992), který je považován za první stěžejní materiál zabývající se diversity managementem, jednoduše tvrdí, že diverzita zahrnuje každého a není vymezena pouze rasou nebo pohlavím. Podle něj se diverzita týká také věku, osobního a podnikového zázemí, vzdělání, funkcí a osobnosti. Zahrnuje životní styl, sexuální preference, geografický původ, daňovou povinnost apod. Zdůrazňuje také, že řízení různorodosti je závazek vůči všem zaměstnancům a tedy by se nemělo zapomínat ani na tzv. „bílé muže“, kteří byli na počátku práce s diverzitou afirmativními akcemi takřka diskriminováni.

Hubbard (2004) uvádí tři hlavní historické přístupy k práci s diverzitou:

1) „The Golden Rule“ pravidlo říkalo, že by se měl člověk chovat k ostatním tak, jak by chtěl, aby se ostatní chovali k němu. Tento přístup ale dlouho nefungoval, protože

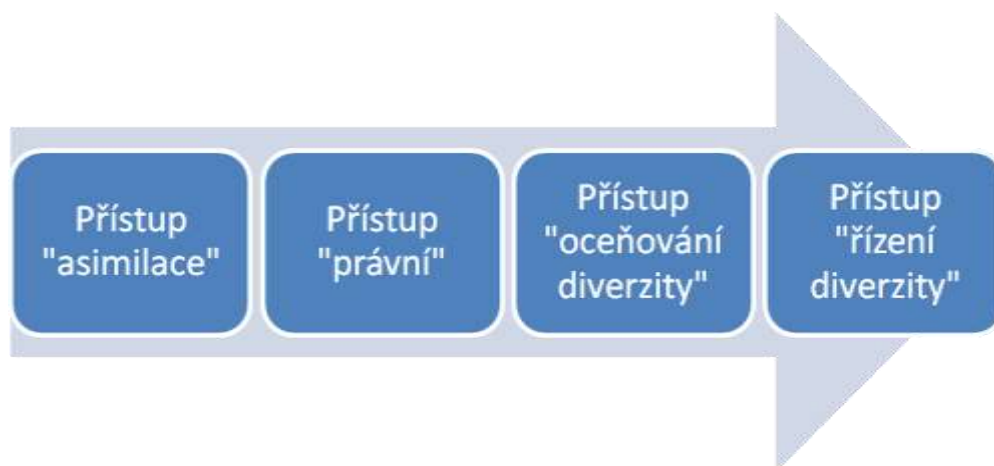
většinová skupina předpokládala, že by se mělo s lidmi zacházet podle tradičních již ustálených standardů, které ale nedávaly prostor pro respektování diverzity.

2) „Right the Wrongs“ přístup je často spojován s afirmativními akcemi a podporoval najímání a povyšování žen a menšin. Toto ale „bílé muži“ považovali za tzv. diskriminaci naruby.

3) Přístup „Valuing Differences“ je inkluzivní. Takový přístup oceňuje různorodost a plně si uvědomuje, že diverzita existuje, ale nesnaží se nutit různé individuality, aby se integrovaly do dominantní kultury. Tento přístup je stěžejní a autor jej doporučuje jako účinný v oblasti dosahování strategických cílů.

Carr-Ruffino (1996) shrnuje vývoj hlavních přístupů k řízení diverzity pomocí následujícího schématu (obrázek č. 3). Nejprve bylo v organizacích typické, že odlišní lidé se museli přizpůsobit většinové skupině (nejčastěji „bílým mužům“), s přístupem právním přišlo zaměření na dodržování rovných příležitostí a někde na aplikování afirmativních akcí, později začala být diverzita vnímána jako něco přínosného a poslední zmíněný přístup už vnímá diverzitu jako aktivum, které je třeba efektivně řídit.

Obr. č. 3: Vývoj přístupů k diverzitě pracovní síly



Zdroj: Vlastní zpracování dle Carr-Ruffino, 1996

Zatímco ve Spojených státech je historie diversity managementu dobře sledovatelná, vývojová období DM jdou ruku v ruce s historickým vývojem země a její legislativy, v Evropě toto tak jednoduché není. Vývojem DM v Evropě se zabývá Wrench (2002). Uznává, že podobné faktory, které daly vzniknout DM ve Spojených státech, jako demografické změny, globalizace, vznik různorodých trhů apod., existovaly samozřejmě i v Evropě a to vytvářelo podobný tlak na evropské podniky.

Podle něj se Evropa navíc mohla učit z mnohých amerických zkušeností. DM se pak do Evropy rozšířil převážně z nadnárodních amerických společností, které zde měly své dceřiné podniky a pobočky. Následně začaly diversity management zavádět také ryze evropské společnosti na základě zkušeností svých manažerů, kteří například navštívili Spojené státy a vrátili se nadšeni z tohoto nového konceptu. I přes tyto podobnosti a souvislosti však ve vývoji DM v Evropě existují jisté kvalitativní rozdíly oproti vývoji DM ve Spojených státech, a přestože DM pochází převážně ze zámoří, i v Evropě má své vlastní kořeny. Podle textu Centra pro etnické a urbanistické studie od autora jménem Wrench (2002) je jedním z hlavních kořenů diversity managementu v Evropě interkulturní management (intercultural management), který začaly využívat podniky působící mezinárodně. Dalším z kořenů DM v Evropě jsou, jako ve Spojených státech, rovné příležitosti a antidiskriminační politiky, které se objevily nejprve zejména v Nizozemí a Velké Británii (Essed, 1996; Kirton, Greene, 2010). Zde také vznikaly pozice odborníků na lidské zdroje a rovné příležitosti jako tomu bylo ve Spojených státech, což popisují i Kelly a Dobbin (1998). Ačkoliv v těchto jednotlivých zemích probíhal vývoj DM velice podobě jako v Americe, v rámci celé Evropy nebyl koncept DM příliš rozšířen a ve většině evropských zemí chyběl podobný tlak a nutnost akce jako tomu bylo ve Spojených státech. (Wrench, 2002)

V Evropě se diversity management považuje stále ještě za mladou disciplínu (EC. Diversity Management. Vzdělávací manuál, 2013) Dnes je diversity management v Evropě využíván zejména ve Velké Británii, Nizozemí, ve skandinávských zemích a tento pojem je často diskutován i ve Francii a také u blízkého souseda České republiky v Německu. O propagaci DM se snaží Evropská unie, potažmo Evropská komise, zdůrazňujíc jeho společenský i ekonomický efekt.

Diversity management má pochopitelně delší historii v zahraničí než v České republice a jeho využití zde nemá takovou tradici. Kocianová (2012) jej dokonce ve své publikaci řadí mezi nové trendy v řízení lidí, které se objevily teprve po roce 2000. Eger a kol. (2009) upozorňují také na možnosti jeho využití z pohledu trhu, tj. zákazníků. Otázkou je, jestli se v budoucnu koncept diversity managementu v českém prostředí uchytí stejně dobře jako např. koncept sociální odpovědnosti firem, který je velkými podniky v ČR hojně využíván (Kuldová, 2010).

Ačkoliv DM vzešel v šedesátých letech z občanských hnutí a potlačování diskriminace na trhu práce, i v moderní době existuje mnoho důvodů, proč se diverzitě věnovat v nových koncepcích managementu organizací. Podle autorů Kislingerové a kol. (2008) jsou to čtyři hlavní důvody :

1) *Rostoucí individualizace* - individualismus a individuální přístupy se stávají přirozeným jevem a bývají vnímány hodnotněji než přizpůsobivost skupině a nenápaditost, což se projevuje v životním stylu, ve spotřebě a tím i ve výrobě a službách. Proto také organizace potřebují přirozeně rozmanitou pracovní sílu, kterou mohou využít při vytváření diferencovaných produktů pro své diferencované zákazníky.

2) *Globalizace* - v důsledku globalizace dochází ke vzniku nadnárodních organizací, které zaměstnávají různé národnosti z různých kultur, což vede ke směsi různých vzorců chování a pracovních návyků. Tím samozřejmě rostou požadavky na řídicí pracovníky i samotné členy mezinárodních (multikulturních) týmů zejména co se týká jejich interkulturních kompetencí.

3) *Heterogenní trhy* - heterogenita trhů nutí organizace nabízet svým diverzifikovaným zákazníkům pestré produkty mnohdy velmi odlišnými marketingovými a obchodními cestami. Takovéto rychlé reakce na požadavky trhů a inovace může zajistit spíše heterogenní než homogenní složení zaměstnanců.

4) *Etika a antidiskriminační opatření* - alespoň částečné dodržování etických norem je zajištěno vznikem norem právních, které stanovují přesné povinnosti a zákazy v pracovně - právních otázkách.

Podle materiálů Evropské komise (EC. The costs and benefits of diversity, 2003) se diverzitou a samotným diversity managementem zabývají organizace ze tří hlavních důvodů - *etického, zákonného a ekonomického*. Evropská unie a národní vlády se snaží prosazovat principy diversity managementu v podnicích ze zákonného a etického hlediska a k propagaci tohoto konceptu využívají právě důvod ekonomický.

Dnes je diversity management zejména v amerických státech obecně známým pojmem. Je to jistě dáno jeho tamější historií a vysokou mírou diverzity v USA. V Evropě je DM stále mladou disciplínou a využívá se zejména v západních a severovýchodních státech, kde v posledních desetiletích diverzita obyvatelstva také mnohonásobně vzrostla v důsledku globalizace a otevírání trhů. Současný stav vnímání

a využití diversity managementu v České republice zkoumá empirická část disertační práce.

3. Hlavní teoretické přístupy k DM

V oblasti diversity managementu lze najít různé směry a přístupy ke zkoumání této problematiky. Valery Senichev (2013) shrnuje některé z nich. Autorka disertační práce toto shrnutí využívá, ale upravuje jej a dále dělí na hlavní proudy a podproudy.

- 1) Zkoumání povědomí a názorů na diverzitu a diversity management.
 - a. Zkoumání povědomí o tomto tématu mezi mladými lidmi, studenty, absolventy většinou ekonomických oborů apod. (Přístupy mladých potenciálních manažerů.)
 - b. Zkoumání povědomí a názoru na DM ze strany manažerů z podnikové praxe. (Přístupy současných manažerů.)
- 2) Zkoumání možností fungování konceptu DM.
 - a. Zkoumání diverzity a jejího využití ve vztahu k týmům.
 - b. Zkoumání diverzity a jejího využití v podnicích.
 - c. Zkoumání diverzity a jejího využití v podnicích v rámci konceptu CSR.
 - d. Zkoumání „best practices“ v oblasti využívání DM v různých sektorech.
 - e. Zkoumání diverzity se zaměřením na výkonnost (podnikovou/týmovou).

Disertační práce se v empirické části dotkne většiny výše zmíněných přístupů ke zkoumání diversity managementu. Velice stručně představí výsledky zkoumání povědomí mladých potenciálních manažerů o problematice DM, hlavně se pak zaměří na pohledy a názory manažerů a vedoucích pracovníků organizací v ČR. Empirická část je primárně zaměřena na vztah DM vůči podnikům jako celku, nezaměřuje se pouze na týmy, využívá také výzkum s analýzou případových studií, tzv. „best practices“ pro hlubší pochopení stavu využití DM v České republice.

4. Diversity management jako součást širšího konceptu

4.1 Human Resource Management

Vzhledem k historickému vývoji diversity managementu, kdy jeho dnešní podobě předcházely nejprve rovné příležitosti a afirmativní akce, bývá nebo alespoň býval diversity management vnímán v první řadě logicky jako úkol pro human resource management (dále HRM). Stejně jako diversity management, také HRM prodělal svůj historický vývoj, kdy se nejprve jednalo spíše o personální administrativu a péči (přibližně od roku 1900), ze které se vyvinulo personální řízení na operativní úrovni (přibližně 50. léta), z čehož vznikl pojem řízení lidských zdrojů - HRM (konec 70. let), a co je důležité, na strategické úrovni. V současnosti se objevují další názvy a koncepty HRM jako například řízení a rozvoj lidských zdrojů, rozvoj lidského kapitálu, people management nebo holistický management. (Tureckiová, 2004; Kocianová, 2010) Co je však jisté, ve strategickém řízení lidských zdrojů má své místo také diversity management. O diverzitě a diversity managementu se zmiňuje většina novějších publikací zaměřených na HR management, například Werner, Schuler, Jackson (2012), Amos a kol. (2009), Price (2011), Martin (2008) a mnoho dalších.

Diverzita silně ovlivňuje řízení lidských zdrojů (Velíšková, 2008) a tudíž lze předpokládat, že HR management bude i nadále stěžejní základnou pro praktiky diversity managementu. Ve většině případů se s implementací diversity managementu začíná právě v oblasti HR a celý proces mají na starosti vedoucí pracovníci oddělení HRM. (Viz případové studie v empirické části disertační práce.) Diverzitou jsou ovlivněny personální procesy jako získávání, výběr, rozvoj a vzdělávání, hodnocení a povyšování, motivace, leadership apod.

V momentě, kdy se diversity management paradigmaticky posunul od rovných příležitostí a afirmativních akcí, už nemohl být vnímán pouze jako součást HRM (Mabey, Skinner, Clark, 1998), ale jako skutečnost prostupující celou organizací a její strategií, protože může a měl by zasahovat nejen do oblasti lidských zdrojů, ale také do oblasti marketingu, nákupu apod. (Hubbard, 2012; Thomas, 2006) Diversity management se tak stal více součástí top managementu (Mabey, Skinner, Clark, 1998), ale v HRM stále zůstává silně zabudován.

4.2 Společenská odpovědnost

Diversity management bývá také často spojován s konceptem společenské odpovědnosti firem (dále jako CSR) (viz např. Syed, Kramar, 2009; Kuldová 2010), který se v ČR již uchytil a mnoho firem se snaží prezentovat jako společensky odpovědné (Kuldová, 2010). CSR vzniklo pravděpodobně v padesátých letech 20. století, kdy se jím začal zabývat teoretik Howard R. Bowen. Přesnějšího vymezení a rozmachu se CSR dostalo díky Archie B. Carrollovi, který na konci sedmdesátých let 20. stol. navrhl definici CSR, která se opírala o čtyři základní oblasti (odpovědnosti): ekonomickou, zákonnou, etickou a dobrovolnou. (Kunz, 2012) Dalo by se říci, že na těchto pilířích stojí i koncept diversity managementu, který by měl také fungovat na dobrovolné bázi, s patřičnou zákonnou a etickou odpovědností a s jistým ekonomickým efektem. Jedna z nejrozšířenějších definic CSR je postavena na třech hlavních pilířích - ekonomickém, sociálním (společenském) a environmentálním (ekologickém). (Zadrazilová, 2010) Podle Kunze (2012) je diversity management zařazen do společenské oblasti CSR v rámci bodu respektování principu rovných pracovních příležitostí. Kromě tohoto bodu je do společenské oblasti CSR řazeno také vytváření podmínek pro sladění pracovního a osobního života zaměstnanců (work life balance), rozvoj lidského kapitálu, zaměstnanecká politika a další aktivity úzce související s konceptem diversity managementu. DM je tedy přirozenou součástí společenské odpovědnosti firem a většina českých podniků ho také tak vnímá. (Egerová, Eger, Křištofová, 2013; Kuldová, 2010)

CSR je velice široký koncept a velmi záleží na dané organizaci, jak se k jeho implementaci postaví, CSR nemá tedy striktně vymezené hranice jak pro využití, tak pro svou definici. Diversity management, ač je také velmi rozsáhlý a má variabilní využití, je přece jen užším výsekem z celkové společenské odpovědnosti firem. Je více konkrétní a uchopitelný a organizace se mohou aktivně zabývat diversity managementem, aniž by se zároveň cíleně hlásily k celému konceptu společenské odpovědnosti.

V odborné literatuře se někdy objevuje pojem *sociálně odpovědný diversity management (socially responsible diversity management)*, viz Syed a Kramar (2009). Tito autoři uvádějí, že diversity management nemusí být vždy úspěšný a může dosáhnout vytyčených cílů jedině tehdy, pokud přijme relační, víceúrovňový rámec a stane se sociálně odpovědným managementem. Ačkoliv může být v některých

případech diversity management považován za jednu z částí společenské odpovědnosti firem, často se stává, že společenská odpovědnost bývá zužována pouze na otázku životního prostředí, zatímco odpovědnost za sociální spravedlnost a rovnost bývá upozaděna. (Gröschl, 2011) Řídí-li se ale firmy základní definicí CSR, je diversity management logickou součástí jejich jednání.

4.3 Organizační kultura

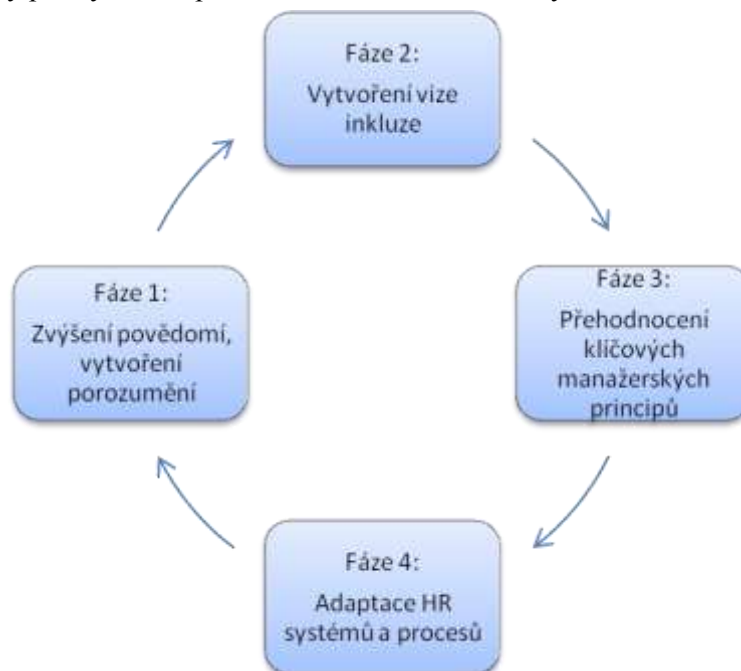
Organizační kultura je pojem silně související, ne-li přímo propojený, s konceptem diversity managementu, neboť může mít zásadní vliv na úspěšnost a dopady diversity managementu na celou organizaci (viz kapitola “Nezanedbatelný vliv kontextu”). Kultura je určitý subsystém organizace, který ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna (Lukášová, Nový, 2004), což je příležitost pro vytvoření podmínek pro fungování diversity managementu.

Organizační kulturu lze definovat například jako sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, názory, postoje a normy. (Lukášová, Nový, 2004) Podle Pauknerové a kol. (2012) je hlavním smyslem diversity managementu vytvořit inkluzivní firemní kulturu, která umožní všem jedincům uplatnit jejich rozdílné přístupy, názory a schopnosti. Ashkanasy, Wilderom a Peterson (2011) zahrnují diverzitu do podmínek pro vytvoření pozitivního pracovního prostředí (PWE – Positive Work Environment) v rámci organizační kultury. Zde je vidět vzájemné oboustranné propojení otázek diverzity a organizační kultury. *“Diverzita je v první řadě záležitost kultury, a tedy norem, hodnot, přesvědčení a očekávání.”* (Pless, Maak, 2004, s. 130)

Pless a Maak (2004) ve svém článku dále uvádějí, že pro realizaci benefitů z diversity managementu a nabytí konkurenční výhody je nutné vybudovat *inkluzivní organizační kulturu*. Taková kultura vytváří prostředí, kde jsou rozdíly vnímány, oceňovány a všeobecně přijímány. Různé názory jsou vyslyšeny a jsou integrovány do rozhodovacích procesů a řešení problémů, formují kulturu a podporují kreativitu a inovace – to vše směrem ke zvýšení výkonnosti organizace. Inkluzivní kultura podle těchto autorů umožňuje lidem s různým zázemím a smýšlením společně efektivně pracovat na nejvyšší úrovni tak, aby naplnili organizační cíle. K tomu, aby byla vytvořena tzv. vize inkluze, je ale zapotřebí dodržení určitých principů: principu uznání, vzájemného porozumění, stanoviska plurality a vzájemného pochopení, důvěry, integrity a interkulturního morálního hlediska. (Pless a Maak, 2004)

Vycházejí z díla autorů Cox a Beale (1997) a z teorie o organizačních změnách (např. Kumra, Manfredi, 2012), lze sestavit čtyřstupňový model k vytvoření prodiverzitní inkluzivní kultury (viz obrázek č. 4).

Obr. č. 4: Kroky pro vytvoření prodiverzitní inkluzivní kultury



Zdroj: Vlastní zpracování dle Pless, Maak, 2004

5. Účinky diverzity při využití v podnikové sféře

5.1 Nezanedbatelný vliv kontextu

Kontext je v oblasti diverzity, diversity managementu a jejich vlivu velice důležitým prvkem. Joshi a Roh (2009) hovoří o kontextu v souvislosti s diverzitou pracovní síly jako o situačním prostředí, ve kterém se pracoviště vyskytuje. O přínosech a nákladech diverzity se nejčastěji hovoří v souvislosti s týmy. Zde je totiž diverzita poměrně snadno pozorovatelná a její přínosy a vliv na výkonnost týmu jsou snáze měřitelné. Časté zmínky o diverzitě v týmech a jejich přínosech se objevují zejména v oblastech personalistiky, inovací a kreativity (např. Franková, 2011; Kocianová, 2012). Záleží na mnoha vnějších i vnitřních faktorech, které by měl každý podnik nejprve zvážit, než se pustí do implementace diversity managementu. Například Kislingerová a kol. (2008) zdůrazňují, že diverzita sice zvyšuje potenciál výkonu, ale je současně i zdrojem rizika konfliktů a neúspěchu. Page (2007) se zabývá přímo otázkou přínosů diverzity pro skupiny, firmy a společnost a také zdůrazňuje, že dopad diverzity

na výkonnost závisí na typu diverzity i typu daného výkonu. Otázka by tedy neměla znít, zda diverzitu „využívat či nikoliv“, ale spíše „v jakých oblastech a v jaké míře“ se na diverzitu zaměřit. (Kislingerová a kol., 2008)

Některé studie dokazují, že týmy vytvořené z velmi rozdílných lidí jsou kreativnější a inovativnější než ty, jejichž členové jsou si podobní. (Franková, 2011 podle West, Sacramento, 2008) Ani v oblasti týmů ale nelze tvrdit, že diverzita musí být vždy pouze přínosem. Otázkou mnoha výzkumníků tedy je, jaké aspekty určují vliv diverzity na týmovou výkonnost. Za jakých podmínek je diverzita přínosem a kdy je naopak zdrojem problémů. Obecně se má za to, že víra, postoj a klima nakloněné diverzitě pozitivně ovlivňují její efekty. (Cox, 1993; Ely, Thomas, 2001) Ale co přesně znamená to dané „naklonění diverzitě“, zde není zcela jasné. Hubbard (2004) shrnuje, že v organizaci musí být podniknuty určité kroky, které vytvoří prostředí, kde se zaměstnanci cítí vítáni, kde cítí, že mají organizaci co přinést a že jejich talent je zde plně využit. Takové prostředí podle něj napomáhá k lepší realizaci benefitů plynoucích z diverzity, což přináší měřitelný rozdíl i ve výkonnosti organizace.

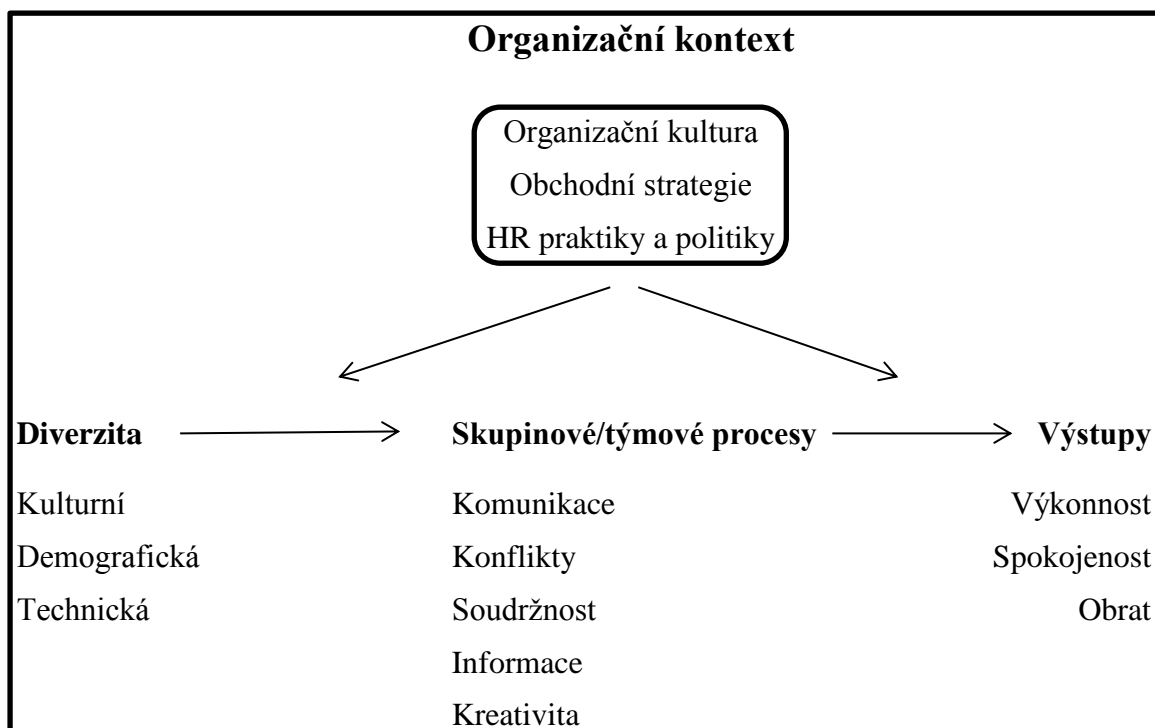
Knippenberg, Ginkel a Homan (2013) tvrdí, že výše uvedená opatření pouze omezují nepříznivé vlivy diverzity a problémy z ní plynoucí, ale nemají už takový vliv na podporu čerpání výhod z diverzity. Tito autoři definují tři faktory smýšlení o diverzitě, které přímo ovlivňují vztah mezi diverzitou a výkonností: *správnost* smýšlení o diverzitě, *sdílení* tohoto smýšlení a *uvědomění si* tohoto sdílení (pozn. volný překlad autorky). Navíc ještě zdůrazňují důležitost leadershipu pro vztah diverzita - výkonnost a vyzdvihují rozvoj porozumění a podpory leaderů správného smýšlení o diverzitě.

Joshi a Roh (2009) vycházejí při zkoumání vlivu kontextu z meta-analýzy dat za 8 757 týmů ve 39 studiích, kde namísto zkoumání, zda má diverzita pozitivní nebo negativní vliv na výkonnost, sledují různé druhy kontextu, které na vliv diverzity působí na různých úrovních (tým, odvětví, profesní složení). Používají dělení zkoumané diverzity na vztahově orientovanou (např. gender, národnost, věk) a úkolově orientovanou (vzdělání, praxe apod.) a její vliv na výstupy týmu hodnotí v závislosti na kontextu. Podle nich závisí vztah diverzity a týmové výkonnosti na kontextu v podobě *typu týmu* (vzájemná závislost uvnitř týmu, časové trvání týmu apod.), druhu *průmyslového odvětví* (high-tech, výroba, služby apod.) a na *demografickém složení*

zaměstnanců v profesi (převládající demografické znaky uvnitř týmu). Podle těchto autorů má genderová a národnostní diverzita například v profesích, kde převládají bílí muži, spíše negativní vliv na výkonnost týmu. Stejně tak působí tato diverzita negativně v odvětví high-tech technologií nebo výroby, naopak pozitivně působí v oblasti služeb. Týmy, které vznikly na časově kratší dobu, vykazují pozitivní efekty diverzity na výkonnost a naopak.

Kochan a kol. (2003) se kromě konkrétního působení genderové a národnostní diverzity na týmovou výkonnost zabývají právě také vlivem kontextu. Pomocí teoretického i empirického výzkumu vyvinuli model, který znázorňuje hlavní kontextuální aspekty ovlivňující to, zda diverzita pozitivně nebo negativně ovlivňuje týmový výkon a výstupy (viz obr. č. 5). Účinky diverzity mohou podle těchto autorů záviset na třech hlavních aspektech - na *obchodní strategii, organizační kultuře a praktikách v oblasti HR*.

Obr. č. 5: Hlavní aspekty kontextu působící na vztah diverzita/výkonnost dle Kochan a kol.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kochan a kol., 2003

Výše uvedený model shrnuje poznatky z několika rozsáhlých výzkumů, které realizovali Kochan a kol. (2003) a podává tak věrný obraz toho, co nejvíce ovlivňuje vztah mezi diverzitou a týmovými výstupy. Mezi důležité HR praktiky, které uvádí Kochan a kol. (2003) by mohl patřit mimo jiné také rozvoj a trénink v oblasti diverzity, jehož důležitost uvádějí například Holladay a Quinones (2008), Clements a Jones

(2008) nebo autoři Roberson, Kulik a Pepper (2009). Důležitost organizační kultury pro realizaci úspěchů konkrétně z genderové diverzity zdůrazňuje nejnovější studie společnosti McKinsey (2013), která již dříve ve svých průzkumech prokázala závislost mezi výkonností podniků a reprezentací žen ve vedoucích výborech. Nyní k těmto zjištěním přidává podmínku vytvoření vhodné organizační kultury, která napomůže ženám k postupu do vyšších funkcí.

Kromě organizačního kontextu a podnikové kultury ještě Kirton a Green (2010) zdůrazňují vliv kontextu národních kultur na příkladu Evropské unie a Velké Británie (VB), kde shrnují určité podobnosti a rozdílnosti kultur a jejich nazírání na diverzitu. Zdůrazňují například „rovnostářství“ typické pro skandinávské země a vyzdvihují nejvýraznější problémy na poli diverzity v ostatních zemích. Ačkoliv je velice obtížné analyzovat a shrnout hlavní přístupy jednotlivých národních ekonomik v celé Evropské unii, jejich historický vývoj a současnost, je jasné, že typ národní kultury silně ovlivňuje způsoby využívání diverzity v jednotlivých zemích i přístupy k vnímání diverzity.

5.2 Důležitost vzdělávání a rozvoje v oblasti diverzity

Při aplikaci diversity managementu by se, kromě velmi důležitého kontextu, měli zvažovat také lidé. Konkrétně manažeři, kteří bývají považováni za jedny z nejdůležitějších lidí pro úspěch diversity managementu jako takového. (Tatli, Özbilgin, 2009) K vytvoření toho správného klimatu, k rovnému zacházení a umění řídit diverzitu, potřebují manažeři vhodné znalosti a dovednosti. Jedině pak jsou zkušení a k diverzitě citliví manažeři schopni úspěšně a efektivně jednat s rozdílnými lidmi. (Hubbard, 2004)

Rozvíjení kompetence diverzity je dlouhodobý proces, který vyžaduje sebeuvědomění, znalosti, porozumění a často také změny v chování. (Hubbard, 2004) Jedním z nástrojů, jak přispět k efektivnímu řízení diverzity, je tzv. diversity training (Waight, Madera, 2011) neboli česky školení diverzity. Cox a Blake (1991) zdůrazňují dva typy školení diverzity, které by měli manažeři podstoupit – školení v oblasti uvědomění si diverzity, které je zaměřeno na pochopení potřeby řídit a oceňovat diverzitu a druhým typem je školení pro získání potřebných dovedností, jako je například umění jednat s různými kulturami. V širším pojetí je školení diverzity nahlíženo jako program, který má vybavit manažery schopnostmi jednat s diverzifikovanou pracovní silou, lépe porozumět kulturně odlišným lidem a být

vnímavější k jejich potřebám a názorům. (Wiley, 1996) Aktuálně lze uvést, že byla v ČR publikována první dílčí studie o vzdělávání a výcviku manažerů v oblasti diversity managementu (Eger, Indruchová, 2014). Zajímavým zjištěním je, že zatímco povědomí a základní znalosti o diversity managementu byly u skupiny manažerů poměrně dobré, byl zde diagnostikován rozpor v jejich schopnosti je v praxi skutečně používat. Ukazuje se, že jen klasické školení nezvýší skutečnou implementaci diversity managementu v praktikách manažerů, ale bude nutný i výcvik, koučování, změna hodnocení atd.

5.3 Benefity plynoucí z diverzity

Z výše uvedeného vyplývá, že účinky diverzity v týmovém/podnikovém prostředí mohou být různé a závisí na mnoha faktorech. Zde budou dále uvedeny pouze pozitivní příklady vlivu diverzity na týmové/podnikové procesy, které publikovali následující autoři.

Catharine C. Esty (1995) uvádí mezi hlavními přínosy diverzity zvýšení produktivity, méně žalob, zvýšení marketingových možností, vytvoření co možná největší zásoby talentů pro najímání zaměstnanců, stát se preferovaným zaměstnavatelem, lepší morálka, zvýšená kreativita, lepší rozhodování.

Sondra Thiederman (2008) zmiňuje například inovace a kreativitu, pozitivní jméno společnosti, vyvíjení produktu pro různé trhy, méně předsudků.

Carr-Ruffino (1999, 1996) jmenuje benefity jako oslovení a získání nejlepších talentů, zvýšení flexibility organizace, získání a udržení většího podílu na trhu, redukce nákladů, zlepšení kvality managementu, více inovací a kreativity, efektivnější řešení problémů, zvýšení produktivity, příspěvek k sociální odpovědnosti organizace a zvýšení zisků.

Vzdělávací manuál Evropské komise o diversity managementu (EC. Diversity management, 2007) mezi ekonomickými argumenty ve prospěch diverzity uvádí změnu firemní kultury, zvýšení míry různorodosti zaměstnanců a jejich multikulturního složení, posílení pozice na trhu, lepší image firmy.

Jiný dokument Evropské komise (EC. The costs and benefits of diversity, 2003) zmiňuje na základě výzkumu centra CSES mezi 200 firmami z EU další benefity plynoucí z využívání diverzity (viz tabulka č. 2). Přes 50 % dotazovaných firem považovalo za důležitý nebo velmi důležitý přínos diverzity pro podnikání konkrétně

posílení kulturních hodnot uvnitř organizace, zlepšení podnikové reputace, schopnost oslovit a získat vysoce talentované lidi, zvýšená motivace a efektivita stávajících zaměstnanců, zvýšená inovativnost a kreativita zaměstnanců, zvýšená spokojenost zákazníků a překonání nedostatku pracovních sil. Dále některé firmy zmínily např. sníženou fluktuaci a absenci zaměstnanců, vstup na nové segmenty trhu a další dílčí přínosy. V roce 2008 provedla Evropská komise podobný průzkum (EC. Continuing the Diversity Journey, 2008) a jeho výsledky jsou pro srovnání uvedeny také v tabulce č. 2. Jedná se o nezávislé průzkumy, proto se liší počet i podoba zmíněných položek. Přesná čísla ani z jednoho z průzkumů nejsou známá. Lze z nich pouze vyčíst pořadí od nejčastěji zmiňovaných benefitů po ty méně často zmiňované. Stejně tak jsou tyto benefity uspořádány v tabulce.

Tab. č. 2: Nejčastěji zmiňované přínosy diverzity mezi podniky v EU v letech 2003 a 2008

2003	2008
Posílení kulturních hodnot	Získání a udržení nejlepších talentů
Zlepšení podnikové reputace	Zvýšení kreativity a inovativnosti
Oslovení a získání talentovaných lidí	Zvýšení loajality zákazníků
Zvýšení motivace a efektivity zaměstnanců	Zvýšení podnikových zisků
Zvýšení inovativnosti a kreativity zaměstnanců	Snížení plýtvání časem a časových ztrát
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Přístup na nové trhy
Překonání nedostatku pracovních sil	Snížení absencí a fluktuace zaměstnanců
Snížení fluktuace zaměstnanců	Zvýšení hodnoty značky
Snížení absencí zaměstnanců	Posílení důvěry stakeholderů
Snadnější přístup na nové trhy	Zlepšení vztahů s dodavateli
Redukce nákladů na soudní spory	
Zlepšení globálních řídicích schopností	

Zdroj: Vlastní zpracování, dle materiálů EC. The costs and benefits of diversity, 2003 a EC. Continuing the Diversity Journey, 2008

Aktuálnější data nejsou zatím k dispozici. Těmto benefitům plynoucím z diverzity je ale částečně věnována také empirická část disertační práce, která přináší nové výsledky jak z pohledu podniků, tak z pohledu mladých budoucích manažerů v ČR.

Shrneme-li nejčastější přínosy diverzity, zmiňované v odborné literatuře a praktických výzkumech, získáme tím soubor položek odkazující zejména na přínosy v oblasti lidských zdrojů (spokojenost, kreativita, inovativnost a efektivita zaměstnanců). Následně v důležité oblasti marketingu je to rozhodně zdůrazňování zlepšení image organizace a oslovení širšího spektra zákazníků a trhů a v neposlední řadě je to měřitelný přínos v oblasti výkonnosti (zvýšení zisků, redukce některých nákladů, zvýšení produktivity).

5.4 Diverzita a její vliv na podnikovou výkonnost

Podle Hubbarda (2004) ovlivňuje diverzita výkonnost podniku ve třech hlavních oblastech - v oblasti marketingu, v oblasti strategie řešení problémů a v oblasti kreativity a inovací. Pro marketingové strategie má diverzita zásadní význam, neboť žijeme ve stále více globálním prostředí a marketing se musí snažit odhadovat a přizpůsobovat se potřebám zákazníků, jejichž složení je často velmi různorodé. Nelze ignorovat například kupní sílu Afroameričanů v USA (Hubbard, 2004), kupní sílu Turků v Německu nebo Rusů v některých regionech ČR apod., která neustále roste, stejně jako kupní síla a rozhodovací pravomoci žen. Zpráva McKinsey od Víška a Dohnalové (2012) konkrétně uvádí, že na ženy v ČR připadá 63 % nákupních rozhodnutí ve spotřebním sektoru a týdně rozhodují o výdajích o 9 mld. Kč vyšších než muži). Ke snazšímu oslovení takových diverzifikovaných zákazníků napomáhá organizacím diverzitní smýšlení a složení zaměstnanců. V oblasti strategií a řešení problémů diverzita většinou přináší širší a bohatší zásobu zkušeností a znalostí a tím může napomoci k efektivnějšímu rozhodování. A konečně kreativita a inovace podpořené diverzitou jistě mohou vést k vyšší podnikové výkonnosti.

Kvantifikace přínosů i nákladů diverzity za účelem provedení klasické analýzy nákladové efektivnosti je velice obtížná. Mnohé z přínosů diverzity jsou buď vysoce kontextuálně závislé, nebo jen obtížně měřitelné. Diverzita spadá do tzv. nehmotných aktiv v podniku, jejichž rozdíl oproti aktivům hmotným shrnují Kaplan a Norton (2004). Uvádějí, že tvorba hodnoty pomocí nehmotných aktiv je nepřímá a je výsledkem řetězce vztahů příčin a důsledků. Je také obtížné měřit hodnotu nehmotných aktiv množstvím vynaložených nákladů. Nehmotná aktiva jsou často provázaná na aktiva hmotná a netvoří hodnotu sama o sobě. Mezi třemi hlavními zdroji tvorby nehmotných aktiv uvádějí Kaplan a Norton (2004) lidský kapitál, informační kapitál

a organizační kapitál. Lidský kapitál zahrnuje dovednosti, talent, znalosti nebo hodnoty zaměstnanců, což významně ovlivňuje výkonnost podniku, přestože podnik nevlastní jejich nositele, ani si jejich využití nemůže vynutit. Problémy s posuzováním efektu diverzity na výkonnost podniku (konkrétně v podobě vlivu na ziskovost) uvádějí v úvodu ke své studii také Kochan a kol. (2003), kteří zdůrazňují dva hlavní důvody toho, že v oblasti vlivu diverzity na ziskovost podniků existuje jen velice málo výzkumů, které by probíhaly nikoliv laboratorně, ale s využitím skutečných organizací a navíc využívaly objektivní měřítka výkonnosti. Prvním důvodem je podle nich skutečnost, že diverzita často vyvolává citlivé otázky, které je obtížné diskutovat a většina organizací si informace důležité pro takové výzkumy střeží a jen zřídka je zveřejňují (stejně i v EC. *The costs and benefits of diversity*, 2003). Druhým důvodem ztěžujícím zkoumání vlivu diverzity na ziskovost je podle těchto autorů skutečnost, že vztah mezi diverzitou a ziskovostí je o mnoho složitější, než se běžně uvádí. Důkazem jsou zmiňované rozdíly v působení diverzity v závislosti na kontextu (viz pozitivní/negativní/neutrální vztah diverzity a týmové výkonnosti). Další problém v měření vlivu diverzity na výkonnost, ať už pro celý podnik nebo jen pracovní tým, spatřuje autorka disertační práce v nemožnosti změřit komplexní dopad diverzity, neboť diverzita obsahuje mnoho různých aspektů, oblastí a vztahů a v podstatě všechny výzkumy proto hodnotí vždy jen některé z nich. Např. Kearney, Gebert a Voelpel (2009) zkoumají věkovou a vzdělanostní diverzitu, mnoho autorů (např. Roberson, Park, 2007, Richard, 2000 nebo Richard, Murthi a Ismail, 2007) se zabývá jen rasovou či kulturní diverzitou, oproti tomu Groeneveld (2011) se zaměřuje například pouze na genderovou diverzitu a Richard, Kirby, Chadwick (2013) nebo také Kochan a kol. (2003) se pokoušejí hodnotit vliv genderové a rasové diverzity na finanční výkonnost atd.

I přes všechny tyto obtíže měření diverzity a její efektivnosti se stále častěji objevují nové a nové důvody (zejména konkrétní podnikatelské případy), proč investovat do politiky diverzity. (EC. *The costs and benefits of diversity*, 2003)

Jak již bylo uvedeno výše, organizace pracují s diverzitou kromě jiného také z ekonomického důvodu, protože diverzita s sebou může přinášet mnoho benefitů pro podnikání včetně zvyšování výkonnosti podniků. Po prostudování dostupných relevantních zdrojů však **nelze tvrdit, že by mezi diverzitou a výkonností byl jasný přímý vztah**. Jelikož se věda a výzkum ve svém chronologickém vývoji zaměřovaly

ze všeho nejdříve na etnickou diverzitu, vzešlo také z této oblasti mnoho výstupů a studií i co se týče vztahu diverzity a výkonnosti. Starší studie z 50. nebo 60. let již nejsou tak relevantní vzhledem k četným společenským změnám (Pitts, 2006), ale některé novější studie, zaměříme-li se například na rok 2000, prokázaly mezi etnickou diverzitou a efektivností přímý vztah (např. Richard, 2000), některé studie naopak prokázaly vztah negativní (Timmerman, 2000) a jiné zase vztah neutrální (např. Kilduff, Angelmar, Mehra, 2000). V posledních několika letech se odborníci shodují spíše na nejistém vlivu diverzity na výkonnost (např. Knippenberg, Ginkel a Homan, 2013 nebo Kearney, Gebert a Voelpel, 2009; Kochan a kol., 2003), jehož směr (zda bude pozitivní nebo negativní) silně závisí na okolních podmínkách.

5.4.1 Možné způsoby měření vlivu diverzity na podnikovou výkonnost

Existuje mnoho způsobů měření podnikové výkonnosti, které jsou většinou založeny na ryze finančních ukazatelích (např. klasické metody finanční analýzy, pyramidové rozklady rentabilních měřítek, měřítko EVA uvažující ekonomický zisk nebo měřítko MVA využívající tržní hodnoty apod.). (Nývltová, Marinič, 2010) Tyto metody jsou jen obtížně využitelné v případě měření vlivu diverzity na podnikovou výkonnost z již výše zmíněných důvodů (viz Kaplan, Norton, 2004; Kochan a kol., 2003, EC. *The costs and benefits of diversity*, 2003). V některých případech však byly vyvinuty metody měření výkonnosti podniku, které zohledňují také nefinanční indikátory, jež doplňují indikátory finanční s ohledem na zákaznické vnímání a výkonnost interních procesů. (Wagner, 2009) Pravděpodobně nejznámějším a nejpropracovanějším komplexním systémem měření výkonnosti je Balanced Scorecard (BSC) navržený americkými autory Kaplan a Norton (1996), kteří jej poprvé publikovali v roce 1992 v časopise Harvard Business Review (Wagner, 2009). Metoda BSC kombinuje finanční měřítka minulého výkonu s tzv. drivery budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka uvnitř BSC nahlížejí na podnikovou výkonnost ze čtyř perspektiv - finanční, zákaznické, perspektivy interních procesů a perspektivy učení se a růstu (Kaplan, Norton, 1996), která je někdy nazývaná jako perspektiva potenciálu. Perspektiva potenciálu v sobě zahrnuje kvalitu a kultivaci lidských zdrojů a budování firemní kultury (Fotr a kol., 2012), což úzce souvisí s diverzitou a jejím řízením. V tabulce č. 3 autorka uvádí příklad cílů v jednotlivých perspektivách BSC, které jsou

zaměřeny na diverzitu a její možné účinky směrem od perspektivy potenciálu až k perspektivě finanční. Údaje/cíle v tabulce vycházejí především z rešerše literatury zabývající se benefity plynoucími z diverzity (viz předcházející kapitola). Prioritním cílem v perspektivě potenciálu (pro účely této práce) je diverzita zaměstnanců, která společně s vhodným výcvikem a vzděláváním zaměstnanců dokáže podpořit jejich loajalitu a kompetence pro výkon práce. Takto splněné cíle podporují cíle perspektivy interních procesů, kam může patřit např. zvýšení míry inovací, snížení nákladů plynoucích z fluktuace zaměstnanců, zvýšení produktivity zaměstnanců. Na tyto cíle navazuje perspektiva zákaznická, která si klade za úkol zlepšit vztahy a jednání se zákazníky, zlepšit image podniku v očích zákazníků, zvýšit prodeje a zákaznickou spokojenost a loajalitu. To všechno by mělo vést ke zvýšení ziskovosti (potažmo zlepšení ukazatelů rentability) a také k růstu tržeb (zlepšení obrátu aktiv nebo poměru tržeb na pracovníka). V tabulce a zde v textu jsou vypsány pouze stručné příklady přímo nebo nepřímo související s diverzitou, klasické cíle v BSC by byly samozřejmě mnohem početnější a širšího záběru. Návrhy měřítek/ukazatelů k jednotlivým cílům jsou pak v tabulce č. 4.

Tab. č. 3: Příklad cílů v jednotlivých perspektivách BSC se zaměřením na diverzitu a její účinky

Perspektiva	Cíle
<i>Finance</i>	Rentabilita (ROE, ROA), Aktivita (T/A, T na pracovníka)
<i>Zákazníci</i>	Vztahy se zákazníky, Loajalita, Zvýšení prodeje, Spokojenost
<i>Procesy</i>	Inovace, Snížení nákladů, Produktivita zaměstnanců
<i>Potenciál</i>	Diverzita + Vzdělávání a rozvoj → Loajalita, Kompetence

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 4: Návrh ukazatelů/měřítek k jednotlivým cílům BSC

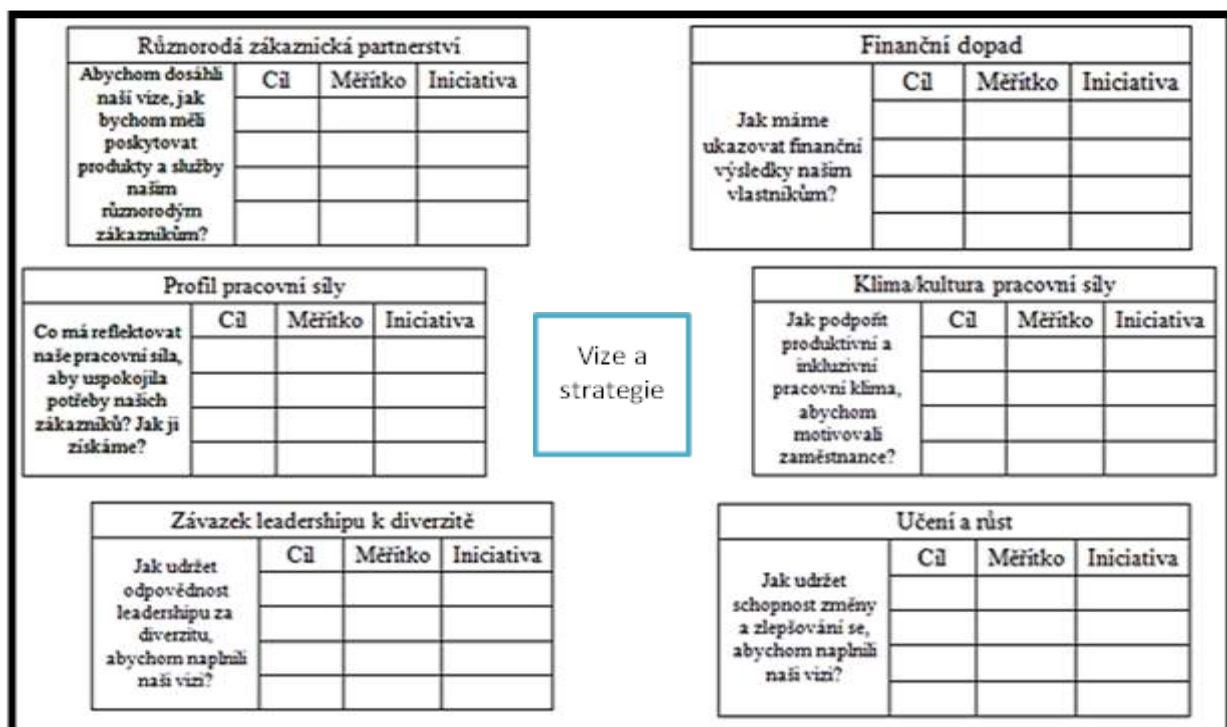
Cíl	Ukazatel/Měřítko
<i>Rentabilita</i>	Rentabilita vlastního kapitálu, tržeb, úhrnných vložených prostředků
<i>Aktivita</i>	Obrat aktiv, tržby na jednoho pracovníka
<i>Zvýšení prodejů</i>	Počet zákazníků/počet zaměstnanců, počet uzavřených kontraktů, počet nových zákazníků
<i>Loajalita zákazníků</i>	Počet stálých zákazníků, průměrná doba udržení zákazníka, počet ztracených zákazníků
<i>Vztahy se zákazníky, image</i>	Hodnota pro zákazníka, spokojenost zákazníků, reklamační náklady, marketingové náklady
<i>Produktivita zaměstnanců</i>	Produktivita práce
<i>Snížení nákladů z fluktuace</i>	Náklady na získávání, výběr, adaptaci zaměstnanců
<i>Zvýšení míry inovací</i>	Počet nových výrobků, průměrné stáří sortimentu, náklady na výzkum a vývoj
<i>Loajalita zaměstnanců</i>	Fluktuace zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců
<i>Vzdělávání a rozvoj</i>	Podíl školených zaměstnanců na celkovém počtu
<i>Diverzita zaměstnanců</i>	Podíl "menšinových skupin" na celkovém počtu zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Modifikací tohoto nástroje s ohledem na diverzitu vytvořil Hubbard (2012) tzv. *Diversity Scorecard*, který definuje jako „*vyvážený, pečlivě vybraný soubor cílů a měřítek odvozených z podnikové strategie, které jsou vázány na strategii diverzity*“. Konkrétní *Diversity Scorecard* se podle Hubbarda (2012) bude v různých organizacích lišit z důvodu různých strategií, specifického průmyslu nebo různých produktů a služeb. Obecně ale shrnuje, že model *Diversity Scorecard* nahlíží na výkonnost diverzity organizace ze šesti perspektiv (pozn. volný překlad autorky):

- Finanční dopad.
- Různorodá zákaznická partnerství.
- Profil pracovní síly.
- Klima/kultura pracovní síly.
- Závazek leadershipu k diverzitě.
- Učení a růst.

Obr. č. 6: Diversity Scorecard

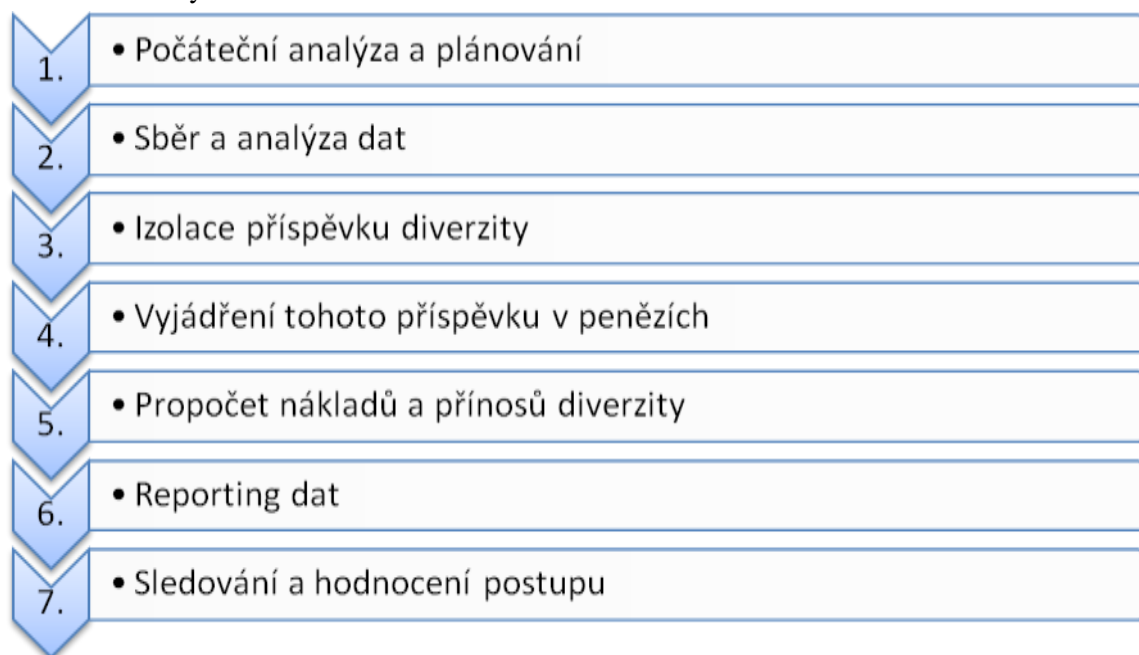


Zdroj: Vlastní zpracování dle Hubbard, 2012

Grafické zobrazení Diversity Scorecard (obrázek č. 6) je velice podobné původnímu konceptu Balanced Scorecard. Perspektiva finančního dopadu by měla ukázat vlastníkům organizace konkrétní finanční výsledky, kterých bylo dosaženo prostřednictvím ostatních perspektiv Diversity Scorecard. Perspektiva různorodých zákaznických partnerství popisuje způsoby, kterými lze vytvořit hodnotu pro diverzifikované zákazníky, uspokojit jejich poptávku a vyjadřuje také stupeň, ve kterém diverzifikovaná komunita zákazníků vidí organizaci jako strategického partnera. Perspektiva profilu pracovní síly v Diversity Scorecard reflektuje získávání, výběr a udržení zaměstnanců, které se však vyhýbá klasickým afirmativním akcím. Tato perspektiva je velice důležitá, neboť získávání a výběr zaměstnanců bývá prvním krokem k vytvoření diverzitního prostředí. Perspektiva klimatu/kultury pracovní síly poskytuje zpětnou vazbu o tom, do jaké míry se v organizaci podařilo vytvořit diverzitní, inkluzivní prostředí, které podporuje spokojenost a lepší výkonnost zaměstnanců. Perspektiva závazku leadershipu k diverzitě hodnotí, do jaké míry vedoucí pracovníci stanovují vize, směry, politiku a personální otázky tak, aby podpořili strategii diverzity. Poslední perspektiva učení a růstu hodnotí, do jaké míry jsou vyvinuty klíčové strategické schopnosti všech zaměstnanců a doporučuje pro to vhodné programy rozvoje, mentoringu, tréninku apod.

Hubbard (2012, s. 43 - 117) ve své publikaci definuje také jednodušší měřítko založené na návratnosti investic return-on-investment (ROI) ve vztahu k diverzitě, z čehož vzniká ukazatel *diversity return-on-investment* (DROI), který se snaží uvažovat všechny náklady spojené s diverzitou, i její přínosy. Hubbard navrhuje systematický postup k sestavení tohoto ukazatele v sedmi krocích (viz obrázek č. 7).

Obr. č. 7: Kroky k sestavení ukazatele DROI



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hubbard, 2012

Často využívaným měřítkem vlivu diverzity na výkonnost bývá tzv. bottom line, neboli konečný zisk, který byl vytvořen právě pomocí diverzity. Autoři jako např. Kochan a kol. (2003) zmiňují ale problémy a nepřesnosti spojené s touto metrikou, protože je velice těžké odlišit vliv diverzity na zisk od ostatních vlivů.

Mezi další finanční metriky, které jsou využívány ve výzkumech vlivu diverzity na výkonnost podniku, patří například klasická návratnost investic, samotné příjmy nebo náklady. (Armstrong a kol., 2010) Richard, Kirby a Chadwick (2013) zase využívají ukazatel rentability aktiv. Výzkum organizace Catalyst (2004) poměřoval vliv diverzity na výkonnost podniku pomocí rentability vlastního kapitálu, anebo celkového výnosu pro akcionáře.

5.5 Negativa diverzity

Ačkoliv řada výzkumů dokazuje, že diverzita s sebou může přinášet mnoho benefitů (viz výše), existují i jiné studie, které hovoří o tzv. nákladech neboli negativech

diverzity. (Brief, 2008) Je jisté, že realizace politiky diverzity vyžaduje určité náklady spojené zejména s programy organizačních změn a s udržením stávajících opatření. (Kocianová, 2012) Je ale také možné, že diverzita sama o sobě v určitých situacích vyvolává jisté náklady nebo problémy.

Například z ryze psychologického hlediska s sebou diverzita přináší větší prostor pro sociální konflikt. (Hubinková, 2008) Už to může být příčinou dodatečných nákladů. Jehn, Northcraft a Neale (1999) provedli rozsáhlé šetření na 92 pracovních skupinách, kdy potvrdili možnost různého dopadu diverzity na výsledky pracovní skupiny. Podle nich záleží zejména na typu diverzity, typu pracovního úkolu a na zvládnutí řízení diverzitivní pracovní skupiny. Ve svém článku vyvinuli několik hypotéz, které jim ve většině případů potvrdily, že v určitých situacích při plnění určitých úkolů diverzita vyvolává konflikty a snižuje výkonnost pracovní skupiny. Tsui a Egan (1992) také zkoumali efekty diverzity a ve svém průzkumu oslovili 151 týmů, celkem 1 705 respondentů. Výsledek poukázal na to, že rostoucí diverzita pracovní jednotky je spojena s klesajícím psychologickým přínosem jedince pro skupinu. Navíc zjistili, že efekty diverzity jsou značně pozitivněji vnímány menšinou nežli většinou.

Kirton a Green (2009) ve svém článku uvádějí, že diverzita s sebou může přinášet kromě benefitů také izolaci, stres, opomíjení/vyloučení ze skupiny nebo pocit kariérního ohrožení.

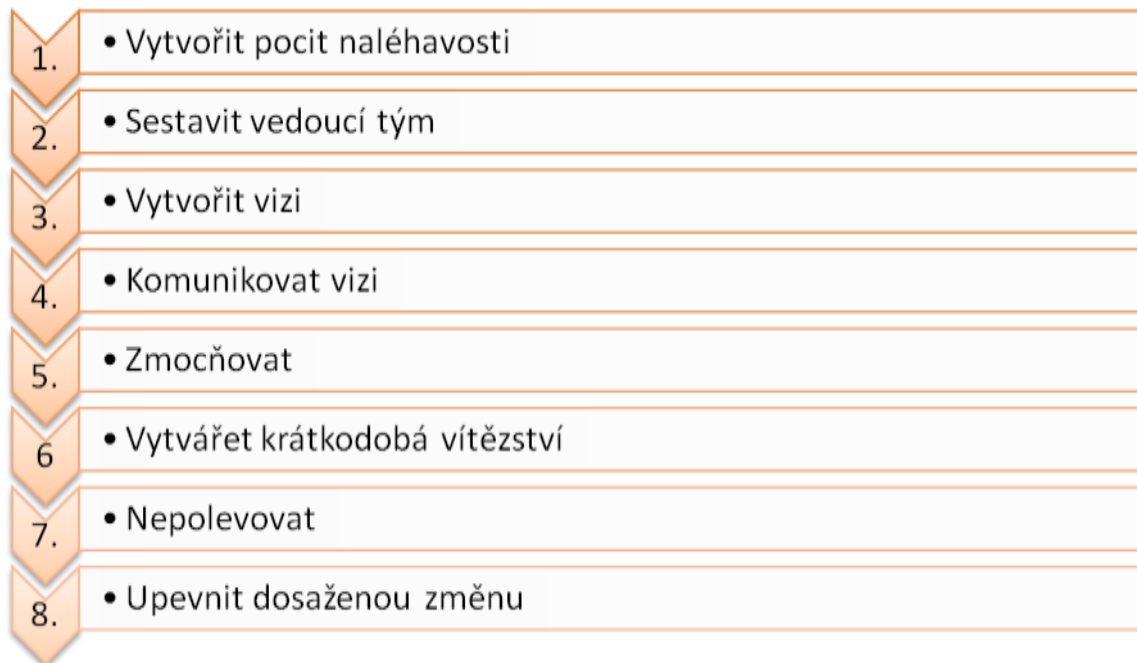
Cox a Beale (1997) také uvádějí, jaké konkrétní negativní dopady může rostoucí diverzita uvnitř pracovní skupiny mít, pokud není správně řízena. Je to zvýšení absencí a fluktuace zaměstnanců, obtěžování a zastrašování, diskriminace nebo snížení efektivnosti komunikace. Toto je třeba si uvědomit při kritickém pohledu na danou problematiku.

6. Implementace DM

Stejně jako řízení diverzity a její chápání, také implementace diversity managementu je velice kontextuálně závislá. (Kumra, Manfredi, 2012) Kumra a Manfredi (2012) provedli výzkum mezi 285 organizacemi ve Velké Británii, aby zjistili jejich přístup k implementaci diversity managementu, úroveň této implementace a potom z těchto zjištění vyvodili model úspěšné implementace DM. K vyvinutí modelu implementace DM použili Kotterův a Cohenův osmistupňový proces k zajištění

efektivní změny. Implementace DM by měla být složena také z osmi hlavních kroků (obrázek č. 8) :

Obr. č. 8: Osmistupňový proces efektivní změny

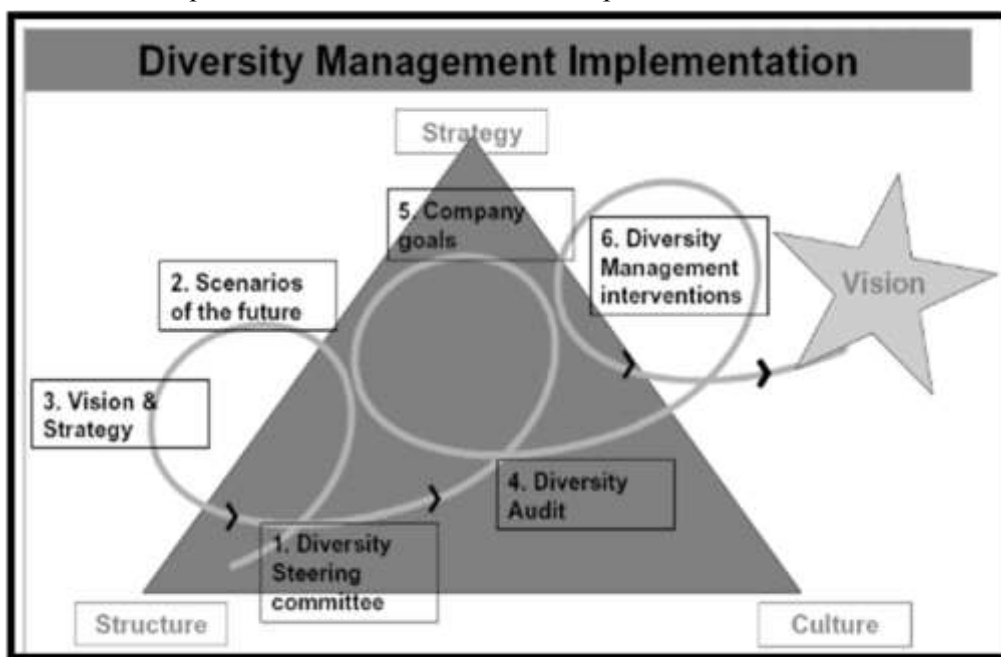


Zdroj: Vlastní zpracování dle Kumra, Manfredi, 2012

Materiál Evropské komise (Diversity Management. Vzdělávací manuál, 2007) definuje implementaci diversity managementu také jako změnový proces, při kterém se navíc organizace učí (viz obrázek č. 9). Prvním krokem by mělo být vytvoření řídicího výboru pro diverzitu, který bude složen z různorodých členů. Ten by měl společně s top managementem vytvořit scénáře vývoje organizace v horizontu 10 – 20 let s důrazem na dopady a vlivy diverzity a z nich pak vybrat jeden, na který se organizace zaměří. Dalším krokem by mělo být formulování vize a mise na základě vybraného scénáře, na což navazuje formulace strategie s důrazem na realizaci diversity managementu. V rámci následující analýzy stávající situace organizace by měl proběhnout tzv. audit diverzity, který zjišťuje základní postoje top managementu a zaměstnanců k otázkám diverzity, jaká je stávající organizační kultura, nakolik organizační procesy podporují otevřenost vůči různorodým lidem apod. Řídicí výbor pak prezentuje hlavní výstupy auditu diverzity a určí potřebné kroky k implementaci DM. V dalším kroku by měly být definovány celkové organizační cíle související s realizací diversity managementu s vazbou na dříve formulovanou strategii. Posledním krokem je realizace diversity managementu, kde hlavní úlohu sehrává opět řídicí výbor.

Hubbard (2004) a Tetteh (2008) doporučují při implementaci diversity managementu také vhodné školení diverzity pro manažery a vedoucí pracovníky, aby se zvýšila šance úspěšné implementace.

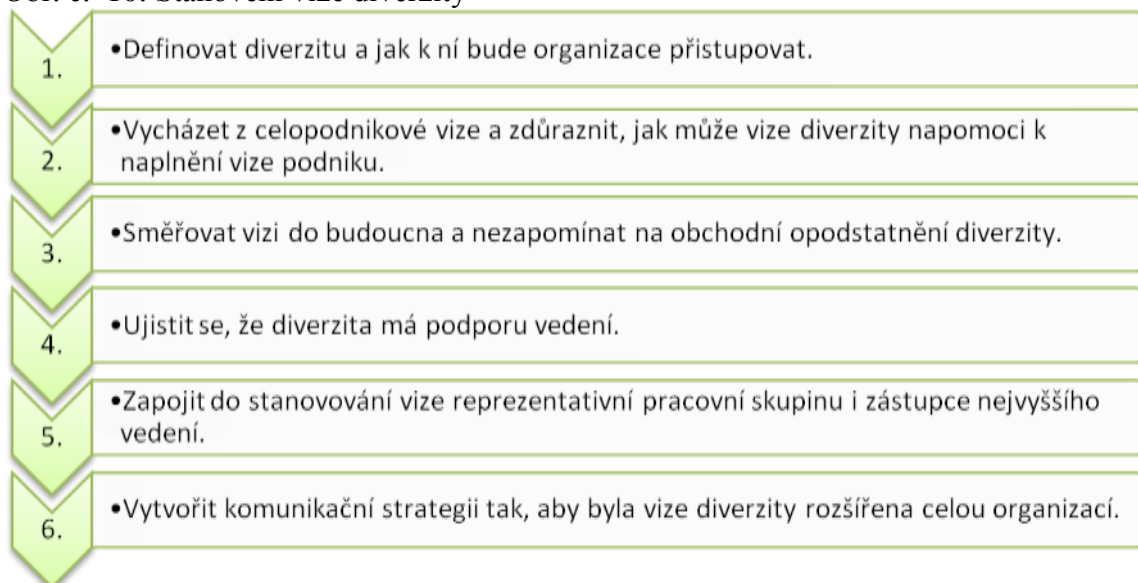
Obr. č. 9: Proces implementace DM dle materiálů Evropské komise



Zdroj: *Diversity Management. Vzdělávací manuál, 2007*

Společným prvkem většiny doporučení, jak postupovat při implementaci diversity managementu, se stává stanovení vize a strategie, protože diversity management by měl být součástí celkové strategie podniku a měl by být přijat všemi zaměstnanci, aby mohl správně fungovat. Proto je nutné stanovit kvalitní vizi diverzity a tu propojit s celopodnikovými cíli. (Arredondo, 1996; Burrs, 2008; Hubbard, 2012, 2004; Williams, 2013, Tetteh, 2008 a mnoho dalších) Obrázek č. 10 graficky shrnuje názory odborníků na základě předchozí studie jejich publikací, které kroky by měly být podniknuty pro správné stanovení vize diverzity.

Obr. č. 10: Stanovení vize diverzity



Zdroj: *Vlastní zpracování dle Arredondo, 1996; Williams, 2013; Thomas, 2006; Hubbard, 2012; Lim, Cho, Hall, 2008, Tetteh, 2008*

Implementace diversity managementu se podle materiálů projektu „Diverzita pro OZP“ (Diverzita pro OZP, online, 2014) projevív těchto oblastech:

- poměr zaměstnanosti osob z menšinových skupin,
- inzeráty, reklama,
- internetové stránky, internet pro zaměstnance,
- manuály pro zaměstnance,
- školicí materiály,
- výroční zprávy.

6.1 Bariéry implementace DM

Podle Thomase (1992) by každý správný manažer neměl vynucovat asimilaci svých zaměstnanců, protože tím potlačuje jejich individualitu a silné stránky. Navíc takto asimilovaní zaměstnanci se pak snaží dělat jen to, co se od nich očekává a neprodukují žádné návrhy a přidanou hodnotu, jako by tomu bylo v případě, pokud by vedení dokázalo pracovat s jejich odlišností a individualitou.

Během zavádění řízení diverzity se mohou vyskytnout například tyto obtíže (dle Manuálu pro řízení diverzity a řízení problematiky znevýhodněných osob, 2010):

- Malé/žádné povědomí o nezbytnosti řízení diverzity.
- Nedostatek strategií pro realizaci tohoto procesu.
- Nedostatek jasně stanovených odpovědností a kompetencí.
- Nedostatek vnímaných/vnímatelných rozdílů.
- Stereotypy/předsudky.

Další překážky nebo chyby při implementaci diversity managementu shrnují Holvino, Ferdman a Merrill-Sands (2004). Zde budou uvedeny jen některé:

- Předpoklad, že krátkodobé školení stačí.
- Nezahrnutí diverzity do podnikové mise.
- Přehlížení důležitých osob, které jsou rezistentní vůči diverzitě.
- Izolace snah pouze v jednom oddělení (např. HR).

- Měření dopadu diverzity více podle kvantity akcí a událostí pro diverzitu, nežli podle dopadu diverzity na lidi a jejich práci.
- A další.

EMPIRICKÁ ČÁST DISERTAČNÍ PRÁCE

7. Diverzita v ČR a její reflexe pro pracovní trh

Aby bylo možné analyzovat současný stav využívání diversity managementu v České republice, je nutné nejprve charakterizovat samotnou diverzitu obyvatelstva ČR ve vztahu k pracovnímu trhu. Toto specifikum výrazně ovlivňuje možnosti a příležitosti k využití diversity managementu v organizacích, neboť jsou tyto organizace výrazně ovlivněny národními specifiky ekonomik, ve kterých působí (viz např. Eger a kol., 2012, Kirton a Green, 2010). Následující kapitola vychází z článku autorky v časopise *Trendy v podnikání* (Jřincová, 2011), kde stručně popisuje diverzitu na trhu práce v ČR a nastiňuje možnosti jejího využití pro tuzemské zaměstnavatele. Tento text je zde patřičně rozšířen a upraven pro potřeby disertační práce a byla zde využita aktuální data, která bylo možné získat z dostupných zdrojů (zejména ČSÚ a Eurostat).

Česká republika ve srovnání např. s USA, Velkou Británií nebo Německem nemá tak diverzifikované obyvatelstvo a jsou zde odlišné předpoklady pro výskyt jednotlivých aspektů diversity. Lze tvrdit, že jedny z nejdůležitějších primárních oblastí diversity na pracovním trhu v ČR jsou pohlaví (gender), věk a mentální a fyzické schopnosti. Co se týče sexuální orientace, tato oblast je velmi těžko monitorovatelná a zjiřitelná a nelze s ní tedy odpovědně pracovat. Národnostní diverzita je poměrně dobře sledovatelná, ale v České republice neexistuje nijak výrazně mnoho národnostních menšin. Přesto by se na tento typ diversity nemělo v ČR zapomínat, protože v dnešních podmínkách globalizace a otevírání trhů a ekonomik je pravděpodobné, že se národnostní diverzita v ČR bude stále zvyšovat v důsledku přetrvávající imigrace například zahraničních dělníků. Ze sekundární dimenze diversity hraje na českém pracovním trhu velkou roli stupeň a kvalita vzdělání, neboť vzdělanost českých občanů v posledních letech soustavně roste (vyjádřeno kvalifikačními formálními výstupy) a roste výrazně i počet vysokoškolsky vzdělaných lidí, kteří pak hledají adekvátní uplatnění na trhu práce.

Poslední sčítání lidu, domů a bytů v roce 2011 ukázalo řadu nových trendů ve společnosti, které se projevíly v posledních deseti letech. V České republice roste počet cizinců, kteří zde žijí dlouhodobě, přibývá vysokoškoláků i lidí bez vzdělání,

ubývá manželství apod. (CZSO. Předběžné výsledky SLDB, 2011) Tyto změny dokazují důležitost některých dříve opomíjených prvků diverzity.

V souvislosti s pracovním trhem ČR a s potenciálem pro české podniky mohou tedy být za nejdůležitější aspekty diverzity považovány: gender, věk, mentální a fyzické schopnosti, národnost a vzdělání. Vychází se zde z Hubbardovy primární dimenze diverzity, ze které je vyřazena sexuální orientace a k těmto primárním prvkům je přidán důležitý prvek z dimenze sekundární a tím je vzdělání.

7.1 Genderová diverzita v ČR

Genderové rozdíly jsou nejčastěji zmiňovaným tématem na pracovním trhu i ve společnosti samotné. K tomuto problému je k dispozici také nejvíce údajů a dat vzhledem k dobré monitorovatelnosti. Česká republika měla k 31.3.2013 celkem 10 512 782 obyvatel. (CZSO. Obyvatelstvo, 2013) Ukazatel počtu žen na 100 mužů jasně ukazuje, že v ČR dlouhodobě převažuje mírně vyšší počet obyvatel ženského pohlaví (viz tabulka č. 5). (Eurostat. Počet žen na 100 mužů, 2011) Rozdíly v početnosti žen a mužů očividně nejsou nikterak zásadní, ale už jen fakt, že je v ČR dlouhodobě více žen, by měl vzbuzovat zájem o problematiku genderu na trhu práce, protože zde stav ještě zdaleka není vyrovnaný (viz dále).

Tab. č. 5: Počet žen na 100 mužů v ČR v letech 2001 - 2010

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ženy/100mužů	105,5	105,4	105,4	105,3	105,2	104,9	104,7	104,2	103,8	103,7

Zdroj: Eurostat, Počet žen na 100 mužů, 2011

Co se týče nezaměstnanosti, potýkají se s ní nejčastěji muži ve věkové skupině 45 - 59 let a ženy ve věku 30 - 44 let. V průměru hledají ženy nové zaměstnání déle než muži, kdy muži našli práci v roce 2010 nejčastěji mezi šesti měsíci a jedním rokem, kdežto ženy hledaly v tomto roce práci v průměru déle než jeden rok. (CZSO. Způsob a doba hledání zaměstnání, 2010) Následující tabulka č. 6 ukazuje obecné míry nezaměstnanosti žen a mužů v České republice od roku 2001 do roku 2010. Obecná míra nezaměstnanosti vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle (v procentech), kde číselník i jmenovatel jsou ukazatele konstruované podle mezinárodních definic a doporučení. (CZSO. Zaměstnanost a nezaměstnanost od roku 1993, 2010) I zde je patrný rozdíl mezi pohlavími. Ve všech zobrazovaných letech byla zaznamenána obecná míra nezaměstnanosti u žen vyšší než u mužů, v průměru

za těchto deset let o 2,7 %. Poslední údaje z roku 2012 hovoří o míře nezaměstnanosti žen ve výši 8,2 %, u mužů ve výši 6,0 %. (CZSO. Práce a mzdy, 2012)

Tab. č. 6: Obecná míra nezaměstnanosti mužů a žen v ČR v letech 2001 - 2010

Obecná míra nezam. (v %)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
muži	6,7	5,9	6,1	7	6,5	5,8	4,2	3,5	5,8	6,4
ženy	9,9	9	9	9,9	9,8	8,8	6,7	5,6	7,7	8,5

Zdroj: CZSO. Zaměstnanost a nezaměstnanost od roku 1993, 2010

V roli zaměstnavatele vystupují ve většině případů muži. Ženy za nimi v této oblasti dosti zaostávají stejně jako ve funkcích zákonodárců a řídicích pracovníků. Nejvíce žen v ČR pracuje ve službách a prodeji, kde mají značnou převahu nad muži. (Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR, 2011) Mezi odvětví, která zaměstnávají nejvíce žen, patří zdravotní a sociální péče, veterinární činnost a vzdělávání. Muži zase nejvíce pracují ve stavebnictví a těžbě nerostných surovin. (CZSO. Analýza: Ženy a muži v krajích ČR, 2012)

Často se v souvislosti s genderovou tematikou zmiňuje rozdíl ve výši mezd mezi muži a ženami. V roce 2011 činila průměrná hrubá měsíční mzda žen 22 389 Kč (medián mzdy 19 808 Kč), muži dosahovali průměrné hrubé měsíční mzdy 28 234 Kč (medián 23 460 Kč), což je rozdíl přibližně 21 %. (CZSO. Práce a mzdy, 2011) Mzdy mužů a žen lze však jen těžko srovnávat, neboť ženy obsazují jiná pracovní místa než muži a ženám jinak narůstá mzda s věkem oproti mužům, nejčastěji v důsledku přerušování kariéry většiny z nich z důvodu mateřství. (Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců, 2011) Mzdy žen jsou ve většině vyspělých zemí nižší než mzdy mužů s výjimkou severovýchodních zemí, kde jsou rozdíly minimální. Rozdíl ve mzdách mezi muži a ženami lze znázornit pomocí ukazatele „gender pay gap“, který udává rozdíl mezi průměrnou hrubou hodinovou mzdou mužů a žen jako procento z průměrné hrubé hodinové mzdy mužů. V databázi Eurostatu jsou k dispozici hodnoty gender pay gap pro Českou republiku za roky 2006 - 2009 (viz tabulka č. 7). (Eurostat. Gender pay gap, 2011) Eurostat zatím neposkytl novější údaje z této oblasti.

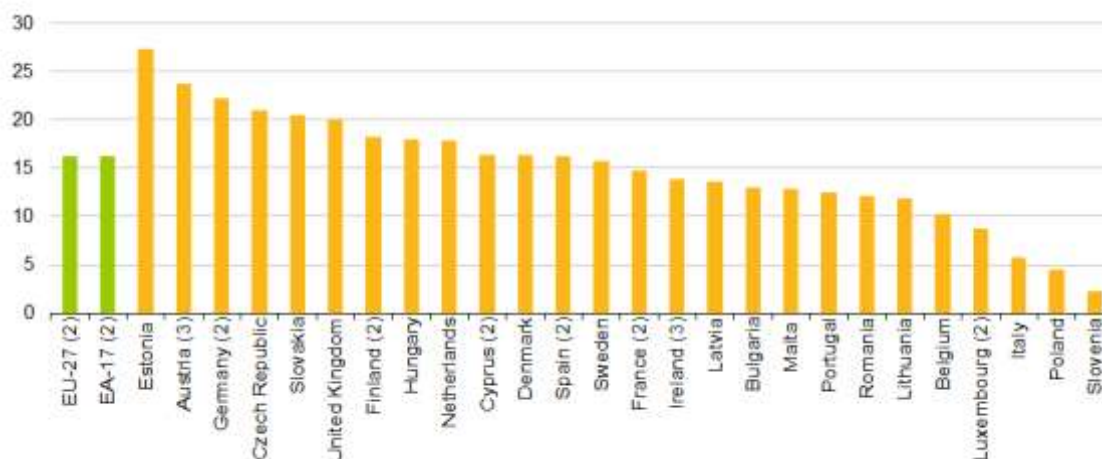
Tab. č. 7: Gender pay gap v neočištěné formě v ČR v letech 2006 - 2009

(v %)	2006	2007	2008	2009
GPG	22,1	23,6	26,2	25,9

Zdroj: Eurostat. Gender pay gap, 2011

Ve srovnání se zeměmi Evropské unie měla ČR v roce 2011 jeden z nejvyšších ukazatelů gender pay gap, jak je znázorněno na obrázku č. 11. (EC. Gender pay gap statistics, 2011)

Obr. č. 11: Srovnání ukazatelů gender pay gap ve státech EU z roku 2011



Zdroj: EC. Gender pay gap statistics, 2011

7.2 Věková diverzita v ČR

Průměrný věk obyvatel v České republice v roce 2012 činil 41,1 let. Přičemž nejpočetnější skupinu tvořili lidé ve věku okolo 35 let. (CZSO. Věkové složení obyvatel k 1.1.2012, 2012) Tedy převážně ekonomicky aktivní obyvatelstvo. V posledních letech se často mluví o stárnutí populace, které zachvacuje většinu vyspělých států. Pro ČR je také stále více aktuální řešení otázek spojených se stárnutím obyvatelstva. Občané ČR se dožívají v průměru vyššího věku a mají méně dětí než dříve. Dochází tedy ke změně věkové struktury populace a je třeba přijímat potřebná opatření v oblasti zaměstnanosti, péče o zdraví, sociálního zabezpečení, bydlení, vzdělávání a sociálních služeb. (MPSV. ČR se připravuje na stárnutí populace, 2005) V souvislosti se stárnutím obyvatelstva dochází ke změně ukazatelů jako je průměrný věk, index stáří nebo index ekonomické závislosti. Všechny tyto ukazatele pro ČR jsou znázorněny v tabulce č. 8. Pro srovnání s průměrem je zde uveden také věkový medián.

Tab. č. 8: Syntetické ukazatele věkového složení populace ČR v letech 2006 - 2011

Ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Průměrný věk	40,2	40,3	40,5	40,6	40,8	41,1
Věkový medián	39,1	39,1	39,2	39,4	39,6	40,1
Index stáří	100,2	102,4	105,1	107	107,8	110,4
Index ekonomické závislosti	40,4	40,4	40,9	41,7	42,7	44,6

Zdroj: Vlastní zpracování podle CZSO. Obyvatelstvo podle věku, 2011

Průměrný věk udává aritmetický průměr věku všech občanů ČR k určitému datu. Index stáří představuje počet osob ve věku 65 a více let na 100 dětí ve věku 0 - 14 let. Index ekonomické závislosti poměruje počet osob ve věku 0 - 14 let a osob starších 65 let ku počtu osob ve věku 15 - 64 let. (CZSO. Obyvatelstvo podle věku, 2011) Z předcházející tabulky je jasně vidět, že všechny tyto ukazatele ve sledovaných letech rostly.

Nejvyšší míra nezaměstnanosti v roce 2011 v České republice panovala ve věkové skupině mezi 15 a 19 roky (41,7 %), dále pak u lidí ve věku 20 - 24 let (15,4 %) a 25 - 29 let (7,9 %). Další věkovou skupinou trpící nezaměstnaností byli lidé ve věku mezi 55 a 59 lety (7,4 %). (CZSO. Míra nezaměstnanosti podle věkových skupin a vzdělání, 2011) To jistě poukazuje na problémy a nevyrovnanost trhu práce ČR a znevýhodnění mladých lidí a lidí nad 55 let věku.

Statistiky ČSÚ a Eurostatu se kromě jiného zaměřují na specifickou skupinu tzv. „starších pracovníků“, kam řadí občany ve věku 55 až 64 let. Míra zaměstnanosti v této skupině obyvatel sice až do roku 2009 rostla, ale ani tak nedosahuje uspokojivých hodnot, přestože od roku 2002 do roku 2009 nad průměrem EU (viz tabulka č. 9). Evropská unie si klade za cíl do roku 2020 dosáhnout míry zaměstnanosti starších pracovníků ve výši 55 %. (Strategie Evropa 2020 a ČR, 2011) Podle lisabonské strategie mělo být do roku 2010 dosaženo v EU zaměstnanosti starších pracovníků alespoň 50 %, přičemž v EU tato zaměstnanost dosáhla hodnoty 46,6 % a v ČR pouze 46,5 %. (CZSO. Změny v zaměstnanosti a nezaměstnanosti v ČR, 2012)

Tab. č. 9: Míra zaměstnanosti starších pracovníků v ČR a EU v letech 2000 - 2009

Míra zaměstnanosti (v %)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
EU (27)	36,9	37,7	38,5	40	40,7	42,3	43,5	44,6	45,6	46,0
ČR	36,3	37,1	40,8	42,3	42,7	44,5	45,2	46	47,6	46,8

Zdroj: Vlastní zpracování podle Eurostat. Míra zaměstnanosti starších pracovníků v členění podle pohlaví, 2011

Podle Informačního systému o průměrných výdělcích (2010) 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 výdělky 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.

7.3 Diverzita v ČR plynoucí z mentálních a fyzických schopností

V České republice je lidem se zdravotním postižením poskytována zvýšená ochrana na trhu práce. Jejich situace se oproti minulosti poměrně zlepšila, ať už v oblasti sociální nebo pracovní, ale stále mají mentálně nebo fyzicky postižení občané četné problémy a patří mezi jednu z nejvíce znevýhodněných skupin obyvatel ČR. Tito lidé mohou na trhu práce využít např. *pracovní rehabilitaci*, která je zaměřena na získání a udržení vhodného zaměstnání, nebo mohou podstoupit tzv. *přípravu k práci*, která zahrnuje zapracování osoby se zdravotním postižením na vhodné pracovní místo. Pro osoby s postižením jsou uskutečňovány také specializované rekvalifikační kurzy. (MPSV. Zdravotní postižení, 2011)

Česká republika podporuje zaměstnávání postižených spoluobčanů také zavedením *chráněného pracovního místa* a *chráněných pracovních dílen*. Chráněné pracovní místo vytváří zaměstnavatel pro osobu se zdravotním postižením na základě písemné dohody s úřadem práce minimálně po dobu 2 let. Jako chráněná pracovní dílna je označováno pracoviště, kde je zaměstnáváno nejméně 60 % zaměstnanců se zdravotním postižením. Na vytvoření chráněného pracovního místa nebo pracovní dílny může zaměstnavatel získat příspěvek od úřadu práce. Hrazena bývá také příprava k práci osob se zdravotním postižením. Zaměstnávání zdravotně postižených je podporováno také stanovením povinného podílu zaměstnaných osob s postižením. (MPSV. Zdravotní postižení, 2011) Zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci jsou povinni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši 4 % z celkového počtu zaměstnanců. Tuto povinnost mohou ale zaměstnavatelé plnit různými způsoby, které lze kombinovat. Mohou postižené spoluobčany přímo zaměstnat v pracovním poměru nebo mohou využít tzv. náhradního plnění a pouze odebírat výrobky/služby od zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50 % zaměstnanců s postižením nebo přímo od osob se zdravotním postižením, které jsou samostatně výdělečně činné a poslední možností je odvod do státního rozpočtu. (Zákon o zaměstnanosti, 2004) V České republice přitom žije přes jeden milion zdravotně postižených občanů. V roce 2007 to byl procentuální podíl postižených přibližně 9,87 %. (ČSÚ. Výběrové šetření zdravotně postižených, 2007). Toto číslo tedy není zanedbatelné jak pro celou společnost, tak pro pracovní trh. Z výběrového šetření zdravotně postižených (2007) je patrné, že osob se zdravotním postižením v produktivním věku existuje okolo 10 %, což

je mnohem více než povinný 4% povinný podíl pro zaměstnavatele. 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.

Pro lidi s postižením zřídila vláda ČR v roce 1991 *Vládní výbor pro zdravotně postižené občany*, jehož cílem je pomáhat při vytváření rovnoprávných příležitostí ve všech oblastech života. Na jeho činnosti se podílejí také sami občané se zdravotním postižením. Vládní výbor má za úkol šířit informace o problematice zdravotně postižených do široké veřejnosti, upozorňovat na závažné problémy v této oblasti a zejména připravuje a předkládá vládě ČR ke schválení národní plány pro občany se zdravotním postižením. V současnosti je v platnosti *Národní plán vytváření rovných příležitostí pro osoby se zdravotním postižením na období 2010 - 2014*. (Zdravotně postižení občané. Vláda ČR, 2011) Zaměstnávání osob se zdravotním postižením řeší také Zákon o zaměstnanosti, část třetí.

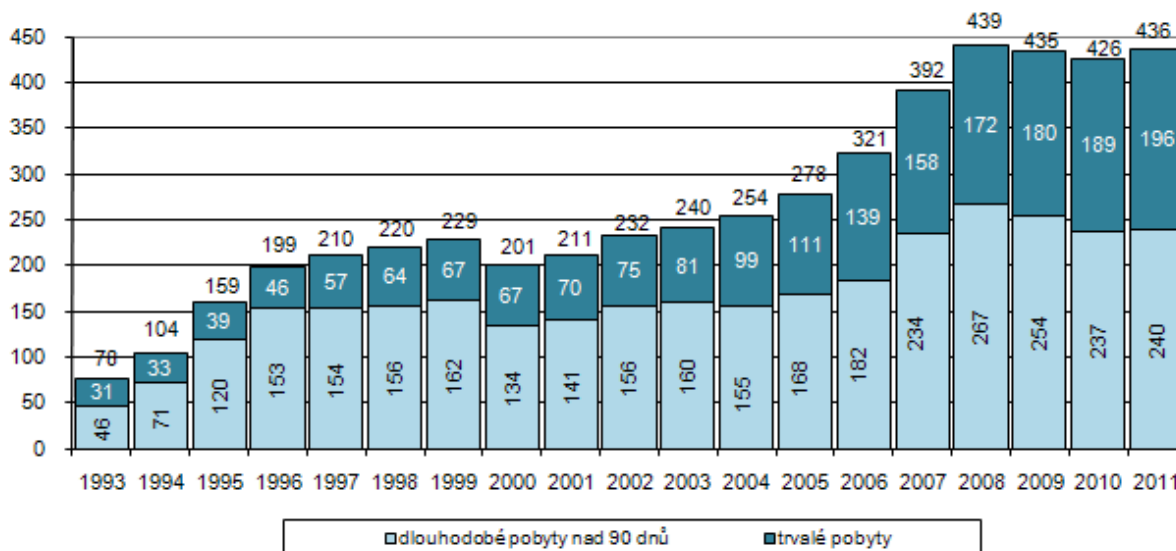
7.4 Národnostní diverzita v ČR

V době otvírání trhů a globalizace je otázka cizinců stále důležitější, což platí i pro Českou republiku, přestože není její obyvatelstvo tak národnostně rozmanité jako v některých jiných státech. Je těžké sledovat počty cizinců v republice, proto se často pracuje s počty cizinců evidovaných na úřadech práce v České republice. Tito cizinci představují potenciální legální pracovní sílu pro podniky působící na českém území. Od roku 2008 byl sice zaznamenán mírný pokles cizinců evidovaných na úřadu práce (ÚP) v důsledku ekonomické krize, ale od začátku roku 2011 je opět patrný vzestup a ten se dá očekávat i v následujících letech. Navíc po vstupu České republiky do EU nejsou na pracovních úřadech evidováni jako cizinci pracovníci ze zemí EU či pracovníci nadnárodních firem, kteří jsou zde často na služebních cestách a jiných kratších pobytech a přitom významně ovlivňují složení pracovních týmů.

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. (CZSO. Vývoj cizinců evidovaných ÚP, 2011) K 31. 12. 2011 bylo v ČR zjištěno 310 921 ekonomicky aktivních cizinců. (CZSO. Cizinci: Zaměstnanost, 2012) Přehled vývoje počtu cizinců, kteří mají/měli v ČR trvalý nebo dlouhodobý pobyt nad 90 dní udává obrázek č. 12, kde na svislé ose jsou zaneseny počty cizinců v tisících

a na vodorovné ose jsou znázorněny jednotlivé roky. Aktualizované údaje z téhož zdroje uvádějí, že v roce 2012 počet cizinců stoupl o další 2 tis. a i nadále roste podíl cizinců s trvalým pobytem.

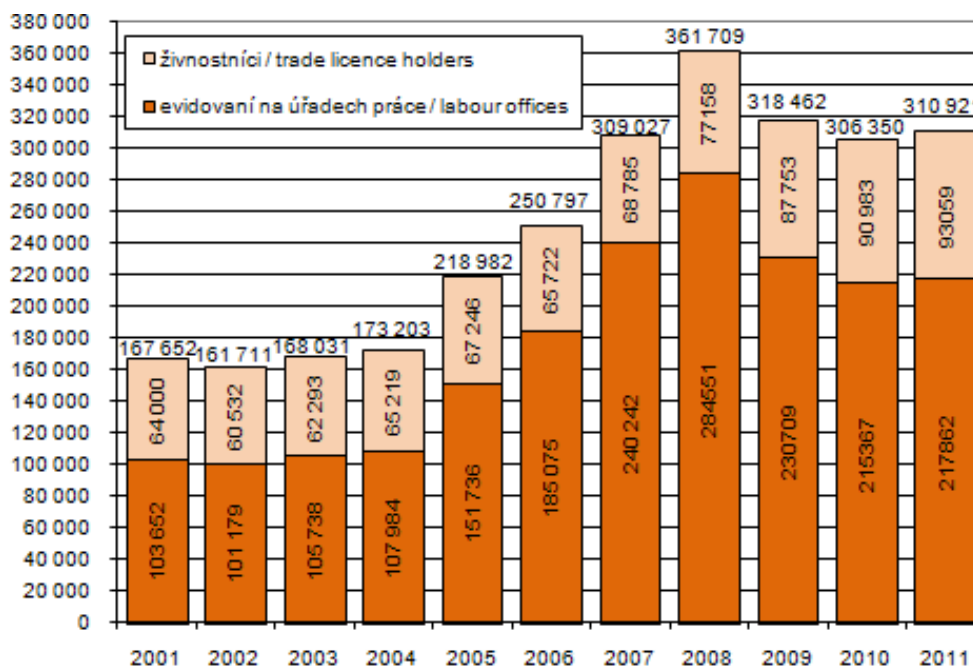
Obr. č. 12: Vývoj počtu cizinců s trvalými a dlouhodobými pobyty v ČR v letech 1993 - 2011



Zdroj: CZSO. Cizinci: Počet cizinců, 2013

Cizí státní příslušníci jsou nejvíce zaměstnáváni v manuálních profesích. Především 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. (MPSV. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2010, 2013) Cizinci v ČR převážně pracují jako zaměstnanci, ale najde se i menší skupina cizinců, kteří zde pracují na základě živnostenského oprávnění (viz obrázek č. 13). Mezi cizince živnostníky patří nejčastěji občané z Ukrajiny, ti jsou následováni občany Vietnamu a občany ze Slovenska. (CZSO. Cizinci: Zaměstnanost, 2012)

Obr. č. 13: Vývoj počtu zaměstnaných cizinců v ČR podle postavení v zaměstnání v letech 2001 - 2011 (k 31.12.)



Zdroj: CZSO. Cizinci: Zaměstnanost, 2012

Pracovněprávní vztahy mezi cizincem a zaměstnavatelem se řídí především zákoníkem práce obdobně, jak je tomu i u občanů ČR. Podmínky zaměstnávání jsou dále stanoveny zákonem o zaměstnanosti, který říká, že cizinci mohou být zaměstnání na území ČR, pokud obdrželi povolení k zaměstnání a povolení k pobytu, pokud jsou tato povolení podle zákona potřebná. (MPSV. Vstup cizinců na trh práce, 2012) Občané členských států Evropské unie a jejich rodinní příslušníci nejsou z hlediska zákona o zaměstnanosti považováni za cizince a v souladu s tímto zákonem mají stejné postavení jako občané České republiky. Stejné postavení mají také občané Norska, Lichtenštejnska a Islandu, patřících do EHP, jejich rodinní příslušníci a občané Švýcarska a jejich rodinní příslušníci. (MPSV. Právní postavení občanů EU/EHP, Švýcarska a jejich rodinných příslušníků, 2012)

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. (Horáková, 2009) 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. (Vláda láká vědce zpět do Česka, 2011)

Zvláštním případem v národnostní 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. (Dokument Světové banky, 2008) Tato otázka je ovšem velmi citlivá a existují na ni různé často protichůdné názory. Je nutno brát tento problém v potaz a umět na něj citlivě reagovat už kvůli vyostřené situaci posledních let.

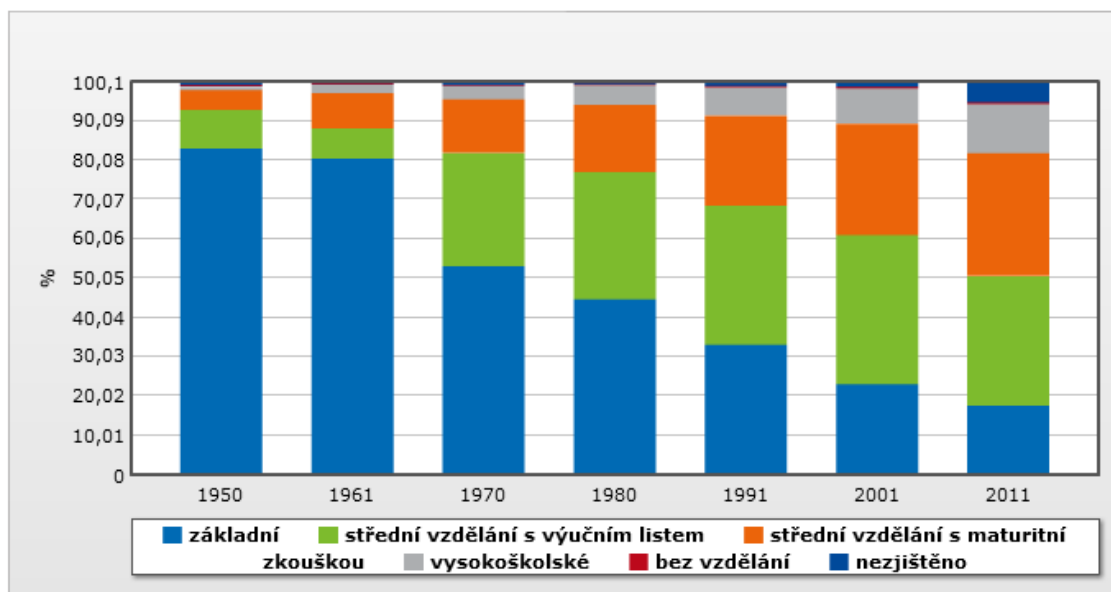
7.5 Diverzita v ČR v oblasti vzdělání

V ČR v posledních letech roste počet vysokoškoláků, ale i lidí bez vzdělání. (CZSO. Předběžné výsledky SLDB, 2011) V roce 1998 byl podíl lidí z celkové populace, kteří dosáhli alespoň vyššího středního vzdělání, 85,6 %, kdežto v roce 2009 vzrostl na 91,4 %. (Eurostat. Vyšší střední vzdělání, 2011). Zde je nutné brát v úvahu i vývoj vysokých škol (VŠ) po roce 1989. Nárůst studijních míst na veřejných i soukromých VŠ vedl k tomu, že v roce 2010 až 60 % devatenáctiletých nastoupilo do studia různých oborů VŠ. (Labík, 2011) Je tedy velký rozdíl mezi vysokoškolsky vzdělanými lidmi ze starší generace ve věku 50+ a mladší ve věku 25 - 30 let. Struktura vzdělání obyvatel v ČR ve vybraných letech je na následujícím obrázku č. 14.

Během let sice rostou počty vzdělaných občanů v ČR, avšak je důležité dívat se na tento stav také kvalitativně, nikoliv pouze kvantitativně. Podle materiálů McKinsey (2010) o výsledcích českého základního a středního školství obecně kvalita výsledků českých studentů od 90. let poklesla (v porovnání se zeměmi OECD ve vědomostních testech PISA). Celkově je Česká republika na úrovni průměru. Podle statistik ČR zaostává také v dovednostech a postojích studentů, i když jsou tyto jen obtížně měřitelné. Čeští studenti neumí identifikovat vědecké problémy a používat důkazy a navíc mají v rámci OECD nejhorší postoj ke škole a potýkají se s nezájmem o vědy.

Tyto nedostatky se pak na úrovni vysokého školství často nedaří napravit. V materiálu McKinsey je také citována Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, podle níž zaostávají absolventi českých vysokých škol o 15 – 30 % za úrovní, kterou od nich očekávají zaměstnavatelé (např. oblast komunikace, sběru informací, cizích jazyků, sociálních dovedností a další).

Obr. č. 14: Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání ve vybraných letech

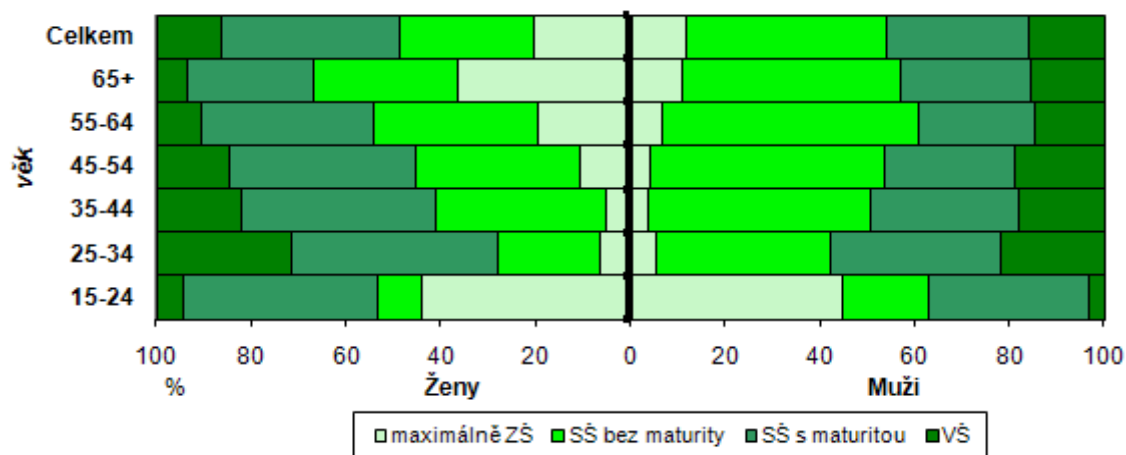


Zdroj: CZSO. Souhrnná data o ČR, 2011

Rozdíly mezi muži a ženami ve vzdělání jsou pouze malé. Alespoň tomu tak bylo v prvním čtvrtletí roku 2011, kdy existovalo sice o něco více mužů s vysokoškolským vzděláním nežli žen, ale na druhou stranu zde bylo více středoškolsky vzdělaných žen s maturitou, přičemž muži měli zase převahu ve vzdělání středoškolském bez maturity. (CZSO. Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR, 2011)

Ženy mají do věku 34 let vyšší podíl vysokoškolsky vzdělaných osob než muži. Od věku 35 let je situace opačná, nejvýraznější rozdíl je ve věkové skupině nad 65 let. Struktura vzdělání populace v ČR je vidět na obrázku č. 15. Podíl žen mezi vysokoškolskými studenty soustavně roste. V roce 2008 to bylo celých 55,5 %. (Eurostat. Podíl žen mezi studenty terciárního vzdělávání, 2011) Nejnovější údaje hovoří o podílu žen dokonce ve výši 57,2 % v roce 2012. (Eurostat. Podíl žen mezi studenty terciárního vzdělávání, 2014)

Obr. č. 15: Struktura vzdělání populace ČR podle věku a pohlaví v roce 2011



Zdroj: CZSO. Vzdělání, 2011

Podíl vysokoškolsky vzdělaných osob na zaměstnanosti se v ČR sice zvyšuje (např. v roce 2009 až na 17,1%), ale ve srovnání s ostatními státy Evropské unie spadá tento podíl stále mezi nejnižší. Pro srovnání nejvyšší podíl mělo v roce 2009 Irsko, a to 39,4% a průměr EU činil 28,1%, což je stále mnohem více než v ČR. (CZSO. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2010, 2011)

Podle Informačního systému o průměrných výdělcích (MPSV, 2011) odpovídá výše výdělků výši vzdělání. Nejvyšší platy v podnikatelské i nepodnikatelské sféře tedy mají vysokoškolsky vzdělaní lidé, nejnižší zase lidé se základním vzděláním. V nepodnikatelské sféře ale nejsou rozdíly ve výdělcích tak znatelné jako v oblasti podnikatelské.

Míra rizika chudoby se snižuje s rostoucí úrovní vzdělání (viz tabulka č. 10).

Tab. č. 10: Míra rizika chudoby podle nejvyššího stupně vzdělání v letech 2005 - 2009

Úroveň vzdělání ¹	2005	2006	2007	2008	2009
Preprimární, primární, nižší sekundární	16,8	17,7	18,4	18,8	18,4
Vyšší sekundární, postsekundární	8	7,4	7	6,9	6,2
Terciární	2,1	1,8	2	3,2	2,7

Zdroj: Eurostat. Míra rizika chudoby, 2011

¹ Úroveň vzdělání podle Mezinárodní klasifikace vzdělání ISCED 97 má několik základních úrovní (kategorií) vzdělání. Preprimární vzdělávání je předškolního typu. Primární vzdělání odpovídá prvnímu stupni základního vzdělání. Nižší sekundární vzdělání představuje druhý stupeň základního vzdělání. Vyšší sekundární vzdělání odpovídá střední škole nebo učilišti, postsekundární a terciární vzdělání zahrnuje programy rozšiřující znalosti získané na předchozím stupni. Terciární vzdělání zastupuje vysokoškolské vzdělání. (CZSO. Mezinárodní klasifikace vzdělání, 2008)

7.6 Diverzita v ČR plynoucí ze sexuální orientace

I když už dnes není toto téma v ČR tak tabuizováno a lidé diskriminaci na základě pohlaví nevnímají zdaleka tak silně jako dříve (Discrimination in the European Union: Perceptions, Experiences and Attitudes, 2008), přesto se lidé s odlišnou sexuální orientací setkávají s problémy jak v běžném životě, tak na trhu práce a v zaměstnání. Gay iniciativa v České republice provedla výzkum, který byl podpořen Evropskou unií z programu Phare. Výsledkem bylo zjištění, že 12 % českých gayů, lesbických žen, bisexuálů a bisexuálek bylo v zaměstnání diskriminováno kvůli své sexuální orientaci. (Čeští homosexuálové jsou v práci diskriminováni, 2003) Problémy diskriminace homosexuálů řeší již zmiňovaný Antidiskriminační zákon.

Přesné údaje a statistiky k tomuto tématu nelze najít z důvodu tzv. skryté diverzity, jelikož sexuální orientace nemůže být vyzorována pouhým pohledem a z důvodu soukromí nelze osoby s jinou sexuální orientací nutit, aby se k této skupině veřejně hlásili. Vznikají pouze studie a odhady počtů homosexuálně orientovaných osob. Sexuolog Ivo Procházka (2002) stanovil podíl homosexuálů v populaci okolo 4 %, ovšem toto číslo je pouze odhadem.

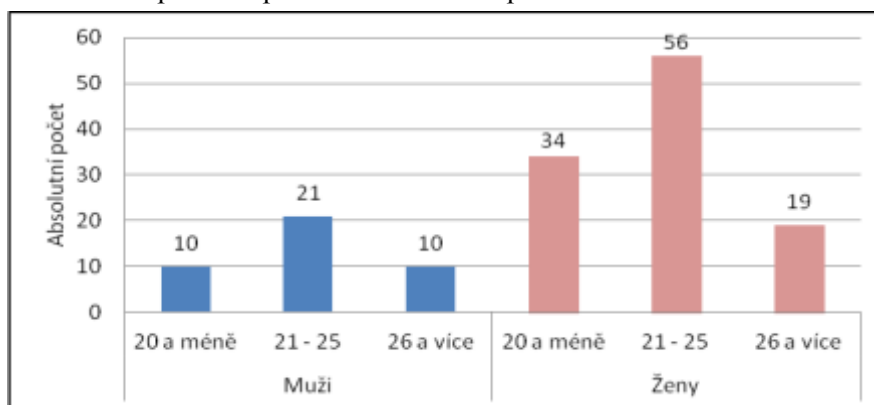
Přestože je tento typ diverzity těžko vysledovatelný a uchopitelný, některé podniky v ČR už s ním také pracují, i když je to zatím pouze výjimkou (viz kapitola Případová studie IBM).

8. Povědomí o diverzitě a možnostech jejího řízení mezi potenciálními manažery v ČR

Ačkoliv je obyvatelstvo a pracovní síla v České republice spíše homogenní (zejména oproti státům jako např. USA, Velká Británie apod.), z výše uvedeného textu jasně vyplývá, že jistá míra diverzity je zde silně patrná a během posledních let neustále roste a pracovní trh se tak stává stále více diverzifikovaným. Tento fenomén a příležitosti a problémy z něho vyplývající jsou natolik znatelné, že by neměly ujít pozornosti manažerů v českých organizacích, ani mladých potenciálních budoucích manažerů, kteří ještě studují nebo v nedávné době absolvovali svá vysokoškolská studia.

Jako zástupci potenciálních manažerů zde vystupují respondenti z řad studentů a absolventů ekonomických oborů, u kterých je poměrně pravděpodobné, že budou v budoucnu zasahovat do chodu organizací na těch nejvyšších pozicích. Jejich názory a povědomí o problematice diverzity a inkluze byly zjišťovány pomocí dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo celkem 150 studentů nebo čerstvých absolventů z Fakulty ekonomické ZČU v Plzni a z VŠE v Praze (jedná se tedy o omezený průzkum). Dotazník byl sestaven na základě teorie diversity managementu a částečně byl inspirován také šetřením Evropské komise z roku 2009 (EC. Discrimination in the EU, 2009), které je v textu dále využito pro zajímavé srovnání. Dotazníkové šetření probíhalo v období od června do října roku 2012 pomocí elektronického formuláře Google Docs. Respondenti zde měli odpovídat na 9 uzavřených a 3 otevřené otázky. Respondenti byli pro potřeby výpočtů rozděleni podle pohlaví (41 mužů a 109 žen) a poté podle věku na tři hlavní skupiny – skupina ve věku do 20 let včetně, věková skupina od 21 do 25 let a poslední skupinu tvořili respondenti staří 26 let a více. Počet a charakteristika respondentů podle pohlaví a věku jsou znázorněny na obrázku č. 16.

Obr. č. 16: Struktura a počet respondentů dle věku a pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Dotazník byl rozdělen na tři hlavní části. Respondenti v rámci šetření odpovídali kromě základních otázek identifikačních (pohlaví, věk) na otázky týkající se jejich názorů na diskriminaci na trhu práce v ČR, další část otázek byla zaměřena na jejich povědomí a informovanost o diverzitě a diversity managementu a poslední část se týkala jejich názoru na účinky a použití diversity managementu v podnicích. Celý dotazník je uveden v příloze A.

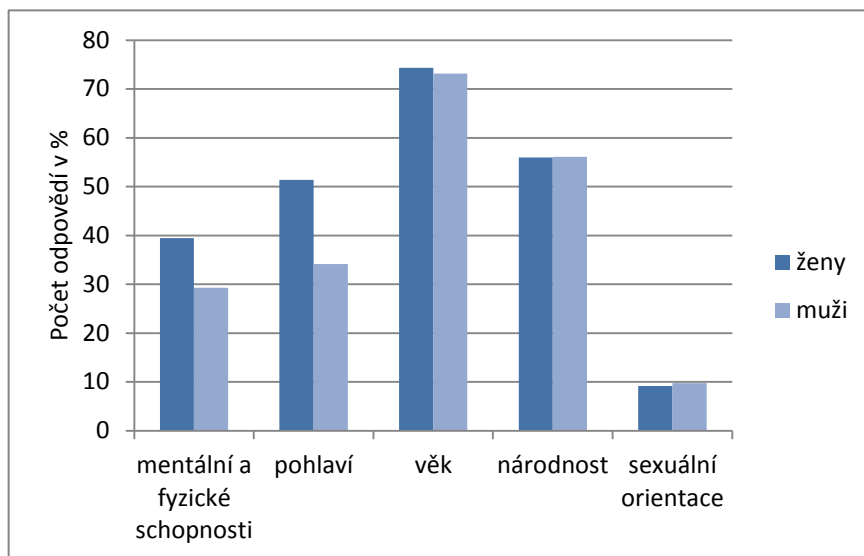
K analýze získaných dat byly využity ukazatele absolutních četností, pro zjištění závislosti znaků byly použity kontingenční tabulky a χ^2 -test nezávislosti. (Podrobný popis postupu viz dále.)

8.1 Názory na diskriminaci na trhu práce v ČR

8.1.1 Nejvíce rozšířený typ diskriminace na trhu práce v ČR

Respondenti byli dotázáni, jaká diskriminace se podle nich nejčastěji vyskytuje na trhu práce v České republice. Výběr odpovědí byl omezen pouze na pět možných příčin diskriminace, vycházejí z pěti primárních aspektů diverzity – diskriminace na základě mentálních a fyzických schopností jedince, diskriminace vycházející z pohlaví, věková diskriminace, národnostní diskriminace a diskriminace na základě sexuální orientace. Respondenti mohli zvolit více než jednu odpověď u této otázky. Odpovědi jsou seříděny dle pohlaví (obrázek č. 17) a dle věku respondentů (obrázek č. 18). Jelikož byl mezi respondenty rozdíl v počtu mužů a žen a v počtech respondentů v jednotlivých věkových skupinách, není výskyt jejich odpovědí zobrazen v absolutních číslech, ale v procentech, aby byla umožněna srovnatelnost zjištěných dat.

Obr. č. 17: Graf počtu odpovědí respondentů na otázku nejčastější diskriminace na trhu práce v ČR – členěno dle pohlaví respondenta



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jak je vidět z obrázku č. 17, respondenti nejčastěji zmiňovali jako největší problém věkovou diskriminaci. Která věková skupina (starší/mladší občané) je podle nich nejvíce diskriminována, bude znázorněno na dalších grafech. Druhou nejčastěji zmiňovanou diskriminací je diskriminace na základě národnosti, na třetím místě se objevuje diskriminace podle pohlaví.

V tomto případě je zajímavé podívat se také na to, zda byly odpovědi ovlivněny pohlavím respondentů, tedy jestli je rozdíl mezi odpověďmi mužů a žen. K ověření závislosti odpovědí na pohlaví respondentů byl využit χ^2 -test nezávislosti. Hypotézy pro tento test byly stanoveny jako:

H_0 : Mezi pohlavím respondentů a názorem na nejrozšířenější typ diskriminace není závislost.

H_1 : Mezi pohlavím respondentů a názorem na nejrozšířenější typ diskriminace je závislost.

Naměřené absolutní četnosti byly uspořádány do kontingenční tabulky (viz příloha B, tabulka č. 2), ze které byly vypočteny očekávané četnosti (viz příloha B, tabulka č. 1) podle vzorce:

$$m_{i,j} = \frac{n_{i.} \times n_{.j}}{n},$$

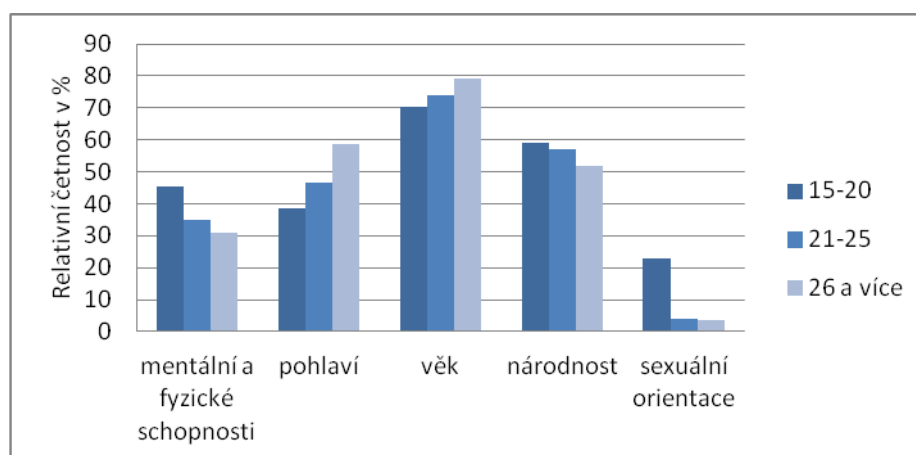
kde n_i (resp. n_j) představují marginální řádkové (resp. sloupcové součty). Proměnná n představuje počet prvků z výběru. (Hendl, 2009)

Velikost testové statistiky lze pak vypočítat dle vzorce (Hendl, 2009):

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - m_{ij})^2}{m_{ij}},$$

Všechny zde zmíněné výpočty byly provedeny pomocí funkcí a vzorců v MS Excel. Vypočtená hodnota χ^2 (testová statistika) je následně srovnána s kritickou tabulkovou hodnotou χ^2 , která byla pro zjednodušení také vypočtena pomocí funkce v Excelu. Stupeň volnosti se vypočítá jako $(r-1) \cdot (s-1)$ – v tomto případě je to $(5-1) \cdot (2-1)$, tudíž stupeň volnosti je 4, a to vše na zvolené hladině významnosti 5 %. Vypočtená hodnota $G = 1,8261$ je menší než kritická hodnota $\chi^2(4) = 9,4877$. **H_0 tedy není zamítnuta, tudíž nelze tvrdit, že mezi zkoumanými proměnnými je statisticky významná závislost.** Statistické výpočty jen potvrzují to, co je vidět pouhým okem na předešlém grafu – že četnosti odpovědí mužů i žen sledují přibližně stejný trend, tedy zde není viditelná závislost odpovědí na pohlaví respondenta. Tento samý test lze provést pro odpovědi na tu samou otázku dle různých věkových skupin. Procentní vyjádření odpovědí dle věkových skupin lze vidět na obrázku č. 18.

Obr. č. 18: Graf počtu odpovědí respondentů na otázku nejčastější diskriminace na trhu práce v ČR – členěno dle věkových skupin respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Zda je nebo není závislost mezi věkem respondenta a jeho odpověďmi, bylo zjišťováno také pomocí χ^2 -testu nezávislosti. Hypotézy byly stanoveny jako:

H_0 : Mezi věkem respondentů a názorem na nejrozšířenější typ diskriminace není závislost.

H_1 : Mezi věkem respondentů a názorem na nejrozšířenější typ diskriminace je závislost.

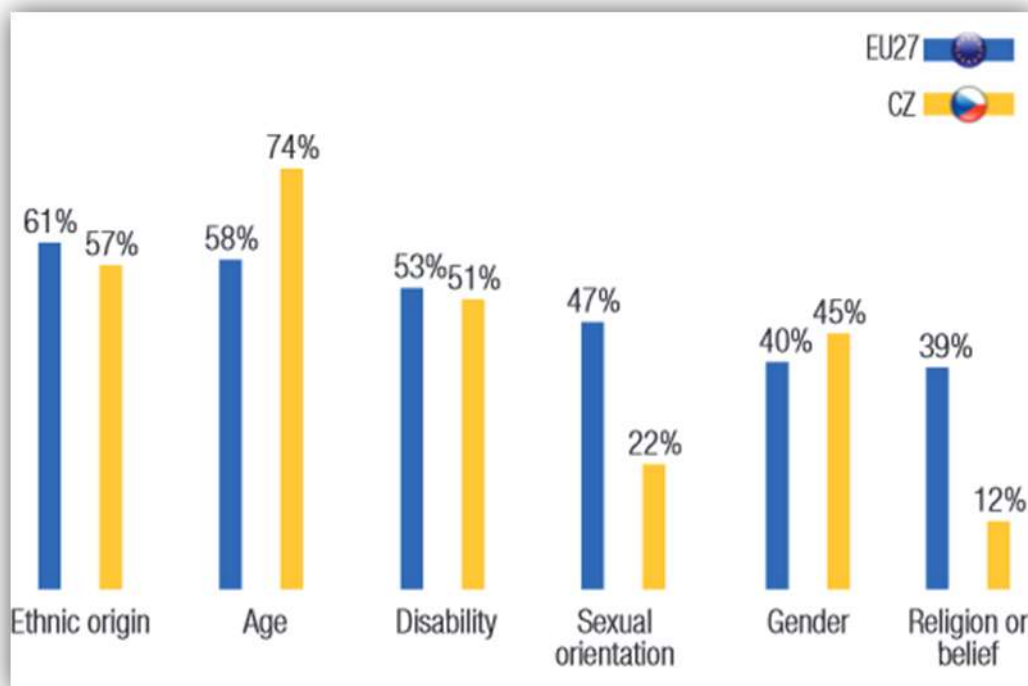
Kontingenční tabulka a tabulka očekávaných četností jsou opět uvedeny v příloze B (tabulky č. 3 a 4).

V tomto případě je jiný počet stupňů volnosti: $(5-1).(3-1) = 8$. Hladina významnosti zůstává stejná, a to 5 %. Kritická hodnota je tedy 15,507 a vypočtená testová statistika (14,135) je opět menší než kritická hodnota, takže hypotéza **H_0 opět nemůže být zamítnuta** a nelze tedy tvrdit, že by **názor na tuto otázku byl statisticky významně ovlivněn věkem** respondentů, což je opět patrné i při pohledu na grafické znázornění.

Pro zajímavost zde autorka uvádí výsledky šetření Evropské komise, které se zajímalo o to, jaká diskriminace je nerozšířenější podle občanů Evropské unie a provedla srovnání s jednotlivými státy uvnitř EU (obrázek č. 19). Dle těchto výsledků se podle občanů ČR věková diskriminace také objevila na prvním místě, za ní je diskriminace na základě národnosti, ale poté už se výsledky začínají lišit od výše zmíněného šetření autorky a na třetím místě figuruje postižení namísto pohlaví.

Pro srovnání lze na obrázku vidět průměr odpovědí občanů z 27 států Evropské unie, který se mírně liší od odpovědí občanů ČR. Obecně je v EU za nejvíce rozšířenou diskriminaci považována diskriminace na základě národnosti, potom věková, kde je nejmarkantnější rozdíl oproti názorům občanů z ČR. Národnostní diskriminace zřejmě není v ČR na prvním místě díky větší národnostní homogenosti občanů. Diskriminace občanů s postižením je procentuálně vnímána podobně v EU i ČR, stejně tak diskriminace na základě pohlaví. Větší rozdíl je vidět u diskriminace lidí s odlišnou sexuální orientací, kterou čeští občané nevidí jako velký problém, na rozdíl od respondentů z EU. Podobný rozdíl je i ve vnímání diskriminace na základě náboženství a víry. V ČR je toto považováno za nejméně rozšířený typ diskriminace, v EU sice také, ale náboženské diskriminaci je přisuzován mnohem větší význam. Tento fakt je zřejmě způsoben převládajícím ateismem v ČR, tudíž zde není tolik příležitostí pro tento typ diskriminace.

Obr. č. 19: Názory a zkušenosti s diskriminací na trhu práce podle občanů ČR a EU-27 – materiály Evropské komise



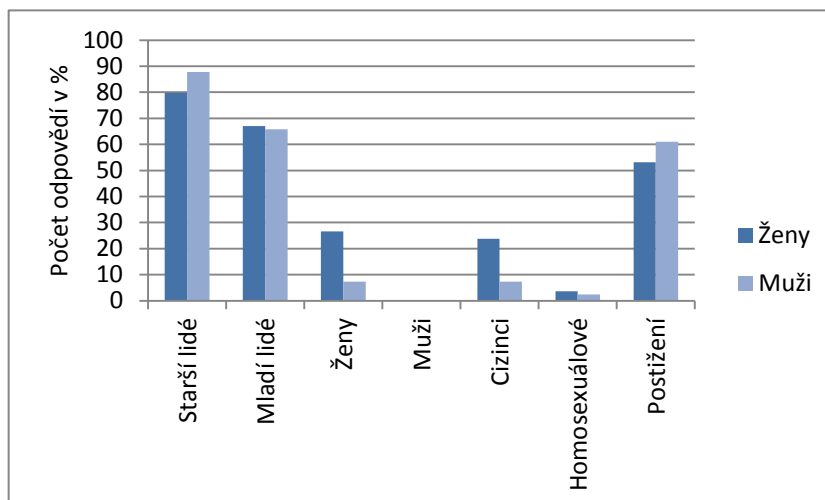
Zdroj: EC. *Discrimination in the EU 2009, 2009*

8.1.2 Nejvíce diskriminované skupiny občanů na trhu práce v ČR

Poté, co se respondenti v průzkumu vyjadřovali k tomu, na základě jakých charakteristik jsou účastníci na trhu práce v ČR nejvíce diskriminováni, se měli vyjádřit o něco konkrétněji k tomuto problému. Měli zvolit, které konkrétní skupiny trpí diskriminací nejvíce. Zazněl-li v předchozí otázce názor, že nejčastěji se na trhu práce v ČR objevuje věková diskriminace, nyní měli respondenti rozhodnout, kdo touto diskriminací trpí více, zda starší nebo mladší občané apod.

Grafické vyjádření procentuálních odpovědí je vidět na obrázku č. 20. Ačkoliv odpovídali převážně mladší respondenti, i na jejich odpovědích je vidět, že za nejvíce znevýhodněné na trhu práce považují spíše starší občany, druzí v pořadí se umístili mladí lidé a třetí lidé s postižením. O mužích si nikdo z dotázaných nemyslel, že by významně trpěli diskriminací na trhu práce. O homosexuálech se tak vyjádřila jen menšina respondentů. Hodnoty jsou opět vyjádřeny v procentech.

Obr. č. 20: Graf počtu odpovědí respondentů na otázku nejvíce diskriminovaných skupin na trhu práce v ČR – členěno dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z testování byly vyloučeny položky “muži” a “homosexuálové”, neboť u těchto možností byly četnosti buď nulové, nebo jen velmi malé (< 5), což by pak nesplňovalo podmínku pro provedení χ^2 -testu nezávislosti. I v případě této otázky je rozebrána závislost odpovědí na pohlaví respondentů pomocí χ^2 -testu nezávislosti.

H_0 : Mezi pohlavím respondentů a názorem na nejvíce diskriminované skupiny na trhu práce není závislost.

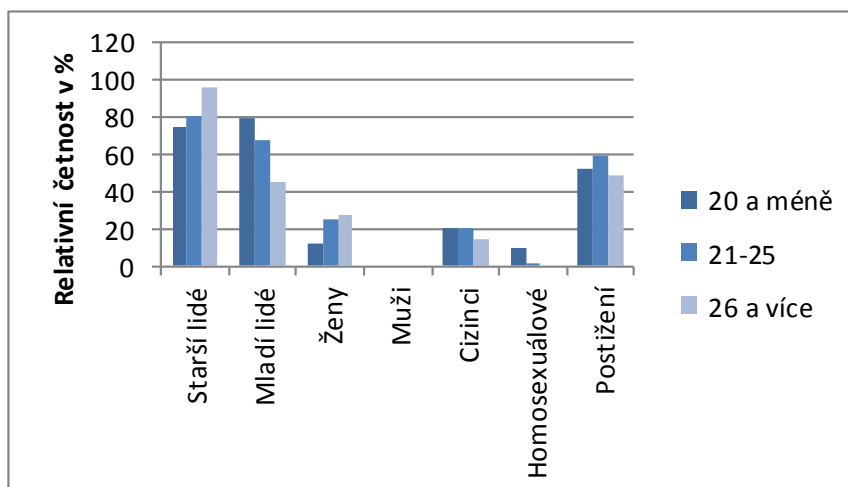
H_1 : Mezi pohlavím respondentů a názorem na nejvíce diskriminované skupiny na trhu práce je závislost.

Tabulky č. 5 a č. 6 v příloze B opět znázorňují nejprve naměřené absolutní četnosti, poté vypočtené očekávané četnosti potřebné pro výpočet testové statistiky.

Na hladině významnosti 5 % a při počtech stupňů volnosti $(5-1) \cdot (2-1) = 4$ je hodnota testové statistiky (9,835) větší než kritická hodnota (9,488), takže **H_0 o nezávislosti je zamítnuta a nelze tvrdit, že by mezi pohlavím respondentů a jejich názory na nejvíce diskriminované skupiny občanů není vztah.**

Podíváme-li se na odpovědi členěné dle věku respondentů na obrázku č. 21, minimálně u prvních dvou položek je vidět, že se výsledky liší v závislosti na věku respondentů. Pro statistické ověření byl znovu použit χ^2 -test nezávislosti.

Obr. č. 21: Graf počtu odpovědí respondentů na otázku nejvíce diskriminovaných skupin na trhu práce v ČR – členěno dle věku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z testování byly i zde vyloučeny položky “muži” a “homosexuálové” kvůli splnění podmínky minimálních četností pro provedení χ^2 -testu nezávislosti. Hypotézy byly stanoveny takto:

H_0 : Mezi věkem respondentů a názorem na nejvíce diskriminované skupiny na trhu práce není závislost.

H_1 : Mezi věkem respondentů a názorem na nejvíce diskriminované skupiny na trhu práce je závislost.

Kontingenční tabulka a tabulka očekávaných četností č. 7 a 8 jsou opět v příloze B.

V tomto případě byl počet stupňů volnosti $(5-1) \cdot (3-1) = 8$ na hladině významnosti 5 %. Testová statistika vyšla 8,153 a nepřevýšila tak kritickou hodnotu 15,507, což znamená, že hypotéza H_0 **není zamítnuta** a lze tvrdit, že **názor respondentů na otázku, které skupiny účastníků na trhu práce jsou nejvíce diskriminovány, není statisticky významně závislý na věku respondentů.**

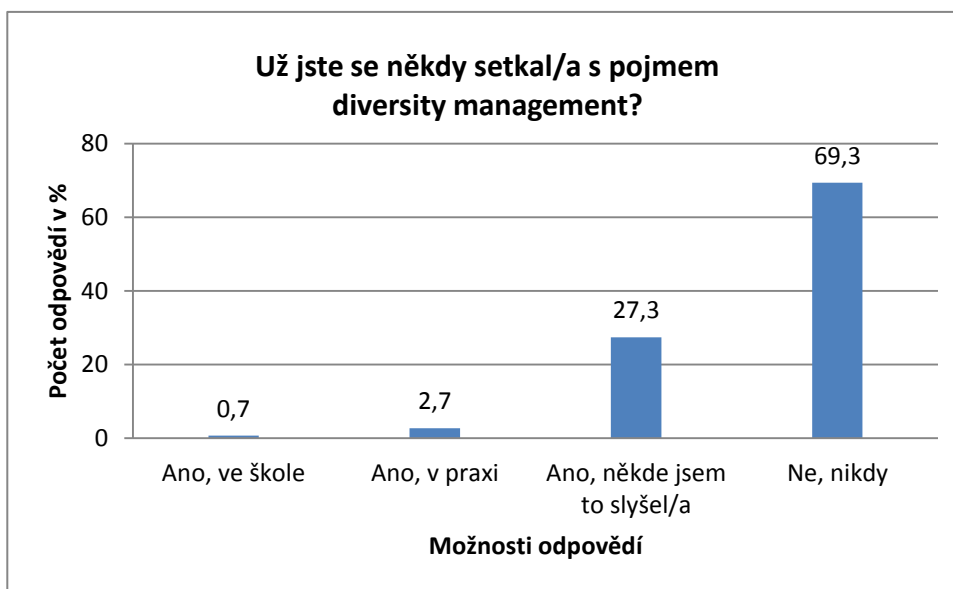
8.2 Povědomí o problematice diverzity a diversity managementu

Na otázku, co si představují pod pojmem diverzita, měli respondenti odpovědět a vysvětlit vlastními slovy. Ze 150 dotázaných 18 odpovědělo (12 % z celkového počtu), že vůbec neví nebo odpovědělo zcela špatně. Ostatní většinou používali označení jako různost, různorodost, odlišnost, rozdílnost, pestrost. Ojedinele se objevily

také případy, kdy respondenti samotné slovo diverzita spojovali s managementem, s rovnými příležitostmi nebo s podnikem.

Další otázka už se týkala přímo diversity managementu a to konkrétně toho, jestli respondenti o diversity managementu vůbec někdy slyšeli a pokud ano, kde se s tímto pojmem setkali (viz obrázek č. 22). Důkazem toho, že je diversity management stále spíše neznámou disciplínou je výsledek, kdy téměř 70 % respondentů z tohoto průzkumu uvedlo, že o něm ještě nikdy neslyšeli. Pouze jeden respondent (0,67 %) uvedl, že o tomto pojmu slyšel v rámci studia, 2,67 % respondentů se s diversity managementem setkalo při své praxi a 27 % uvedlo, že něco o této problematice náhodně zaslechlo. Většina respondentů (téměř 70 %) o diversity managementu nikdy neslyšela, ale pouze 44 % ho neumělo definovat vůbec a nebo špatně. Ostatní byli schopni alespoň subjektivně vyvodit jeho význam. Avšak pouze necelých 7 % respondentů definovalo diversity management opravdu správně. Tyto výsledky svědčí o stále nízké informovanosti o otázce diversity managementu a neprospívá to nijak prognózám jeho využití v budoucnu.

Obr. č. 22: Povědomí o existenci pojmu diversity management



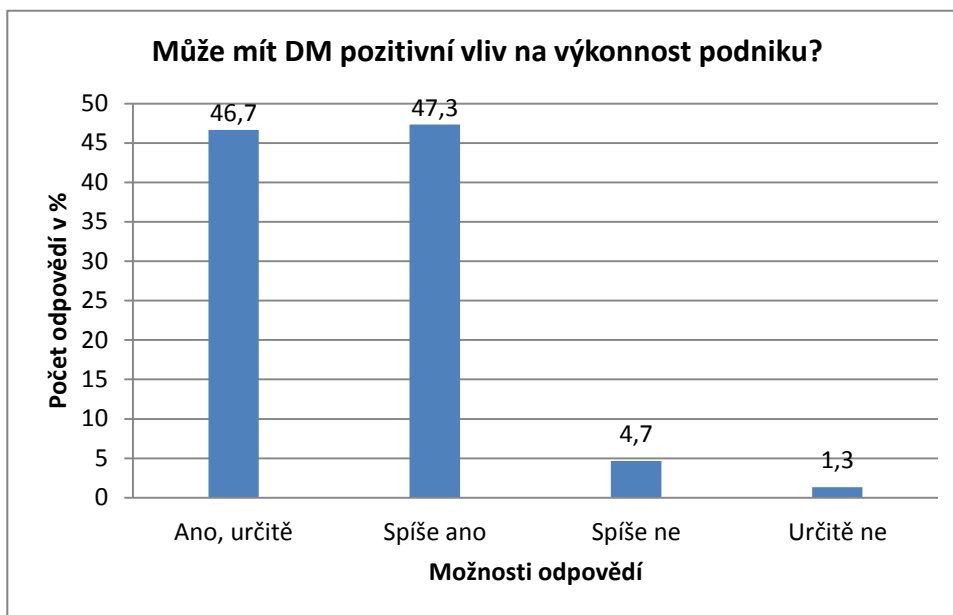
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

8.3 Názory na aplikace diversity managementu

Po stručném vysvětlení pojmu diversity management pro respondenty, kteří dříve uvedli, že neví nebo o DM nikdy neslyšeli, následovala v dotazníku otázka, jestli si myslí, že diversity management může mít pozitivní vliv na výkonnost podniku. Procentuální podíl odpovědí je opět vyjádřen graficky na obrázku č. 23. Přibližně 94 %

respondentů uvedlo, že DM určitě nebo možná má pozitivní vliv na podnikovou výkonnost, což dokazuje jasný pozitivní vztah těchto studentů a absolventů k diversity managementu, i když ho většina z nich do doby, kdy vyplňovali dotazník, neznala. Pouze necelých 6 % respondentů si myslí, že diversity management spíše nemá nebo určitě nemá pozitivní vliv na podnikovou výkonnost.

Obr. č. 23: Vliv diversity managementu na podnikovou výkonnost

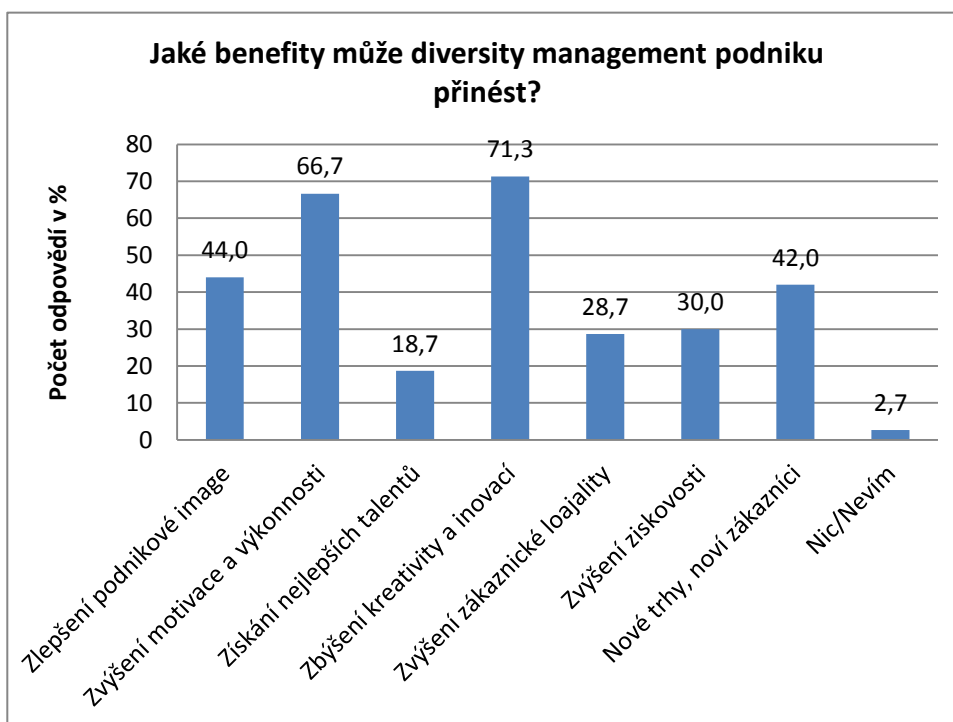


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Následovala otázka, jaké konkrétní benefity může diversity management podniku přinést. Na výběr byly možnosti jako zlepšení image podniku; větší motivovanost, spokojenost a výkonnost pracovníků; získání nejlepších talentů; zvýšení kreativity, inovativnosti; zvýšení zákaznické loajality; zvýšení zisku podniku; přístup na nové trhy; oslovení nových zákazníků a kolonka „Jiné“. V této otázce bylo možné odpovídat více možnostmi.

Pouze dva respondenti na toto odpověděli, že neví, další dva uvedli, že si myslí, že DM nepřináší benefity žádné. Na obrázku č. 24 jsou k vidění procentuálně vyjádřené odpovědi. Nejvíce respondenti (téměř 72 %) volili zvýšení kreativity a inovací, téměř 67 % přisuzovalo diversity managementu zvýšení motivace a výkonnosti zaměstnanců a třetím nejvíce zmiňovaným bodem bylo zlepšení image podniku (44 %).

Obr. č. 24: Benefity, které může diversity management podniku přinést



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Opět se zde nabízí srovnání (tab. č. 11) s výsledky průzkumů Evropské komise, tentokrát z roku 2003 a 2008, které již byly prezentovány v teoretické části práce.

Tab. č. 11: Benefity diverzity podle průzkumu Evropské komise (2003, 2008) a šetření v rámci disertační práce (2013)

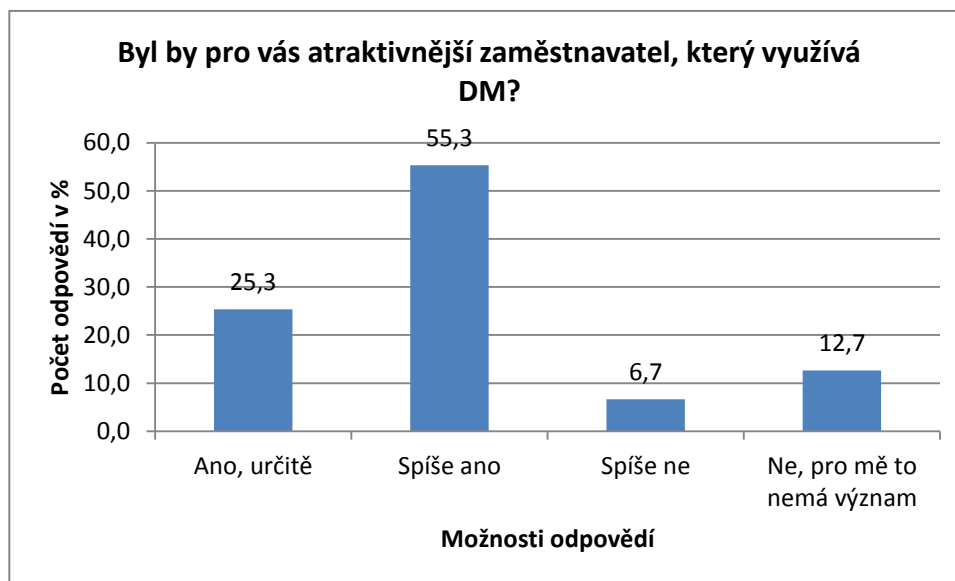
EC - 2003	EC - 2008	2013
Posílení kulturních hodnot	Získání a udržení nejlepších talentů	Zvýšení kreativity a inovací
Zlepšení image podniku	Zvýšení kreativity a inovativnosti	Zvýšení motivace a výkonnosti
Oslovení a získání talentovaných lidí	Zvýšení loajality zákazníků	Zlepšení image podniku
Zvýšení motivace a efektivity zaměstnanců	Zvýšení podnikových zisků	Nové trhy, noví zákazníci
Zvýšení inovativnosti a kreativity zaměstnanců	Snížení plýtvání časem a časových ztrát	Zvýšení ziskovosti
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Přístup na nové trhy	Zvýšení zákaznické loajality
Překonání nedostatku pracovních sil	Snížení absencí a fluktuace zaměstnanců	Získání nejlepších talentů
Snížení fluktuace zaměstnanců	Zvýšení hodnoty značky	

Snížení absencí zaměstnanců	Posílení důvěry stakeholderů	
Snadnější přístup na nové trhy	Zlepšení vztahů s dodavateli	
Redukce nákladů na soudní spory		
Zlepšení globálních řídicích schopností		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V závěru dotazníku měli respondenti odpovědět na otázku, zda by pro ně byl podnik atraktivnější jako zaměstnavatel, pokud by využíval principy diversity managementu. Na obrázku č. 25 jsou opět odpovědi vyjádřené v procentech, ze kterých lze vyčíst, že přibližně 55 % respondentů by takového zaměstnavatele považovalo za spíše atraktivnějšího, 15 % dotázaných by určitě považovalo takový podnik za atraktivního zaměstnavatele. Pro 12 % respondentů tento fakt vůbec nemá význam a zbytek respondentů se spokojil s odpovědí “spíše ne”.

Obr. č. 25: Atraktivnost zaměstnavatele, který využívá DM



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

S předchozí otázkou souvisí také poslední otázka z dotazníku, která zde bude hodnocena, a která měla za cíl zjistit, jestli respondenti znají nějaký konkrétní podnik nebo podniky, které aktivně využívají diversity management v praxi. Na toto necelých 92 % respondentů nebylo schopno odpovědět. Ti, co nějaký takový podnik znali, většinou zmiňovali například McDonald's, Českou spořitelnu, PWC, KPMG, T-mobile, McKinsey & Comp. a další.

V dotazníku se objevila ještě jedna doplňující otázka, která zde však už nebude rozebrána, protože reagovala na tehdejší dění a posloužila tedy jako zajímavá aktualita do článku publikovaného v *Journal of Competitiveness* (Jiřincová, 2013). Týkala se konkrétně názoru na zvažované zavedení povinných kvót pro ženy ve správních a řídicích radách. Toto téma sice souvisí s otázkou diverzity velice úzce, ale dotýká se spíše tzv. afirmativních akcí, které nejsou předmětem tohoto zkoumání.

9. Aplikace DM v České republice – empirické šetření na výběrovém vzorku organizací v ČR

9.1 Design výzkumu a charakteristika výběrového souboru

Dotazníkové šetření mezi organizacemi v ČR (a souběžně na Slovensku) probíhalo v letech 2011 – 2012 jako součást projektu „Diversity management. Comparison. The best practices in Visegrad countries“. Výsledkem spolupráce některých členů projektového týmu z české a slovenské strany byl článek v impaktovaném litevském časopise (Egerová, Jiřincová, Lančarič, Savov, 2013), srovnávající stav a přístup k diversity managementu v ČR a na Slovensku. Cílem výzkumu bylo zjistit, jak je koncept diversity managementu akceptován a aplikován v českých a slovenských organizacích.

Pro potřeby disertační práce bude využito pouze dotazníkové šetření, které proběhlo v České republice. Tohoto šetření se zúčastnilo celkem 200 respondentů, z toho 125 manažerů nebo vedoucích pracovníků (především z oblasti HR) a 75 řadových zaměstnanců. Kvůli lepší vypovídací schopnosti výsledků se disertační práce zaměřuje pouze na odpovědi manažerů, jakožto odborníků z praxe, kteří mají osobní zkušenosti s řízením lidí a mohou ovlivňovat a hodnotit oblast diversity managementu v organizacích, kde působí. Každý z oslovených manažerů zde reprezentuje jednu organizaci.

Dotazník tedy vyplnilo celkem 125 manažerů z organizací působících v České republice. Z jejich odpovědí vyplynul názor, pohled a postoj k diversity managementu v jejich organizaci nebo obecně. Dotazník byl sestaven mezinárodním týmem a byl nejprve pilotován na menším vzorku organizací (prvních dvacet získaných dotazníků od nejbližších kontaktů). Dotazování probíhalo od 18.10.2011 do 2.9.2012 prostřednictvím formuláře na Google Docs. Dotazované organizace byly vybírány tak, aby jejich složení bylo pokud možno co nejrozmanitější, co se týče sektoru, velikosti, právní formy apod. Preferováni byli zejména respondenti z řad vedoucích pracovníků a manažerů v oblasti HR. Dotazníky byly šířeny elektronickou i osobní formou a do jejich šíření se zapojila celá síť kontaktů, takže údaje o návratnosti dotazníků nejsou známy. Celé znění použitého dotazníku je znázorněno v příloze B.

Prvních šest otázek v dotazníku sloužilo k podání informací o nasbíraném vzorku dat. Jako např. údaje o právní formě organizace (PF), o počtu zaměstnanců (PZ), o podílu zahraničního kapitálu (PZK), o sektoru podnikání (SEK) a pak také informace, kde má organizace své sídlo (tzn. jestli působí v České republice – tato otázka sloužila pro rozlišení mezi ČR a Slovenskem).

Organizace, jejichž manažeři odpovídali na otázky v dotazníku, měly následující charakteristiky, viz tabulka č. 12. Největší část oslovených organizací uvedla jako svou právní formu s.r.o., druhý největší počet zaujaly akciové společnosti (a.s.) a poté jiné formy. Společnosti v.o.s. a družstva byla zastoupena jen necelými čtyřmi procenty. Pro dělení podniků podle velikosti bylo využito kritérium Evropské unie, zde jsou tedy použity kategorie jako mikro, malý, střední a velký podnik. Procentuálně největší zastoupení ve vzorku respondentů měly podniky malé a potom velké, ale rozložení počtu respondentů v jednotlivých kategoriích bylo poměrně vyrovnané oproti ostatním charakteristikám. Z hlediska podílu cizího kapitálu bylo nejvíce oslovených organizací (74,2 %) ve skupině s nulovým zahraničním kapitálem, 20,2 % organizací uvedlo zahraniční kapitál ve výši 81 % a více. Ostatní kategorie byly zastoupeny pouze nevýznamně. Poslední identifikační otázkou byl sektor podnikání, kde nejvíce organizací působilo v terciárním a poté sekundárním sektoru (tedy ve službách a ve zpracovatelském průmyslu). Částečně zde byl zastoupen i sektor primární a kvartérní. Jak je vidět z následující tabulky, vybraný vzorek organizací lze považovat za poměrně rozmanitý svým složením.

Tab. č. 12: Četnosti charakteristik, vyjádřeno v procentech. (Valid percent = s vyloučením chybějících hodnot.)

PF (Valid percent)		PZ (Valid percent)		PZK (Valid percent)		SEK (Valid percent)	
a.s.	21,1	do 10	20,2	0%	74,2	Primární	11,3
s.r.o.	64,2	11 - 50	30,6	1% - 20%	0,8	Sekundární	21,8
v.o.s.	2,4	51 - 250	21,8	21% - 40%	0,8	Terciární	60,5
družstvo	0,8	251 a více	27,4	41% - 60%	1,6	Kvartérní	6,5
jiné	11,4			61% - 80%	2,4		
				81% a více	20,2		

Zdroj: Vlastní zpracování, výstupy z programu SPSS, 2012

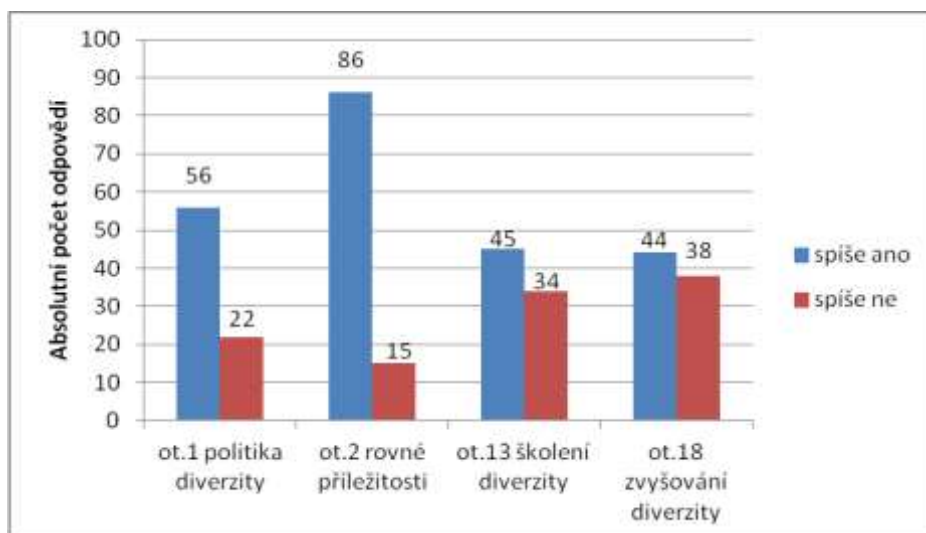
Ve druhé části dotazníku respondenti odpovídali na konkrétní otázky (celkem 25), týkající se diverzity a diversity managementu. U každé otázky měli respondenti vyjádřit míru jejich souhlasu nebo nesouhlasu pomocí Likertovy škály 1 až 8. (Číslo 1 znamenalo úplný souhlas, hodnota 7 úplný nesouhlas. Číslo 4 reprezentovalo neutrální

postoj, a pokud respondent nebyl schopen na otázku odpovědět nebo na ni neměl názor, zaškrtl číslo 8.) Těchto 25 otázek bylo rozděleno do tří tematicky vymezených oblastí:

- oblast inkluze a spravedlnosti (otázky č. 1 – 12),
- oblast implementace diversity managementu (otázky č. 13 – 18),
- oblast benefitů jako důsledek implementace diversity managementu (otázky č. 19 – 25).

Pro podrobnější charakteristiku oslovených organizací byly vybrány a analyzovány odpovědi na otázky č. 1, 2, 13 a 18. Otázka č. 1 zkoumala, zda mají organizace jasně definovanou politiku diverzity, otázka č. 2 se ptala na to, jestli organizace respektuje při výběru zaměstnanců princip rovných příležitostí, otázka č. 13 zjišťovala, jestli organizace poskytuje potřebné školení diverzity svým manažerům a otázka č. 18 byla vybrána proto, že zkoumala, jestli je nábor zaměstnanců cíleně zaměřen na zvyšování diverzity v organizaci. Na obrázku č. 26 jsou vidět absolutní počty odpovědí. Pro zjednodušení zobrazení nebyla využita celá škála, kterou měli respondenti na výběr, ale je zde uveden vždy pouze počet spíše kladných odpovědí (1, 2, 3) a nebo naopak spíše záporných odpovědí (5, 6, 7). Nejsou zde znázorněny neutrální odpovědi, odpovědi „nevím“ a prázdná místa.

Obr. č. 26: Základní charakteristika vzorku v oblasti politiky diverzity, rovných příležitostí, školení diverzity a cíleného zvyšování diverzity



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Je patrné, že 56 organizací se přihlásilo k tomu, že již mají jasně definovanou politiku diverzity. Ještě více (86) se pak hlásí k tomu, že při výběrových řízeních respektují zásady rovných příležitostí. Potřebné školení diverzity svým manažerům

poskytuje pouze 45 organizací a cíleně se snaží diverzitu na pracovišti zvyšovat jen 44 organizací z vybraného vzorku.

9.1.1 Spolehlivost

U všech 25 otázek byly použity výše zmíněné škály. Položky v dotazníku jsou kódovány stejným směrem, takže mohla být použita analýza spolehlivosti, konkrétně pomocí koeficientu „Cronbachovo alfa“. (Rimarčík, 2007)

Tento koeficient patří mezi nejznámější a nejvyužívanější. Kvantifikuje spolehlivosti závěrů odvozených z vícerozměrných pozorování s aplikacemi zejména ve společenských vědách. (Reif, 2004) Cronbachovo alfa je měřítko vnitřní spolehlivosti pro vícenásobné hodnotící škály. (Kent, 2001) Nabývá hodnot od 0 do 1 – od nejméně spolehlivého šetření po nejvíce spolehlivé. Odborníci navrhuji (např. Brownlow, 2004), že hodnota Cronbachovo alfa by měla vycházet 0,7 nebo vyšší, aby bylo šetření považováno za spolehlivé. V tomto případě vyšla hodnota Cronbachovo alfa koeficientu vyšší než 0,7, přičemž hodnota 0,9 a výš ukazuje velmi vysokou spolehlivost. (Brownlow, 2004) Žádné položky tedy nebylo nutné odstraňovat a k výpočtům mohly být využity všechny získané výstupy. Tabulka č. 13 ukazuje hodnoty vypočteného Cronbachovo alfa v softwaru SPSS.

Tab. č. 13: Koeficient Cronbachovo alfa pro použitý dotazník

Cronbachovo alfa	Počet položek
0,925	25

Zdroj: Vlastní zpracování, výstupy z programu SPSS, 2012

9.2 Stanovení výzkumných tvrzení

Níže jsou stanovena hlavní výzkumná tvrzení, která se šetření snažilo potvrdit nebo vyvrátit pomocí statistických metod. Aby byla zachována správnost statistické terminologie, jsou tyto výroky záměrně nazývány pouze jako tvrzení, nikoliv jako hypotézy, neboť hypotézy jako takové jsou pak využívány při výpočtech jednotlivých statistických metod. Pro výpočty a statistické ověření rozdílů byl využit nástroj MS Office Excel a Mann - Whitneyův a Wilcoxonův test podle toho, zda se jednalo o závislé nebo nezávislé zkoumané soubory. Získané hodnoty z dotazníkového šetření sice nejsou spojitého charakteru, ale statistické testování hypotéz pomocí

neparametrických testů zde mohlo být využito díky splnění předpokladu, který uvádí Punch (2008b), a to konkrétně že pokud je proměnná škálovaná (zde čím je číslo menší, tím je souhlas respondenta větší), může se s ní zacházet jako s proměnnou spojitou pro potřeby statistických výpočtů.

Na základě rešerše odborných zdrojů (viz teoretická část disertační práce) a zhodnocení diverzity obyvatelstva v České republice, byla stanovena čtyři hlavní tvrzení, jejichž pravdivost je ověřena pomocí zmíněných neparametrických statistických testů. Ověření správnosti těchto tvrzení je někde doplněno grafy vycházejícími z jednotlivých otázek v dotazníku, aby tak nastínily pozadí celého šetření a stav využívání diversity managementu v oslovených organizacích. Všechna následující tvrzení jsou stanovena pro konkrétní případ organizací (výběrového vzorku), které se zúčastnily dotazníkového šetření. Vzhledem k poměrně nízkému počtu respondentů zde nemůže být usuzováno z části na celek, tedy na obecnou situaci mezi organizacemi v České republice, a výstupy tohoto výzkumu jsou platné pro uvedený záměrný výběr respondentů a dávají jen orientační výpověď o stavu využití diversity managementu v ČR.

Tvrzení 1:

Faktory jako podíl cizího kapitálu ve společnosti a velikost společnosti ovlivňují přístup organizací k diverzitě a jejímu řízení.

Tvrzení 2:

Genderové diverzitě se dostává větší pozornosti než ostatním aspektům diverzity v rámci oslovených organizací.

Tvrzení 3:

Organizace, které již mají formulovanou politiku diverzity, jsou více přesvědčeny o benefitech diverzity než ty, které ji ještě nezavedly.

Tvrzení 4:

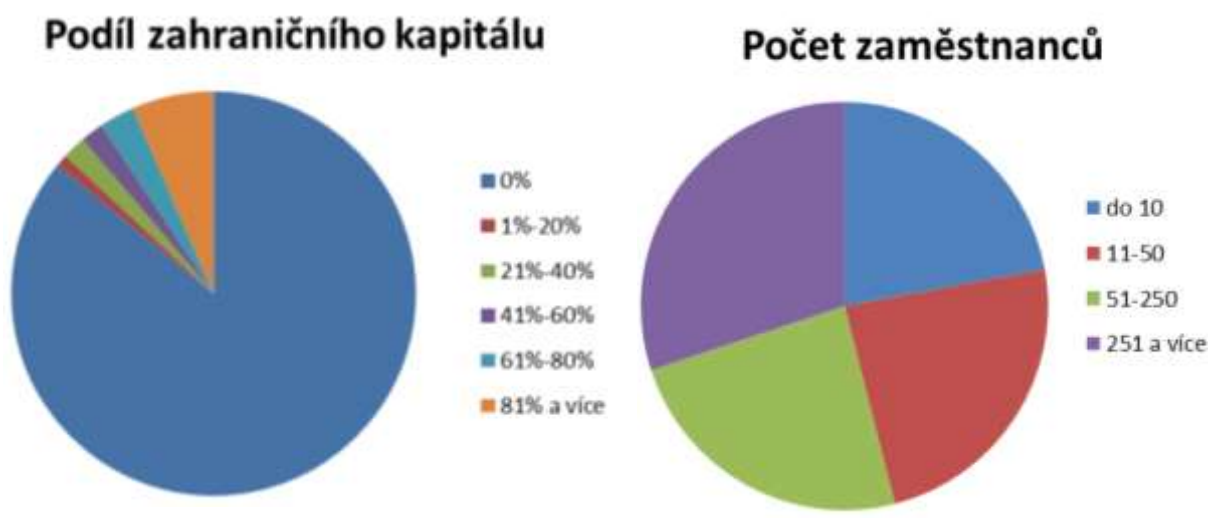
Manažeři, kteří již podstoupili školení diverzity, mají proaktivnější přístup k praktikám diversity managementu než ti, kteří jej ještě neabsolvovali.

9.3 Ověření pravdivosti stanovených tvrzení

9.3.1 Tvrzení 1: Faktory jako podíl zahraničního kapitálu v organizaci a velikost organizace ovlivňují využití diversity managementu v organizaci.

Vzhledem k tomu, že diversity management je koncept cizí, přicházející ze zahraničí, dalo by se předpokládat, že podíl zahraničního kapitálu v podniku bude mít vliv na využívání diversity managementu, protože (jak je vidět i z případových studií v následující kapitole nebo v dokumentu *Informace o problematice diverzity a Diversity Management, 2009*) principy diversity managementu často přicházejí do českých organizací z mateřských firem a centrál v zahraničí. Co se týče velikosti podniku, je v tomto tvrzení myšlen počet zaměstnanců, kdy lze předpokládat, že diversity management budou aplikovat spíše podniky s větším počtem zaměstnanců, tedy střední a velké s podniky spíše než malé a mikro podniky. Na obrázku č. 27 jsou vidět dva grafy, které znázorňují rozložení organizací s různým podílem zahraničního kapitálu a rozložení organizací podle velikosti (počtu zaměstnanců). Jak je vidět, většina oslovených organizací v daném vzorku má nulový podíl zahraničního kapitálu. Druhou nejpočetnější skupinou jsou organizace s 81% podílem a vyšším. Poměrně rovnoměrné zastoupení organizací podle počtu zaměstnanců je vidět na druhém grafu v pořadí.

Obr. č. 27: Koláčové grafy vyjadřující podíl zahraničního kapitálu a počet zaměstnanců v dotázaných organizacích.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Nejprve byl zkoumán vliv podílu zahraničního kapitálu na využívání diversity managementu konkrétně pomocí nečíslované otázky v úvodu, která rozdělovala organizace podle výše podílu zahraničního kapitálu a pomocí otázky č. 1, která zjišťovala, zda má nebo nemá organizace jasně definovanou politiku diverzity. Poté byl zkoumán vliv velikosti podniku na výsledky odpovědí opět na otázku č. 1. Organizace byly pro tyto potřeby rozděleny na podniky s PZK (s podílem zahraničního kapitálu) a bez PZK a potom na podniky malé (méně než 50 zaměstnanců) a podniky velké (více než 50 zaměstnanců). K ověření významnosti rozdílů odpovědí u těchto skupin byl použit Mann - Whitneyův test, který je považován za jeden z nejsilnějších neparametrických testů a také jeden z nejužívanějších. (Blatná, 1996) V tomto případě se jednalo o porovnávání vždy dvou nezávislých souborů. Vypočtená testová statistika byla srovnána s kritickým oborem $\geq 1,96$ a $\leq - 1,96$ (na hladině významnosti 5 %) a $\geq 2,576$ a $\leq - 2,576$ (na hladině významnosti 1 %). Po tomto srovnání bylo jasné, zda bude nulová hypotéza zamítnuta (což znamená, že mezi soubory existuje statisticky významný rozdíl) nebo nebude zamítnuta a mezi soubory není statisticky významný rozdíl. Průměry odpovědí, testové statistiky a posouzení, zda existuje nebo neexistuje statisticky významný rozdíl, jsou uvedeny v tabulce č. 14.

Tab. č. 14: Průměrné hodnoty odpovědí na otázku politiky diverzity a testové statistiky pro PZK a velikost organizace

Průměry		Průměry	
s PZK	bez PZK	malé	velké
3,1034	3,48	3,25	3,5098
Testová statistika		Testová statistika	
0,989462		0,722273	
NENÍ stat. význ. rozdíl		NENÍ stat. význ. rozdíl	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z aritmetických průměrů lze vyzorovat, že organizace s určitým podílem zahraničního kapitálu odpovídaly mírně pozitivněji, co se týče politiky diverzity ($3,1034 < 3,48$), ale Mann – Whitneyův test neprokázal statisticky významný rozdíl mezi organizacemi s PZK a bez PZK. Oproti očekávání malé organizace volily spíše nižší čísla odpovědí, tzn. že spíše využívaly politiku diverzity než velké organizace ($3,25 < 3,5098$), ale ani v tomto případě nebyl prokázán statisticky významný rozdíl v odpovědích malých a velkých podniků. *Tvrzení č. 1 lze tedy na základě výše provedených výpočtů kompletně zamítnout a na zkoumaném vzorku organizací nelze*

prokázat, že by podíl zahraničního kapitálu nebo velikost podniku ovlivňovaly aplikaci politiky diverzity.

9.3.2 Tvrzení 2: Genderové diverzitě se dostává větší pozornosti než ostatním aspektům diverzity v rámci oslovených organizací.

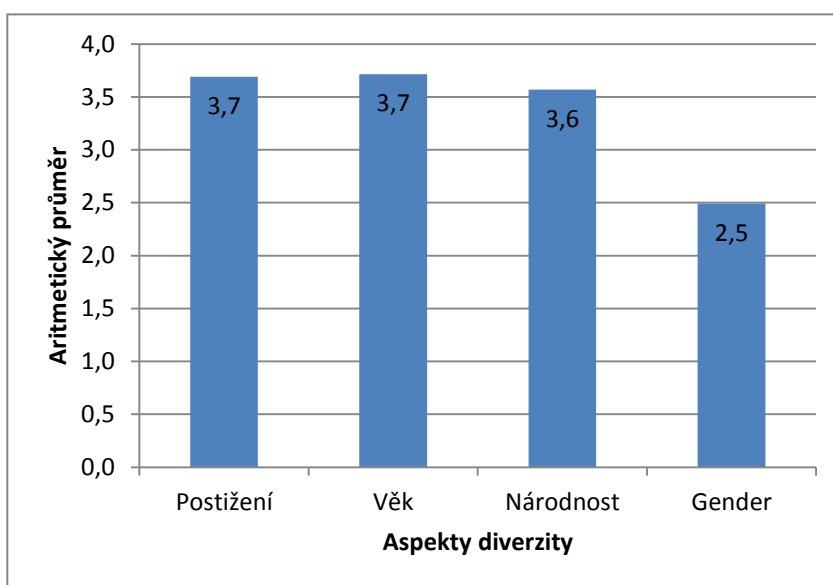
Genderová diverzita je často považována za jednu z nejvíce využívaných, řízených a sledovaných aspektů diverzity. Podle Mabey, Skinner a Timothyho (1998, s. 189) se téměř v celé Evropě genderové diverzitě dostává největší pozornosti v rámci podnikové sféry. Z těchto předpokladů vychází i tvrzení č. 2, pro jehož ověření byly využity otázky z dotazníku číslo 3, 4, 5, a 6, ve kterých se manažeři vyjadřovali o podpoře politiky zaměstnávání uchazečů o práci s postižením, starších uchazečů, uchazečů z jiných etnik a uchazečů ženského pohlaví. Dotazník se již neptal na pátý aspekt primární diverzity (sexuální orientaci), protože tato oblast diverzity je spíše skrytá a těžko pozorovatelná.

- 3) Organizace aktivně podporuje politiku zaměstnávání uchazečů o práci s postižením.
- 4) Organizace aktivně podporuje politiku zaměstnávání starších uchazečů o práci.
- 5) Organizace aktivně podporuje politiku zaměstnávání uchazečů o práci s cizí národností.
- 6) *Organizace aktivně podporuje politiku zaměstnávání žen.*

Tvrzení č. 2 obecně předpokládá, že v České republice je v organizacích větší pozornost věnována genderové diverzitě než ostatním oblastem diverzity. Pro ověření platnosti tohoto tvrzení byl použit Wilcoxonův test pro dva závislé výběry, neboť jsou mezi sebou porovnávány vždy dvě odpovědi od toho samého respondenta pouze na dvě různé otázky. Tento test zkoumá záporné a kladné diference mezi měřeními v prvním a druhém souboru. (Hendl, 2009) Pomocí těchto diferencí a jejich součtů je následně vypočtena testová statistika, která je uvedena ve shrnujících tabulkách. Na hladině významnosti 5% je kritický obor pro hodnoty $\geq 1,96$ a $\leq -1,96$, na hladině významnosti 1% jsou to hodnoty $\geq 2,576$ a $\leq -2,576$. Pokud Wilcoxonův test zamítne nulovou hypotézu, znamená to, že mezi dvojicemi odpovědí existuje statisticky

významná rozdílnost. V případě tvrzení č. 2 se porovnávaly postupně odpovědi na otázku týkající se genderu s odpověďmi na otázku týkající se další dimenze diverzity, buď postižení, věku nebo národnosti. Pouhým okem lze zjistit rozdíly v odpovědích pomocí aritmetického průměru u každé otázky (viz obrázek č. 28). Průměrné hodnoty u genderově zaměřené otázky jsou viditelně nižší než průměrné hodnoty u ostatních otázek. Čím nižší čísla manažeři volili, tím více souhlasili s výrokem o využívání diverzity spojené s postižením, dále diverzity věkové, národnostní a genderové.

Obr. č. 28: Aritmetické průměry odpovědí na otázky č. 3, 4, 5 a 6



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V tabulce č. 15 jsou uvedeny průměry odpovědí u jednotlivých otázek, hodnota testové statistiky a výrok, zda se jedná nebo nejedná o statisticky významný rozdíl v odpovědích. V hlavičce tabulky jsou vždy v závorce čísla dvou porovnávaných otázek, ze kterých výpočty vycházely. Průměry u odpovědí na téma gender se pokaždé mírně liší z důvodu toho, že bylo nutné vybrat vždy pouze ty odpovědi, u kterých nebyla hodnota 8 (respondent na tuto otázku nemá názor) nebo kde nebylo prázdné místo. Ta samá selekce musela být provedena i u párových odpovědí. Z těchto čísel tedy vyplývá, že respondenti odpovídali spíše ve prospěch řízení politiky zaměstnávání žen než ostatních aspektů diverzity, což podporuje znění tvrzení č. 2. Zda jsou tyto rozdíly v odpovědích statisticky významné nebo nikoliv, prokázal právě Wilcoxonův test.

Tab. č. 15: Průměrné hodnoty odpovědí a testové statistiky pro jednotlivé dvojice odpovědí (gender/postižení, gender/věk, gender/národnost)

(6/3) Průměry		(6/4) Průměry		(6/5) Průměry	
Gender	Postižení	Gender	Věk	Gender	Národnost
2,51	3,69	2,52	3,61	2,55	3,54
Testová statistika		Testová statistika		Testová statistika	
1,274312		-4,89373		-4,13335	
NENÍ stat. význ. rozdíl		Stat. významný rozdíl		Stat. významný rozdíl	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Egerová, Jiřincová, 2014

Jak je patrné z tabulky č. 15, u dvojic zkoumaných odpovědí „gender-věk“ a „gender-národnost“ se objevil statisticky významný rozdíl v odpovědích manažerů (jak na hladině významnosti 5% i 1%). Znamená to tedy, že oslovení manažeři vnímají a řeší genderovou diverzitu podstatně více než diverzitu věkovou a národnostní. U diverzity vyplývající z postižení je také patrné nižší využívání než u diverzity genderové, ale v tomto šetření a touto metodou nebylo možné statisticky prokázat významnější rozdíl. *Z těchto výsledků lze ale usoudit, že tvrzení č. 2 je z větší míry platné a oslovené organizace v ČR věnují největší pozornost právě genderové diverzitě.*

9.3.3 Tvrzení 3: Organizace, které již mají formulovanou politiku diverzity, jsou více přesvědčeny o benefitech diverzity než ty, které ji ještě nezavedly.

Tvrzení 3 se opírá o otázky č. 1, 19, 20, 21, 22, 23, 24 a 25:

- 1) Organizace má jasně definovanou politiku diverzity.
- 19) Diverzita zaměstnanců poskytuje možnost lepší identifikace potřeb zákazníků. (Dále jen *IDENTIFIKACE*.)
- 20) Diverzita zaměstnanců poskytuje zaměstnavateli širokou paletu schopností a dovedností. (Dále jen *SCHOPNOSTI*.)
- 21) Diverzita zaměstnanců poskytuje zaměstnavateli možnost jejich kvalitního výběru. (Dále jen *VÝBĚR*.)
- 22) Diverzita zaměstnanců s sebou přináší lepší možnost inovací díky jejich různorodým nápadům. (Dále jen *INOVACE*.)
- 23) Diverzita zaměstnanců obohacuje týmovou práci a dělá ji zajímavější. (Dále jen *TÝM*.)

- 24) Diverzita zaměstnanců zlepšuje image organizace. (Dále jen *IMAGE*.)
- 25) Diverzita zaměstnanců zlepšuje atmosféru na pracovišti. (Dále jen *ATMOSFÉRA*.)

Otázky 19 - 25 definují benefity, které s sebou může diverzita přinášet, otázka č. 1 zjišťuje, zda dotazovaná organizace má jasně definovanou politiku diverzity. Manažeři měli vyjádřit, nakolik s těmito tvrzeními souhlasí. Jejich odpovědi byly rozděleny do dvou skupin - podle toho, zda organizace odpovídajícího manažera má nebo nemá jasně formulovanou politiku diverzity. Po takovém rozdělení bylo možné zkoumat, jestli je rozdíl v tom, jak organizace (manažeři) vnímají benefity, které nabízí diverzita na pracovišti. K tomuto ověření posloužil Mann - Whitneyův test pro dva nezávislé výběry (porovnávaly se odpovědi různých respondentů). Výsledky testu jsou znázorněny v tabulce č. 16. Opět jsou zde uvedeny aritmetické průměry odpovědí, testová statistika a zhodnocení, zda se jedná o statisticky významný rozdíl mezi dvojicemi odpovědí. V hlavičce tabulky je v závorce číslo otázky, jejíž odpovědi byly zkoumány.

Tab. č. 16: Průměrné hodnoty odpovědí u otázek 19 - 25 u organizací s nebo bez politiky diverzity a hodnoty testové statistiky

(19)IDENTIFIKACE Průměry		(20)SCHOPNOSTI Průměry		(21)VÝBĚR Průměry		(22)INOVACE Průměry	
S politikou diverzity	Bez politiky diverzity	S politikou diverzity	Bez politiky diverzity	S politikou diverzity	Bez politiky diverzity	S politikou diverzity	Bez politiky diverzity
2,98	3,78947	2,46	3,25	2,698113	3,4736842	2,785714	2,941176
Testová statistika		Testová statistika		Testová statistika		Testová statistika	
1,611985		1,81357		1,577907		0,365439	
NENÍ stat. význ. rozdíl		NENÍ stat. význ. rozdíl		NENÍ stat. význ. rozdíl		NENÍ stat. význ. rozdíl	
(23)TÝM Průměry		(24)IMAGE Průměry		(25)ATMOSFÉRA Průměry			
S politikou diverzity	Bez politiky diverzity	S politikou diverzity	Bez politiky diverzity	S politikou diverzity	Bez politiky diverzity		
2,254545	2,736842	2,73214	3,4444	2,8545	3,8889		
Testová statistika		Testová statistika		Testová statistika			
0,643436		1,177989		1,721391			
NENÍ stat. význ. rozdíl		NENÍ stat. význ. rozdíl		NENÍ stat. význ. rozdíl			

Zdroj: Vlastní zpracování dle Egerová, Jiřincová, 2014

Z tabulky č. 16 je vidět, že průměrné hodnoty odpovědí manažerů, jejichž organizace má jasně definovanou politiku diverzity, jsou nižší než průměrné hodnoty

odpovědi těch manažerů, kteří ve své organizaci politiku diverzity formulovanou nemají. Ovšem Mann - Whitneyův test neprokázal ani u jedné z otázek statisticky významný rozdíl v odpovědích. Pouhým pohledem by mohlo být tvrzení č. 3 zhodnoceno jako pravdivé, ale na základě provedené statistické metody nelze takto učinit. *V tomto šetření se tedy neprojevil předpokládaný trend a tvrzení č. 3 nelze statisticky potvrdit.* Lze pouze subjektivně vyvodit poměrně pozitivní závěry, že i podniky, které ještě neaplikovaly politiku řízení diverzity, jsou schopny vidět její potenciální benefity, neboť průměry jejich odpovědí nebyly nijak výrazně vyšší.

9.3.4 Tvrzení 4: Manažeři, kteří již podstoupili školení diverzity, mají proaktivnější přístup k praktikám diversity managementu než ti, kteří jej ještě neabsolvovali.

V teoretické části práce již byla zdůrazněna důležitost vzdělávání a rozvoje v oblasti diverzity zejména pro manažery, kteří by měli být iniciátory zavádění a praktikování diversity managementu. (např. Hubbard, 2004) Za účelem zjištění, jakou roli hraje školení diverzity ve vybraných organizacích ČR, bylo sestaveno a zkoumáno tvrzení č. 4. Ke statistickému posouzení byla vybrána otázka č. 14, aby byly rozlišeny organizace, které svým manažerům poskytují potřebné školení a které ne, a otázky č. 14 – 17, které zkoumaly situaci v oblasti diskuze o problémech diverzity, vnímání individualit ze strany manažerů, vnímání problematiky diverzity a potřeb jednotlivých zaměstnaneckých skupin.

- *13) Organizace poskytuje manažerům dostatečné školení, aby zvládali problémy spojené s diverzitou.*
- 14) Manažeři podporují otevřenou diskuzi o problémech diverzity a rovnosti na pracovišti. (Dále jen *DISKUZE*.)
- 15) Manažeři vnímají zaměstnance jako samostatné individuality. (Dále jen *INDIVIDUALITY*.)
- 16) Manažeři při přidělování práce a povinností berou v úvahu problematiku diverzity. (Dále jen *PŘIDĚLOVÁNÍ*.)
- 17) Náplň práce se přizpůsobuje potřebám jednotlivých zaměstnaneckých skupin. (Dále jen *NÁPLŇ*.)

Také v tomto případě byl využit Mann - Whitneyův test pro nezávislé výběry, který zkoumal, jestli manažeři s absolvovaným školením diverzity odpovídali statisticky významně odlišně oproti manažerům bez školení diverzity. Tab. č. 17 opět ukazuje průměry odpovědí na jednotlivé otázky rozdělené na odpovědi manažerů s a bez školení a testové statistiky. Opět jsou srovnávány vypočtené hodnoty s kvantily $\pm 1,96$ (na hladině významnosti 5 %) nebo $\pm 2,576$ (na hladině významnosti 1 %).

Tab. č. 17: Průměrné hodnoty odpovědí u otázek č.14 - 16 u manažerů s nebo bez tréninku a testové statistiky

(14)DISKUZE Průměry		(15)INDIVIDUALITY Průměry		(16)PŘIDĚLOVÁNÍ Průměry		(17)NÁPLŇ Průměry	
Se školením	Bez školení	Se školením	Bez školení	Se školením	Bez školení	Se školením	Bez školení
1,840909	4,612903	2,022727	3,40625	2,244444	4,375	2,454545	4,6875
Testová statistika		Testová statistika		Testová statistika		Testová statistika	
5,804544		3,413962		5,054415		10,31553	
Stat. významný rozdíl		Stat. významný rozdíl		Stat. významný rozdíl		Stat. významný rozdíl	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Egerová, Jiřincová, 2014

U všech těchto otázek (14 - 17) byl prokázán statisticky významný rozdíl v odpovědích manažerů se školením a bez školení diverzity a to na hladině významnosti 5% i na hladině významnosti 1%. *Spolehlivě lze tedy tvrdit, že tvrzení č. 4 nelze zamítnout a dá se předpokládat, že manažeři, kteří podstoupí školení týkající se diverzity, více a lépe dokáží využívat některé praktiky z oblasti diversity managementu.* Tento výsledek potvrzuje závěry v teoretické části práce, která pojednává o důležitosti vhodného školení a tréninku pro manažery.

10. Úspěšné implementace řízení diverzity v organizacích působících v ČR – příklady dobré praxe

10.1 Úvod a popis využití metody případové studie

Pro doplnění výsledků z dotazníkového šetření o míře a stylu využití DM v organizacích v České republice byla zvolena metoda případových studií (viz např. Eisenhardt, 1989), které zde prezentují příklady dobré praxe ve využití DM v konkrétních organizacích. Následující případové studie a jejich rozbor podávají odpověď na některé již dříve stanovené výzkumné otázky. V první řadě je to výzkumná otázka „Jaké znaky vykazuje implementace diversity managementu v organizacích České republiky, které jej již úspěšně aplikují?“ a následně otázka z toho vyplývající „Jaká doporučení lze stanovit pro implementaci diversity managementu do organizací v České republice?“. Zde využitá metoda případových studií je také doplňkem k předcházejícímu kvantitativnímu výzkumu, který zodpovídá otázku „Kterým aspektům diverzity se ve zkoumaném vzorku organizací České republiky věnuje nejvíce pozornosti?“.

Autorka disertační práce provedla šetření s představiteli HR managementu v podnicích, které jsou známy svými úspěchy v oblasti rovných příležitostí, diverzity a jejím řízení. Za úspěchy jsou zde považovány přední příčky v nejrůznějších soutěžích a nezávislých hodnoceních – zejména z tohoto důvodu byly následující podniky vybrány jako tzv. příklady dobré praxe. Pro získání potřebných informací a dat využila autorka polostrukturované expertní rozhovory s odpovědnými vedoucími pracovníky, dále analýzu podnikových materiálů a údajů z webových stránek vybraných organizací a v některých případech emailovou korespondenci pro kontrolu a doplnění informací. Metoda polostrukturovaných rozhovorů byla zvolena zejména z toho důvodu, že na vybraném vzorku organizací nelze aplikovat vždy stejnou strukturu otázek. Každá organizace je v případě využívání diversity managementu velmi individuální, využívá různé programy pro podporu diverzity a přizpůsobuje svou politiku diverzity v závislosti na kontextu. Metodu polostrukturovaného rozhovoru doporučují například Lukášová a Nový (2004) pro diagnostiku organizační kultury, což může být podobné diagnostice využívání diversity managementu v organizaci. Z metodologického hlediska byl polostrukturovaný rozhovor nejvhodnější, neboť minimalizuje nevýhody strukturovaného a naopak i volného rozhovoru, vytváří přirozený kontakt tazatele

s respondentem a jistá míra formalizace rozhovoru zase napomáhá utřídění údajů, komparaci nebo následnému zobecňování. (Reichel, 2009)

Rozhovory se tedy povětšinou řídily podobnou strukturou, kdy se autorka zajímala zejména o oblast HR managementu v organizaci, o zaměstnance (jejich spokojenost, diverzitu a další charakteristiky) a o jednotlivé aspekty primární diverzity plus diverzitu ve vzdělání, kde se snažila pozornost upírat zejména na konkrétní programy na podporu těchto typů diverzity. Součástí rozhovorů byla také otázka na propojení diverzity a businessu a dosažené úspěchy na poli diverzity a rovných příležitostí. Tyto oblasti se během rozhovoru prolínaly a často měly i jiné pořadí podle toho, za jak podstatné je dotazovaní považovali. Stejně tak jsou potom zaznamenány i v následujících kapitolách. V závěru části s případovými studii je provedena alespoň částečná komparace využití diversity managementu ve vybraných organizacích pomocí stručné tabulky s následným komentářem a zhodnocením.

Celkem bylo pro účely disertační práce zpracováno pět případových studií, které mají podobnou, avšak vždy trochu individuální strukturu. Struktura jednotlivých případových studií se odvíjí od konkrétního stavu využívání diverzity, programů a kontextu. Aby mohla být co nejlépe prezentována možnost a širší využití diversity managementu v organizacích v ČR, byly záměrně vybrány podniky z různých odvětví. (viz doporučení od Eisenhardt, 1989) Bankovní sektor zde reprezentuje Česká spořitelna, a.s., která je jedním z prvních podniků v ČR, kde byl zaveden oficiální program pro podporu diversity managementu. Oblast farmaceutického průmyslu zastupuje společnost Zentiva Group, a.s. Diversity management lze dobře využívat také v telekomunikační oblasti, což je ukázáno na příkladu známé telekomunikační společnosti, která si však nepřeje být jmenována. Společnost IBM ČR zastupuje výrobu a služby v oblasti IT a poslední případová studie je zpracována ve společnosti dm drogerie markt. Tato případová studie je záměrně pojmenována nikoliv jako "Diversity management ve společnosti...", ale jako "Práce s diverzitou ve společnosti...". Je to příklad dobré praxe v oblasti zacházení s diverzitou, ale velmi se liší svým přístupem k diverzitě od příkladů předešlých, kdy organizace realizuje sice velké úspěchy v oblasti rovných příležitostí, přičemž se ale nesnaží diverzitu cíleně řídit.

Konkrétní data rozhovorů a způsoby získávání informací pro případové studie jsou uvedeny v tabulce č. 18. Kromě těchto osobně získaných údajů autorka využila

také studium webových stránek vybraných organizací, výročních zpráv a odborných článků.

Tab. č. 18: Přehled a způsob získávání dat pro případové studie

Organizace	Kontaktní osoba	Rok realizace	Způsob získání dat
Česká spořitelna, a.s.	Vera Maria Budway - Štrobach	2011	- osobní rozhovor - emailová korespondence - podnikové materiály
Zentiva Group, a.s.	Hana Reader	2012	- osobní rozhovor - emailová korespondence - podnikové materiály
Telekomunikační společnost	Daniela Černá	2013	- osobní rozhovor
	Andreea Cristina Gavriiuc	2013	- emailová korespondence
IBM ČR	Jolana Baroušová	2012	- osobní rozhovor - podnikové materiály
	Pavel Wimmer	2014	- emailová korespondence
dm drogerie markt	Alena Střížová	2014	- osobní rozhovor
	Jiří Peroutka	2014	- osobní rozhovor

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výše uvedené kontakty představují vedoucí pracovníky HRM v organizaci nebo přímo odborníky zabývající se diversity managementem v rámci HRM.

10.2 Diversity management ve společnosti Česká spořitelna, a.s.

10.2.1 Charakteristika společnosti

Česká spořitelna, a.s. je významnou finanční institucí v České republice, jejíž kořeny sahají až do roku 1825. V současnosti je členem skupiny Erste Group. Základní konsolidované ekonomické ukazatele jsou dostupné z výročních zpráv České spořitelny. (ČS. Výroční zprávy, 2012) Průměrný stav pracovníků v roce 2013 byl 10 760, společnost má v České republice 659 poboček a celkově vykazuje více než 5 mil. klientů. (ČS. Profil České spořitelny, 2013)

V oblasti CSR společnosti lze najít řadu zajímavých projektů a odkazy na aktivity související s problematikou diversity managementu. Společnost se cíleně začala problematikou diverzity zabývat v roce 2008 a v roce 2010 byla ve sdružení Erste jedinou bankou, která měla již svůj komplexní program. Lze tvrdit, že Česká spořitelna je jedním z mála podniků v České republice, které mají vlastní program na podporu diverzity. Většina informací v této případové studii je získána od programové manažerky České spořitelny Very Budway a z interních materiálů společnosti.

10.2.2 Diverzita a její řízení

Společnost má v oblasti diverzity a jejího řízení celý komplexní program jménem DIVERSITAS. Program vznikl zdola jako iniciativa osmi žen - manažerek na podzim roku 2008 a v listopadu 2008 byly cíle a rozpočet schváleny představenstvem společnosti. Po čase se ke skupině žen přidalo také 8 mužů, tzv. ambasadorů, aby program získal větší důvěru vrcholového vedení společnosti i mezi všemi zaměstnanci - muži i ženami. (Vera Maria Budway-Štrobach, 2011)

Zavádění programu bylo zahájeno v červenci a srpnu roku 2008 průzkumem realizovaným v intranetu společnosti se zaměřením na rovné příležitosti. Následně proběhl i audit rovných příležitostí, který pro společnost realizovala nezisková organizace Gender Studies (2009). Závěry doporučení byly promítnuty i do plánu projektu pro rok 2010.

V prosinci roku 2009 proběhlo společenské setkání pražských zaměstnankyň, na kterém byly diskutovány plány programu a byla diskutována témata věkové

diskriminace, loajality, vztahu staří versus mladí a téma platových rozdílů. Je logické, že v počáteční iniciativě byl program orientován na problematiku rovných příležitostí žen a mužů, protože ve společnosti bylo v roce 2008 74 % žen a bylo zde nerovnoměrné zastoupení žen v managementu. Průměrná mzda žen byla nižší než průměrná mzda mužů na srovnatelných pozicích. Společnost měla také hodně zaměstnankyň na mateřské nebo rodičovské dovolené a jejich návratnost byla nízká. Proto program Diversitas začal nejprve s touto problematikou. (ČS. Diversitas, 2011) Od roku 2011 se pracuje na rozšíření programu zejména o problematiku věku a postižení, dále pak služebního věku. S oblastí sexuální orientace a národnosti zatím společnost aktivně nepracuje.

Je také potřebné uvést, že byla v roce 2009 přijata antidiskriminační klauzule na úrovni celé společnosti. Dodržování přijatých zásad má na starosti například manažerka pro etiku nebo firemní ombudsman. V roce 2010 probíhala pracovní setkání k programu se zaměstnanci 22 poboček v celém regionu s cílem jednak zvýšit povědomí o programu a jednak lépe identifikovat potřeby v pobočkové síti. (ČS. Diversitas, 2011)

Program Diversitas má následující základní **body**:

- Monitorování a měření.
- Sladování pracovního a soukromého života.
- Nábor a kariérní růst.
- Zvýšení povědomí o problematice rovných příležitostí.

Mezi konkrétní **aktivity** programu patří:

- Komunikace projektu a PR aktivity.
- Orientace na manažery jako na vzor chování pro zaměstnance.
- Zapojování většího počtu zaměstnanců do projektu.
- Podporování žen podnikatelek – „Women´s Business Center“.
- Finanční vzdělávání (Dámský investiční klub).
- Platforma pro ženy podnikatelky, síť a nevládní organizace.
- Spolupráce s mladými ženami (školy a univerzity).

Jako **přínosy** programu Diversitas v České spořitelně jsou uvedeny oblasti:

- Zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců, jež se odrazí v udržení kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců a ve snížení fluktuace a tím nákladů na zacvičení nových zaměstnanců.
- Zvýšení image banky, vnímání banky jako průkopníka podporování rovných příležitostí.
- Zlepšení stylu vedení lidí.
- Firemní kultura založená na hodnotách a respektu.

Mezi prezentované **cíle** programu patří například:

- Nastavit rovné příležitosti ve všech pozicích a ve všech oblastech.
- Zvýšit povědomí s problematikou rovných příležitostí v České spořitelně.
- Podpora pro ženy (rodiče) s dětmi.
- Zmenšit rozdíly u nízkého podílu mužů mezi zaměstnanci a nízkého počtu žen mezi manažery.
- Snížit/odstranit nerovnosti v odměňování pro stejné pozice.
- Zvýšení týmové spolupráce a inovace.
- Zvýšení vzájemné úcty a respektu v souladu s rozvojem firemní kultury.

Budoucnost programu:

V prezentaci cílů a priorit pro rok 2011 jsou podtrženy následující sledované oblasti: finanční oblast, klienti, procesy, lidé a je zdůrazněna vize, že společnost chce být v této oblasti vzorem pro ostatní společnosti v České republice a pro členy Erste Group.

Mezi hlavními výzvami je v materiálech společnosti uvedeno propojení diverzity s businessem (služby, marketing, zákazníci – „barevná segmentace“), což odpovídá perspektivnímu přínosu diversity managementu označenému Egerem (2009).

Nově je také patrné zaměření se na ostatní dimenze diverzity jako věk a postižení, méně pak národnost nebo rasa). Za významné je považováno zapojení senior managementu společnosti na jedné straně a iniciativy zdola na straně druhé.

10.2.3 Genderová diverzita

Z realizovaných analýz v roce 2008 bylo zjištěno, že v České spořitelně tvořily 74 % zaměstnanců ženy. Průměrná mzda žen činila jen 82 % průměrné mzdy

ve společnosti. Dále zde bylo cca 1000 žen na mateřské/rodičovské dovolené. Jejich návratnost do zaměstnání byla do roku 2008 pouhých 12 %.

Podíl žen v managementu byl nízký a společnost se ho snaží neustále zvyšovat. V roce 2012 bylo dosaženo poměru žen v managementu necelých 36 %. Pro podporu žen v řídicích funkcích společnost nabízí rozvojové programy a školení pro talentované ženy s potenciálem jako je např. ženská akademie Minerva, kterou mohou navštěvovat manažerky poboček, nebo mentoringový program pro ženy Satori. Ve firmě vznikla formální i neformální ženská síť, kde dochází k výměně informací a dobrých praxí mezi ženami. Jako první banka v ČR založila Česká spořitelna Dámský investiční klub pro ženy se zájmem investovat, kde získají vzdělání v oblasti financí a investic. Na konci roku 2010 už měl klub téměř 2 200 členek. (Zpravodaj Gender Studies, 2012)

K problematice žen a jejich uplatnění se ve společnosti za výchozí uvádí zjištění, která dokladují, že není rozdíl v kvalitě rozhodovacích a řídicích schopností mezi muži a ženami, že ženy tvoří 51 % obyvatelstva EU, 59 % absolventů VŠ v EU a jsou tak významnou „zásobárnou“ talentů. Materiál si též všímá jejich úlohy z pohledu zákazníků – klientů, kdy ženy rozhodují až o 70 % nákupů v domácnostech atd.

Nábor a talent management pro ženy

Deklarovaným cílem v této specifické oblasti je zmenšit rozdíl mezi nízkým podílem mužů mezi zaměstnanci na jedné straně a nízkým počtem žen mezi manažery na straně druhé. Dílčími aktivitami je mentoring pro ženy, školení zaměřené na asertivitu pro ženy a orientace na zvýšení počtu mužů v pobočkové síti společnosti například prostřednictvím neutrálně znějících inzerátů nabízejících pracovní příležitosti.

Za dosažené milníky je v prezentaci společnosti označeno to, že se zvýšil počet žen na úrovni manažerek druhé linie, rovné příležitosti se staly součástí náborového procesu a do programu řízení talentů v roce 2009 bylo zařazeno 40 % žen, což byl proti roku 2007 nárůst o téměř 20 %.

Program na podporu rodičů „Čáp“

Od roku 2009 společnost podrobněji eviduje návraty a odchody z/po mateřské dovolené. Bylo evidováno 110 návratů a naopak 95 odchodů z/po mateřské dovolené. Při odhadu, že náklady na nově přijatého zaměstnance byly cca 170 tis. Kč, považuje společnost tuto oblast práce s lidskými zdroji za důležitou.

Cílem programu je sladování pracovního a soukromého života a podporovat rodiče s dětmi, jejich brzký návrat do zaměstnání a usnadnit jim integraci zpátky do práce. Patří sem následující aktivity:

- Informování prostřednictvím informačních brožur pro nastávající matky a pro manažery o přípravě na mateřskou dovolenou, zřízení informačního portálu pro rodiče na MD/RD.
- Pravidelné monitorování návratu rodičů po mateřské nebo otcovské dovolené.
- Podpora částečných úvazků, sdílených pracovních úvazků, klouzavé pracovní doby a práce z domova.
- Setkání zaměstnanců na mateřské nebo rodičovské dovolené s manažery společnosti.
- Příspěvek na péči o děti. Ve věku dítěte 1 - 5 let je to částka 4000 Kč pro zaměstnance s měsíční mzdou max. 50 000 měsíčně a plným úvazkem. Zaměstnancům se zkráceným úvazkem se pak příspěvek krátí.
- Týden placené dovolené navíc pro novopečené otce (platí i pro adopci).

Dále je v podnikových materiálech uvedeno, že probíhá diskuse o firemní školce.

10.2.4 Věková diverzita

Banka má 36 % zaměstnanců, kteří jsou u společnosti déle než 15 let a 20 % zaměstnanců zde působí déle než 10 let. Je zde i několik zaměstnanců pracujících pro Českou spořitelnu déle než 30 a 40 let. Více než 160 zaměstnanců je v důchodovém věku a přes 800 zaměstnanců je ve věku 55+. To vše paří mezi důvody, proč společnost zavedla generační neboli age management, které se snaží znovuzapojit a motivovat starší pracovníky. V roce 2011 se zvýšil počet vysokoškoláků, a to o pětinu až na 29 %. (ČS.Diversitas, 2011)

Program SOVA

V roce 2012 rozběhla společnost program SOVA, jehož pilotáž skončila na začátku roku 2013 a nyní se zavádí do praxe. Tento program vznikl na podporu zaměstnanců starších 55 let, zejména pak žen v tomto věku. Podporuje mezigenerační dialog, flexibilní úvazky, mentoring pro starší pracovníky, ženy ve věku 55+ a vzdělávání starších pracovníků. Cílem je více zapojit zkušené starší pracovníky

do sdílení know-how, poskytnout jim další vzdělání spojené s novými médii a více je včlenit do aktuálního dění na jednotlivých projektech.

10.2.5 Zaměstnanci s postižením

Česká spořitelna si uvědomovala a uvědomuje problém se zaměstnáváním postižených osob a i v této oblasti podniká různá opatření. Jako mnoho dalších firem v ČR ani Česká spořitelna nesplňovala povinnou 4% kvótu pro zaměstnání lidí s postižením a tento podíl doháněla náhradním plněním nebo vyplácením pokut. V současnosti se společnost nezaměřuje pouze na zaměstnance s postižením, ale také na zákazníky s handicapem. Provozuje například přes 50 bankomatů pro nevidomé. (ČS. Tisková zpráva, 2012) Tento příklad je důkazem o propojení diversity managementu s marketingem a businesssem v České spořitelně.

Program „Transition“

Na začátku roku 2011 vznikl program s názvem Transition. Byl zahájen formou realizace stáží osob se zdravotním postižením (OZP). Cílem bylo zvýšit podíl zaměstnanců se zdravotním postižením v České spořitelně, umožnit jejich integraci a překonat stereotypy a předsudky o zaměstnávání osob se zdravotním postižením. V rámci projektu byly také definovány pozice, na kterých v rámci České spořitelny mohou pracovat OZP. (Infoabsolvent.cz, 2013)

Na programu Transition spolupracovala Česká spořitelna s Kontem Bariéry, Nadačním fondem osob zdravotně postižených a občanským sdružením Rytmus. Konto Bariéry představilo možnosti stážování osob se zdravotním postižením v České spořitelně, společnost spolupracovala také s občanským sdružením Rytmus. V České spořitelně se v roce 2011 zúčastnilo projektu 7 stážistů z řad osob se zdravotním postižením v oblasti HR, v kanceláři EU, úseku řízení rizik a finančních trhů, ve zpracování transakcí a v řízení nemovitostí. Dva ze stážistů měli tělesné postižení, ostatní ze studentů měli mentální postižení a zastávali spíše rutinní administrativní práce jako je skenování, kopírování, skartace, zadávání dat do počítače či archivace dokumentů. (Infoabsolvent.cz, 2013)

Součástí projektu je i realizace školení manažerů a HR pracovníků s cílem demytizovat zdravotní postižení a rozbít tradiční předsudky proti zaměstnávání OZP. (Infoabsolvent.cz, 2013)

Hlavní cíle projektu jsou (ČS. Aktuality, 2013):

- podpořit zaměstnávání osob se zdravotním postižením.
- pomáhat veřejnosti prostřednictvím projektů v oblasti společenské odpovědnosti.
- posílit komunikaci s vlastními zaměstnanci se zdravotním postižením, zvýšit jejich důvěru v zaměstnavatele, kolegy a pracovní prostředí a podpořit týmy, ve kterých pracují.
- informovat o problematice zaměstnávání osob se zdravotním postižením manažery i řadové zaměstnance banky.

10.2.6 Diverzita a výkonnost

Z průběžných výstupů po 1,5 roce od zavedení programu se v přehledu společnosti uvádí, že se již podařilo Diversitas zahrnout do výkonnostních kritérií pro seniorní management. To dokazuje, že společnost i v oblasti aktivního zapojení vedení firmy do diversity managementu postupuje dle obecných doporučení, viz např. Hubbard (2004) a Eger a kol. (2009).

V České spořitelně tak do monitoringu a evaluace byly řazeny např. oblasti návratnosti matek z mateřské/rodičovské dovolené (viz i program Čáp), účast na školení o diverzně, snižování mzdových rozdílů, pracovní setkávání zaměstnanců na pobočkách se zaměřením na vytipování problémů a návrhu plánů řešení.

Situace je monitorována výstupem čtvrtletních statistik „Fact Sheet“, jež jsou předkládány představenstvu společnosti.

10.2.7 Shrnutí

Česká spořitelna, a.s. zavedla politiku diverzity přibližně před čtyřmi lety a neustále se jí snaží rozvíjet a inovovat. Díky tomuto počínu již dosáhla mnoha úspěchů a míří stále výš. Program Diversitas není pro společnost jen sociální projekt, ale je to dlouhodobý strategický program banky, který má dopad na firemní kulturu, zaměstnaneckou a klientskou spokojenost a obchodní výsledky.

O úspěšném fungování programu Diversitas svědčí mimo jiné i opětovné získání titulu „Firma roku: Rovné příležitosti“ za rok 2009 a 2011. (Firma roku: Rovné příležitosti, 2011) Česká spořitelna získala za program Diversitas také ocenění „Pracoviště budoucnosti 2011“ v rámci soutěže TOP ODPOVĚDNÁ FIRMA 2011. (Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem, 2011) Za program Transition

získala společnost ocenění „Zaměstnavatel bez bariér 2012“ a čtvrté místo v mimořádné výroční kategorii „Sodexo Zaměstnavatel desetiletí“. (ČS. Tisková zpráva, 2012)

Zavedením programu Diversitas ale činnost České spořitelny nekončí. Jeho programová manažerka Vera Maria Budway-Štrobach již jedná s vedoucími představiteli Erste Group o možném zavedení tohoto programu do celé skupiny. (Rozhovor s Vera Maria Budway-Štrobach, 2011) Na základě zkušenosti z České spořitelny se Erste chystá implementovat podobně zaměřený program. Všechny tyto plány a úspěchy dokazují, že Česká spořitelna, a.s. slouží jako příklad dobré praxe nejenom pro firmy z České republiky. (ČS. Aktuality, 2013)

10.3 Diversity management ve společnosti Zentiva Group, a.s.

10.3.1 Charakteristika společnosti

Zentiva je uznávanou společností ve farmaceutické oblasti s historií sahající až do 15. století, kdy na jejím začátku stála pražská lékárna U Černého orla. Dnes patří k rychle rostoucím společnostem v oblasti generických přípravků. V roce 2007 se stala největším výrobcem generických přípravků ve střední a východní Evropě a v roce 2011 vstoupila její značka i na trhy v západní Evropě. Od roku 2009 je Zentiva součástí skupiny Sanofi, jejímž cílem je stát se diverzifikovanou globální zdravotnickou společností zaměřenou na potřeby pacientů a být jedním ze tří nejdůležitějších hráčů na všech svých trzích. V současnosti je nejrychleji rostoucí firmou v Evropě. (Historie Zentivy, 2013)

Posláním společnosti je mimo jiné zlepšování kvality života pacientů a zpřístupnění kvalitních a přitom cenově dostupných léků většímu počtu lidí ve více zemích. Během následujících pěti let chce své výrobky a služby poskytovat dvojnásobnému množství pacientů. (Zentiva, 2013)

Podle výroční zprávy společnosti z roku 2011 působí v současnosti na 35 trzích a její produkty může užívat téměř 800 milionů lidí. (Výroční zpráva, 2011) Na obchodních aktivitách firmy se podílí cca 3000 zaměstnanců a ve výrobním oddělení je zaměstnáno dalších 3000 lidí. (Hana Reader, 2012; Profil společnosti Zentiva, 2013) Celková fluktuace zaměstnanců v roce 2012 činila 4,57 %, z toho řízená ze strany zaměstnavatele 1,52 %. (Mezikulturní spolupráce? Výzva i obohacení, 2012)

Diverzita pracovní síly v oblasti vzdělání je různá. V administrativě pracuje téměř 75 % zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, přibližně 25 % se středoškolským vzděláním a počet zaměstnanců se základním vzděláním je zanedbatelný (asi 0,3 %). Ve výrobě je nejvíce zaměstnanců se středoškolským vzděláním (64,8 %), vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci ve výrobě zaujímali přes 30 % a zbytek (4,8 %) jsou lidé se základním vzděláním. (Gender diversity a prorodinná politika firmy, 2012)

10.3.2 Diverzita a její řízení

Společnost Zentiva nemá žádný komplexní program zaměřený na řízení diverzity, přesto lze říci, že zkušenosti s diversity managementem má. Řízení diverzity zde vzniklo svým způsobem samovolně, prostřednictvím několika na sobě nezávislých

kroků, které společnost podniká pro podporu různých typů diverzity. Tyto kroky jsou očividně úspěšné, protože nelze říci, že by společnost měla v některých oblastech diverzity problémy. Největší pozornost je zde věnována asi genderové a etnické diverzitě, což je přirozené vzhledem k nadnárodní orientaci společnosti.

10.3.3 Etnická diverzita

Jen v pražské centrále pracuje devět různých národností (Zentiva, Praha-ČR, 2013), což svědčí o vysoké etnické diverzitě společnosti. Ke 30.6.2012 zde pracovalo 14,1 % cizinců, početně 45 zaměstnanců, z toho 17 mezinárodně vyslaných. (Gender diversity a prorodinná politika firmy, 2012)

Do Zentivy nejčastěji přicházejí zaměstnanci z Francie, potom z Německa a Anglie. Společnost má své headhunters ve Švýcarsku, Německu, Itálii a Anglii a tyto agentury pro ni hledají vhodné zaměstnance, kteří mohou být vysláni do ČR. Existuje zde politika pro různé typy vyslání. Zaměstnanci mohou být vysláni na krátkodobý pobyt (3 - 11 měsíců), na střednědobý pobyt (12 - 23 měsíců) nebo na dlouhodobé působení (24 měsíců - 3 roky). Některé pracovní pobyty mohou být dokonce časově neomezené. (Hana Reader, 2012) Zentiva nejen přijímá zaměstnance ze zahraničí, ale také je vysílá na zahraniční pracovní pobyty.

K náborem zaměstnanců se používají inzeráty převážně v angličtině a kandidáti jsou vybíráni na základě jejich CV, pohovoru a vypracování případové studie, kdy musí stručně popsat, co by dělali a jak by se chovali na té dané pozici. Ideální kandidát by měl umět hovořit anglicky, měl by to být týmový hráč, proaktivní, optimistický a kosmopolitní člověk, s otevřenou myslí a ochotou učit se novým věcem. (Hana Reader, 2012) Tyto požadavky přitom platí pro všechny kandidáty, nejen pro zahraniční uchazeče.

Po přijetí se společnost snaží co nejvíce ulehčovat příchod zahraničním zaměstnancům a zároveň informovat a připravovat tuzemské zaměstnance na mezinárodní spolupráci. Každý nově příchozí cizinec dostane od společnosti průvodce „Welcome to the Czech Republic“, kde najde základní potřebné informace v angličtině např. o ubytování, pracovním povolení, vízech, penězích a financích, zdravotní péči, dopravě, nákupech a české kultuře. Tento dokument má téměř 50 stran a nově příchozí se v něm mohou dobře zorientovat. Kromě toho mají možnost zahraniční zaměstnanci získat poměrně

rozsáhlou publikací „Survival guide and business directory“ o rozsahu 216 stran, která velice detailně uvádí všechny potřebné informace také v angličtině o České republice a životě a práci zde. (Hana Reader, 2012) Tuto publikaci vydává přední společenský portál, který je určen pro anglicky mluvící cizince žijící a pracující v Praze *Expats.cz* ve spolupráci se *citibank*. (Expats.cz, 2013)

Kromě této informační pomoci usnadňuje Zentiva svým zaměstnancům příchod do České republiky tím, že pomáhá s imigrační a daňovou agendou, spolupracuje s francouzskou ambasádou (v případě zaměstnanců z Francie) a dokonce nabízí i poradenství a pomoc pro partnera, který sem spolu se zaměstnancem přijel. Pomáhá také s vyhledáváním ubytování a vyhledáváním vhodných škol/školek pro děti svých zaměstnanců a nabízí pomoc s relokací zaměstnance. (Mezikulturní spolupráce? Výzva i obohacení, 2012)

Po příjezdu zaměstnance pak společnost zprostředkovává lékařskou péči v angličtině, poskytuje výukové hodiny českého jazyka nebo multikulturní školení. Zentiva navíc neustále modernizuje interní stravování tak, aby bylo přizpůsobeno všem národnostem, které zde pracují. (Mezikulturní spolupráce? Výzva i obohacení, 2012) Společnost se v tomto směru nespolehá jen na vlastní síly a příručky, ale poskytuje svým příchozím zahraničním zaměstnancům také půl dne s externě najatým koučem, který je zasvětil do života v ČR co se týče jídla, stylu života, zvyků apod. (Hana Reader, 2012) Pomocí těchto zdánlivě malých opatření se tak zahraniční zaměstnanci dokáží rychle adaptovat v novém prostředí, lépe zapadnou do stávajícího kolektivu a podávají tak vyšší výkony, než kdyby o ně takto postaráno nebylo.

Zentiva se v rámci řízení etnické diverzity nezaměřuje pouze na cizince, ale také na své české pracovníky. Zajímá se o jejich názory a spokojenost s mezikulturní spoluprací. Důkazem toho je např. dotazníkové šetření mezi zahraničními i českými zaměstnanci, které proběhlo v létě roku 2012. Dotázaní zaměstnanci se vyjadřovali k tomu, jaké vidí přínosy multikulturních týmů, které ve společnosti jsou a zmínili např. tyto (Mezikulturní spolupráce? Výzva i obohacení, 2012):

- Zvýšení respektu a tolerance, pochopení jiných kultur.
- Kreativita a nové přístupy k práci.
- Větší konkurence a tlak na osobní výkon.

- Zdokonalení cizích jazyků a komunikace.
- Nové zkušenosti vyplývající z různé historie, mentality a vzdělání.
- Pozitivní vliv na loajalitu apod.

10.3.4 Genderová diverzita

Zentiva nemá problémy s nízkým počtem zaměstnaných žen ani s platovými rozdíly mezi muži a ženami na stejných pozicích. (Hana Reader, 2012) Dokonce je zde zaměstnáno více žen než mužů a to v administrativě (přibližně 60 % ku 40 %) i ve výrobě (přibližně 54 % ku 46 %). Ženy jsou v Zentivě hojně zastoupeny i ve vedoucích pozicích. Společnost podporuje zaměstnávání žen zejména svou prorodinnou politikou, která ale není zaměřena jen na ženy, ale také na muže. (Gender diversity a prorodinná politika firmy, 2012)

V pražské centrále byl počet zaměstnanců v administrativním úseku ke 30.6.2012 celkem 363, z toho 44 na mateřské dovolené (MD) nebo rodičovské dovolené (RD). Ve výrobním závodě v tu samou dobu bylo zaměstnáno 770 zaměstnanců, z toho 51 na MD nebo RD. (Gender diversity a prorodinná politika firmy, 2012)

V administrativní i ve výrobní části je zastoupení pohlaví rozděleno ve prospěch žen. Procentuální poměr pohlaví v administrativě činil v roce 2012 59,9 % žen na 40,1 % mužů, ve výrobě pak 53,8 % žen na 46,2 % mužů. (Gender diversity a prorodinná politika firmy, 2012)

V první řadě se společnost snaží podporovat návrat rodičů po mateřské nebo rodičovské dovolené. Šetří tak náklady na nábor a výběr nových zaměstnanců, urychluje jejich adaptaci, předchází tím odlivu know how, podporuje motivaci zaměstnanců, využívá znalosti zaměstnanců v oblasti interních procesů, šetří náklady na vzdělávání, podporuje interní rotaci a rozvoj a zvyšuje tak loajalitu a engagement svých zaměstnanců. (Gender diversity a prorodinná politika firmy, 2012)

Zentiva aktivně pomáhá svým zaměstnancům sladit rodinu a práci tak, aby netrpěla jejich kariéra ani rodina. Do této podpory patří například porodné ve výši 10 000 Kč, které dostávají nejen zaměstnankyně, ale také manželky zaměstnanců Zentivy. Pokud se chce rodič brzy zase zapojit do pracovního procesu, má možnost využívat pružnou pracovní dobu, to znamená, že v práci musí být vždy od 9.00 do 14.00 a zbytek

pracovní doby může odpracovat prostřednictvím home office. Ve společnosti je skoro 100 zaměstnanců na mateřské dovolené, hodně se zde tedy využívají zkrácené pracovní úvazky, dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Pokud se chce rodič vrátit do práce dříve než po třech letech od narození potomka, má možnost od zaměstnavatele dostávat příspěvek na 50 % školného do jesliček nebo mateřských škol a to po dobu od 6 měsíců dítěte až po 3 roky. Je zde samozřejmě stanoven určitý limit - max. 6 000 Kč měsíčně. (Gender diversity a prorodinná politika firmy, 2012)

Kromě těchto hlavních programů na podporu rodiny pořádá Zentiva například letní tábory pro děti zaměstnanců, každoročně 1.6. uspořádá Den dětí, jednou ročně vyhlašuje tzv. rodinný den a v rámci tzv. Flex programu mohou zaměstnanci získat až 10 000 Kč ročně pro svůj volný čas, koníčky či dovolenou. Výhodou nejen pro zaměstnance s dětmi je možnost 5 týdnů dovolené, k čemuž jsou navíc ještě 3 dny dovolené na Vánoce a 3 sick days. Dále jsou to vitamínové balíčky pro zaměstnance, příspěvky na sociální výpomoc, penzijní pojištění apod. (Gender diversity a prorodinná politika firmy, 2012)

Za svoje aktivity v genderové a rodinné oblasti získala Zentiva v roce 2013 ocenění v celorepublikové soutěži Společnost přátelská rodině, kterou pravidelně vyhlašuje občanské sdružení Síť mateřských center ve spolupráci s LMC s.r.o. a Jihomoravským krajem. Zentiva byla oceněna zejména za řešení work-life balance a diverzity, sladování rodinného a pracovního života, snahu vyrovnat zastoupení žen a mužů na vedoucích pozicích, propracovaný etický kodex a další aktivity. (Zentiva, 2013)

10.3.5 Věková diverzita

Zentiva nemá problém se zaměstnáváním starších pracovníků, protože někteří z nich už pro společnost pracují řadu let ještě z dob státního podniku a společnost si jejich zkušeností patřičně váží a nemá tedy potřebu je propouštět. (Hana Reader, 2012) V roce 2012 zde pracovalo 70 zaměstnanců více než 30 let a 149 zaměstnanců zde bylo zaměstnáno v délce mezi 21 a 30 lety. (Gender diversity a prorodinná politika firmy, 2012)

Průměrný věk zaměstnanců v administrativě byl v roce 2012 ve výši 38,9 let, ve výrobě byl průměrný věk dokonce 43,3 let. Nejvíce zastoupená věková skupina v administrativě je mezi 25 a 34 lety a potom hned mezi 35 a 44 lety, ve výrobě pracuje

nejvíce zaměstnanců v letech mezi 35 a 44, druhou nejzastoupenější skupinou jsou lidé ve věku mezi 45 a 54 lety. Nejméně početnou skupinou v obou částech pražské centrály byli lidé do 25 let. Ve společnosti je podle počtu odpracovaných let nejčastěji zastoupena skupina zaměstnanců, kteří jsou zde 6 - 15 let nebo 5 let a méně. V administrativě nepracuje mnoho pracovníků více než 16 let, ale ve výrobě jsou takoví zaměstnanci zastoupeni poměrně hojně. (Gender diversity a prorodinná politika firmy, 2012)

Zaměstnáváním a podporou mladých se společnost také snaží více zabývat a spolupracuje s farmaceutickou a chemickou fakultou v Hradci Králové a v Brně. Každoročně do svých řad přijímá 5 trainees a vychovává si tak nové odborníky. Někteří zaměstnanci také jezdí na univerzity přednášet a tím šíří povědomí o společnosti mezi mladými. (Hana Reader, 2012)

10.3.6 Zaměstnanci s postižením

Otázka postižení není ve společnosti úplně ignorována, ale ve srovnání s ostatními typy diverzity je tento trochu v pozadí. Zentiva naplňuje zákonem stanovenou kvótu zaměstnávání osob s postižením ve výrobě, ale na ústředí tomu tak není. Tuto mezeru se snaží vyplňovat využíváním služeb chráněných dílen. (Hana Reader, 2012) HR manažeři si uvědomují tento problém i obtížnost jeho řešení a vzniká zde pro ně výzva nalézt vhodné řešení.

10.3.7 Diverzita a business

Ve spojení s diverzitou se často hovoří o využití pro business. V Zentivě si toho jsou manažeři vědomi a snaží se diverzitu využívat nejen pro spokojenost a motivaci zaměstnanců ale také pro obchod. (Hana Reader, 2012) Zentiva je nadnárodní společnost působící na mnoha trzích, proto je pro ni výhodné zaměstnávat pracovníky ze zahraničí, aby dosáhla mezinárodního nadhledu na řešení různých úkolů a zacílení např. marketingu na různé národnosti.

Zákazníkem Zentivy je primárně žena, proto je reklama cílena převážně na ženy, přičemž samozřejmě závisí hlavně na typu léku a pro koho je určený. Jedna z kategorií produktů se jmenuje „Zdraví ženy“ a je určena výhradně pro ženy. (Zentiva. Společnost skupiny Sanofi, 2013)

10.3.8 Shrnutí

Společnost vidí velké přínosy zejména ve využívání multikulturních týmů. Z šetření mezi zaměstnanci vyplývá, že také spatřují mnohé výhody v tomto typu spolupráce a že jsou s tímto stavem spokojeni (viz odstavec „Etnická diverzita“). Zentiva by však ráda vysílala a přijímala ještě více zaměstnanců do a ze zahraničí. Někteří zaměstnanci zatím z těchto vyslání mají strach a bylo by dobré je do budoucna ještě více motivovat. (Hana Reader, 2012)

Zaměstnanci společnosti hojně využívají podpor rodiny a rodičovství, hodně matek pracuje na částečný úvazek a dříve se vrací do práce z mateřské nebo rodičovské dovolené. (Hana Reader, 2012) Zentiva v tomto vidí velkou výhodu a úsporu mnohých nákladů. Z této politiky firmy je vidět, že opravdu podporuje rodinný život a mateřství zde není překážkou v zaměstnání ani profesním růstu.

Velice dobré postavení zde mají také starší pracovníci, jejichž zkušeností si Zentiva patřičně váží a vysoký věk není důvodem pro propouštění zaměstnanců. Vstřícnému přístupu se těší také mladší zaměstnanci, kterých je ve společnosti hodně. Podpora mladých je realizována už na univerzitách.

Prostor pro zlepšení je vidět v oblasti zaměstnávání lidí s postižením, kde je potřeba přijít s nějakým programem pro řešení této otázky. Už teď se ale dá hovořit o částečném úspěchu alespoň ve výrobní části podniku.

10.4 Diversity management v nejmenované telekomunikační společnosti

10.4.1 Charakteristika společnosti

Tato případová studie se týká britské nadnárodní telekomunikační skupiny, která si přeje zůstat anonymní. Dále v tomto textu bude tedy označována jako „Skupina“. Tato Skupina byla založena v roce 1983 a dnes vlastní síť ve více než 30 zemích a navíc má partnerské síť ve více než 50 dalších zemích. Zaměstnává více než 86 000 lidí a hlásí se k ní více než 471 milionů zákazníků na celém světě.

Tato případová studie je však zaměřena spíše na její pobočku v České republice, která existuje od roku 2006. Tato pobočka vznikla převzetím české telekomunikační společnosti právě výše zmiňovanou nadnárodní Skupinou. Dále v tomto textu bude česká pobočka vždy pojmenována jako „společnost“. Počet zaměstnanců v české společnosti dosahuje více než 2 000 a společnost má více než 3 365 000 zákazníků v České republice. Společnost přejímá globální strategie od Skupiny, ale má také vlastní programy a strategie.

Informace získané pro tuto případovou studii pocházejí od dvou HR manažerek společnosti a z interních materiálů firmy, které pro tento účel poskytly, a z webových stránek společnosti.

10.4.2 Diverzita a její řízení

Nadnárodní Skupina má v oblasti diverzity jasný cíl: oslovit lidi různého původu, aby tak získala co nejvíce talentovaných jedinců. Podle Společnosti přináší diverzifikovaná pracovní síla kreativní myšlení a lepší obraz zákaznické základny. Skupina se zaměřuje zejména na zaměstnávání žen, různých národností a absolventů. V top managementu Skupiny bylo v roce 2013 zaměstnáno 40 % žen.

V rámci politiky celé Skupiny se pořádají workshopy pro seniorní manažery, které zdůrazňují benefity, které diverzita v obchodě přináší a povzbuzují manažery k tomu, aby propagovali a obhajovali diverzitu napříč Skupinou. Podobné workshopy se konají také pro jejich přímé podřízené a pro profesionály z oblasti HR. Skupina si váží všech oblastí diverzity, ale globální zaměření na řízení diverzity je zatím pouze v oblasti genderu.

Ve společnosti v České republice se s diverzitou pracuje také řízeně a jsou zde tedy různé programy pro různé oblasti diverzity, které mají jasný cíl a postupy. Na politice Skupiny společnost není tolik závislá a vytváří si také vlastní, lokální cíle a strategie. Ve společnosti kvartálně probíhá zpracování statistik v oblasti zaměstnanců, aby mělo vedení přehled nejen o míře diverzity mezi nimi. Hlavním bodem diversity managementu ve společnosti je genderová oblast, které se zde věnují nejvíce. V HR oddělení společnosti působí jeden specialista na diverzitu, který má na starosti tvorbu strategie a dosahování cílů stanovených v oblasti diverzity. V současnosti si společnost klade za cíl dosáhnout poměru 40 % žen a 60 % mužů, protože je zde poměrně nízký podíl žen zejména v managementu. Manažeři společnosti jsou pravidelně školeni v diverzitě, aby dokázali identifikovat příležitosti, které diverzita zaměstnanců přináší a uměli s ní vhodně pracovat.

10.4.3 Genderová diverzita

Ve společnosti se dbá na genderovou vyrovnanost. Vede ji žena a v nejužším vedení se podařilo dosáhnout vyrovnaného počtu žen a mužů. Problém je patrný spíše ve středním managementu, kde ženy jen obtížně postupují do vyšších pozic. Překvapivé je, že ženy ve společnosti často ani nechtějí povýšit nebo se nevracejí po mateřské dovolené zpátky a ztratí zájem o vyšší pozice, které jim jsou zde nabízeny. Ve společnosti bylo v roce 2013 cca 350 zaměstnankyň na mateřské (MD) nebo rodičovské (RD) dovolené. Proto také vznikl program pro maminky/rodiče, který si klade za cíl podporovat a udržovat komunikaci s maminkami a tatínky na MD nebo RD. Vznikl speciální externí portál mamamia.cz, kde mohou rodiče najít všechny podstatné informace, které je udrží v kontaktu se světem a zejména s jejich společností. Každý zaměstnanec, který odchází na mateřskou, dostane příručku, kde se dočte, jak se po čase zase úspěšně a bez komplikací vrátit do práce, jak komunikovat se společností nebo se svým nadřízeným v době nepřítomnosti. Stejně tak dostane příručku s radami jejich manažer, kde je popsáno, jak zacházet s odcházejícím zaměstnancem a jak docílit jeho co nejefektivnějšího návratu. Šest měsíců před tím, než se chce matka nebo otec do práce vrátit, probíhá intenzivní komunikace mezi manažerem a dotyčným zaměstnancem, kterému se tak dostane pomoci a užitečných rad, jak postupovat. Vedení je v tomto programu osobně zainteresováno. Společnost se snaží vyjít vstříc

zaměstnancům s dětmi například zřízením přebalovacích koutků ve svých budovách, hracích koutků nebo pořádáním dětského dne.

Ve společnosti vznikl také program speciálně pro matky ze středního a vyššího managementu se jménem “Program for High Potential Women”, který pro ně pořádá workshopy, semináře, firemní akce a poskytuje jim různé benefity. Byla zde vytvořena také síť pro ženy ve společnosti, kde mohou sdílet své problémy a rady.

Pro podporu sladování osobního a pracovního života slouží například částečné úvazky, možnost práce z domova, přizpůsobení pracovní doby a některé pozice ve společnosti umožňují sdílení například dvěma maminkami (tzv. Job sharing), které se dělí o jednu pozici a tím získávají více času pro rodinu. Samozřejmě je tato možnost často náročná na provedení a na řízení, protože ne vždy jsou zaměstnankyně na MD/RD schopny vykonat úkol v požadovaném čase a kvalitě a manažer pak musí reagovat a úkol zajistit pomocí jiných sil.

Tato společnost je příkladem širšího vnímání work-life balance, protože ze ¾ funguje na systému flexi office, to znamená, že ve firmě je méně stolů než zaměstnaných, kteří kombinují práci v kanceláři s prací z domova a často i se zkráceným úvazkem.

10.4.4 Věková diverzita

Věkový průměr zaměstnanců společnosti je spíše nižší. Průměrný věk zde činí přibližně 31 let. Existují trainee programy na globální i lokální úrovni pro studenty a absolventy. Globálně se Skupina potýká s nedostatkem mladých lidí, v této české společnosti ale takový problém není. HR manažerka vysvětluje nízký věkový průměr zejména značkou firmy, která je spojena s mládím a flexibilitou a možná proto láká více mladších uchazečů o práci. Řada zaměstnanců ve společnosti působí déle než 10 let a nemají tak jiné zkušenosti, proto se společnost snaží získávat lidi také odjinud. Ve společnosti funguje mentoring a koučing. Jsou zde vlastní vytrénovaní mentoři a externí kouči, ale vedení si uvědomuje, že je zde prostor pro zlepšení.

10.4.5 Etnická diverzita

Etnická diverzita je v této společnosti přirozeně vysoká vzhledem k tomu, že je to nadnárodní společnost a umožňuje svým zaměstnancům migraci mezi státy, kde

působí. V této české společnosti působí konkrétně hodně Kanadčanů, Němců, Britů, Vietnamců, Holanďanů, Rusů a Američanů. Komunikace probíhá vždy v anglickém nebo českém jazyce. Všechny akce i dokumenty jsou v dvojjazyčném provedení právě kvůli multinacionalitě ve společnosti.

V rámci propracovaného talent managementu společnost vždy vytipuje tzv. Rising Stars neboli zaměstnance s vysokým výkonem a vysokým potenciálem a těm potom nabídne pozici v zahraničí. Češi jsou vysíláni do zahraničí a cizinci jsou naopak přijímáni v Česku. Každý zaměstnanec se může přihlásit na pozici v zahraničí, ale podporováni jsou především ti nejlepší. Zaměstnanci jsou vybíráni na základě výběrového řízení a referencí.

10.4.6 Zaměstnanci s postižením

V oblasti zaměstnávání lidí s postižením má tato společnost ještě co dohánět. Povinný 4% podíl plní náhradním plněním. Dlouhodobě se sice snaží odstranit provozní omezení, ale zatím nemá žádný konkrétní program pro tuto oblast ani významné výsledky.

10.4.7 Sexuální orientace

Co se týče sexuální orientace, sama společnost v tomto směru nepodniká žádné konkrétní kroky a tímto tématem se cíleně nezabývá. Ovšem na globální úrovni, neboli na úrovni celé Skupiny, existuje vytvořená síť pro gaye a lesbičky, ve které mohou tito lidé komunikovat a vyměňovat si zkušenosti podobně jako je tomu v síti pro ženy manažerky.

10.4.8 Diverzita a business

Celá Skupina považuje diverzitu za přínosnou nejen v oblasti spokojenosti zaměstnanců a spravedlnosti, ale vnímá ji také jako velký přínos pro svůj business. Diverzitu pracovní síly spojuje s lepším obrazem diverzity svých zákazníků. Skupina i samotná společnost uznávají diverzitu jako obchodní aktivum, které podporuje inovace a pomáhá lépe porozumět a vyhovět potřebám zákazníků. Konkrétní příklady využití diverzity pro business však nejsou dostupné.

10.4.9 Shrnutí

Česká společnost si vytváří vlastní strategie v oblasti řízení diverzity a přejímá samozřejmě některé globální cíle a strategie ze strany Skupiny. Všeobecně má ale společnost většinou jiné problémy v jiných oblastech diverzity než celková Skupina. Ve společnosti se stejně jako na úrovni Skupiny zabývají nejvíce problémem zaměstnávání žen a podporou rodičů zaměstnaných ve společnosti včetně jejich work-life balance. Ostatní typy diverzity buď nejsou řízeny, ale je zde samovolně dosahováno dobrých výsledků (jako je tomu v případě etnické diversity), nebo pro ně společnost zatím nemá vypracovaný konkrétní program, ale ví o těchto problémech a chce je do budoucna řešit (jako například zaměstnávání postižených osob).

10.5 Diversity management ve společnosti IBM ČR

10.5.1 Charakteristika společnosti

Společnost IBM je celosvětově známý výrobce a poskytovatel informačních technologií a služeb, který má dlouholetou tradici. (IBM ČR, online, 2014) V roce 2011 IBM oslavilo stoleté výročí od svého založení, kdy vznikl předchůdce IBM společnost Computing-Tabulating-Recording Company C-T-R. V roce 1924 se společnost C-T-R přejmenovala na International Business Machines – nynější IBM. (Think, online, 2011) Důležitou součástí portfolia společnosti je výzkum a vývoj, díky němuž je IBM dlouhodobým lídrem inovací nejen ve světě informačních technologií, ale také ve zdravotnictví, dopravě, telekomunikacích či vodohospodářství. (Eger a kol., 2012) IBM slaví úspěchy zejména díky neustálé transformaci na moderní společnost, inovativním technologiím, kterými reaguje na globální výzvy a díky reakcím na potřeby společnosti a lidí na celém světě. (Think, online, 2011) IBM působí ve více než 170 zemích světa a podle výroční zprávy (IBM Annual report, 2012) dosahuje růstu a uspokojivých finančních výsledků. Roste také počet zaměstnanců, kdy v roce 2012 IBM zaměstnávalo přes 434 tisíc lidí, kdežto v roce předchozím to bylo „pouze“ okolo 433 tisíc zaměstnanců.

Tato případová studie se zaměří zejména na pobočku IBM Česká republika (IBM ČR), aby tak zachytila přístup k diversity managementu právě na území ČR. První pobočka IBM byla založena v tehdejší Československu už v roce 1932. Byla to zcela první pobočka IBM ve střední a východní Evropě. (Think, online, 2011) Během let prošla složitým vývojem a dnes je její převažující činností prodej IT technologií, softwaru a IT služeb včetně služeb konzultačních. IBM ČR má své sídlo v Praze a dvě pobočky v Brně a Ostravě. (IBM ČR, online, 2014).

10.5.2 Řízení lidských zdrojů v IBM

IBM provádí každoroční výzkum (tzv. Global Pulse Survey), při kterém osloví cca 40 % všech svých zaměstnanců, za účelem zjištění jejich spokojenosti a názorů. V roce 2009 69 % všech respondentů uvedlo, že po zvážení všech aspektů práce v IBM mohou říci, že jsou zde spokojeni. Dlouhodobě se tato čísla blíží 70 %. (IBM Annual report, 2012)

IBM ČR v rámci sociální odpovědnosti vytváří mnohé programy zaměřené na své zaměstnance. IBM se snaží vytvořit inovativní kulturu organizace, což znamená, že se nesoustředí pouze na inovace produktové, ale také na to, jak zlepšovat a vyvíjet vztahy se zaměstnanci a společnostmi jako celkem. A právě inovativní kultura vyžaduje podle IBM určitý závazek k diverzitě. (IBM Annual report, 2012)

10.5.3 Diverzita a její řízení ve společnosti IBM

Politika diverzity má v IBM dlouholetou tradici, která sahá až do doby, kdy ještě rovné příležitosti nebyly součástí právního rámce. (Společnost přátelská rodině, online, 2013) Například genderovou otázkou se v IBM zabývali již v první třetině 20. století, kdy byl vytvořen program na rovnoprávné postavení žen v managementu, a dodnes v IBM funguje „ženská platforma“, která se vyjadřuje k fungování společnosti. (Rozhovor s Petrem Šebkem, online, 2011) Diversity management je již součástí celkové strategie i firemní kultury.

Přístup k diverzitě se v IBM vyvíjel podobně, jako se vyvíjelo chápání diverzity a jejího řízení celou společností. Nejprve byla pozornost zaměřena na dodržování rovných příležitostí (tzv. Diversita 1.0), poté se pozornost přesunula na předcházení a eliminaci bariér, respekt k národním kulturám, flexibilní prostředí a skloubení pracovního a rodinného života (Diversita 2.0) a vývoj pokračoval až k současné strategii diverzity, která byla přijata v roce 2009 a je označována jako Diverista 3.0. Nyní je diverzita chápána jako konkurenční výhoda a zdroj inovací a je zaměřena jak na zaměstnance, tak na zákazníky společnosti. (Společnost přátelská rodině, online, 2013)

V oblasti řízení a podpory diverzity IBM udává trend a také díky tomu slaví různé úspěchy v hodnocení v oblasti diverzity. Například v letech 2007, 2009 a 2011 se IBM postupně umístilo na 1., 2. a 3. místě v soutěži Firma roku: Rovné příležitosti, kterou každoročně vyhlašuje obecně prospěšná společnost Gender Studies. (IBM, online, 2014)

IBM se v oblasti diverzity zaměřuje zejména na následující aspekty (Eger a kol., 2012):

- Genderová diverzita.
- Diverzita v oblasti sexuální orientace.

- Diverzita vyplývající z postižení.
- Kulturní diverzita.
- Work-Life Balance.

IBM ČR samozřejmě implementuje strategie a iniciativy, které přicházejí z centrály, zároveň ale nezapomíná na důležitý vliv kontextu a svou politiku diverzity zaměřuje více na ty oblasti, které jsou zdejší společností vnímány jako nejpodstatnější. Proto se z výše pěti zmíněných oblastí aktivně zaměřuje hlavně na čtyři z nich, přičemž na diverzitu v oblasti sexuální orientace se zaměřuje pouze okrajově. (Eger a kol., 2012) Níže pak budou detailněji rozebrány tyto jednotlivé oblasti diverzity.

Společnost zakomponovala diverzitu také do systému hodnocení. Všichni manažeři jsou pravidelně hodnoceni nejen z pohledu technických a obchodních úspěchů, ale i podle toho, zda a co dělají pro diverzitu - co dělají pro své podřízené, nově příchozí zaměstnance a v rámci vzdělávacích aktivit mimo firmu, jakým způsobem přispívají k rozvoji týmu a podobně. (Diversity Management, online, 2014)

Diverzita je ve společnosti IBM důležitým tématem v oblasti školení a tréninku zaměstnanců. Eger a kol. (2012) uvádějí tyto příklady školení v IBM:

- Školení Diversity a Inclusive Leadership for Managers.

Vzdělávací program pro manažery zaměřený na získání kompetencí pro inkluzivní vedení. V průběhu školení jsou využívány různé aktivizační formy a metody, jako např. případové studie, praktické příklady a řízené diskuse.

- Leading@IBM management training.

Všichni noví manažeři se účastní výše uvedeného školení, jehož součástí je i modul zaměřený na diverzitu.

- Diversity week.

Soubor přednášek pro zaměstnance společnosti, které jsou organizovány v průběhu jednoho týdne, umožňuje seznámit se postupně s různými tématy souvisejícími s diverzitou.

10.5.4 Genderová diverzita

Politika v oblasti genderové diverzity má ve společnosti IBM dlouholetou tradici a otázka genderu patří mezi stěžejní. IBM realizuje řadu interních iniciativ převážně pro získávání většího počtu žen do společnosti, pro podporu kariérního růstu žen,

pro zvýšení počtu žen ve vedoucích pozicích a pro podporu sladování rodinného a profesního života. Díky systematickému prosazování politiky rovných příležitostí se podařilo za období 2006 - 2011 zvýšit počet žen ve společnosti o 10 %. O úspěšnosti gender politiky svědčí nejen rostoucí počet žen ve společnosti a jejich větší zastoupení ve vedoucích pozicích, ale již zmíněná řada ocenění, které firma v dané oblasti získala. (Eger a kol., 2012) Kromě úspěchů v soutěži Firma roku: Rovné příležitosti prošla společnost IBM ČR v první polovině roku 2010 genderovým auditem, který od ledna do května prováděla organizace Aperio – Společnost pro zdravé rodičovství v rámci projektu „Rovné zacházení na pracovištích v Praze“. Hodnoceny byly personální politiky nebo do jaké míry IBM naplňuje princip rovných příležitostí a v řadě oblastí tento audit vyhodnotil IBM jako nadstandardní. V roce 2007 bylo IBM ČR nejvýše hodnoceno v Soutěži o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v České republice, kterou pořádala společnost Gender Studies, o.p.s. a která se soustředila na sladování osobního/rodinného a profesního života. Společnost IBM byla oceněna za to, že důsledně uplatňuje gender mainstreaming na mnoha úrovních – od propracovaného monitoringu postavení mužů a žen ve firmě přes sladování až po citlivý marketing. V témže roce získalo IBM ČR certifikát „Společnost přátelská rodině“ v rámci třetího kongresu, který pořádala Síť mateřských center, o.s. (IBM, online, 2014)

„Women’s Leadership Council“

V IBM funguje diskusní platforma složená z žen, která se zaměřuje na výměnu informací, získávání nových dovedností a zkušeností s cílem posílit pozici žen ve společnosti. (Eger a kol., 2012, Rozhovor s Petrem Šebkem, online, 2011) Na této platformě se mohou účastnit i ženy ne-manažerky. (Diversity Management, online, 2014)

Náborové kampaně

Ke zvyšování počtu žen zaměstnaných v IBM jsou uzpůsobeny také náborové kampaně. V rámci těchto kampaní se společnost snaží motivovat ženy pro práci v IT oboru a ukázat, že tento obor, včetně nabízených pracovních pozic, je vhodný také pro ženy. (Eger a kol., 2012) Podpora zaměstnávání žen začíná již u inzerce, která zdůrazňuje, že společnost nabízí vhodné pracovní prostředí i pro ženy a na fotografiích jsou k vidění i ženské tváře. (Diversity Management, online, 2014)

Tato osvěta probíhá také formou externích aktivit zaměřených na zvýšení zájmu studentek středních škol o obor informační technologie. Již několik let se konkrétně IBM IDC Brno ve spolupráci s VUT Brno podílí na realizaci letní školy pro studentky středních škol. V rámci letní školy mají účastnice možnost navštívit IBM IDC Brno, kde se mohou dozvědět, jak funguje mezinárodní IT firma, jak se ucházet o pozici ve firmě, jaké zde mají ženy uplatnění či jaké jsou možnosti jejich kariérního růstu. (Eger a kol., 2012)

Program „Maternity Leave and Return“

V roce 2005 byl spuštěn program, jehož cílem je motivovat ženy, aby se z mateřské/rodičovské dovolené vracely dříve než po třech letech a aby zároveň po dobu této dovolené neztrácely kontakt s děním na pracovišti. IBM například vybaví tyto ženy technikou (notebookem), přístupem do systému a e-learningových programů. Tento program mohou využívat také muži na rodičovské dovolené. (Diversity Management, online, 2014)

Společnost má i další programy na podporu žen, resp. rodičů, které jsou zaměřeny na péči o děti zaměstnanců. V lokalitě, kde společnost sídlí, byla zřízena škola, kde mají zaměstnanci IBM zvýhodněné podmínky a která nabízí tři hlavní služby – jesle pro děti od 18 měsíců do tří let, mateřskou školu pro děti od tří do šesti let a tzv. „back-up care“, což je služba hlídání dětí určená rodičům, kteří nemají vlastní hlídání a musí pracovat na projektu. (Diversity Management, online, 2014) IBM uvažovalo i o zavedení vlastní podnikové školky, ale výzkum mezi zaměstnanci ukázal, že by o tuto službu byl jen velmi malý zájem. (Rozhovor s Petrem Šebkem, online, 2011)

Mezi další iniciativy, kterými se snaží společnost podporovat ženy/rodiče, patří např. možnost částečného úvazku a sdílení pracovního místa (jobsharing), Office Programme umožňující práci z domova, či finanční příspěvek v případě umístění dítěte do mateřské školky, která nabízí babysitting zaměstnancům společnosti. (Eger a kol., 2012) Společnost zavedla také tzv. flexibilní kancelář, což je propracovaný systém práce z domova (nikoliv pouze občasný home office) pro ty zaměstnance, kterým to povaha jejich práce dovolí. (Rozhovor s Petrem Šebkem, online, 2011)

Program „Podpora talentovaných žen“

V rámci programu Podpora talentovaných žen se IBM soustředí na ženy uvnitř společnosti, které mají předpoklady a potenciál k osobnímu a profesnímu růstu. Pro tyto

ženy pak připravuje individuální programy zaměřené na jejich seberozvoj i profesní růst. Součástí rozvojového programu je kromě jiného také mentoring. Hlavním cílem programu je zvýšit počet žen ve vedoucích pozicích a v senior managementu společnosti. (Eger a kol., 2012)

10.5.5 Diverzita vyplývající z postižení

IBM si uvědomuje, že má nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců z řad zdravotně postižených, proto se aktivně zapojuje do projektů, které jsou zaměřeny na podporu zaměstnávání tělesně postižených osob včetně vytváření pracovních míst pro tuto komunitu lidí a jejich úspěšnou integraci na trhu práce. (Eger a kol., 2012) Například IBM společně s Národní radou zdravotně postižených a s Nadací Charty 77 připravili projekt s názvem Univerzita 4G, kde zkratka 4G reprezentuje čtvrtou generaci, neboli zdravotně postižené spoluobčany, kteří mají díky tomuto projektu šanci vzdělávat se a zvyšovat tak svou šanci na uplatnění na trhu práce. IBM finančně podporuje tento projekt a navíc otevírá pozice lidem, kteří univerzitu úspěšně absolvují. (Diversity Management, online, 2014) V rámci projektu Univerzita 4G připravila společnost IBM ve spolupráci s Kontem Bariéry rekvalifikační program pro lidi s postižením, který byl zaměřen na anglický jazyk, soft skills a IT dovednosti a znalosti. Výsledkem bylo úspěšné přijetí sedmi lidí s postižením do IBM. (Eger a kol., 2012)

IBM má zaměstnance s postižením v Praze i v centru služeb Delivery Center v Brně. Jedná se konkrétně o pozice IT specialistů, obchodníků, projektových koordinátorů nebo např. pozice ve finančním oddělení. I přes tyto úspěchy se však IBM nedaří plnit povinný podíl 4 %. (Diverzita pro OZP, online, 2014)

Za své aktivity v oblasti zaměstnanosti lidí s postižením bylo IBM také několikrát odměněno. V roce 2007 získalo IBM ČR ocenění v soutěži Zaměstnavatel bez bariér, pořádané společností AXA, za svůj přístup ke zdravotně postiženým pracovníkům. Rok na to získalo IBM v té samé soutěži druhé místo. V roce 2008 také Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů udělila cenu odborné poroty HREA 2008 projektu Lighthouse, který vznikl ve spolupráci IBM a brněnské Masarykovy univerzity. Cílem projektu je identifikace pracovních pozic v IBM IDC Brno pro zrakově postižené IT specialisty. (IBM, online, 2014)

10.5.6 Kulturní diverzita

Kulturní diverzita je v disertační práci nazývána jednotně jako národnostní diverzita, ale byla ponechána terminologie IBM, které ji nazývá jako kulturní. Z důvodu nadnárodního charakteru společnosti je logické, že zaměstnává různé kultury (myšleno národní kultury). Pouze v brněnské pobočce je zaměstnáno přes 30 různých národností. (Diversity Management, online, 2014) Z tohoto důvodu je nutné, aby se IBM tímto typem diverzity aktivně zabývalo. Zaměstnanci společnosti pracují a komunikují v interkulturních týmech, komunikují s klienty z různých zemí. Vzdělávání zaměřené na kulturní diverzitu je proto významným prvkem strategie diversity managementu ve společnosti. Toto vzdělávání si klade za cíl rozvíjet u zaměstnanců povědomí o různých kulturách a podporovat rozvoj interkulturních dovedností, které jsou předpokladem pro úspěšnou spolupráci v multikulturních týmech. Společnost poskytuje školení zaměřená na různá témata z oblasti diverzity. (Eger a kol., 2012) Příkladem těchto aktivit jsou následující programy a aktivity (Eger a kol., 2012):

Školení /Training Shades of Blue

Toto školení je určené manažerům a vedoucím týmů. Je zaměřené na získání a rozvoj znalostí, dovedností a nástrojů nezbytných pro účinné řízení kulturní diverzity. Školení probíhá formou e-learningu a prezenčních workshopů. V průběhu tréninku jsou využívány prezentace, skupinové diskuse, hraní rolí a případové studie.

Learning Labs

Všichni manažeři společnosti absolvují nejméně jednou během své kariéry dvoudenní face to face (prezenční) školení věnované tématům diverzity, pro zaměstnance na nižších pozicích jsou určeny jednodenní face to face školení. Významným přínosem těchto školení pro zaměstnance je právě diverzitní složení účastníků umožňující různé pohledy a diskuse nad společným problémem v oblasti interkulturality.

Country navigator

Jedná se o jeden ze základních nástrojů neformálního vzdělávání pracovníků ve společnosti v oblasti kulturní diverzity. Country navigator je informační a vzdělávací portál, prostřednictvím kterého mají zaměstnanci společnosti přístup k rozmanitým zdrojům a informacím z oblasti kulturní diverzity. Získání znalosti v dané oblasti jim tak umožní pochopit, jak úspěšně komunikovat a spolupracovat s lidmi z různých

kultur. Součástí portálu jsou rovněž vzdělávací e-learningové moduly, které může zaměstnanec dle vlastního výběru absolvovat.

10.5.7 Shrnutí

IBM vidí v diverzitě svých zaměstnanců příležitost, jak dosahovat lepších výsledků a snaží se pro ně vytvořit inkluzivní prostředí, kde mohou plně rozvinout své schopnosti i osobnost. V České republice se IBM zaměřuje zejména na diverzitu genderovou a národnostní (zde pojmenována jako kulturní).

Ostatní aspekty diverzity ale také nejsou zanedbávány. Velké pokroky a zlepšení zaznamenalo IBM v oblasti zaměstnávání lidí s postižením a dokonce nezapomíná ani na diverzitu vyplývající ze sexuální orientace, která je velice často upozaděna kvůli obtížnému sledování a řízení. IBM pro zaměstnance s odlišnou sexuální orientací zřídilo skupinu, ve které se zájemci mohou sdružovat, pokud chtějí, komunikovat a vyměňovat si zkušenosti. Uvnitř společnosti tak vznikla komunita zaměstnanců s podobným zaměřením, kterou všichni ostatní respektují, což je důkazem tolerance a nediskriminace těchto lidí. (Baroušová, 2012) Takto otevřený přístup k sexuální orientaci zaměstnanců je velmi ojedinělý.

10.6 Práce s diverzitou ve společnosti dm drogerie markt, s.r.o.

10.6.1 Charakteristika společnosti

Společnost dm drogerie markt, s.r.o. (dále jen „dm“) je jedničkou na českém drogistickém trhu, působí na území České republiky od roku 1993, kdy mateřská společnost dm Rakousko zřídila první českou pobočku v Českých Budějovicích. V Rakousku má dm tradici ještě mnohem delší, už od roku 1976. Se svými 2 500 prodejny patří koncern dm k největším drogistickým řetězcům Evropy. V současnosti (leden 2014) má dm více než 200 prodejen po celé ČR, přičemž hlavní centrála sídlí právě v Českých Budějovicích. (dm, O společnosti, online, 2014)

Řetězec dm nabízí široký sortiment z oblasti krásy, zdraví, foto, péče o dítě a o domácnost a doplňkový sortiment, jako např. krmivo pro zvířata, drobný textil, sezónní zboží, zdravá výživa. V prodejnách dm v České republice pracuje téměř 2 000 zaměstnanců, celý koncern pak zaměstnává dokonce cca 39 000 pracovníků. Ekonomický úspěch dm dokazuje fakt, že i v době začínající krize v roce 2008 realizovala rekordní nárůst tržeb o téměř 28 %. V roce 2009 a 2012 zvítězila v kategorii „Prodejce drogistického zboží“ v rámci soutěže Obchodník roku. V roce 2012 se dm navíc stala absolutním vítězem ocenění MasterCard Obchodník roku. Nárůst tržeb v rámci lokální značky i celého koncernu si dm udržela až do současnosti a plánuje expanzi například do Makedonie. (dm, O společnosti, online, 2014)

Struktura společnosti dm je dost plochá, neboť sestává z mnoha prodejen, centrálního skladu a řídicí centrály. V čele společnosti stojí dva jednatele a ve vedení je i pět prokuristek. Členové vedení zodpovídají kromě svých resortů také za přesně vytyčený region. Mezičlánkem mezi vedením společnosti a filiálkami jsou oblastní manažeři, kteří se starají o určitý počet prodejen v dané oblasti. (dm, O společnosti, online, 2014)

10.6.2 Řízení lidských zdrojů v dm

Strategie společnosti dm je částečně přejímána od mateřské společnosti z Rakouska, ale personální otázky se často přizpůsobují lokální situaci. Stejně jsou hlavně postupy při poradách, návštěvách filiálek a systém hodnocení. V oblasti řízení lidských zdrojů dm preferuje zcela rovný přístup ke všem zaměstnancům. Směrnice platí pro všechny bez výjimky, bez rozdílu jsou i mzdy a odměňování. Zaměstnanci

na stejné pozici mají vždy stejné platy bez ohledu na jejich pohlaví, věk, etnikum nebo dokonce bez ohledu na dobu jejich působení ve firmě. Ve mzdové strategii dm volí spíše vyšší fixní složku mzdy a méně zaměstnaneckých benefitů, čímž dává zaměstnancům právo a možnost se rozhodnout, jakým způsobem využijí své finanční prostředky. Pravidelně dochází k roční valorizaci mezd nad úroveň inflace. Většina zaměstnanců pracuje na zkrácený úvazek a často mají nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobu, na centrále je možné využívat home office nebo flexibilní pracovní dobu. (Střížová, 2014)

Společnost dm se snaží zajímat o své zaměstnance a provádí pravidelné průzkumy jejich názorů. V Tiskové zprávě (2013) se uvádí, že účast na těchto šetřeních je vysoká a konkrétní výsledky posledního průzkumu ukazují, že 95 % pracovníků považuje dm za velmi dobrého zaměstnavatele a 84 % pracovníků dm je velice spokojeno se svou současnou pracovní situací. Podle všeho prý zaměstnanci neváhají vyslovit své názory a návrhy, které dm využívá jako cennou zpětnou vazbu, která vede ke stanovování cílů pro další rozvoj společnosti.

Za své rovné zacházení se zaměstnanci byla dm v roce 2011 odměněna v soutěži Firma roku: Rovné příležitosti, kde získala druhé místo. Kladně hodnocenými prvky byl například transparentní systém odměňování, mzdová politika i vytvořená funkce firemního ombudsmana. (Gender Studies, Tisková zpráva, online, 2012)

10.6.3 Diverzita a její řízení

V dm jde řízení v oblasti diverzity nad rámec diskriminace. V celém koncernu a také v České republice dm striktně odmítá jakýkoliv druh diskriminace zaměstnanců, zakládá si na rovném zacházení se všemi zaměstnanci, rovném odměňování, nediskriminujícím přijímání zaměstnanců a celkově na rovném nahlížení na zaměstnance společnosti. Vedoucí resortu lidských zdrojů, paní Alena Střížová (2014) tento přístup zdůrazňuje a odmítá jakékoliv upřednostňování určitých skupin (ať už většinových nebo menšinových) před ostatními. V oblasti diverzity se dm řídí poměrně jednoduchým a překvapivě úspěšným pravidlem absolutně nerozlišovat mezi jednotlivými zaměstnanci a také ani cíleně nesledovat jejich charakteristiky, které je mohou vymezit od ostatních. Společnost si zakládá také na tom, že nezřizuje (téměř) žádné speciální programy pro podporu určitých skupin zaměstnanců a záměrně

neprotěžuje nikoho na základě jeho primárních nebo sekundárních charakteristik diverzity.

10.6.4 Genderová diverzita

Podle posledních statistik v roce 2013 bylo v dm zaměstnáno 94 % žen, což je ale z velké části ovlivněno povahou podnikatelských aktivit společnosti a nabízeného sortimentu. Na prodejnách jsou zaměstnány převážně ženy, kterým je prodáván sortiment velmi blízký. (Střížová, 2014) Zajímavé a poměrně netradiční genderové rozložení je vidět ve vedení společnosti, kde jsou dva muži (jednatelé) a pět žen - vedoucí resortu lidských zdrojů, vedoucí resortu logistiky, vedoucí resortu financí a controllingu, vedoucí resortu expanze a vedoucí resortu marketingu a nákupu. (dm, O společnosti, online, 2014) Dalo by se říci, že v genderové oblasti má dm opačný "problém" než většina ostatních společností, kde se často potýkají s nedostatkem žen v celém podniku nebo alespoň ve vedení.

Návratnost žen z mateřské a rodičovské dovolené (MD a RD) je na úrovni 45 až 50 %. V případě žen odcházejících na mateřskou dovolenou jsou s nimi jejich nadřízení v kontaktu ještě před touto dovolenou za účelem právě podpory jejich návratu. Každá odcházející žena vyplní dotazník, který má zjistit, jestli a jak chce zůstat v kontaktu se společností. Zaměstnankyně na MD nebo RD mohou tento kontakt udržovat například prostřednictvím zaměstnaneckého časopisu, který jim je zasílán, mají možnost se i po dobu své nepřítomnosti účastnit některých vzdělávacích programů, mohou dokonce navštěvovat porady a absolvovat rozhovory se svým přímým nadřízeným. (Peroutka, 2014) Většinou se zaměstnankyně vrací do společnosti do tří let. V roce 2013 bylo na MD dovolené 22 žen z centrálního skladu (a všechny se vrátily do tří let na svá místa), na centrále 28 žen a v provozu 119 žen. (Střížová, 2014)

10.6.5 Věková diverzita

Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti dm byl v září roku 2013 na úrovni 36,13 let. Celkový průměrný věk všech zaměstnanců za posledních několik let o nepatrnou hodnotu poklesl (z 36,17 na 36,13). Tento pokles byl způsoben převážně nepatrným poklesem průměrného věku zaměstnanců na prodejnách a v centrálním skladu, na centrále se naopak průměrný věk zaměstnanců nepatrně zvýšil. Celkový průměr je tedy v průběhu let poměrně stabilní a nezaznamenává velké výkyvy. K tomu

přispělo zřejmě také snížení fluktuace zaměstnanců (dm je svými zaměstnanci vnímána jako atraktivní zaměstnavatel a ke snížení fluktuace napomohla také současná situace na trhu práce). (Střížová, 2014)

Pro zaměstnance starší 50 let pořádá dm workshopy a pro vedoucí, věnující se výchově a vzdělávání učňů, speciální tréninkové programy, což by se dalo považovat jako jeden z mála programů zaměřených na určitou skupinu zaměstnanců. V dm nejsou nabízeny programy trainee pro studenty, jako je tomu v jiných firmách. Přesto dm přijímá hodně absolventů (převážně absolventy z Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a absolventy středních škol nebo učilišť), protože je při výběrových řízeních nediskriminuje požadavkem praxe a nehledí na míru jejich zkušeností. Absolventi jsou přijímáni jak do prodejen, tak do centrálního skladu a na centrálu. Za jakousi podporu zaměstnávání mladých může být považována spolupráce dm se středními školami a učilišti, kdy dm nabízí možnost konání praxí pro tyto studenty (viz Diverzita v oblasti vzdělání). (Peroutka, 2014)

10.6.6 Etnická diverzita

V roce 2013 byla dm oceněna organizací IQ Roma servis, o. s. za dlouhodobé naplňování a dodržování zásad rovného zacházení s etnicky rozličným obyvatelstvem cenou "Ethnic Friendly zaměstnavatel". (dm, O společnosti, online, 2014) Přesto dm nemá žádný speciální program na podporu zaměstnávání různých etnických skupin a těchto úspěchů dosahuje pouze prostřednictvím svého nediskriminačního přístupu. Všeobecně mnoho cizinců v dm zaměstnáno není. V konkrétních číslech je zde 1 607 Čechů, 10 Slováků, 1 Rakušan (jednatel společnosti), 1 Ukrajinec a 1 Kyrgyz. (Střížová, 2014) Jelikož dm poskytuje služby a produkty na prodejnách v České republice, je toto národnostní složení poměrně logické. Na centrále převažuje také česká národnost, ale jedním z požadavků na zaměstnance je znalost německého jazyka (společná řeč při komunikaci v zemích koncernu).

10.6.7 Diverzita v oblasti vzdělání

Společnost dm zaměstnává pracovníky s různým stupněm vzdělání. Diverzita vzdělání je v případě dm rozložena v závislosti na náročnosti a charakteru pracovní pozice. Na prodejnách převažují zaměstnanci s výučním listem a potom absolventi

odborných středních škol s maturitou. Na centrále převažují naopak zaměstnanci s vysokoškolským titulem nebo zaměstnanci s maturitou. (Střížová, 2014)

V českém prostředí zatím chybí střední škola, která by nabízela vhodný drogistický obor, který by vychovával odborníky právě pro zázemí drogistického řetězce a i přes velké množství uchazečů o práci mezi nimi dm nenachází kvalifikované kandidáty. Proto dm vyvinula vlastní iniciativu a oslovila učiliště po celé ČR s nabídkou spolupráce. (Peroutka, 2014) Žákům těchto učilišť nabízí dm možnost praxe ve svých prodejnách, kde jsou začleněni jako plnohodnotní členové týmu a za jejich práci je jim vyplácena odměna. Do každé prodejny je umístěn jeden, nejvýše dva učni. (Tisková zpráva, online, 2013) V současnosti poskytuje dm tuto možnost 19 učňům. Nejlepším žákům je po skončení praxe nabídnuta pracovní smlouva. (Peroutka, 2014)

10.6.8 Zaměstnanci s postižením

Společnost dm zaměstnává několik zaměstnanců se zdravotním postižením a také odebírá některé zboží a služby z chráněných dílen. Mezi zmíněné služby se řadí zejména balení výrobků nebo promobalíčků, které dm posléze nabízí. (Střížová, 2014) V současnosti je dm v kontaktu se zástupcem Ligy vozíčkářů při společném hledání uplatnění jejich klientů nabídkou práce v prodejnách dm. (Střížová, 2014, Liga vozíčkářů, online, 2014)

V této oblasti chce dm do budoucna dosáhnout zlepšení a nabídnout vhodné místo přímo na centrále někomu právě se zdravotním handicapem.

10.6.9 Shrnutí

Tato případová studie byla do disertační práce zahrnuta jako kontrastní případ oproti předešlým. Vedení HR společnosti dm drogerie markt odmítá jakékoliv zvýhodňování určitých skupin zaměstnanců, ale také jakékoliv znevýhodnění. Rázi striktně rovné podmínky pro všechny, podařilo se jí vybudovat během let takovou organizační kulturu, že tyto podmínky a zásady jsou přijaty všemi zaměstnanci a důkazem toho, že fungují, jsou uspokojivé výsledky v pravidelných šetřeních mezi zaměstnanci, kteří jsou loajální a většinou spokojeni se svou prací ve společnosti. Společnost dm získává však i ocenění od nestranných organizací z vnějšku za oblast rovných příležitostí, aniž by vytvářela nebo se prezentovala programy na podporu různých skupin zaměstnanců. Tyto úspěchy však nelze považovat za důsledek využívání

klasického diversity managementu, protože diverzita zde není cíleně řízena, ale spíše jako výsledek vhodného zacházení s diverzitou nad rámec rovných příležitostí dle právního rámce.

10.7 Shrnutí a komparace výsledků zjištěných v případových studiích

Pro vyvození závěrů z uvedených případových studií je potřebné alespoň do určité míry strukturovat zjištěné výsledky tak, aby mohla být provedena alespoň částečná komparace stavu využívání diversity managementu ve vybraných organizacích. Z těchto výsledků pak mohou být odvozena určitá doporučení pro implementaci diversity managementu pro organizace v České republice, které dosud žádné nebo skoro žádné programy diverzity nezavedly.

Pro strukturování dat poslouží tabulka (viz tabulka č. 19), která shrnuje a zdůrazňuje nejdůležitější postřehy a okolnosti (v tabulce jako indikátory), které souvisejí nebo ovlivňují využívání diversity managementu v pěti zkoumaných organizacích.

Tab. č. 19: Strukturované shrnutí případových studií

Indikátor	Česká spořitelna, a.s.	Zentiva Group, a.s.	Telekomunikační společnost	IBM ČR	dm drogerie markt
Sídlo mateřské společnosti	Rakousko	Francie	Velká Británie	USA	Rakousko
Počet zaměstnanců v ČR	10 760	6 000	2 000	400	2 000
Komplexní program DM	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne
Implementace DM	Zdola.	Shora.	Shora.	Shora.	-
DM součástí CSR	Ano, ale je více jako samostatná disciplína.	Ano	Ano	Ano	Ano, na úrovni rovných příležitostí.
DM součástí strategie	Ano	Částečně	Částečně	Ano	Ano, na úrovni rovných příležitostí.
DM součástí HR	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano, na úrovni rovných příležitostí.
Diverzita součástí KPI	Ano, v hodnocení manažerů.	Ne	Ne	Ano, v hodnocení manažerů.	Ne

Diverzita součástí marketingu	Ano, částečně.	Ano	Ano, částečně.	Ano, částečně.	Ano
Zaměření na gender	Ano, silné.	Ano, silné.	Ano, silné.	Ano, silné.	Ano
Zaměření na věk	Ano	Spíše ne.	Spíše ne.	Spíše ne.	Ano
Zaměření na národnost	Spíše ne.	Ano, silné.	Ano	Ano	Spíše ne
Zaměření na handicapované	Ano, silné.	Spíše ne	Spíše ne	Ano	Ano, silné.
Zaměření na sexuální orientaci	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne
Zaměření na vzdělání	Ano	Ano	Spíše ne.	Ano	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z tabulky je patrné, že všechny vybrané organizace patří dle směrnic EU mezi tzv. velké podniky, co se týče počtu zaměstnanců a všechny tyto organizace mají své centrály nebo mateřské společnosti v zahraničí. Žádná tedy není ryze česká, ale většinou mají alespoň český původ, pouze ve svém vývoji přešly pod větší nadnárodní koncern. Shodou okolností mají hned dvě organizace centrálu nebo mateřskou společnost v Rakousku, jedna ve Francii, jedna ve Velké Británii a jedna v USA.

Komplexní program zaměřený na diversity management má pouze Česká spořitelna, která je v tomto, dá se říci, průkopníkem v České republice. Zde je také velký rozdíl oproti ostatním zkoumaným organizacím v tom, že diversity management a jeho praktiky jsou v České spořitelně prosazovány zdola, tedy ne z centrály nebo mateřské společnosti, ale je to přesně naopak, protože teprve v posledních měsících (přelom roku 2013/2014) autorka programu “Diversitas” Vera Maria Budway-Štrobach začíná implementovat tento program na úrovni celé skupiny Erste Group, přičemž nejdříve byl implementován pouze v České republice na popud této HR manažerky a několika kolegů. I v tomto komplexním programu České spořitelny ale stále ještě chybí některé aspekty primární diverzity, aby byl program kompletním nástrojem diversity managementu (např. chybí práce se sexuální orientací nebo větší zaměření na věkovou diverzitu a diverzitu vyplývající z mentálních a fyzických schopností). Komplexní diversity management, alespoň co se týče primární dimenze diverzity, tedy nepokrývá

žádná ze zmiňovaných organizací a lze tvrdit, že bychom jej v České republice jen velice těžko hledali.

Ve všech sledovaných organizacích je diversity management reflektován a ve výročních zprávách často prezentován jako součást konceptu sociální odpovědnosti, přičemž v České spořitelně je již diversity management považován více za samostatnou disciplínu. V organizaci dm drogerie markt je zase patrný ten rozdíl, že zde jako součást sociální odpovědnosti považují striktní dodržování rovných příležitostí, nikoliv cílené programy diversity managementu.

Diversity management je pevně zabudován do strategie České spořitelny a IBM ČR, dm drogerie markt má opět ve svých strategiích spíše zaměření na rovné příležitosti nežli na řízení diverzity. Ostatní organizace mají politiku řízení diverzity ve svých strategiích zahrnutou pouze okrajově v rámci jejich CSR programu.

Ve všech pěti organizacích je diversity management považován za součást HR managementu, který jej má na starost, a diversity management se zde využívá zejména v oblastech typických pro řízení lidských zdrojů – přijímání zaměstnanců, povyšování, odměňování, fluktuace zaměstnanců, hodnocení, talent management nebo vzdělávání. Ve společnosti dm jsou tyto aktivity opět omezeny na dodržování rovných příležitostí.

Česká spořitelna a IBM ČR jdou příkladem také v oblasti propojení a začlenění principů diversity managementu do klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), což se projevuje především v hodnocení manažerů, kteří jsou například hodnoceni podle toho, jakou mají návratnost svých přímých podřízených z mateřské či rodičovské dovolené. Ostatní organizace zatím diversity management s KPI nepropojily.

Tři z pěti posuzovaných organizací, konkrétně Česká spořitelna, Zentiva a IBM ČR, už využívají diverzitu nejen v oblasti HR a rovných příležitostí, ale také v businessu, kdy se snaží prostřednictvím diverzitivně orientovaného marketingu zacílit produkty a reklamu na konkrétní diverzifikované skupiny zákazníků.

Na genderovou diverzitu se téměř všechny organizace zaměřují velice silně. Často to je jedna z nejvíce sledovaných a řízených diverzit v organizaci. Určité programy na podporu žen má dokonce i dm drogerie markt, která jinak cílené programy nevyužívá. Toto kvalitativní zjištění jen potvrzuje kvantitativní výsledky statistického šetření v případě tvrzení č. 2 v předchozí kapitole. Žádná ze společností se nesoustředí na podporu a zvýšení počtu mužů. Většinou nemají problém s nízkým počtem

zaměstnaných mužů nebo to jako problém nevnímají. Ve většině organizací ale funguje podpora rodiny a work-life balance, kam jsou zahrnuti i zaměstnanci mužského pohlaví.

Na věkovou diverzitu se zaměřuje Česká spořitelna a dm drogerie markt, ovšem spíše okrajově. V České spořitelně se snaží podporovat starší zaměstnance pomocí age managementu a programu Sova a cílí i na mladé lidi pomocí zaměstnávání absolventů, v dm drogerie markt pořádají pro zaměstnance ve věku 50+ workshopy a tréninkové programy a mladé lidi podporují prostřednictvím spolupráce se středními a vysokými školami a nabídkami stáží.

Silné zaměření na národnostní diverzitu lze najít ve společnosti Zentiva, která tuto diverzitu vnímá a podporuje jako jednu ze stěžejních. Má také nejpropracovanější program na podporu cizích národností a snaží se přizpůsobovat cizím kulturám i své prostředí. Ostatní organizace se zaměřují na národnostní diverzitu pouze okrajově nebo vůbec, přestože jsou všechny nadnárodního charakteru.

Organizace jako Česká spořitelna a dm drogerie markt jsou příkladem v oblasti zaměstnávání a podpory handicapovaných pracovníků, i když samy zde ještě vidí mezery a snaží se je zaplnit prostřednictvím spolupráce s různými neziskovými organizacemi nebo nadacemi a vytvářením programů na kvalifikaci a získávání pracovníků s postižením.

V oblasti diverzity vyplývající ze sexuální orientace se aktivně zapojuje pouze IBM ČR, i když více spíš jeho centrála. Pro zaměstnance s odlišnou sexuální orientací se snaží vytvořit tolerantní a otevřené prostředí, kde se mohou prosadit a navíc také veřejně sdružovat. Tento typ diverzity je sice velice těžké řídit z důvodu skrytých projevů, ale vytvoření přátelského a nediskriminačního prostředí je prvním krokem k jeho plnému využití.

Posledním zkoumaným aspektem diverzity, který je v disertační práci považován za stejně důležitý jako pět aspektů primární diverzity, je vzdělání. V této oblasti se však žádná ze sledovaných organizací aktivně neprojevuje. Většinou se snaží zvyšovat vzdělanost svých zaměstnanců prostřednictvím vzdělávacích programů nebo talent managementu a snaží se spolupracovat se školami a zároveň si tak vychovávat své odborníky.

Příkladem a inspirací pro organizace, které ještě diversity management a jeho programy nezavedly, by mohly být všechny zde zkoumané organizace, každá v jiném

ohledu nebo oblasti. Zatím nejkompexněji k diversity managementu přistupuje Česká spořitelna a IBM ČR, přičemž je zde jasně vidět, že implementace DM je možná jak zdola tak shora a principy DM lze uplatnit v nejrůznějších odvětvích podnikání.

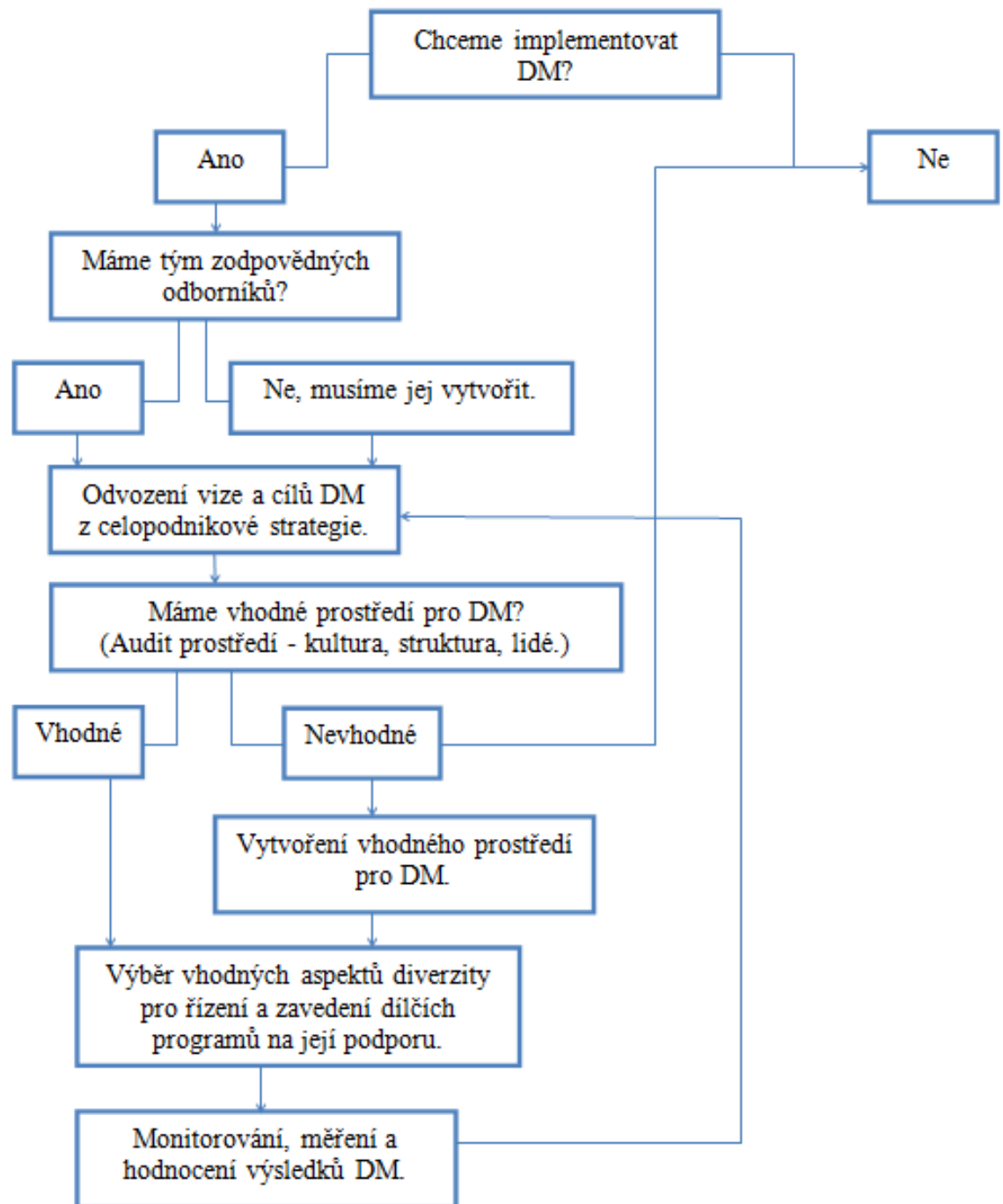
11. Návrh metodiky pro implementaci diversity managementu v českém podnikovém prostředí

Tato kapitola shrnuje výše zmíněné poznatky z oblasti diversity managementu založené na rešerši literatury, výsledcích dvou dotazníkových šetření a výstupech z případových studií příkladů dobré praxe. Výstupy z tohoto smíšeného výzkumu poslouží jako podklad pro stanovení obecných aplikačních doporučení pro práci s diverzitou a diversity managementem v organizacích v prostředí České republiky. Doporučení jsou pouze obecná zejména proto, že není možné stanovit jednotný univerzální návod pro zacházení s diverzitou, neboť, jak už bylo řečeno výše, úspěšnost využití diversity managementu je silně závislá na množství interních i externích podmínek. Následující návrhy proto mohou být využity v organizacích z různého prostředí, avšak až po zvážení relevantnosti jednotlivých kroků a úpravě některých postupů v závislosti na konkrétní situaci v organizaci a kolem ní, tedy v závislosti na kontextu, do kterého má být diversity management zasazen.

Před, při i po implementaci praktik diversity managementu by měla organizace zodpovědět a vyřešit mnoho otázek a úkolů. Následující schéma (obrázek č. 29) naznačuje body, které by ve většině případů měly být zváženy. Základní otázkou je, zda organizace skutečně má zájem implementovat DM a věnovat tomuto dostatek času i finančních prostředků. Pokud usoudí že ano, je dobré ihned ze začátku sestavit tým odborníků, kteří si celý proces implementace a přípravy vezmou na starost. Takový tým by měl sestávat ze zaměstnanců, kteří jsou přesvědčeni o nutnosti zavedení DM a mají zájem aktivně se na jeho implementaci i propagaci podílet. Ve větších organizacích je žádoucí vytvoření samostatného programu/projektu s jedním programovým manažerem, který bude ostatní členy týmu řídit a udávat směr. Pro tyto zaměstnance je zapotřebí kvalitního školení v oblasti diverzity, jejích přínosů a možnostech jejího řízení, aby pak tyto informace mohli šířit dál mezi své kolegy. Pokud organizace nemá dostatek nebo dokonce žádného vhodného zaměstnance pro tyto pozice, měla by najít odborníky zvenčí nebo si vycvičit vlastní.

V momentě, kdy je sestaven vhodný tým a jsou mu postoupeny jisté pravomoci a je zde podpora vrcholového vedení, je možné přistoupit ke konkrétní formulaci strategie diversity managementu. Zde je důležité vycházet při tvorbě strategie DM z celopodnikové strategie tak, aby cíle DM podporovaly cíle z dlouhodobého

Obr. č. 29: Schéma doporučeného postupu implementace DM v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

strategického záměru a dávaly tak smysl všem zúčastněným. Měla by být jasně formulovaná vize a z ní vycházející cíle diversity managementu a vhodná strategie. Takto formulovaná strategie by měla být komunikována na všech dotčených pozicích odshora dolů, kdy přímý nadřízený vysvětlí svým podřízeným účel a smysl nově zavedených opatření.

V tuto chvíli by se měla organizace ptát na jednu z nejdůležitějších otázek, a to zda má pro takto stanovené cíle a pro samotné zavedení diversity managementu vhodné prostředí, jak vnější, tak vnitřní. Do vnějšího prostředí spadá zejména stát, ve kterém organizace působí – tzn. platné zákony v oblasti práce a zaměstnanosti, diverzita účastníků na trhu práce, kterou je možné v rámci DM využívat a vůbec kultura daného národa. Ve vnitřním prostředí by měl proběhnout audit organizační kultury, zda jsou zaměstnanci připraveni přijmout jisté změny a akceptovat principy diversity managementu. Pokud by schopni nebo ochotni nebyli, je nutné zesílit komunikaci a školení u klíčových pracovníků, aby bylo pro DM vytvořeno žádoucí prostředí a klima (tzv. prodiverzitní kultura).

Je třeba také realizovat audit organizační struktury - jaké jsou možnosti růstu a postupu zaměstnanců, jaký je zde prostor pro nové flexibilní formy práce a určit ta oddělení, kterých se implementace diversity managementu bude bezprostředně týkat, což bývá v první řadě oddělení HR, oddělení PR nebo také marketingu obecně. Velmi důležitý je průzkum mínění zaměstnanců, zjištění míry jejich povědomí o pojmu DM a jejich postojů vůči němu. V rámci tohoto šetření může být zjištěna také současná míra diverzity mezi zaměstnanci, případné problémy, nerovnosti nebo místa, kde může být pomocí DM dosaženo zlepšení.

Úkolem organizace je využít získaných poznatků z těchto auditů a snažit se zjištěné problémy vyřešit a připravit tak půdu pro implementaci DM. Podle toho, do jaké míry se organizaci podaří přizpůsobit své prostředí cílům DM, se určí, zda je třeba revize strategického záměru DM či nikoliv. Může se ovšem stát, že se při průzkumech zjistí, že prostředí dané organizace je zcela nevhodné pro zavedení DM a jeho úprava by byla příliš časově i finančně náročná nebo téměř nemožná. Potom se doporučuje od plánované implementace DM v této fázi raději ustoupit.

Všechny předchozí kroky by se mohly řadit do tzv. přípravné fáze implementace neboli formulace strategie DM. V následujícím kroku už může organizace přistoupit ke konkrétnímu provedení implementace DM tím, že si na základě zvolených cílů a zjištěného stavu prostředí vybere několik aspektů diverzity, kde vidí hlavní problémy, které je potřeba řešit nebo naopak hlavní příležitosti, kterých by mohla využít. Doporučuje se zaměřit se z počátku na dva až tři aspekty (nezávisle na tom, zda jsou z primární nebo sekundární dimenze diverzity), záleží na daném kontextu. Pro tyto

aspekty se pak vytvoří jednotlivé programy, které dostanou na starosti vhodné zodpovědní zaměstnanci. V České republice mezi nejčastěji řízené aspekty diverzity patří genderová otázka, věk a postižení. U nadnárodních firem to ale může být zejména národnostní otázka apod. Pozor by si organizace měla dát na to, aby nesklouzla v těchto programech k tzv. afirmativním akcím.

Po zavedení těchto a časem i dalších programů na podporu jednotlivých aspektů diverzity v organizaci je nutné pro správné fungování diversity managementu nastolit pravidla pro monitorování a měření jeho výsledků. Jak už bylo zmíněno výše, jednou z nejlepších metod pro takové hodnocení je koncept Balanced Scorecard nebo jeho upravená verze tzv. Diversity Scorecard. Pokud se podaří dostat diverzitu i do klíčových ukazatelů výkonnosti v hodnocení vedoucích pracovníků a do vrcholové podnikové strategie, je organizace na správné cestě ke skutečnému řízení diverzity neboli diversity managementu, což je ale dlouhodobý a složitý proces, na kterém je třeba neustále pracovat a přizpůsobovat ho měnícím se podmínkám trhu práce, ekonomiky a organizace samotné. Vhodně podporovanou a řízenou diverzitu pak organizace může využívat i směrem k trhu se zaměřením na zákazníky v rámci svého marketingu.

12. Diskuse závěrů a limitace výzkumu

Teoretická rešeršní část práce měla za úkol vymezit základní pojmy, důležité pro lepší uchopení celého konceptu v rámci disertační práce a vlastního výzkumu. Výsledkem je přehled vývoje pojmu diversity management, který, jak vyplývá z odborných zdrojů, pochází z USA a do České republiky přichází přes západní a severské země Evropy až v posledním desetiletí. Vzhledem k poměrně omezenému počtu česky psaných odborných zdrojů čerpá tato práce zejména ze zahraničních monografií a vědeckých článků, kdy se nezaměřuje pouze na původní americké publikace, ale také na vědecké přístupy z dalších zemí, aby tak byla znázorněna národní specifika přístupu ke konceptu diversity managementu. Tyto přístupy jsou doplněny několika pohledy českých autorů, kteří se o diversity managementu zmiňují v některých svých publikacích v rámci jednotlivých kapitol. Z tohoto vyplývá, že podnikové prostředí v České republice je nakloněno spíše klasickému diversity managementu než afirmativním akcím, jak tomu bylo dříve v USA. Další stěžejní částí rešerše je otázka účinků diverzity při využití v podnikové sféře, kde je jasně patrný a mnoha studii dokázaný vliv diverzity na různé oblasti podnikání, ať už je to výkonnost, image, vztahy se zákazníky, loajalita zaměstnanců, přístup na trhy apod. Co je ale důležité zmínit v tomto ohledu, je nezanedbatelný vliv kontextu, do kterého je koncept zasazen, a nelze tvrdit, že diverzita organizacím přináší vždy jen benefity, ale může s sebou nést také určité náklady nebo omezení. Konečné účinky diverzity a jejího řízení mohou mít pozitivní, negativní nebo neutrální vliv např. na podnikovou výkonnost a směr tohoto vlivu určuje dle literatury zejména organizační kultura, obchodní strategie, HR praktiky a národní specifika (vycházejí zejména z publikací Kochan a kol., 2003 a Kirton, Greene, 2010). V rámci kontextu by nemělo být zapomínáno ani na důležitost vzdělávání a tréninku v oblasti diverzity, což dokazují teoretické studie i samotný výzkum autorky (viz tvrzení č. 4). Součástí teoretické části práce je také přehled možných metod měření vlivu diverzity na podnikovou výkonnost, což je ale složité a samostatné téma, které by mohlo být rozvinuto spíše v dalších vědeckých aktivitách autorky, nikoliv již v této disertační práci. Teoretickou část uzavírají doporučení pro implementaci DM v organizacích, kde je třeba zdůraznit zejména důležitost správného stanovení vize diverzity.

Empirická část práce je uvozena přehledem o diverzitě obyvatelstva v České republice, aby tak objasnila míru a vývoj diverzity ve spojení s otázkami trhu práce. Zde je patrné, že prostředí České republiky je poměrně vysoce diverzitní z hlediska genderu, věku a vzdělání, ale také z hlediska národnosti, mentálních a fyzických schopností a trochu také sexuální orientace. Tato diverzita ve většině sledovaných aspektů v průběhu let neustále narůstá a skýtá tak možnosti pro využití diversity managementu v českých organizacích.

Z doplňkového dotazníkového šetření autorky mezi potenciálními budoucími manažery pak vyplývá základní postoj a hlavně míra povědomí těchto respondentů o diverzitě, situaci na trhu práce v ČR a diversity managementu, což dává částečný přehled o možném budoucím vývoji DM v českém prostředí. Zkoumaný vzorek ale není dostatečně široký, aby mohlo být usuzováno z části na celek, proto je toto šetření pouze doplňkem k dalšímu výzkumu autorky. Dle výsledků šetření respondenti vyjádřili názor, že nejčastější diskriminací na trhu práce je diskriminace na základě věku, národnosti a pohlaví, což téměř odpovídá i průzkumům Evropské komise z roku 2009, kde byla za nejčastější diskriminaci považována diskriminace na základě věku, národnosti a postižení. Nejvíce postiženými skupinami jsou pak podle nich zejména starší lidé, mladší lidé a lidé s postižením, což se ještě více přibližuje výsledkům průzkumu Evropské komise. Provedený χ^2 -test nezávislosti ale u této otázky odhalil možnou závislost odpovědí na pohlaví respondentů, a jelikož mezi respondenty převažovaly ženy, mohou být tyto výsledky mírně zkresleny.

Téměř 70 % respondentů z realizovaného průzkumu o pojmu diversity management nikdy neslyšelo, pouze 7 % z nich umělo pojem správně definovat. To dokazuje malou míru povědomí a nepřipravenost těchto respondentů v budoucnu s DM pracovat. Po stručném vysvětlení pojmu ale naprostá většina respondentů uvedla, že DM by mohl mít pozitivní vliv na podnikovou výkonnost. Co se týče benefitů, pouze necelá 3 % odpověděla, že DM s sebou nepřináší žádné benefity. Ostatní se nejvíce přikláněli k benefitům jako je zvýšení kreativity a inovací, větší motivace a výkonnost, zlepšení podnikové image nebo přístup na nové trhy a k novým zákazníkům. Na závěr většina respondentů odpověděla, že by pro ně byl potenciální zaměstnavatel praktikující diversity management atraktivnější než ten, který DM nevyužívá, což je pro budoucnost důležitý pohled ze strany účastníků trhu práce a uchazečů o práci.

Stěžejním bodem a jedním z hlavních cílů práce bylo zjistit stav využívání DM ve výběrovém vzorku organizací působících na území ČR. Toto zjišťování probíhalo formou dotazníkového šetření, kde odpovídalo 125 zástupců odpovědných manažerů různých organizací. Zde byla stanovena čtyři základní tvrzení, jejichž platnost byla ověřena pomocí neparametrických statistických testů.

Nejprve byl zkoumán vliv výše zahraničního kapitálu a velikosti organizace na využívání diversity managementu. Zde byl předpoklad, vycházející z odborných zdrojů, že podíl zahraničního kapitálu a velikost organizace ovlivňují, zda organizace má nebo nemá jasně definovanou politiku diverzity. Toto se ale statistickými testy nepotvrdilo ani v případě podílu zahraničního kapitálu, ani v případě velikosti organizace. Naopak dokonce respondenti zastupující mikro a malé organizace odpovídali v průměru více pozitivně ve smyslu využívání politiky diverzity než respondenti z organizací středních a velkých, což bylo překvapivé. Druhé tvrzení se týkalo aspektů diverzity a předpokládalo, že se oslovené organizace zaměřují nejvíce na diverzitu genderovou ve srovnání s ostatními primárními aspekty diverzity (s vyloučením aspektu sexuální orientace, který je jen těžko zjistitelný). Výsledky neparametrického testu ukázaly, že genderové diverzité se opravdu dostává větší pozornosti oproti věku a národnosti, to se však nedá říci o diverzitě vyplývající z postižení, kde se statisticky významný rozdíl neprojevil, pouze aritmetický průměr odpovědí naznačuje, že je tomu skutečně tak. Komplexně lze tedy shrnout, že v tomto šetření je opravdu genderová diverzita vnímána organizacemi jako stěžejní a nejvíce se jí věnují. (Tento výsledek je dále podpořen i kvalitativním zkoumáním případových studií.) Třetí tvrzení se věnuje benefitům plynoucím z diverzity a jejího řízení a tvrdí, že organizace, které již mají formulovanou politiku diverzity, jsou více přesvědčeny o jejích benefitech než ty, které ji nemají. Aritmetické průměry odpovědí ukazují, že organizace s formulovanou politikou diverzity více vnímají všechny zkoumané benefity, ale statistický test toto nepotvrdil ani v jednom případě. Pozitivním zjištěním pro budoucnost diversity managementu v dotázaných organizacích je, že průměry odpovědí organizací, které ještě politiku řízení diverzity nezavedly, jsou také spíše nižší, tudíž jsou tyto organizace už nyní schopny vidět benefity, které jim diverzita může přinést v případě, že ji začnou v budoucnu sledovat a řídit. Poslední čtvrté tvrzení se týkalo důležitosti tréninku manažerů v oblasti diverzity a předpokládalo (zejména na základě rešerše odborných článků), že trénování manažerů zaujímají proaktivnější přístup k řízení diverzity než ti,

kteří žádný trénink dosud neabsolvovali. V tomto případě byla statisticky prokázána jasná platnost tvrzení ve všech zkoumaných oblastech. Z těchto závěrů vyplývá další doporučení (kromě postupů a stanovení vize diversity v teoretické části práce) pro praktickou implementaci diversity managementu v organizacích, že by tyto neměly podceňovat důležitost tréninku v oblasti diversity minimálně u svých manažerů, protože takový trénink může významně přispět k úspěšné implementaci DM.

Doplňkem ke dvěma dotazníkovým šetřením jsou kvalitativní případové studie z pěti organizací, které již diversity management úspěšně implementovaly. Jejich účelem bylo pochopení toho, jak je diversity management implementován v organizacích, jež jsou považovány za příklady dobré praxe v této oblasti pro Českou republiku. Je zde limitace z hlediska počtu pěti případových studií. Proto jsou také pouze součástí širšího výzkumu autorky a nelze na nich stavět závažné závěry, ale slouží zde jako zdroj zajímavých doplňujících informací ke kvantitativním zjištěním a jako doporučení pro praxi. Tyto případové studie byly záměrně provedeny ve zcela odlišných oblastech podnikání, aby ukázaly různé možnosti využití diversity managementu. Důležitost kontextu, do kterého je diversity management zasazen, se tedy projevuje i zde, neboť struktura případových studií logicky nemohla být vždy stejná a je přizpůsobena podmínkám jednotlivých organizací. Závěrečné shrnutí výsledků z případových studií lze považovat za orientační, ale i tak je z něj možno vyčíst zásadní převažující znaky, jako je převládající práce právě s genderovou diverzitou (jak potvrdilo i kvantitativní šetření) nebo začlenění diversity managementu v širším konceptu CSR a v oblasti lidských zdrojů, implementace DM povětšinou shora, neexistence komplexního programu pro diversity management (kromě jedné výjimky) apod.

Závěr

V rámci disertační práce proběhl jak kvalitativní, tak kvantitativní výzkum v oblasti diversity managementu se zaměřením na podnikovou praxi v České republice. V úvodu práce je zmíněna aktuálnost tématu vzhledem ke globálním změnám ve společnosti i v ekonomice a jeho atraktivnost z hlediska moderního managementu i vědy. Disertační práce respektuje sociální význam diverzity jako takové, ale zdůrazňuje především její možné propojení s podnikovým prostředím a businesssem. Definuje podstatu diverzity a s ní spojený diversity management při zohlednění kulturních, historických, demografických a ekonomických podmínek České republiky a nastiňuje možnosti využití tohoto konceptu v českých organizacích. Historie a vývoj diversity managementu v České republice nekopíruje vývoj tohoto konceptu v zahraničí, ale zachycuje se zde v posledních deseti letech již jako ustálený manažerský pojem, který zde nemá předchůdce v podobě afirmativních akcí, jako tomu bylo zejména v USA, odkud diversity management pochází.

Co se týče praktické využitelnosti diversity managementu v podnikové praxi, může být řízení diverzity pro organizace přínosem nejen v oblasti lidských zdrojů, kde má většinou své počátky, ale také v oblasti marketingu, managementu a v konečné fázi může kladně působit i na podnikovou výkonnost. Důležitým závěrem rešeršní části práce je kritický pohled na existenci vlivu diverzity a jejího řízení na podnikání, kdy tento vliv není vždy pouze pozitivní a záleží na mnoha vnějších i vnitřních faktorech (na kontextu), jakým směrem bude diverzita v organizaci působit.

Ze závěrů práce vyplývá, že v České republice existuje prostor pro aplikaci diversity managementu, který však doposud není zdejšími organizacemi zcela využit. Potenciál tohoto využití je patrný z kvalitativního výzkumu autorky, jež nabízí pohled na konkrétní úspěšné případy implementace diversity managementu v pěti vybraných organizacích, které slouží jako příklady dobré praxe a případná inspirace pro organizace, které zatím diversity management neimplementovaly. Výsledky kvantitativních šetření poukazují na to, že pojem diversity management není mezi mladými potenciálními manažery příliš znám, ale že jsou alespoň schopni v něm spatřovat výhody jeho využití a mají jasný názor na situaci na trhu práce a otázky diskriminace a zaměstnanosti. Současní manažeři z dotázaných organizací v České republice svými odpověďmi v rámci dotazníkového šetření vyvrátili závislost využití

diversity managementu na podílu zahraničního kapitálu a velikosti organizace, tudíž nelze tvrdit, že by byl prostor pro aplikaci diversity managementu pouze ve velkých podnicích s vysokým podílem zahraničního kapitálu. Výsledky šetření také potvrdily předpoklad, že se v dotázaných organizacích věnuje nejvíce pozornosti právě diverzitě genderové a že trénink v oblasti diverzity je velmi důležitým a účinným nástrojem k tomu, aby manažeři zaujímali proaktivní přístup k aplikaci diversity managementu a tím přispěli k jeho úspěšné implementaci. Většina dotázaných organizací je přesvědčena o benefitech diversity managementu nezávisle na tom, zda mají nebo nemají jasně formulovanou politiku diverzity, a pozitivní vnímání účinků diverzity je patrné u většiny z nich. Shrňme-li výstupy z rešeršní části práce a výsledky kvantitativního i kvalitativního výzkumu, lze odhadovat (nikoliv bezpečně usuzovat), že diversity management má, a mohl by mít i v budoucnu, význam pro podnikovou praxi v České republice.

Přínosy disertační práce

Zjevným přínosem disertační práce je příspěvek v oblasti vědy a výzkumu, neboť práce poskytuje ucelený přehled o problematice diversity managementu vycházející z rozsáhlé rešerše odborných, zejména zahraničních, zdrojů, který je doplněn a provázán s aktuálními údaji a zkušenostmi z podnikové oblasti v České republice. Přínos práce je posílen faktem, že dosud existuje jen velmi omezené množství odborné česky psané literatury, která by se zabývala výhradně tímto tématem. Téma diversity management je mladou disciplínou, která doplňuje a rozvíjí další širší koncepty jako je human resource management nebo společenská odpovědnost firem a má v sobě potenciál pro další zkoumání a vědeckou práci.

Disertační práce představuje přínos i pro pedagogickou oblast. Autorka zde přináší logickou formulaci základních teoretických pojmů souvisejících s diversity managementem a představuje jeho chronologický vývoj, což napomáhá správnému uchopení pojmu. Empirický výzkum a uvedené příklady dobré praxe pak nabízejí propojení praxe s teoretickými poznatky. Tohoto může být využito zejména při výuce vybraných předmětů, jako je management, personalistika nebo podniková ekonomika a další. Nelze vyloučit ani možnost vzniku samostatného předmětu zabývajícího se diversity managementem a jeho aplikacemi.

V neposlední řadě má disertační práce přínos také pro praxi. Zvolené téma disertační práce je vysoce aktuální a využitelné v současných podmínkách podnikového prostředí nejen v České republice. Jedná se o disciplínu, jejíž aplikací lze za určitých podmínek dosáhnout zvýšení konkurenceschopnosti a výkonnosti organizace. Z praktického hlediska jsou cenné zejména závěry disertační práce, které poukazují na konkrétní příklady dobré praxe a nastiňují stručný návrh postupu při procesu implementace diversity managementu v praktických podmínkách.

Zdroje

Publikace a odborná periodika

- 1) AMOS, Trevor a kol. *Human Resource Management*. Juta and Company Ltd., 2009. 464 s. ISBN 9780702172830
- 2) ANCA de, Celia; VEGA, Antonio Vazquez. *Managing Diversity in the Global Organization: Creating New Business Values*. Madrid: Palgrave Macmillan, 2006. 257 s. ISBN 0230800882
- 3) ARMSTRONG, Claire a kol. The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*. Wiley Periodicals, Inc., 2010, 49(6), s. 977 – 998, ISSN 1099-050X, doi 10.1002/hrm.20391
- 4) ARREDONDO, Patricia. *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*. London: Sage Publications, Inc., 1996. 228 s. ISBN 0803972911
- 5) ASHKANASY, Neal M.; WILDEROM, Celeste P.M.; PETERSON, Mark F. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage, 2011. 650 s. ISBN 9781412974820
- 6) BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 791 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- 7) BLATNÁ, Dagmar. *Neparametrické metody*. VŠE Praha, 1996. ISBN 80-7079-607-3
- 8) BRIEF, P., Arthur. *Diversity at work*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008. 341 s. ISBN 978-0-521-86030-7
- 9) BROWNLOW, Charlo. *SPSS Explained*. Hove: Routledge, 2004. ISBN 0-415-27409-5
- 10) BURRS, Linda, Jackson. *The Fruits of Inclusion: A Smart Business Guide to Creating a Sustainable Diversity and Inclusion Program*. Dr. Linda Burr, 2008. 108 s. ISBN-10: 0615154263, ISBN-13: 978-0615154268
- 11) CARR-RUFFINO, Norma. *Diversity success strategies*. Woburn: Butterworth-Heinemann, 1999. 323 s. ISBN 0-7506-7102-5
- 12) CARR-RUFFINO, Norma. *Managing Diversity: People skills for a multicultural workplace*. International Thomson Publishing, 1996. ISBN 0-538-84456-6
- 13) CAUDRON, Shari, HAYES, Cassandra. Are diversity programs benefiting African Americans? *Black Enterprise*. Graves, 1997. 27(7), s. 12-18, ISSN 0006-4165

- 14) CLEMENTS, Phil, JONES, John. *The Diversity Training Handbook: A Practical Guide to Understanding and Changing Attitudes*. Philadelphia: Kogan Page Publishers, 2008, 240 s. ISBN 978-0-7494-5068-7
- 15) COX, Taylor H. *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1994. 328 s. ISBN 978-1-881052-19-7
- 16) COX, Taylor H., BEALE, Ruby L. *Developing Competency to Manage Diversity: Reading, Cases & Activities*. Sann Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1997. 359 s. ISBN 1-881052-96-6
- 17) COX, Taylor H., Jr., BLAKE, Stacy. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 1991. 5(3), s. 45-45, ISSN 19389779
- 18) COX, Taylor H., LOBEL, Sharon, A., McLEOD Poppy L. Effects of ethnic and group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*. Academy of Management, 1991. 34(4), s. 827-847, ISSN 0001-4273
- 19) DAFT, Richard L. *The Leadership Experience*. Hampshire: Cengage Learning, 2008. 528 s. ISBN 0324539681
- 20) *Diversitas. Program rovných příležitostí*. Tištěný materiál České spořitelny, Vera Maria Budway-Štrobach, programová manažerka, ČS a.s., Olbrachtova 1929/62, 140 00 Praha 4.
- 21) *Diversitas. Cíle a priority: 2011 a dál*. Prezentace Česká spořitelny, Vera Maria Budway-Štrobach, programová manažerka, ČS a.s., Olbrachtova 1929/62, 140 00 Praha 4.
- 22) EGER, Ludvík a kol. *Diverzity management*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2009. 200 s. ISBN 978-80-87306-03-1
- 23) EGER, Ludvík, INDRUCHOVÁ, Zuzana. Diversity management – perceptions and attitudes by czech managers. *Ekonomie a management E+M*, Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014, 17(1), s. 73 – 81, ISSN 1212-3609, doi dx.doi.org/10.15240/tul/001/2014-1-006
- 24) EGER, Ludvík; EGEROVÁ, Dana; JIŘINCOVÁ, Milena; PETR TYL, Jan; PLEVNÝ, Miroslav; BITTEROVÁ, Miriam; LANČARIČ, Drahošlav; PETERKA, Andrej; PISOŇOVÁ, Mária; SAVOV, Radovan; HAJÓS, László; CZEGLÉDI, Csilla; CSEH PAPP, Imola; ROZWADOWSKI, Jerzi; WÓJCIK, Jacek. *Diversity management. Comparison, the best practices of Visegrad countries*. Plzeň: NAVA, 2012, 139 s. ISBN 978-80-7211-420-7
- 25) EGEROVÁ, Dana, EGER, Ludvík, KRIŠTOFOVÁ, Zuzana. Diversity Management: A Necessary Prerequisite for Organizational Innovations? *Liberec Economic Forum 2013*, 2013, Technical University of Liberec, Faculty of Economics, s. 125 – 134, ISBN 978-80-7372-953-0
- 26) EGEROVÁ, Dana, JIŘINCOVÁ, Milena, LANČARIČ, Drahošlav, SAVOV, Radovan. Applying the concept of diversity management in organizations in the

- Czech Republic and the Slovak Republic - a research survey. *Technological and Economic Development of Economy*. LT, 2013. 19(2). s. 350-366. ISSN 2029-4913
- 27) EGEROVÁ, Dana, JIŘINCOVÁ, Milena. Managing workplace diversity in the Czech corporate setting. *Actual Problems of Economics. Publikování v červenci 2014*.
- 28) EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 1989, 14(4), s. 532 – 550, ISSN 0363-7425, doi 10.5465/AMR.1989.4308385
- 29) ELY, Robin J., THOMAS, David A. Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*. New York: Johnson Graduate School of Management, 2001. 46(2), s. 229-273, ISSN 0001-8392
- 30) ESSED, Philomena. *Diversity: Gender, Color, and Culture*. Amherst: University of Massachusetts Press, 1996. 160 s. ISBN 1-55849-025-6
- 31) ESTY, Katharine C. *Workplace Diversity*. Avon MA: Adams Media, 1995. 209 s. ISBN 1558504826
- 32) FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4
- 33) FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 254 s. ISBN 802473317X
- 34) GARDENSWARTZ, Lee, ROWE, Anita. *Diverse teams at work: capitalizing on the power of diversity*. Society for Human Resource Management, 2003. 259 s. ISBN-10 1586440365, ISBN-13 978-1586440367
- 35) *Gender diversity a prorodinná politika firmy*. [10.10.2012] Interní materiály společnosti Zentiva. Andrea Futerová, Senior HR Business Partner. U kabelovny 130, 102 37 Praha 10.
- 36) GOLEMBIEWSKI, Robert, T. *Managing Diversity in Organizations*. Alabama: The University of Alabama Press, 1995. 209 s. ISBN-10: 0817307869, ISBN-13: 978-0817307868
- 37) GROENEVELD, Sandra. Diversity and employee turnover in the Dutch public sector: Does diversity management make a difference?. *International Journal of Public Sector Management*. Emerald Group Publishing Ltd., 2011, 24(6), s. 594 – 612, ISSN 0951-3558, doi 10.1108/09513551111163675
- 38) GRÖSCHL, Stefan. *Diversity in the Workplace: Multi-disciplinary and International Perspectives*. Burlington: Gower Publishing, Ltd., 2011. 199 s. ISBN 978-1-4094-1196-3
- 39) HENDL, Jan. *Přehled statistických metod*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-482-3.

- 40) HOLLADAY, L. Courtney, QUIÑONES, A. Miguel. The Influence of Training Focus and Trainer Characteristics on Diversity Training Effectiveness. *Academy of Management Learning & Education*, 2008, 7(3), s. 343 – 354, ISSN 1537-260X
- 41) HOLVINO, Evangelina; FERDMAN, Bernardo M.; MERRILI-SANDS, Deborah. Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. *The psychology and management of workplace diversity*. Malden, MA: Blackwell, 2004, s. 245-276, ISBN 978-1-4051-0096-0
- 42) HUBBARD, E. Edward. *The diversity scorecard*. Oxford: Elsevier Inc., 2012. 47 s. ISBN 0-7506-7457-1
- 43) HUBBARD, E. Edward. *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Amherst: HRD Press, 2004. 195 s. ISBN 0-87425-761-1
- 44) HUBINKOVÁ, Zuzana. Psychologie a sociologie ekonomického chování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 280 s. ISBN 978-80-247-1593-3
- 45) JEHN, Karen A.; NORTHCRAFT, Gregory B.; NEALE, Margaret A. Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*. Sage Publications, Inc., 1999. 44(4), s. 741 – 763. ISSN 0001-8392
- 46) JIŘINCOVÁ, Milena, LEICHEROVÁ, Veronika. *The awareness of diversity among the Czech students and graduates*. Annals of DAAAM for 2012 & Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium, s. 903 – 906, ISBN 978-3-901509-91-9, ISSN 2304-1382
- 47) JIŘINCOVÁ, Milena. Diversity management - příklady úspěšné aplikace organizacemi v České republice. *Hradecké ekonomické dny 2014*. Sborník recenzovaných příspěvků, Díl I., Gaudeamus: Hradec Králové, 2014. s. 402-408, ISBN 978-80-7435-366-6
- 48) JIŘINCOVÁ, Milena. Diverzita v ČR a její reflexe pro podniky a zaměstnanost. *Trendy v podnikání*, ZČU v Plzni, 2011, 1(1), s. 5 – 10, ISSN 1805-0603
- 49) JIŘINCOVÁ, Milena. Potential Future Managers and Their Opinion on the Issue of Diversity, Inclusion and Their Possible Use in Management. *Journal of Competitiveness*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2013. 5(2), s. 37-50. ISSN 1804-171X (Print), ISSN 1804-1728 (On-line), DOI: 10.7441/joc.2013.02.03
- 50) JOSHI, Aparna, ROH, Hyuntak. The Role Of Context In Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*. Academy of Management, 2009. 52(3), s. 599- 627, ISSN 0001-4273, doi 10.5465/AMJ.2009.41331491
- 51) KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004. ISBN 1-59139-134-2
- 52) KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Press, 1996. ISBN 0-87584-651-3

- 53) KEARNEY, Eric, GEBERT, Diether, VOELPEL, C. Sven. When and how diversity benefits teams: The importance of team members' needs for cognition. *Academy of Management Journal*. Academy of Management, 2009, 52(3), s. 581 – 598, ISSN 0001-4273, doi 10.5465/AMJ.2009.41331431
- 54) KELLY, Erin, DOBBIN, Frank. *How Affirmative Action Became Diversity Management*. Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996. American Behavioral Scientist. London: Sage Publications, Inc., 1998, 41(7), s. 960-984. ISSN 0002-7642
- 55) KENT, Raymond. *Data Construction and Data Analysis For Survey Research*. Chippenham: Antony Rowe Ltd, 2001. ISBN 0-333-76306-8
- 56) KILDUFF, Martin, ANGELMAR, Reinhard, MEHRA, Ajay. Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions. *Organization Science*. INFORMS, 2000. 11(1), s. 21-34, ISSN 1047-7039, doi 10.1287/orsc.11.1.21.12569
- 57) KIRTON, Gill, GREENE, Anne-Marie. The costs and opportunities of doing diversity work in mainstream organisations. *Human Resource Management Journal*. Blackwell Publishing Ltd., 2009. 19(2), s. 159 – 175, ISSN 1748-8583
- 58) KIRTON, Gill, GREENE, Anne-Marie. *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*. 3. vyd. Oxford: Elsevier Ltd., 2010. 293 s. ISBN 978-1-85617-812-9
- 59) KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C H Beck, 2008. 293 s. ISBN 8071798827
- 60) KLARSFELD, Alain. *International Handbook on Diversity Management at Work. Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2010. 360 s. ISBN 978-1-84720-890-3
- 61) KNIPPENBERG, Daan van, GINKEL, Wendy P. van, HOMAN, Astrid C. Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Oxford: Elsevier Inc, 2013. 121(2), s. 183-193, ISSN 0749-5978
- 62) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 215 s. ISBN 9788024724973
- 63) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení- Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5
- 64) KOCHAN, Thomas a kol. The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 2003. 42(1), s. 3 – 21, ISSN 1099-050X, doi 10.1002/HRM.10061
- 65) KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem*. Kanina: OPS, 2010. 194 s. ISBN 978-80-87269-12-1

- 66) KUMRA, Savita, MANFREDI, Simonetta. *Managing Equality and Diversity: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press Inc., 2012, 290 s. ISBN 978-0-19-9591404
- 67) KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0
- 68) LIM, Nelson; CHO, Michelle; HALL, Kimberly Curry. *Planning for Diversity: Options and Recommendations for DoD Leaders*. Rand Corporation, 2008. 130 s. ISBN 978-0-8330-4471-6
- 69) LODEN, Marilyn. *Implementing Diversity: Best Practices for Making Diversity Work in Your Organization*. McGraw-Hill, 1995. 200 s. ISBN 078630460X
- 70) LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 174 s. ISBN 8024706482
- 71) MABEY, Christopher; SKINNER, Denise; TIMOTHY, Clark. *Experiencing Human Resource Management*. Sage, 1998. 256 s. ISBN 0-7619-5117-2
- 72) MARTIN, John. *Human Resource Management*. Sage, 2008. 207 s. ISBN 9781412945103
- 73) McKinsey&Company. *Women Matter 2013. Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries*. [online, pdf]. [cit. 26.2.2014]. Dostupné na WWW: http://www.mckinsey.com/features/women_matter
- 74) *Mezikulturní spolupráce? Výzva i obohacení*. [18.9.2012] Interní materiály společnosti Zentiva. Hana Reader, HR Manager. U kabelovny 130, 102 37 Praha 10.
- 75) MOR BARAK, Michalle E. *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. London: Sage Publications, Inc., 2010. 389 s. ISBN 1412972353
- 76) NÝVLTOVÁ, Romana, MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku. Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2
- 77) PAGE, Scott E. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton: Princeton University Press, 2007. ISBN 978-0-691-13854-1
- 78) PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 3. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 259 s. ISBN 8024738090
- 79) PITTS, David W. Modeling the Impact of Diversity Management. *Review of Public Personnel Administration*. Sage, 2006. 26(3), s. 245-268, ISSN 0734-371X , doi 10.1177/0734371X05278491
- 80) PLESS, Nicola M.; MAAK, Thomas. Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*. Kluwer Academic Publishers, 2004. 54(2), s. 129-147, ISSN 0167-4544

- 81) PRICE, Alan. *Human Resource Management*. Cengage Learning, 2011. 587 s. ISBN 9781408032244
- 82) PROCHÁZKA, Ivo. *Coming out: průvodce obdobím nejistoty, kdy kluci a holky hledají sami sebe*. Brno: STUD, 2002. 34 s. ISBN 80-238-8850-1
- 83) PUNCH, F. Keith. *Úspěšný návrh výzkumu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008a, 230 s. ISBN 978-80-7367-468-7
- 84) PUNCH, F. Keith. *Základy kvantitativního šetření*. 1. Vyd. Praha: Portál, 2008b, 150 s. ISBN 978-80-7367-381-9
- 85) REIF, Jiří. *Metody matematické statistiky*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2004. ISBN 80-7043-302-7
- 86) REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6
- 87) RICHARD, C. Orlando, KIRBY, L. Susan, CHADWICK, Ken. The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: how participative strategy making features can unleash a diversity advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 2013, 24(13), s. 2571 – 2582, ISSN 0958-5192, doi 10.1080/09585192.2012.744335
- 88) RICHARD, Orlando C. Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*. Academy of Management, 2000. 43(2), s. 164-177, ISSN 0001-4273
- 89) RICHARD, Orlando C., MURTHI, B.P.S., ISMAIL, Kiran. The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal*. Wiley, 2007, 28(12), s. 1213 – 1233, ISSN 1097-0266, doi 0.1002/smj.633
- 90) RIMARČÍK, Marián. *Štatistika pre prax*. Štatistika pre prax, 2007. ISBN 978-80-969813-1-1
- 91) ROBERSON, Loriann, KULIK, T. Carol, PEPPER, B. Molly. Individual and Environmental Factors Influencing the Use of Transfer Strategies After Diversity Training. *Group and Organization Management*, 2009, 34(1), s. 67 – 89, ISSN 1059-6011, doi 10.1177/1059601108329732
- 92) ROBERSON, Quinetta M., PARK, Hyeon Jeong. Examining the Link Between Diversity and Firm Performance. The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity. *Group and Organizational Management*. West Florida: Sage Publications, 2007, 32(5), s. 548 – 568, ISSN 1059-6011, doi 10.1177/1059601106291124
- 93) SWEETMAN, Caroline. *Gender, Development, and Diversity*. Oxford: Oxfam GB, 2004. 90 s. ISBN 0-85598-531-3

- 94) SYED, Jawad, KRAMAR, Robin. Socially responsible diversity management. *Journal of Management & Organization*. Australia: ANZAM, 2009, 15(5), s. 639 – 651, ISSN 1833-3672
- 95) TATLI, Ahu; ÖZBILGIN, Mustafa F. Understanding diversity managers' role in organizational change: Towards a conceptual framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2009. 26(3), s. 244-258, ISSN 1936-4490, doi 10.1002/CJAS.107
- 96) TETTEH, Vanessa A. Diversity in the workplace. *Research Starters Business*, 2008. s. 1-15.
- 97) THIEDERMAN, Sondra. *Making Diversity Work*. New York: Kaplan, Inc., 2008. 217 s. ISBN-13: 978-1-4277-9713-1
- 98) THOMAS, Roosevelt, Jr. *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*. New York: AMACOM, 1992. 189 s. ISBN 0814415520
- 99) THOMAS, Roosevelt, Jr. *Building on the promise of diversity: how we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*. New York: AMACOM, 2006. 237 s. ISBN-10 0-8144-0862-1, ISBN-13 978-0-8144-0862-9
- 100) THOMAS, Roosevelt, Jr. From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*. Harvard Business Publishing, 1990. 68(2), s. 107-117, ISSN 00178012
- 101) THOMAS, Roosevelt, Jr. *World Class Diversity Management: A Strategic Approach*. ReadHowYouWant.com, 2011. 438 s. ISBN 145873188X
- 102) TIMMERMAN, Thomas A. Racial Diversity, Age Diversity, Interdependence, and Team Performance. *Small Group Research*. Sage, 2000. 31(5), s. 592-606, ISSN 1046-4964, doi 10.1177/104649640003100505
- 103) TSUI, Anne S.; EGAN, Terri D.; O'REILLY, Charles A. III. Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*. Sage Publications, Inc., 1992. 37(4), s. 549 – 579, ISSN 00018392, doi: 10.2307/2393472
- 104) TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 168 s. ISBN 8024704056
- 105) VELÍŠKOVÁ, Hana. *Víc (různých) hlav víc ví: diversity management - přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový prostor o.s., 2007. 97 s. ISBN 8090399002
- 106) WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4

- 107) WAIGHT, Judy; MADERA, Juan M. Diversity training: Examining minority employees' organizational attitudes. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2011, 3(4), s. 365-376, ISSN 1755-4217
- 108) WERNER, Steve; SCHULER, Randall S.; JACKSON, Susan E. *Human Resource Management*. Cengage Learning, 2012. 455 s. ISBN 9781111822323
- 109) WILEY, Carolyn. Training programmes that equip managers to deal with a diverse workforce. *Equal Opportunities International*, 1996. 15(1), s. 22-31, ISSN 0261-0159, doi 10.1108/eb010659
- 110) WILLIAMS, Damon A. *Strategic Diversity Leadership : Activating Change and Transformation in Higher Education*. Stylus Publishing, LLC, 2013. 481 s. ISBN-10: 1579228194, ISBN-13: 978-1579228194
- 111) WRENCH, John. *Diversity management, discrimination and ethnic minorities in Europe*. Norrköping: CEUS, 2002. 169 s. ISSN 1101-7570
- 112) ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. Beck, 2010. 167 s., ISBN 978-80-7400-192-5

Osobní rozhovory a korespondence

- 1) BAROUŠOVÁ, Jolana. HR Partner v IBM DC CE Brno. Technická 2995/21, 616 00 Brno - Královo Pole. [Workshop ze dne 2.3.2012].
- 2) BUDWAY-ŠTROBACH, Vera Maria. Programová manažerka, Česká spořitelna, Olbrachtova 1929/62, 140 00 Praha 4. [Rozhovor ze dne 8.11.2011].
- 3) HR manažerka v nejmenované společnosti, Praha. [Rozhovor ze dne 28.2.2013].
- 4) HR manažerka v nejmenované společnosti, Praha. [E-mailová korespondence ze dne 27.5.2013]
- 5) PEROUTKA, Jiří. Vedoucí personálního rozvoje. Společnost dm drogerie markt s.r.o., Jeronýmova 1485/19, 370 01 České Budějovice. [Rozhovor ze dne 9.1.2014].
- 6) READER, Hana. HR manažerka společnosti Zentiva. U kabelovny 130, 102 37 Praha 10. [Rozhovor ze dne 12.10.2012].
- 7) STŘÍŽOVÁ, Alena. Prokuristka společnosti, regionálně zodpovědná vedoucí resortu lidských zdrojů. Společnost dm drogerie markt s.r.o., Jeronýmova 1485/19, 370 01 České Budějovice. [Rozhovor ze dne 9.1.2014].

On-line zdroje

- 1) *Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem*. [online]. [cit. 27.12.2011]. Dostupné na WWW: <http://www.byznysprospolecnost.cz/ze-zivota-platformy/130/zname-nejodpovednejsi-firmy-roku-2011!.html>
- 2) *Catalyst*. [online]. [cit. 10.12.2013]. Datum poslední aktualizace: leden 2004. Dostupné na WWW: <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity>
- 3) CZSO. *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2010*. [online]. [cit. 15.8.2011]. Dostupné na WWW: http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2010p1/analyza1006.pdf
- 4) CZSO. *Analýza: Ženy a muži v krajích ČR*. [online]. [cit. 2.8.2013]. Poslední aktualizace 4.6.2012. Dostupné na WWW: http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/analyza:_zeny_a_muži_v_krajich_cr_zamestnanost
- 5) CZSO. *Cizinci: Počet cizinců*. [online]. [cit. 5.8.2013]. Poslední aktualizace 12.2.2013. Dostupné na WWW: http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/ciz_pocet_cizincu
- 6) CZSO. *Cizinci: Zaměstnanost*. [online]. [cit. 5.8.2013]. Poslední aktualizace 13.3.2012. Dostupné na WWW: http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/o/ciz_zamestnanost-popis_aktualniho_vyvoje
- 7) CZSO. *Mezinárodní klasifikace vzdělání*. [online]. [cit. 9.8.2013]. Poslední aktualizace 2008. Dostupné na WWW: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/klasifikace_isced_97_studenti/\\$File/isced_97.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/klasifikace_isced_97_studenti/$File/isced_97.pdf)
- 8) CZSO. *Míra nezaměstnanosti podle věkových skupin a vzdělání*. [online]. [cit. 10.8.2013]. Poslední aktualizace 2011. Dostupné na WWW: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/47003B517A/\\$File/310312167.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/47003B517A/$File/310312167.pdf)
- 9) CZSO. *Obyvatelstvo podle věku*. [online]. [cit. 5.8.2013]. Poslední aktualizace 2011. Dostupné na WWW: [https://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/6A002ECDCC/\\$File/400712a1.pdf](https://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/6A002ECDCC/$File/400712a1.pdf)
- 10) CZSO. *Obyvatelstvo*. [online]. [cit. 2.8.2013]. Dostupné na WWW: https://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide
- 11) CZSO. *Práce a mzdy*. [online]. [cit. 2.8.2013]. Poslední aktualizace 2011. Dostupné na WWW: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F0003691CC/\\$File/1413124434.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F0003691CC/$File/1413124434.pdf)
- 12) CZSO. *Práce a mzdy*. [online]. [cit. 4.8.2014]. Poslední aktualizace 2012. Dostupné na WWW: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D63F/\\$File/1413134427.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D63F/$File/1413134427.pdf)
- 13) CZSO. *Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců*. [online]. [cit. 15.8.2011]. Dostupné na WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna_mzda
- 14) CZSO. *Předběžné výsledky SLDB 2011*. [online]. [cit. 9.8.2013]. Poslední aktualizace 15.12.2011. Dostupné na WWW:

- http://www.czso.cz/sldb2011/redakce.nsf/i/predbezne_vysledky_scitani_lidu_domu_a_bytu_2011
- 15) CZSO. *Souhrnná data o ČR*. [online]. [cit. 9.8.2013]. Poslední aktualizace 2011. Dostupné na WWW: https://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice
 - 16) CZSO. *Věkové složení obyvatel k 1.1.2012*. [online]. [cit. 5.8.2013]. Datum poslední aktualizace: 1.1.2012. Dostupné na WWW: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/510022D04C/\\$File/400313001.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/510022D04C/$File/400313001.pdf)
 - 17) CZSO. *Výběrové šetření zdravotně postižených*. [online]. [cit. 8.8.2013]. Poslední aktualizace 2007. Dostupné na WWW: [http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/4100269DD7/\\$File/330908j3.pdf](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/4100269DD7/$File/330908j3.pdf)
 - 18) CZSO. *Vývoj cizinců evidovaných ÚP. Měsíční počty podle pohlaví, typu registrace a vybraných zemí od 31.1.2006 do 30.6.2011*. [online]. [cit. 5.8.2013]. Dostupné na WWW: [http://czso.cz/csu/cizinci.nsf/t/8F005D7FB9/\\$File/c05r01.pdf](http://czso.cz/csu/cizinci.nsf/t/8F005D7FB9/$File/c05r01.pdf)
 - 19) CZSO. *Vzdělání*. [online]. [cit. 9.8.2013]. Poslední aktualizace 2011. Dostupné na WWW: http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_vzdelani
 - 20) CZSO. *Zaměstnanost a nezaměstnanost*. [online]. [cit. 10.8.2011]. Poslední aktualizace: 30.6.2011. Dostupné na WWW: <http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/3101-11>
 - 21) CZSO. *Zaměstnanost a nezaměstnanost od roku 1993*. [online]. [cit. 2.8.2013]. Poslední aktualizace 2010. Dostupné na WWW: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1010CU&&kapitola_id=3
 - 22) CZSO. *Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků výběrového šetření pracovních sil*. [online]. [cit. 2.8.2013]. Poslední aktualizace: 30.6.2011. Dostupné na WWW: <http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/3101-11>
 - 23) CZSO. *Změny v zaměstnanosti a nezaměstnanosti v ČR*. [online]. [cit. 4.8.2014]. Poslední aktualizace: 2012. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020111.doc>
 - 24) CZSO. *Způsob a doba hledání zaměstnání*. [online]. [cit. 2.8.2013]. Poslední aktualizace 2010. Dostupné na WWW: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/D1002622AD/\\$File/310311146.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/D1002622AD/$File/310311146.pdf)
 - 25) *Čeští homosexuálové jsou v práci diskriminováni*. [online]. [cit. 16.8.2011]. Datum poslední aktualizace: 4.12.2003. Dostupné na WWW: <http://www.novinky.cz/zena/vztahy-a-sex/21183-cesti-homosexualove-jsou-v-praci-diskriminovani.html>
 - 26) ČS. *Aktuality*. [online]. [cit. 18.6.2013]. Dostupné na WWW: http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/news_ie_1450.xml
 - 27) ČS. *Diversitas: Program na podporu rovných příležitostí*. [online]. [cit. 27.12.2011]. Dostupné na WWW: <http://www.zamestnavatelroku.cz/cs/download/CSAS.pdf>
 - 27) ČS. *Profil České spořitelny*. [online]. [cit. 18.6.2013]. Dostupné na WWW: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>

- 28) ČS. *Tisková zpráva*. [online]. [cit. 18.6.2013]. Datum poslední aktualizace: 17.10.2012. Dostupné na WWW: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Komunikace/Tiskove_centrum/TZ_PDF/Prilohy/tz_121017.pdf
- 29) ČS. *Výroční zprávy*. [online]. [cit. 27.12.2011]. Dostupné na WWW: http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=downloads_subportal03&dtree=cs&slnod=17
- 28) *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
- 29) *Diversity Management*. [online]. [cit. 13.2.2014]. Dostupné na WWW: <http://www.diversity-management.cz/print.php?id=31>
- 30) *Diversity Management. Vzdělávací manuál*. [online]. [cit. 22.1.2013]. Poslední aktualizace: 2007. Dostupné na WWW: <http://ec.europa.eu/social/search.jsp?langId=cs&menuType=basic>
- 31) *Diverzita pro OZP*. [online]. [cit. 15.2.2014]. Dostupné na WWW: <http://www.diverzitaproozp.cz/pdp/prehled>
- 32) *dm, O společnosti*. [online]. [cit. 22.1.2014]. Dostupné z : http://www.dm-drogeriemarkt.cz/cz_homepage/o_spolecnosti/
- 33) *Dokument Světové banky. ČR: Šance na zlepšení zaměstnanosti Romů*. [online]. [cit. 5.8.2013]. Poslední aktualizace 20.10.2008. Dostupné na WWW: http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/258598-1224622402506/CZ_Roma_Employment_Full_Report_in_Czech.pdf
- 34) EC. *Continuing the Diversity Journey*. [online]. [cit. 5.3.2014]. Poslední aktualizace 2008. Dostupné na WWW: http://ec.europa.eu/culture/documents/continuing_diversity_journey.pdf
- 35) EC. *Demographic Change in the EU*. [online]. [cit. 14.1.2013]. Dostupné na WWW: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=502&langId=en>
- 36) EC. *Discrimination in the EU 2009*. [online]. [cit. 3.3.2014]. Poslední aktualizace: 2009. Dostupné na WWW: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_317_fact_cz_en.pdf
- 37) EC. *Diversity Management. Vzdělávací manuál*. [online]. [cit. 18.9.2013]. Dostupné na WWW: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>
- 38) EC. *Gender pay gap statistics*. [online]. [cit. 2:8.2013]. Poslední aktualizace 2011. Dostupné na WWW: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_levels
- 39) EC. *Odstranění diskriminace*. [online]. [cit. 13.9.2012]. Datum poslední aktualizace 3.2.2012. Dostupné na WWW: http://ec.europa.eu/justice/discrimination/index_cs.htm
- 40) EC. *Pro rozmanitost. Proti diskriminaci*. [online]. [cit. 16.8.2011]. Dostupné na WWW: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=542&langId=cs>

- 41) EC. *The costs and benefits of diversity*. [online]. [cit. 23.8.2013]. Poslední aktualizace: 2003. Dostupné na WWW: <http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/mars/source/resources/references/others/17%20-%20Costs%20and%20Benefits%20of%20Diversity%20-%20EU%202003%20ExSum.pdf>
- 42) Eurobarometr *Special Surveys. Discrimination in the EU in 2009*. [online]. [cit. 14.9.2012]. Dostupné na WWW: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb_special_320_300_en.htm
- 43) Eurostat. *Gender pay gap*. [online]. [cit. 5.8.2013]. Poslední aktualizace 9.2.2011. Dostupné na WWW: <http://apl.czso.cz/ode/tab/tsiem040.htm>
- 44) Eurostat. *Míra rizika chudoby*. [online]. [cit. 9.8.2013]. Poslední aktualizace 9.2.2011. Dostupné na WWW: <http://apl.czso.cz/ode/tab/tsdsc420.htm>
- 45) Eurostat. *Míra zaměstnanosti starších pracovníků v členění podle pohlaví*. [online]. [cit. 5.8.2013]. Poslední aktualizace 9.2.2011. Dostupné na WWW: <http://apl.czso.cz/ode/tab/tsiem020.htm>
- 46) Eurostat. *Počet žen na 100 mužů*. [online]. [cit. 2.8.2013]. Poslední aktualizace 9.2.2011. Dostupné na WWW: <http://apl.czso.cz/ode/tab/tps00011.htm>
- 47) Eurostat. *Podíl žen mezi studenty terciárního vzdělávání*. [online]. [cit. 9.8.2013]. Poslední aktualizace 9.2.2011. Dostupné na WWW: <http://apl.czso.cz/ode/tab/tps00063.htm>
- 48) Eurostat. *Podíl žen mezi studenty terciárního vzdělávání*. [online]. [cit. 4.8.2014]. Poslední aktualizace 2014. Dostupné na WWW: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tps00063>
- 49) Eurostat. *Vyšší střední vzdělání*. [online]. [cit. 9.8.2013]. Poslední aktualizace 9.2.2011. Dostupné na WWW: <http://apl.czso.cz/ode/tab/tps00065.htm>
- 50) *Expats.cz* [online]. [cit. 14.2.2013]. Dostupné na WWW: <http://www.expats.cz/>
- 30) *Firma roku: Rovné příležitosti*. [online]. [cit. 4.1.2012]. Dostupné na WWW: [http://rovneprilezitosti.ecn.cz/clanek.shtml?cmd\[2786\]=x-2786-2318695](http://rovneprilezitosti.ecn.cz/clanek.shtml?cmd[2786]=x-2786-2318695)
- 51) *Gender Studies, Tisková zpráva*. [online]. [cit. 23.1.2014]. Zveřejněno 14. května 2012. Dostupné na WWW: http://www.genderstudies.cz/download/TZ_firma_roku_2012.pdf
- 52) *Historie Zentivy. Jak se Zentiva měnila v průběhu staletí*. [online]. [cit. 12.2.2013]. Dostupné na WWW: <http://www.zentiva.cz/about-us/history/Documents/History-brochure.pdf>
- 53) HORÁKOVÁ, Milada. *Umíme využít pracovní potenciál cizinců?* [online]. [cit. 1.9.2011]. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. Dostupné na WWW: http://www.cizinci.cz/files/clanky/578/pracovni_potencial_cizincu.pdf
- 54) *IBM - ČR*. [online]. [cit. 11.2.2014]. Dostupné na WWW: <http://www.ibm.com/cz/cs/>
- 55) *IBM Annual report*. [online]. 2012. [cit. 12.2.2014]. Dostupné na WWW: http://www.ibm.com/annualreport/2012/bin/assets/2012_ibm_annual.pdf
- 56) *Infoabsolvent.cz*. [online]. [cit. 18.6.2013]. Dostupné na WWW: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekZP/6-2-10/www.cipd.co.uk>

- 57) *Informace o problematice diverzity a Diversity Management*. [online]. [cit. 12.3.2014]. Diverzita pro OZP. Poslední aktualizace: září, 2009. Dostupné na WWW:
http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf
- 58) *Informační systém o průměrných výdělcích. MPSV*. [online]. [cit. 16.8.2011]. Poslední aktualizace 2010. 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)
- 59) LABÍK, Stanislav. *Dlouhodobý záměr*. [online]. [cit. 1.9.2011]. Dostupné na WWW: <http://fchi.vscht.cz/uploads/File/dekan/DZ%20FCHI%202011-2015%20schvaleno.pdf>
- 60) *Liga vozičkářů*. [online]. [cit. 23.1.2014]. Dostupné na WWW:
<http://www.ligavozic.cz/agentura-apz>
- 61) *Manuál pro řízení diverzity a řízení problematiky znevýhodněných osob*. Management Consultancy Tschare, Vídeň, Rakousko. [online]. [cit. 22.11.2013] Dostupné na WWW: http://www.diverzitaproozp.cz/kv/Dim_DaM_manual
- 62) McKinsey&Company. *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*. [online, pdf]. [cit. 6.12.2013] Praha, září 2010. Dostupné na WWW: http://www.arg.cz/Ok_koncepce/Edu_report.pdf
- 63) MPSV. *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2010*. [online]. [cit. 15.8.2013]. Dostupné na WWW:
http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2010p1/analyza1006.pdf
- 64) MPSV. *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>
- 65) MPSV. *Informační systém o průměrných výdělcích*. [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)
- 66) MPSV. *Právní postavení občanů EU/EHP, Švýcarska a jejich rodinných příslušníků z hlediska zákona o zaměstnanosti*. [online]. [cit. 15.8.2013]. Poslední aktualizace 11.1: 2012. Dostupné na WWW:
http://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zz_zamest_eu/zz_eu_prav_postaveni
- 67) MPSV. *Vstup cizinců na trh práce*. [online]. [cit. 15.8.2011]. Poslední aktualizace 11.1. 2012. Dostupné na WWW:
http://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zz_zamest_cizincu/zz_moznosti
- 68) MPSV. *Zdravotní postižení*. [online]. [cit. 16.8.2011]. Dostupné na WWW:
<http://www.mpsv.cz/cs/8>
- 69) *Podporujeme vaši budoucnost*. [online]. [cit. 21.1.2013]. Dostupné na WWW:
<http://vetsisance.cz/cz/homepage>
- 70) *Profil společnosti Zentiva*. [online]. [cit. 12.2.2013]. Dostupné na WWW:
http://www.zentiva.cz/media-centre/downloads/Documents/Company_Profile_CZ.pdf
- 71) *Rozhovor s Petrem Šebkem*. [online]. 16.2. 2011. [cit. 12.2.2014]. Dostupné na WWW: <http://www.flexibilni.cz/rozhovory/zprava/20/>

- 72) *Společenská odpovědnost České spořitelny*. [online]. [cit. 17.6.2013]. Dostupné na WWW: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Komunikace/Spolecenska_odpovednost/Spolecenska_odpovednost/Prilohy/spolecenska_odpovednost.pdf
- 73) *Společnost přátelská rodině*. [online]. 2013. [cit. 12.2.2014]. Dostupné na WWW: http://www.materska-centra.cz/download.php?FNAME=1362346061.upl&ANAME=publikace_Spolecnost_pratelaska_rodine.pdf
- 74) *Strategie EU 2020. Vláda ČR*. [online]. [cit. 16.8.2011]. Dostupné na WWW: <http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/strategie-evropa-2020-78695/>
- 75) *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/>
- 76) *Think. Klientský magazín IBM Česká republika*. [online]. [cit. 11.2.2014]. Poslední aktualizace: únor 2011. Dostupné na WWW: <http://www-05.ibm.com/cz/think/download/think0211.pdf>
- 77) *Tisková zpráva*. [online]. [cit. 23.1.2014]. Zveřejněno 24. října 2013 ve 12.00. Dostupné na WWW: http://www.drogeriemarkt.cz/linkableblob/cz_homepage/344_912/data/tz_bilancni_2013-data.pdf?v=1382610220000
- 78) VÍŠEK, Tomáš, DOHNALOVÁ, Radka. Využití plného potenciálu žen v české ekonomice. Zpráva McKinsey&Company. [pdf, online]. [cit. 29.11.2013]. Dostupné na WWW: http://www.flexipraca.sk/public/files/download/women_matter_cj.pdf
- 79) *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/clanek.phtml?id=687493>
- 80) *Výroční zpráva 2011*. [online]. [cit. 12.2.2013]. Dostupné na WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a100094484&dokumentId=B+14570%2fSL46%40MSPH&klic=zaf8z7>
- 81) Zákon o zaměstnanosti. *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti*. [online]. [cit. 12.3.2012]. Poslední aktualizace: 2004. Dostupné na WWW: http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/zoz_1.1.2014.pdf
- 82) *Zdravotně postižení občané. Vláda ČR*. [online]. [cit. 16.8.2011]. Dostupné na WWW: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/vvzpo/uvod-vvzpo-17734/>
- 83) *Zelená kniha. Rámeček EU pro správu a řízení společností*. [online]. [cit. 27.12.2011]. Dostupné na WWW: http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2011-164_cs.pdf
- 84) *Zentiva. Praha ČR*. [online brožura]. [cit. 12.2.2013]. Dostupné na WWW: http://issuu.com/lombardo/docs/zen_site_brochure-cz2012_nahled2_listovaci?mode=embed&layout=http://skin.issuu.com/v/color/layout.xml&backgroundColor=000000&showFlipBtn=true&autoFlip=true&autoFlipTime=6000

- 85) *Zentiva. Společnost skupiny Sanofi*. [online]. [cit. 12.12.2013]. Dostupné na WWW: <http://www.zentiva.cz/pages/default.aspx>
- 86) *Zpravodaj Gender Studies*. [online]. [cit. 18.6.2013]. Datum poslední aktualizace 2.1.2012. Dostupné na WWW: <http://zpravodaj.feminismus.cz/cz/clanek/ceska-sporitelna-je-jednicka>

PŘÍLOHY

Příloha A:

Otázky z dotazníku pro zjištění povědomí a názorů potenciálních manažerů v ČR na diverzitu a možnosti jejího řízení

1) Pohlaví

- žena
- muž

2) Věk

- 20 let a méně
- 21 – 25 let
- 26 a více let

3) Zaškrtněte, jaká diskriminace se podle Vás nejčastěji vyskytuje na trhu práce v České republice. *(Je možné zaškrtnout více možností.)*

- Věková diskriminace
- Genderová diskriminace (diskriminace na základě pohlaví)
- Národnostní diskriminace (cizinci, Romové, apod.)
- Diskriminace tělesně nebo mentálně postižených
- Diskriminace na základě sexuální orientace

4) Které skupiny lidí mají podle Vás největší problémy na trhu práce v ČR? Co se týče mezd, nezaměstnanosti, pracovních příležitostí, možností kariérního postupu apod.

(Je možné zaškrtnout více možností.)

- Starší občané
- Mladí lidé, absolventi
- Ženy
- Muži
- Cizinci
- Homosexuálové
- Mentálně nebo zdravotně postižení

5) Co si představujete pod pojmem "diverzita"? Pokuste se stručně vysvětlit.

6) Slyšel(a) jste někdy během studia nebo své praxe o pojmu "diversity management"?

- Ano, už jsem o tom něco slyšel(a).
- Ano, probírali jsme to ve škole.
- Ano, setkal(a) jsem se s tím v praxi.
- Ne, nikdy jsem se s tím nesetkal(a).

7) Jak byste vlastními slovy charakterizoval(a) pojem "diversity management"? *Pokuste se intuitivně odpovědět, i když jste o tomto pojmu nikdy neslyšel(a). Po zodpovězení této otázky už se k ní, prosím, nevracejte a neupravujte svou odpověď, aby zde byl patrný Váš původní názor neovlivněný dalšími sděleními.*

8) Myslíte si, že diversity management (řízení různorodosti) má pozitivní vliv na výkonnost podniku?

- Ano, určitě má.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Určitě ne, nemá to smysl.

9) Jaké výhody podle Vás přináší podniku využívání "diversity managementu"?

(Je možné zaškrtnout více možností.)

- Zlepšení image podniku
- Větší motivovanost, spokojenost a výkonnost pracovníků
- Získání nejlepších talentů
- Zvýšení kreativity, inovativnosti
- Zvýšení zákaznické loajality
- Zvýšení zisku podniku
- Přístup na nové trhy, oslovení nových zákazníků
- Jiné:

10) Byl by pro Vás potenciální zaměstnavatel atraktivnější, pokud byste věděl(a), že aplikuje "diversity management"?

- Ano, určitě.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne, pro mě to nemá význam.

11) Znáte nějaký podnik nebo organizaci v ČR, která diverzity management aktivně využívá? Pokud ano, vypište je, prosím, do následujícího pole.

12) Evropská unie uvažovala o zavedení kvót pro počet žen ve správních a řídicích radách. Podpořil(a) byste tuto myšlenku? (Některé státy již tyto kvóty dobrovolně zavedly. Účelem by mělo být zvýšení počtu žen ve správních a řídicích radách minimálně na 40 %.)

- Ano, určitě je to dobrá myšlenka.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Určitě ne.

Příloha B:

Kontingenční tabulky a tabulky očekávaných četností pro výpočty v kapitole „Povědomí o diverzitě a možnostech jejího řízení mezi potenciálními manažery v ČR“

Tab. č. 1: Kontingenční tabulka absolutních četností – pohlaví respondentů a názor na rozšíření diskriminace

	Ženy	Muži	Celkem _i
mentální a fyzické schop.	43	12	55
pohlaví	56	14	70
věk	81	30	111
národnost	61	23	84
sexuální orientace	10	4	14
Celkem_i	251	83	334

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tab. č. 2: Tabulka očekávaných četností – pohlaví respondentů a názor na rozšíření diskriminace

	Ženy	Muži
mentální a fyzické schop.	41,33	13,66
pohlaví	52,60	17,39
věk	83,41	27,58
národnost	63,12	20,87
sexuální orientace	10,52	3,47

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tab. č. 3: Kontingenční tabulka absolutních četností – věk respondentů a názor na rozšíření diskriminace

	15 - 20	21 - 25	26 a více	Celkem _i
mentální a fyzické schop.	20	27	9	56
pohlaví	17	36	17	70
věk	31	57	23	111
národnost	26	44	15	85
sexuální orientace	10	3	1	14
Celkem_i	104	167	65	336

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tab. č. 4: Tabulka očekávaných četností – věk respondentů a názor na rozšíření diskriminace

	15 - 20	21 - 25	26 a více
mentální a fyzické schop.	17,33	27,83	10,83
pohlaví	21,67	34,79	13,54
věk	34,35	55,16	21,47
národnost	26,30	42,24	16,44
sexuální orientace	4,33	6,95	2,70

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tab. č. 5: Kontingenční tabulka absolutních četností – pohlaví respondentů a názor na nejvíce diskriminované skupiny na trhu práce

	Ženy	Muži	Celkem
Starší lidé	87	36	123
Mladí lidé	73	27	100
Ženy	29	3	32
Cizinci	26	3	29
Postižení	58	25	83
Celkem	273	94	367

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tab. č. 6: Tabulka očekávaných četností - pohlaví respondentů a názor na nejvíce diskriminované skupiny na trhu práce

	Ženy	Muži
Starší lidé	91,49	31,50
Mladí lidé	74,38	25,61
Ženy	23,80	8,19
Cizinci	21,57	7,42
Postižení	61,74	21,25

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tab. č. 7: Kontingenční tabulka absolutních četností – věk respondentů a názor na nejvíce diskriminované skupiny na trhu práce

	15 - 20	21 - 25	26 a více	Celkem
Starší lidé	33	62	28	123
Mladí lidé	35	52	13	100
Ženy	5	19	8	32
Cizinci	9	16	4	29
Postižení	23	46	14	83
Celkem	105	195	67	367

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tab. č. 8: Tabulka očekávaných četností - věk respondentů a názor na nejvíce diskriminované skupiny na trhu práce

	15 - 20	21 - 25	26 a více
Starší lidé	35,19	65,35	22,45
Mladí lidé	28,61	53,13	18,25
Ženy	9,15	17,00	5,84
Cizinci	8,29	15,40	5,29
Postižení	23,74	44,10	15,15

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Příloha C:

Otázky z dotazníku zjišťujícího stav využití diversity managementu v českých organizacích

Právní forma Vaší organizace

- a.s.
- s.r.o.
- v.o.s.
- k.s.
- družstvo
- jiné (např. živnost)

Počet zaměstnanců Vaší organizace

- do 10
- 11-50
- 51-250
- 251 a více

Podíl zahraničního kapitálu ve Vaší organizaci

- 1% - 20%
- 21% - 40%
- 41% - 60%
- 61% - 80%
- 81% a více
- 0%

Oblast činnosti Vaší organizace

- primární sektor (prvovýroba, těžba)
- sekundární sektor (zpracovatelský průmysl)
- terciární sektor (služby)
- kvartérní sektor (věda, školství, zdravotnictví)

Sídlo Vaší organizace

- Slovenská republika
- Česká republika
- Jinde

Jaká je Vaše pracovní pozice?

- manažer/vedoucí pracovník
- řadový zaměstnanec

1. Organizace má jasně definovanou „politiku diverzity“.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

2. Organizace dbá na to, aby byl při výběru zaměstnanců respektován princip rovnosti příležitostí. (Nejen jako důvod splnění podmínek stanovených zákonem.)

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

3. Organizace aktivně podporuje politiku zaměstnávání uchazečů o práci s postižením.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

4. Organizace aktivně podporuje politiku zaměstnávání starších uchazečů o práci.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

5. Organizace aktivně podporuje politiku zaměstnávání uchazečů o práci s cizí národností.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

6. Organizace aktivně podporuje politiku zaměstnávání žen.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

7. Manažeři zacházejí se zaměstnanci spravedlivě bez ohledu na jejich věk.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

8. Manažeři zacházejí se zaměstnanci spravedlivě bez ohledu na jejich pohlaví.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

9. Manažeři zacházejí se zaměstnanci spravedlivě bez ohledu na jejich rasovou příslušnost.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

10. Manažeři zacházejí se zaměstnanci spravedlivě bez ohledu na jejich vyznání.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

11. Manažeři zacházejí se zaměstnanci spravedlivě bez ohledu na jejich sexuální orientaci.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

12. Manažeři zacházejí se zaměstnanci spravedlivě bez ohledu na jejich postižení.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

13. Organizace poskytuje manažerům dostatečný trénink, aby zvládali problémy spojené s diverzitou.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

14. Manažeři podporují otevřenou diskusi o problémech diverzity a rovnosti na pracovišti.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

15. Manažeri vnímají zaměstnance jako samostatné individuality.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

16. Manažeri při přidělování práce a povinností berou v úvahu problematiku diverzity.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

17. Náplň práce se přizpůsobuje potřebám jednotlivých zaměstnaneckých skupin.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

18. Nábor zaměstnanců je cíleně zaměřený na zvýšení diverzity na pracovišti.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

19. Diverzita zaměstnanců poskytuje možnost lepší identifikace potřeb zákazníků.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

20. Diverzita zaměstnanců poskytuje zaměstnavateli širokou paletu schopností a dovedností.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

21. Diverzita zaměstnanců poskytuje zaměstnavateli možnost jejich kvalitního výběru.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

22. Diverzita zaměstnanců s sebou přináší lepší možnost inovací díky jejich různorodým nápadům.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

23. Diverzita zaměstnanců obohacuje týmovou práci a dělá ji zajímavější.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

24. Diverzita zaměstnanců zlepšuje image organizace.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

25. Diverzita zaměstnanců zlepšuje atmosféru na pracovišti.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---