

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

Diverzita, rovnost, inkluze a výkonnost firem v automobilovém sektoru Diplomová práce

Bc. Dominik MACHŮ

Vedoucí práce: Mgr. Emil Velinov, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Dominik Machů**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Mezinárodní marketing

Název tématu: **Diverzita, rovnost, inkluze a výkonnost firem
v automobilovém sektoru**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o diverzitě, rovnosti a inkluzi na pracovišti. Praktickým cílem práce je zjistit postoje a přístup konkrétních společností k myšlence prosazování diverzity na pracovišti, analyzovat současnou situaci v daných společnostech a případně navrhnout zlepšení současného stavu.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Teoretické poznatky v oblasti diverzity, rovnosti a inkluze na pracovišti.
3. Kritické teoretické modely v oblasti diverzity, rovnosti a inkluze, např. queer teorie a další.
4. Komparativní analýza současné situace v oblasti diverzity, rovnosti a inkluze ve vybraných automobilových společnostech.
5. Kvalitativní a kvantitativní výzkum manažerských přístupů ve vybraných firmách v oblasti strategie diverzity a inkluze.
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity analyzovaného postoje zkoumaných společností.

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. VELINOV, E. *Diversity Management for Full-Time and Distance Form of Studies*. 1. vyd. ŠAVŠ o.p.s., 2022. 90 s. ISBN 978-80-7654-044-6.
2. *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. Los Angeles: SAGE, 2017. 394 s. ISBN 9781483386126.
3. ÖZBILGIN, M. F. *Equality, Diversity and Inclusion at Work: A Research Companion*. Northampton:Edward Elgar Pub, 2009. 434 s. ISBN 978-184-7203-35-9.

Datum zadání diplomové práce: duben 2022

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 13. 6. 2022

Bc. Dominik Machů
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 13. 6. 2022

Mgr. Emil Velinov, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 14. 6. 2022

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 14. 6. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 10.5.2023

Děkuji Mgr. Emilovi Velinovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod	8
1 Základní pojmy v oblasti diverzity na pracovišti	11
1.1 Diverzita, rovnost a inkluze na pracovišti	11
1.2 Aspekty diverzity	14
1.3 Dimenze diverzity	14
1.3.1 Gender	16
1.3.2 Věk a generační rozdíly	17
1.3.3 Kulturní diverzita	19
1.3.4 Sexuální orientace	21
1.3.5 Osoby se zdravotním znevýhodněním	22
1.3.6 Mezinárodní zkušenost a úroveň vzdělávání	23
1.4 Kritické modely v oblasti diverzity	24
2 Diverzity management	29
2.1 Historie diverzity managementu	31
2.2 Přístupy k diverzitě	32
2.3 Výhody a nevýhody diverzifikačního týmu pro společnost	35
2.4 Kompetence diverzity manažera v pracovním prostředí	38
2.5 Management diverzity a výkonnost firem	39
2.6 Diverzita jako součást udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti firem	47
3 Empirický výzkum	52
3.1 Analýza přístupu k diverzitě a inkluzi u vybraných společností	52
3.1.1 BMW	52
3.1.2 Audi	53
3.1.3 Mercedes Benz	54
3.1.4 Volkswagen	55
3.1.5 Škoda Auto	56
3.1.6 Porsche	57
3.1.7 Opel	58
3.1.8 Bentley Motors	59
3.1.9 Seat	60
3.1.10 Lamborghini	61
3.1.11 Scania	62

3.1.12	MAN Truck & Bus	63
3.2	Kvantitativní výzkum – výkonnost firem v automobilovém sektoru	65
3.2.1	Metodika	65
3.2.2	Analýza výkonnosti firem v automobilovém sektoru	65
3.3	Kvalitativní výzkum – Rozhovory se zaměstnanci zabývající se diverzitou a inkluzí ve vybraných společnostech	70
3.3.1	Metodika	70
3.3.2	Rozhovory se zaměstnanci zabývající se diverzitou a inkluzí ve vybraných společnostech.....	71
3.3.3	Analýza rozhovorů	72
	Závěr	76
	Seznam literatury	79
	Seznam obrázků a tabulek.....	87
	Seznam příloh	88

Seznam použitých zkratk a symbolů

BSC Balanced scorecard

CSR Corporate social responsibility

HR Human Resources

LGBTQ+ Lesby, gayové, bisexuálové, transsexuálové, queer a další

OZP Osoby se zdravotním znevýhodněním

Úvod

Téma diplomové práce se zaměřuje na aktuální problém, se kterým se společnost setkává téměř každý den jak v osobním, tak pracovním životě. Diverzita neboli rozmanitost se v posledních desetiletích stala trendem především díky globalizaci, z toho vyplývá rychlý nárůst nadnárodních společností s různorodými pracovníky. Rozšiřující se globalizace, rozvoj technologického vývoje a demografické změny nutí společnosti provádět akce, díky kterým budou schopny reagovat na měnící se prostředí. Klíčem k úspěchu jsou lidské zdroje, rozmanitá pracovní síla ve firmách hraje podstatnou roli při tvorbě hodnoty podniků. Žijeme v dynamické době, stále více se zvyšuje počet mezinárodních firem a v důsledku toho se stávají pracovní týmy, ať už fyzické nebo virtuální, různorodými, jejichž členové pocházejí z různých zemí a kultur. Tyto mezinárodní týmy vyžadují jiný přístup k řízení. Společnosti čelí každodenním výzvám v rámci svého organizačního prostředí, které se týká rozmanitosti a inkluze. Organizace musí věnovat pozornost kulturní rozmanitosti a učit se jí řídit správně. Neustálou výzvou je držet krok s měnícím se světem a potřebám zaměstnanců s cílem zlepšit kulturu práce, kde se zaměstnanci cítí oceňováni a kde chtějí zůstat delší dobu.

Osobní motivací autora pro výběr tohoto tématu je fakt, že rozmanitost je klíčovým aspektem naší společnosti a ovlivňuje téměř všechny oblasti našeho života. Svět, ve kterém žijeme, je plný rozmanitých lidí, kultur a prostředí a pochopení této rozmanitosti je nezbytné pro posílení respektu a harmonie v našich komunitách. Zkoumání rozmanitosti nám může pomoci ocenit bohatství a rozmanitost lidských zkušeností a může nám také pomoci rozpoznat předsudky a diskriminaci a postavit se jim. Přijetí rozmanitosti navíc může vést ke kreativnějším a inovativnějším řešením, protože lidé z různých prostředí přinášejí různé pohledy a přístupy k řešení problémů. Zkoumáním rozmanitosti můžeme získat hlubší porozumění tomu, jak na sebe různé kultury a skupiny lidí vzájemně působí a jak se k sobě chovají. Tyto znalosti mohou být obzvláště důležité v globalizovaném světě, kde se lidé z různých zemí a kultur stále častěji dostávají do vzájemného kontaktu.

Organizace si uvědomují důležitost lidského faktoru a jeho význam pro podnik. Diverzity management se považuje v dnešní době za jeden z rozhodujících faktorů v úspěšnosti firem. Hlavním problémem, kterému organizace čelí, je školení

manažerů zavádět na pracovišti správné postupy rozmanitosti. Mohou nastat situace, kdy se mnoho zaměstnanců může cítit nedoceneně, což vede k následku snížení jejich pracovní spokojenosti a v konečném důsledku ovlivňuje produktivitu jejich práce. Pro mnoho zaměstnavatelů jsou klíčem k úspěchu manažerské dovednosti a jejich přizpůsobení se rychlým změnám v obchodní oblasti. Plánováním diverzity managementu na pracovišti můžou společnosti podporovat zdravou pracovní kulturu a pomoci tak dosáhnout řady výhod pro své organizace. Management diverzity zajišťuje rovné podmínky a spravedlivé zacházení se všemi minoritními skupinami. V současnosti na globálním trhu panuje boj konkurentů o udržení své existence. Firmy zavádějící myšlenku různorodosti na pracovišti získají konkurenční výhodu oproti ostatním subjektům operujícím na trhu. Koncept rozmanitosti se mnohým společnostem daří úspěšně implementovat do svých interních politik a stává se nedílnou součástí firemní kultury, což organizacím pomáhá získávat talenty a udržet si je.

Diverzita se nespojuje pouze s rovným zacházením, souvisí ale také s ekonomickými ukazateli podniku. Považuje se za realitu dnešního firemního prostředí, pokud je řízení správné, přinese výhody zvyšující úspěch organizace. Naopak ignorování či nesprávné řízení rozmanitosti může být následkem zvýšení problémů či překážek, které mohou organizaci v úspěchu bránit.

Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o diverzitě, rovnosti a inkluzi na pracovišti. Praktickým cílem práce je zjistit postoj a přístup konkrétních společností k myšlence prosazování diverzity na pracovišti, analyzovat současnou situaci v daných společnostech a případně navrhnout zlepšení současného stavu.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou část a praktickou část. První část vychází z přehledu teoretických poznatků z oblasti diverzity, rovnosti, inkluze. Dále se práce zaměřuje na řízení diverzity prostřednictvím diverzity managementu, jsou popsány kritické modely v oblasti diverzity a výkonnost firem v rámci diverzity v automobilovém sektoru.

V empirické části diplomové práce jsou blíže popsány přístupy k oblasti diverzitě a inkluzi vybraných společností operujících na německém automobilovém trhu. Dále následuje analýza vztahu diverzity a inkuzivity a výkonnosti daných společností. Následně prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru je cílem zjistit postoj

a přístup k diverzitě ve vybraných společnostech. Výstupy z rozhovoru budou dále popsány a budou sloužit k analýze současného systému společnosti v oblasti diverzity a ke případnému stanovení návrhu na zlepšení přístupu v oblasti diverzity.

1 Základní pojmy v oblasti diverzity na pracovišti

V této kapitole se práce zaměřuje na terminologické a teoretické ukotvení problematiky diverzity, problematiku hlavních oblastí diverzity jako např. kategorizace diverzity, výhody a nevýhody rozmanitého týmu či přínos diverzity pro společnost. Dále jsou popsány pojmy rovnost a inkluze. Společnosti čelí každodenním výzvám v rámci svého organizačního prostředí, které se týkají rozmanitosti a inkluze. Diverzita a inkluze se skládají z různých aspektů jako např. pohlaví, rasa, věk, etnický původ a náboženství, všechny aspekty musí být zváženy a přezkoumány stejně (Syed, Özbilgin, 2015). V následující kapitole budou představeny základní pojmy v oblasti diverzity, jako např. rovnost a inkluze, dále jednotlivé dimenze diverzity a kritické modely v oblasti diverzity.

1.1 Diverzita, rovnost a inkluze na pracovišti

Diverzita, inkluze, rovnost a flexibilita jsou klíčovými hodnotami ve strategiích úspěšných firem. Promítají se do interní i externí komunikace, obchodu, procesů a financí. Dotýkají se prakticky všech skupin zaměstnanců (Charta diverzity, 2022).

Diverzita na pracovišti označuje rozmanitost ve firmě na straně zaměstnanců a klientů, a to zejména z hlediska genderu, věku, národnosti či etnicity, jazyka nebo vzdělání spolu s rozmanitostí životních zkušeností a pohledů na svět, životního stylu, chování apod (Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2015).

Termín diverzita je odvozen z anglického slova „diversity“ označující odlišnost, různorodost, či rozmanitost. V kontextu managementu diverzity znamená tento pojem individualitu osob v pracovním týmu. Podle Armstronga (2007) se jedná o oceňování každého člověka jako jedince a vnímání jeho různorodosti jako příležitosti. „Zásadou diverzity je vytvořit v podnikatelské sféře takové prostředí, kde všichni lidé budou moci využít a rozvinout plně svůj potenciál, s pozitivním využitím těchto individuálních odlišností. Klíčové je i odstranění bariér předsudků“ (Velíšková. 2007, str. 16).

Pojem diverzita zahrnuje respektování a přijetí. Znamená to rozpoznání, že každý jedinec je jedinečný, poznává lidské odlišnosti. Rozdíly mohou být v dimenzi rasy, etnicity, pohlaví, sexuální orientace, socioekonomickém statusu, věku, fyzických

schopnosech, náboženského přesvědčení, politického přesvědčení či jiné ideologie (Patrick, Kumar, 2012).

Podle Egera et al. (2009) má diverzita rozsáhlý význam. Jedná se o koncept, který pro pracovní sílu ve společnosti vytváří poměry, které umožňují všem jednotlivcům naplno rozvinout svůj potenciál. Díky diverzitě jsou týmy rozmanité, členové přinášejí rozdílné sociální kontakty nebo poznatky. Na pracovišti nejde pouze

o respektování rozmanitosti, ale hlavně o využití rozmanitosti, aby z ní měla firma i zaměstnanci prospěch (Lukášová, 2007).

Obecně lze diverzitu vysvětlit jako akceptování, uznání a ocenění rozdílů mezi lidmi s ohledem na pohlaví, věk, společenský status, etnickou příslušnost, náboženství, fyzické schopnosti atd. Díky diverzitě mohou jedinci obohatit pracovní tým odlišnou povahou, kreativitou, zkušenostmi, sociálními kontakty. Diverzita nesouvisí pouze s respektováním a oceňováním lidské různorodosti, jde také o využití těchto odlišností takovým způsobem, aby přinesly prospěch podniku i samotným zaměstnancům. Dále také pomáhá k odstraňování bariér vyskytujících se z důvodu vytváření předsudků a následnému zařazení znevýhodněných jedinců do pracovních týmů (Özbilgin, 2009).

S diverzitou souvisí pojem inkluze, tedy zásada plně začlenit a respektovat všechny účastníky do aktivity organizace, bez ohledu na pohlaví, rasu, náboženství, sexuální orientaci, barvu pleti, věk, národnost nebo zdravotní způsobilost. Je to nástroj ke spojení a využití rozmanité pracovní síly, aby se stala přínosem pro společnost i pracovníky. Leca a Vranceanu (2014) tvrdí, že inkluze se rozumí začlenění, jedná se o odstranění bariér nebo překážek, které jsou vnímány jako neférové a úkolem je zajistit, aby jedinec dosáhl svého plného potenciálu. Budování inkluzivní organizace je proces přijímání pozitivních opatření a kroků, kdy podnik zaměstnává jednotlivce s různými schopnostmi a zázemím, to umožňuje zvýšení přidané hodnoty. Inkluzivní organizace naplňuje aktivně své politiky a postupy takovým způsobem, který rozdíly a rozmanitost přijímá a podporuje, místo pouhého očekávání, že se různorodá pracovní síla svépomocí začleňuje do stávajícího prostředí (Wong, 2019). Jako inkluzivní lze označit takovou firmu, která využije a ocení individuální a skupinové rozdíly v rámci pracovní síly, spolupracuje s okolními komunitami a přináší jí přínos, dále podporuje potřeby znevýhodněných

skupin v okolí společnosti a spolupracuje s organizacemi bez ohledu na kulturní či národní rozdíly. Murad a kol. (2018) tvrdí, že díky inkluzi se pracovníci cítí společností přijatí, projevuje se u nich sounáležitost k firmě, vědí, že je zaměstnavatel respektuje a má spravedlivý přístup ke všem.

Dalším pojmem spjatým s tématem diverzity je rovnost. Ve světě stále rozmanitějších kultur a lidí jsou rovnost a rozmanitost důležitými tématy. Rovnost a rozmanitost se týkají konceptu respektování a oceňování odlišností lidí a spravedlivého zacházení s nimi bez ohledu na jejich pohlaví, rasu, věk, sexuální orientaci, náboženství nebo jinou sociální identitu (Murad a kol., 2018).

Rovnost příležitostí označuje proces, kdy je s lidmi zacházeno rovným způsobem a spravedlivě bez zaujetí a že jsou tvořeny spravedlivé podmínky na pracovišti. Dále by se organizace měla snažit napravit nerovnost z minulosti se zákazníky, klienty a dodavateli jednat s nimi konstruktivně, aby podpořili inkluzi a zabránili diskriminaci. Rovnost pro všechny není pouze základním lidským právem, je také prostředkem pro dosažení lepších výsledků jak jednotlivců, tak i týmů či organizací. Různorodý tým a férový přístup k jednotlivcům může zajistit kreativní a efektivní výkon lidí v pracovním týmu (Syed, Özbilgin, 2015).

Rovnost znamená, že každý má stejná práva a příležitosti bez ohledu na to, kdo je nebo odkud pochází. To znamená, že nesmí být diskriminováni a utlačováni a musí mít v životě stejné šance bez ohledu na svůj původ.

Rovnost a rozmanitost jsou důležité zejména v dnešním světě, kde jsou lidé stále více propojeni. Je nezbytné, aby se společně pracovalo na tom, aby se s každým bez ohledu na jeho původ zacházelo spravedlivě a s respektem. To znamená vytvářet inkluzivní prostředí, kde jsou všichni lidé vítáni, oceňováni a uznávány jejich individuální silné stránky a schopnosti.

Vytvořením atmosféry rovnosti a respektu můžeme podpořit společnost, ve které je každý respektován a oceňován bez ohledu na své odlišnosti. To může vést k harmoničtější a produktivnější společnosti, kde všichni jedinci mohou plně rozvinout svůj potenciál. spíše uznávat a oslavovat různé kultury a zkušenosti, které každý jedinec přináší. To znamená, že každý by měl mít možnost svobodně vyjádřit svou kulturní identitu a sdílet své jedinečné perspektivy, přičemž by měl být stále respektován a oceňován.

1.2 Aspekty diverzity

Diverzita zahrnuje zejména rozdíly v rase, věku, sociální třídě, genderu, etnickém původu, kulturním pozadí, postižení a sexuální orientaci. Diverzita je využívána jako ekonomický nástroj a zahrnuje i další prvky, jako např. rodinný stav, vzdělání, schopnosti a dovednosti a praxe. Rozmanitost lze zkoumat na třech úrovních, a to na úrovni firmy, úrovni týmů a na individuální úrovni (Senichev, 2013). Existují další dva typy rozměrů diverzity:

- **Diverzita viditelná** – znaky jsou zřejmé na první pohled, jsou to například, rasa, gender nebo fyzické postižení.
- **Diverzita skrytá** – dozvíme se ji až na základě informací o dotyčné osobě. Týká se například náboženství, sexuální orientace, vzdělání, mentálních a sociálních schopností nebo let praxe.

1.3 Dimenze diverzity

Diverzitu lze vnímat jako mozaiku a mix zahrnující rozmanitost i podobnost, také jako různorodost systémů, procesů a dalších aspektů globálního světa, se kterými se organizace setkává a reaguje. Tyto aspekty jsou kategorizovány do různých kritérií, pomáhají problematiku uspořádat a poskytují rámec pro opatření v řízení diverzity. Uvědomění si dimenzí diverzity je pro úspěch zavádění tohoto konceptu klíčové.

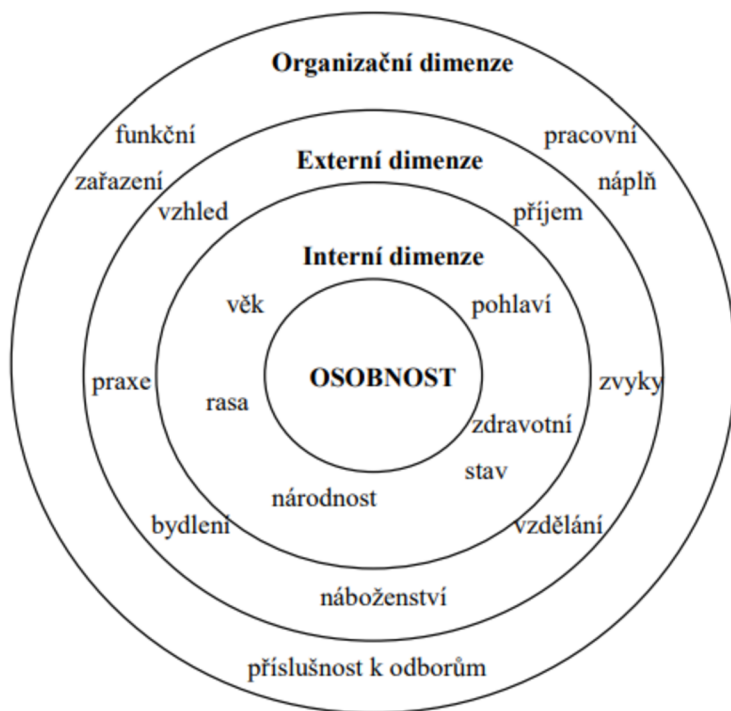
Eger (2009) pro podnikovou praxi doporučuje členění diverzity v rámci organizace dle čtyř aspektů, které se mohou v praxi prolínat:

- Behavioral – behaviorální diverzita,
- Structural – diverzita z hlediska struktury organizace,
- Workforce – diverzita pracovní síly,
- Business – obchodní diverzita.

Behaviorální diverzita se zabývá stylem práce, učením, myšlením, vírou, systému hodnot i změny v postojích a očekáváních pracovníků. Diverzita z hlediska struktury organizace se týká komunikace, hierarchie, vztahů a spolupráce jednotlivých oddělení organizace. Pracovní diverzita zahrnuje zaměstnance, demografické a geografické faktory či změny na pracovním trhu. Obchodní diverzita vzhledem ke

zvyšující se globalizaci a rychlému nástupu nových technologií nabývá na významu, zaměřuje se na zákazníky, trhy, produkty a služby a na oblast prostředí, ve kterém firma působí.

Pauknerová (2012) kategorizuje diverzitu do čtyř vrstev – organizační, vnější, vnitřní a osobnostní dimenze diverzity. Dimenze diverzity jsou uspořádány do čtyř soustředěných kruhů a z pohledu organizace nabízí příležitost zlepšit výkon a zajistit konkurenční výhodu. Ve středu kruhu se nachází osobnostní dimenze, vztahuje se k individuálnímu stylu a vlastnostem. Řadí se sem schopnosti, charakterové rysy, temperament či motivační orientaci. Osobnostní charakteristiky ovlivňují jednání okolí vůči jedinci, jak bude vycházet s ostatními lidmi a jak se bude rozvíjet v rámci organizace. Vnitřní dimenze diverzity se týká aspektů člověka, které se nedají ovlivnit, patří sem prvky jako věk, sexuální orientace, národnost, gender, etnická příslušnost, sociální třída, mentální a fyzická způsobilost. Vnější dimenze diverzity je tvořena kategoriemi, jež jsou výsledkem životních zkušeností a voleb. Řadí se sem oblasti, na základě kterých se zaměstnanci spojují či rozdělují, respektují či znevažují v závislosti na tom, jak jsou tyto dimenze vnímány a využívány, např. vzdělání, rodičovství, rodinný stav, profesní zkušenosti, geografická poloha, osobní zvyky a záliby, náplň volného času, vystupování či náboženské vyznání. Dimenze organizační diverzity obsahuje aspekty společných rysů nebo rozdílů, které jsou součástí práce v organizaci. Patří sem obsah práce, místo výkonu práce, délka zaměstnání, funkční úroveň, oddělení. Společně tyto dimenze představují oblasti, které mají při správném řízení potenciál přinést nový úhel pohledu a nápad. Při nevhodném řízení mohou dimenze vyvolávat konflikt či nedorozumění, která se mohou negativně projevit na produktivitě, týmové práci a efektivitě organizace.



Obrázek 1 Dimenze diverzity

Zdroj: Pauknerová, 2012, str. 230

Diverzita znamená respektování jedinečnosti. Všichni disponují jedinečnými dovednostmi a schopnostmi bez ohledu na pohlaví, věk, rodinu či zdravotní situaci nebo místo, ve kterém žijí. Diverzita napomáhá tyto schopnosti objevovat a sdílet jejich přínos v rámci organizace. Rozmanitost přináší pestré názory, odlišné styly práce i řízení, znalost jazyků, kultury a samozřejmě přináší unikátní pohledy na různé problémy. Organizace musí rozpoznat všechny dimenze rozmanitosti, aby mohli přijmout a vychovat různé typy jednotlivců. Manažeři musí vědět, jakou dimenzí diverzity se zabývají. To jim pomůže řešit problémy a konflikty a také tvořit spolupráci mezi zaměstnanci, kteří pomáhají dosáhnout organizační cíl (Pauknerová, 2012). Níže budou popsány klíčové kategorie diverzity, se kterými se každodenně společnosti setkávají v rámci jejich řešení a přístupu.

1.3.1 Gender

Klíčovým aspektem diverzity je rovnost mezi ženami a muži. Genderová rovnost znamená, že práva, povinnosti a příležitosti by neměly záviset na tom, zda jste se narodili jako muž, nebo žena, nebo jak se člověk identifikujete (Syed, Özbilgin, 2015). Eger a kol. (2009) tvrdí, že gender je označení pro problematiku, která se

zabývá sledováním znevýhodňování žen podle možností zapojení se do pracovního procesu. Organizace, které si přejí uspět v konkurenčním prostředí, mají zapotřebí vnímat důležitost genderové rozmanitosti. Přinese jim to nové nápady, pozitivní image organizace, méně diskriminačních sporů a také zlepšuje schopnost najímat kvalifikované pracovníky.

Postupně se mění role žen ve firmách. Je v rozporu se zákonem zacházet se ženami jiným způsobem, jako např. z hlediska povýšení a najímání zaměstnanců. Pro účel prosazení rovných příležitostí mužů a žen vznikl jeden z postupů, tzv. gender mainstreaming, postup je koncepční, vyhodnocování a rozhodování je procesem pojetí rovnosti mužů a žen. Existují ale určité bariéry, které ovlivňují karierní postup žen, např. termín „skleněný strop“, kdy ženy čelí překážkám k dosažení vedoucích pozic. Dalším termínem, který se zobývá nerovností mezi muži a ženami na pracovišti, je gender pay gap. Považujeme ho za jedno z měřítek rovnosti žen a mužů ve společnosti, genderová platová mezera představuje rozdíl mezi hrubým hodinovým výdělkem žen a mužů, který se vyjadřuje jako procento průměrných hrubých hodinových výdělků mužských zaměstnanců (Vlachová, 2014). Nelze ho používat jako ukazatel v diskriminace žen, promítají se zde např. struktura věku, vzdělanost a postavení ve firmě.

Při formulování interních pravidel a firemních politik je nutno dbát na to, aby se gender nepřekrýval s jinými aspekty rozmanitosti a byla zachována práva žen a rovnost pohlaví. Genderová rovnost vyjadřuje užívání rovných příležitostí, práv a rovného zacházení se ženami a muži ve všech oblastech života. Rovnost znamená, že odpovědnosti, sociální status, lidská práva a přístup ke zdrojům nezávisí na tom, zda se jedinec narodil jako muž, žena či se vyznává k jiné orientaci.

1.3.2 Věk a generační rozdíly

Pro společnosti znamená stárnutí populace změnu ve věkové struktuře zaměstnanců. Firmy by měli efektivně využívat potenciál všech svých zaměstnanců bez ohledu na věk. Řešením tohoto problému pro firmy je zavádění age managementu. Age management je způsob řízení pracovníků tak, aby se zohlednil jejich věk a má pomoci k řešení neuspokojivé demografické situace, která nasvědčuje tomu, že počet potenciálních mladých pracovníků bude klesat a počet starších zaměstnanců ve věku 50+ se bude zvyšovat (Urbancová, 2017). Age

management zajišťuje podmínky pro všechny věkové skupiny tak, aby se mohli zaměstnanci plnohodnotně pracovním uplatnit. Jde o soubor pravidel, zásad nebo postupů, které se během procesu řízení mění a pomáhá zvýšit zaměstnanost lidí různých věkových skupin. Pokud je správně zaveden, zlepšuje pracovní podmínky zaměstnanců i kvalitu jejich života. Zjišťuje, aby pracovní síly z různých generací pracovaly v souladu. Rozmanitost zaměstnanců je pro firmy cenná z důvodu kvalifikace, znalostí a zkušeností.

Johnson a Johnson (2010) definují generaci jako skupinu jednotlivců narozených a současně žijících, mají společné zkušenosti a znalosti ovlivňující jejich postoje, myšlenky, hodnoty, chování nebo víru. Generace není determinována současným věkem příslušníků, ale společenskými událostmi, které se odehrály během jejich života. Generace je také charakterizována běžným vkusem, zkušenostmi a postojem. Příslušníci jedné generace sdílí podobné postoje, jsou formováni podobnými událostmi. Na jednotlivce působí charakter jejich generační skupiny.

Každá jednotlivá generační skupina má svoji výjimečnou pracovní etiku, perspektivu v práci, jiný styl vedení a vyznává rozdílné hodnoty. Jedná se o generační rozdíly, kterým musí firma porozumět (Rašticová, 2013). Rozlišuje se několik generačních skupin. Příslušníci narození v poválečném období nazýváme generací baby boomers. Do penze se nechystají, chtějí být aktivní mají co nabídnout i v důchodovém věku. Většinou zůstávají v jedné společnosti, přinášejí laskavost a lidskost, jsou dobří týmoví hráči. Další věkovou skupinou je generace X, jejíž příslušníci se narodili v rozmezí sedmdesátých a osmdesátých let. Na rozdíl do baby boomers hledají rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem. Je pro ně typický pracovní styl „work to live“, jejich hlavní hodnotou je flexibilita (Rašticová, 2013). Kromě rovnováhy si cení rozmanitosti, rovnováhy, soběstačnosti. Za „mladší zaměstnance“ se považují mileniálové neboli generace Y. Znají a využívají nejnovější technologie, jsou zvyklí na multikulturalitu a rozmanitost, jsou tolerantní a idealištní (Rašticová, 2013). Mají osvícené názory a postoje vůči genderovým stereotypům a rozmanitosti. Očekávají další pracovní rozvoj, aby si zdokonalili své schopnosti. Při týmové práci potřebují silného lídra, jsou zvyklí na mentoring. Projevují zájem o témata společenské odpovědnosti, ochrany životního prostředí či udržitelnosti. Nejmladší generace se nazývá generace Z neboli „digitální generace“. Její příslušníci nezažili svět bez nových technologií, např. chytrých telefonů apod.

Vyhledávají neustále zpětnou vazbu, potřebují jasné cíle a osobní výzvy, rychlé výsledky berou jako samozřejmost. Nebojí se změn a jsou praktičtí.

1.3.3 Kulturní diverzita

Kulturní diverzita zahrnuje diverzitu rasovou, etnickou, náboženskou a jazykovou (Brezigar, 2015). Reflektuje demografické, sociální a kulturní rozdíly na společenské úrovni. Kulturní diverzita vznikla díky globalizaci, internacionalizaci organizací a kvůli změnám ve složení pracovní síly, migrace jsou stále častější a na lokální trhy přicházejí zahraniční pracovníci. Rozlišují se jedinci podle kulturního prostředí, kde vyrůstali či z jakého místa pochází. Vysvětluje a vyobrazuje chování člověka ve firmě. Poukazuje i na konkurenční výhody v měřítku organizace (Kmošek, 2017).

V souvislosti s kulturní rozmanitostí se objevil nový pojem „superdiverzita“, který je multidimenzionální perspektivou rozmanitosti. Superdiverzita je variací všech možných propojení způsobů migrace a míst původu. Vede k tomu, že tradiční způsoby vnímání rozmanitosti skrz pohled etnicity a rasy nejsou možné (Murad a kol., 2018).

Aplikací kulturní diverzity do pracovního prostředí se sleduje reakce různých kultur. Národní kultura má spojitost s jazykem a státem, ze kterého daný člověk pochází. Reprezentuje prostor, který zaměstnanci sdílejí a jsou tak na stejné úrovni. V mezinárodních firmách s několika pobočkami situovaných různých zemích, jsou pracovníci různými národnostmi a kulturami, kteří mají různé úhly pohledu na hodnoty a priority (Brezigar, 2015).

Etnikum se považuje za společenství sdílející společnou etnicitu, které má společný původ, společný jazyk a sdílí společnou kulturu (Murad a kol., 2018). Etnicita je většinou propojena s náboženstvím a kulturou, souvisí také se statutem občana a jeho příslušností. Ve společnosti je nutné analyzovat situaci z pohledu etnicity, náboženství a kulturní orientace různých zemí, kam jezdí jejich zaměstnanci pro obchodní záležitosti. Dále označuje kulturní názory a praktiky skupiny lidí, kteří se odlišují od ostatních. Příslušníky dané skupiny považuje společnost za kulturně odlišné od ostatních skupin, tyto skupiny se většinou odlišují původem, jazykem, dějinami, náboženstvím či stylem oblékání.

Rasa je dalším faktorem s možným negativním dopadem na pracovní výkon. Rasa je termín, který označuje skupinu lidí, kteří mají biologické rozdíly a podobnosti (Brezigar, 2015). Když není kulturní rozmanitost řízena, v pracovní skupině může docházet ke snížení úrovně komunikace, zaměstnanci nemají pocit uspokojení z vykonané práce a úroveň spolupráce je v těchto skupinách nižší. Rasové menšiny jsou v tomto ohledu velmi diskriminovány. Diskriminace ras přichází jak od zaměstnavatelů, tak i od zaměstnanců. Rasová diskriminace nastává, když zaměstnavatelé mají tendenci upřednostňovat pracovníky stejné rasy, dělají rozdíly v hodnocení výkonu zaměstnanců, povýšení či zvýšení platu. Dále mohou být postavováni do horšího postavení, získávají nižší hodnocení při pracovních pohovorech, nižší platy. Toto mohou způsobovat předsudky, stereotypy a neochota zaměstnavatelů či vedoucích pracovníků zaměstnat různé rasové entity. Dále zde také hraje roli nedostatek zkušeností s jejich náboem či udržením, především kvůli faktorům jako nedostatek vzdělání nebo znalost daného jazyka. K pochopení různorodosti svých pracovníků může společnost aplikovat např. prostřednictvím teambuildingových akcí, koučinku či vzdělávacích akcí.

Dochází také ke zaměňování pojmů rasy a etnicity. Rasa a etnická příslušnost jsou pojmy, které se často zaměňují. Rasa se obvykle používá pro označení fyzických charakteristik, jako je barva pleti, struktura vlasů a rysy obličeje. Používá se také pro kategorizaci lidí na základě společného či geografického původu. Etnicita naproti tomu označuje kulturní charakteristiky, jako je jazyk, náboženství, hodnoty a zvyky. Používá se ke klasifikaci lidí spíše na základě sdílených kulturních zvyklostí než na základě fyzických charakteristik (Brezigar, 2015).

Rasa je sociální konstrukt, zatímco etnicita je identita. Rasa se často používá ke klasifikaci lidí a může být založena na nepřesných nebo problematických předpokladech. Etnicita je proměnlivější a lze ji považovat za volbu identity jednotlivce. Může se také používat spíše k popisu sdílených přesvědčení a zvyků než fyzických charakteristik. Rasa se často používá k posuzování a diskriminaci lidí, zatímco etnicita se častěji používá k oslavě rozmanitosti a pospolitosti. Rasa je často vnímána jako forma útlaku a vyloučení, zatímco etnicita je častěji vnímána jako forma začlenění a oslavy (Murad a kol., 2018).

Rasa a etnicita jsou dva odlišné pojmy, které se často používají k popisu lidí. Rasa je založena na fyzických charakteristikách a používá se ke kategorizaci lidí, zatímco

etnicita je založena na sdílených kulturních praktikách a víře a používá se k oslavě rozmanitosti.

1.3.4 Sexuální orientace

Ve vyspělých zemích problematika rovného přístupu k lidem s odlišnou sexuální orientací je ošetřena zákonem, především u mladé generace mizí předsudky, pro některé je stále těžké svou orientaci otevřeně přiznat (Martins, Sohn, 2022). Důvodem může být nedostatek pocitu důvěry a strachu ze šikany, ztížení kariérního postupu zaměstnance nebo strach ze ztráty zaměstnání. Dále se zde mohou projevit obavy z negativní reakce přátel, rodiny, kolegů a společnosti.

Nejrozšířenějším typem sexuální orientace je heterosexuality, přitažlivost k opačnému pohlaví. Naopak termín homosexualita vyznává přitažlivost k osobě stejného pohlaví. Muž homosexuál je označován korektně jako „gay“ a žena jako „lesba“. V dnešní době se rozlišuje také typ „bisexuál“, člověk s touto orientací má náklonnost k oběma pohlavím, ženskému i mužskému (Kotálová, 2018). Novodobým typem sexuality je „transsexuál“, tato osoba je společností považována za mužské nebo ženské pohlaví, avšak se cítí být opačným pohlavím, nezáleží zde na druhu genitálií.

Zkratka LGBT je schválená zkratka pro souhrnné pojmenování osob, které patří do určitých sexuálních menšin. Jednotlivá písmena v této zkratce vychází z pojmů sexuálních menšin, stejně jako v anglickém jazyce se jedná o menšiny lesby, gaye, bisexuály a transsexuály. Šabatová (2019) dodává, že se vyskytuje i výraz LGBT+, kdy symbol „+“ poskytuje možnost přidání vlastní sexuální orientace.

Homosexualita se již nepovažuje za „tabu“ jako dříve. Na trhu práce, a i v zaměstnání se stále vyskytují problémy na toto téma. Rovný postoj ke všem zaměstnancům má být samozřejmostí, sexuální orientace nebo genderová identita nemá přístup žádným způsobem ovlivňovat (Šabatová, 2019). Na rozdíl od pohlaví či rasy je sexuální orientace na první pohled těžko viditelná a rozpoznatelná. Jedinci LGBT+ skrývají svojí orientaci ze strachu pro vyhnutí se předsudkům a diskriminaci. Formy obtěžování se objevují například v komentářích, jeví se jako neškodné, ale tyto narážky mohou v delším období představovat vyloučení z kolektivu. Důležitým faktorem je vytvoření prostředí důvěry a bezpečí samotnou kulturou uvnitř organizace. Přínosem LGBT+ diverzity je přilákat a udržet talenty z řad těchto

menšin, mohou přinést nové pohledy a přístupy na problematiku řešenou uvnitř pracovních týmů.

1.3.5 Osoby se zdravotním znevýhodněním

Mezi rozsáhlou menšinu v oblasti diverzity se také řadí osoby se zdravotním postižením. Zdravotní postižení je narušeno od nemoci dlouhodobý nebo trvalý stav, který nelze léčbou odstranit (Tomanová, 2016). Osoby mající určitý druh zdravotního postižení se mohou setkat s překážkami, např. při hledání práce a jejího udržení, získávání pracovních kvalifikací nebo při vstupu do budov. Je nutné neustále bojovat proti předsudkům vůči pracovním schopnostem OZP (Tomanová, 2016, str. 5). Speciální opatření pro tyto jedince zaměřené na rovné příležitosti a zacházení by neměly být považovány za diskriminační vůči ostatním pracovníkům. V porovnání s ostatními skupinami je pro OZP typická vyšší míra nezaměstnanosti, také mají v průměru nižší průměrnou mzdu, horší vzdělávací a rozvojové možnosti a méně příležitostí se vzdělávat, menší jistotu udržení zaměstnání a v menší míře podílení na rozhodování.

OZP se setkávají při kontaktu s veřejností s řadou předsudků. Mezi OZP a ostatními osobami existuje bariéra, která vzniká zejména z důvodu nedostatečného informování, proto základem diverzitního jednání je znalost zásad správné komunikace a jejich integrace do pracovního prostředí (Tomanová, 2016).

Integrace OZP do pracovního prostředí se komplikuje psychologickými i fyzickými bariérami. Mezi fyzické bariéry se řadí např. absence bezbariérových přístupů či výtahů. Mezi psychologické bariéry lze zařadit předsudky. I přes podporování ekonomiky a legislativy zaměstnávání osob OZP, stále jsou tyto osoby součástí kategorie dlouhodobé nezaměstnanosti. Někteří zaměstnavatelé nejsou obeznámeni s existencí formy podpory. Jedná se o finanční podporu nebo druh poradenství. Vysoký podíl má také nízká motivace (Tomanová, 2016, str. 10).

Princip pro zavádění diverzity se týká všech menšin, tedy i OZP. Základem je chování a jednání společnosti podle daných principů ve vztahu k OZP. Je potřeba znát správné postupy zavádění diverzity do praxe a znalost komunikace s OZP. Je nutné proškolit personál společnosti, seznámit zaměstnance s modelovými situacemi a základními chybami, kterých se může kdokoli ve firmě dopustit při komunikaci s OZP. Důležité je také vytvořit analýzu potřeb, které jsou nezbytně

nutné k úpravě pracovního prostředí či pracovních postupů s ohledem na druh postižení handicapovaných pracovníků. Se zásadami správné komunikace je zapotřebí proškolit a seznámit především spolupracovníky a nadřízené, kteří budou v bezprostředním kontaktu s OZP, dále potom také management podniku.

1.3.6 Mezinárodní zkušenost a úroveň vzdělávání

Rozmanitost a mezinárodní zkušenosti jsou dva z nejdůležitějších aspektů každého úspěšného podnikání. Mít různorodý tým zaměstnanců, kteří pocházejí z různých prostředí a kultur, je zásadní pro vytvoření prostředí, kde se každý cítí vítán a respektován. Rozmanitost podporuje kreativitu, spolupráci a řešení problémů a zároveň poskytuje lepší pochopení různých úhlů pohledu, což může být prospěšné při práci na společném cíli (Orsini, 2020).

Mezinárodní zkušenosti mohou pomoci porozumět různým kulturám a trhům a také poskytnout příležitost získat vhled do různých přístupů k podnikání. Tato mezinárodní zkušenost může být přínosná i pro společnosti, pokud jde o nábor nových talentů, protože kandidáti s mezinárodními zkušenostmi budou s větší pravděpodobností otevřeni různým nápadům a přístupům k práci.

Rozmanitost a mezinárodní zkušenosti mohou také pomoci k porozumění různým zákaznickým segmentům a také k ocenění různých způsobů podnikání. Toto porozumění může pomoci vytvořit lepší zákaznickou zkušenost a zajistit, že společnost bude schopna oslovit širší publikum (Orsini, 2020).

Zároveň je důležité zajistit, aby pracoviště bylo takové, na kterém se každý cítí respektován a oceňován. Aby toho bylo dosaženo, měly by společnosti vytvářet politiky, které podporují rozmanitost a zavádějí kulturu začleňování. To zahrnuje vytváření bezpečného a přívětivého prostředí a také poskytování zdrojů a podpory všem zaměstnancům bez ohledu na jejich původ a kulturu.

Rozmanitost a mezinárodní zkušenosti jsou nezbytné pro každé úspěšné podnikání. Poskytují lepší porozumění různým kulturám, trhům a zákaznickým segmentům a také oceňují různé přístupy k práci. Společnosti by se měly snažit vytvořit kulturu inkluze a respektu a zároveň poskytovat zdroje a podporu všem zaměstnancům.

Rostoucí globalizace a internacionalizace zvýšily potřebu absolventů pracovat v kulturně odlišných kontextech. Univerzity se zaměřily na výměnu jako součást internacionalizace, aby připravily studenty na práci. Náboženství, pohlaví, ekonomické zázemí, a dokonce i styly učení, to vše jsou významné faktory a při prosazování rozmanitosti ve školách je zásadní pamatovat na každý z nich. Klíčové je začlenění plánů lekcí, které zohledňují všechny formy rozmanitosti (Williams, 2013).

Rozmanitost mezi studenty ve vzdělávání přímo ovlivňuje jejich výkon. Studenti lépe pracují v rozmanitém prostředí, což jim umožňuje soustředit se a posouvat se dál, když vedle nich pracují lidé z jiného prostředí či kultur. To podporuje kreativitu a také lepší vzdělání, protože lidé s různými názory mohou spolupracovat na vytváření řešení. Studenti se cítí bezpečněji ve škole i v životě, když se vzdělávají v různorodém prostředí. Studenti jsou schopni poznávat různé kultury a prostředí, což jim umožňuje cítit se s těmito rozdíly větší pohodlí. Díky tomu jsou sami se sebou pohodlnější, což vede k hlubšímu pocitu bezpečí.

Závěrem lze říct, že diverzita je nesmírně důležitým faktorem společnosti. Umožňuje nám učit se z různých kultur, prostředí a zkušeností. Povzbuzuje nás to myslet mimo rámec a přicházet s inovativními řešeními problémů. Rozmanitost také pomáhá vytvářet prostředí přijetí a porozumění, které je nezbytné pro zdravou a prosperující komunitu. Přijetím rozmanitosti a našich rozdílů můžeme vytvořit harmoničtější, tolerantnější, spravedlivější a fungující společnost. Dimenze diverzity jsou obrovské a rozmanité a zahrnují vše od rasy a pohlaví po věk, náboženství a fyzické schopnosti. Zasahují také do kulturního, jazykového a socioekonomického prostředí. Pochopení a ocenění rozmanitosti může organizacím pomoci vytvořit spravedlivější a inkluzivnější prostředí a podpořit větší spolupráci, produktivitu a inovace. Rozmanitost pohledů a zkušeností může organizacím pomoci efektivněji identifikovat a řešit problémy a vytvořit kulturu respektu a porozumění. Investice do iniciativ zaměřených na rozmanitost mohou organizacím pomoci podporovat kulturu začleňování a vytvářet pozitivnější a produktivnější pracovní prostředí.

1.4 Kritické modely v oblasti diverzity

Kapitola poskytuje přehled klíčových teorií genderové segregace v zaměstnání a jejich implikací pro genderovou rovnost. Kritické modely či teorie diverzity se

zaměřují na dynamiku moci mezi skupinami lidí, kteří jsou určitým způsobem utlačováni, a těmi, kteří jsou na privilegovaných pozicích (Velinová, 2022). Tyto teorie zdůrazňují, jak dominantní skupiny využívají svého privilegia k udržování nerovných mocenských struktur, a jak diskriminované skupiny využívají svou identitu a kolektivní boje, aby vzdorovaly utlačovatelským systémům. Také zkoumají, jak se jednotlivci a komunity orientují ve složitosti identity a moci a jak tato dynamika utváří způsoby vzájemné interakce jednotlivců a skupin. Tyto teorie zpochybňují tradiční představy o diverzitě, které často neadekvátně řeší mocenské rozdíly mezi dominantními a diskriminovanými skupinami. Kritické teorie diverzity se používají k pochopení toho, jak se formy útlaku a diskriminace udržují a jak je lze zpochybnit. Mezi kritické modely v oblasti diverzity řadí Velinová následující teorie, které jsou popsány níže.

Queer teorie

Tato teorie byla vyvinuta vědci jako Judith Butler a zkoumá, jak jsou gender a sexualita sociálně konstruovány a používány k posílení utlačovatelských mocenských struktur (Velinová, 2022). Queer teorie je odvětví kritické teorie, které se objevilo na počátku 90. let z oblastí queer studií a studií žen. Označení queer bylo původně chápáno jako negativní pojem, překládá se jako „podivný“ nebo „podezřelý.“ Byli tak označováni homosexuálové, ti však termín následně přijali za svůj a jeho negativity jej tak zbavili. V současnosti slovo queer chápeme jako termín zastřešující identity, které nesplňují očekávání vycházející z heterosexuální identity a pro ty, kteří se vymezují vůči heteronormativitě (Fafejta, 2016).

Cílem queer teorie není zpochybnění homosexuality či heterosexuality, ale spíše uvedení stavu, ve kterém je pohlavní, sexuální či genderová identita člověka nedůležitá a stává se pouze jednou z vedlejších charakteristik člověka, tedy další vlastností, která člověka neváže dané podobě identity (Fafejta, 2016). Queer teorie směřuje k sexuální orientaci či identitě genderu, k jejich projevům a chování, které od lidí s touto identitou očekáváme. Přijetím některé z těchto identit se nebude pojit žádné očekávání a žádná konkrétní podoba identity, kterým by měl člověk své chování uzpůsobit.

Je to optika, kterou lidé pohlížejí na svět a používá se ke zkoumání sociální konstrukce genderu, sexu a sexuality. Prostřednictvím této optiky queer teoretici

analyzují způsoby, jak jsou gender, sex a sexualita sociálně konstruovány, kontrolovány a regulovány. Queer teorie také zpochybňuje představu, že existují pouze dvě pohlaví a dvě pohlaví a že tato dvě pohlaví jsou heterosexuální. Místo toho queer teorie navrhuje, že gender, sex a sexualita jsou proměnlivé a že jednotlivci se mohou identifikovat s jakoukoli kombinací pohlaví, sexu a sexuality.

Queer teorie je důležitou součástí diverzity, protože zpochybňuje tradiční představy o pohlaví, sexu a sexualitě. Tím umožňuje větší přijetí a začlenění lidí různých pohlaví a sexuálních identit. Kromě toho queer teorie povzbuzuje lidi, aby kriticky přemýšleli o způsobech, kterými jsou gender, sex a sexualita sociálně konstruovány a kontrolovány. Toto kritické myšlení může vést k lepšímu pochopení a přijetí diskriminovaných identit a podpořit větší začlenění do společnosti.

Marxistická teorie

Marxistická teorie bere problémy ženského znevýhodnění jako vedlejší produkt kapitalistického třídního rozdělení a zachází s genderovou rovností jako s výsledkem třídního konfliktu. Jednou z autorek, které se zabývaly marxistickou teorií v oblasti rozmanitosti, je Angela Davisová. Davisová je americká spisovatelka, aktivistka a vědkyně, která se hojně věnuje otázkám souvisejícím s rasou, genderem a sociální spravedlností. Davisová vychází z marxistické teorie a zkoumá průnik rasového, genderového a třídního útlaku. Formy útlaku jsou vzájemně propojené a vzájemně se posilují a že skutečně revoluční hnutí se musí zabývat všemi. Davisová také zkoumá pojem "intersekcionalita", který označuje způsoby, jakými se různé formy útlaku vzájemně prolínají a ovlivňují. Pochopení intersekcionality je klíčové pro vytvoření skutečně inkluzivního a účinného hnutí za sociální spravedlnost (Veselá, 2010).

Radikální feministky

Radikální feministky sledují znevýhodnění žen v povaze sociálních vztahů, která dává v zaměstnání přednost mužům před ženami. Jednou z autorek, které se zabývají radikální feministickou teorií v oblasti rozmanitosti, je Bell Hooksová. Hooksová je americká spisovatelka, feministická teoretička a sociální aktivistka, která se ve své tvorbě věnuje rasovým, genderovým a třídním otázkám. Hooksová se zabývá prolínáním rasismu a sexismu a způsoby, jakými se tyto formy útlaku vzájemně prolínají a posilují. Ttradiční feministická hnutí často omezeně chápou

zkušenosti barevných žen a že inkluzivnější a radikálnější feministické hnutí se musí zabývat specifickými zkušenostmi žen z různých rasových a kulturních prostředí. Hooksová také zdůrazňuje význam solidarity mezi ženami a potřebu vytvářet koalice napříč různými rasovými a kulturními skupinami. Uznáním společných rysů zkušeností žen v různých sociálních a kulturních kontextech můžeme vytvořit silnější hnutí za sociální změnu (Morrow a kol., 2006).

Teorie duálního systému

Teoretici duálního systému navrhují kombinaci marxistických a radikálních feministických teoretických návrhů za účelem vysvětlení dvojí role kapitalistických systémů a patriarchátu při vytváření a udržování genderové segregace v pracovní síle. Jednou z autorek, které se zabývaly teorií duálního systému v oblasti rozmanitosti, je Heidi Hartmannová. Útlak žen má kořeny jak v kapitalismu, tak v patriarchátu. Tvrdí, že zatímco kapitalismus je ekonomický systém, který vykořisťuje pracovní sílu a vytváří nerovnost, patriarchát je sociální systém, který přiděluje genderové role a udržuje sexismus a útlak založený na pohlaví. Hartmannová a její teorie duálního systému naznačuje, že útlak žen je udržován interakcí těchto dvou systémů a že řešení genderové nerovnosti vyžaduje analýzu jak ekonomických, tak sociálních struktur. Intersekcionalní přístup je nezbytný pro pochopení a řešení složitých způsobů, jimiž se různé formy útlaku vzájemně prolínají a posilují (Masood, 2016).

Postkulturalistická teorie

Poststrukturalističtí teoretici identifikují systémy reprezentace jako základ genderové segregace. Vzhledem ke svému převládajícímu zaměření na rozmanitost zkušeností ignoruje diskriminaci v reálném životě, které čelí velká část pracovní síly. Jedním z autorů, kteří se zabývali postkulturalními teoriemi v oblasti rozmanitosti, je Stuart Hall. Hall byl britský kulturní teoretik a sociolog jamajského původu, který významně přispěl ke studiu kultury, identity a reprezentace. Kultura není pevně daná nebo předurčená, ale je spíše konstruována prostřednictvím sociálních a historických procesů. Kulturní identity nejsou přirozené nebo vrozené, ale vznikají složitou souhrou jazyka, historie a mocenských vztahů. Teorie naznačuje, že způsob, jakým se chápou identity, je uvážen řadou faktorů, včetně etnické příslušnosti, třídy, genderu a sexuality. Je důležité pochopit způsoby, jimiž

jsou kulturní identity konstruovány a vyjednávány, a že je třeba zpochybnit dominantní reprezentace a mocenské struktury, aby bylo možné vytvořit inkluzivnější a rozmanitější společnosti (Groys, 2008).

Teorie lidského kapitálu

Neoklasičtí ekonomové navrhují, aby se společnosti při náboru zaměřily na tržní hodnotu lidského kapitálu každého jednotlivce. Jedním z autorů, kteří se zabývali teorií lidského kapitálu v oblasti rozmanitosti, je Gary Becker. Becker byl americký ekonom a nositel Nobelovy ceny za ekonomické vědy za práci v oblasti teorie lidského kapitálu. Vytvořil koncept "lidského kapitálu", který označuje znalosti, dovednosti a schopnosti, jež jednotlivci získávají prostřednictvím vzdělání, odborné přípravy a zkušeností. Investice do lidského kapitálu jsou nezbytné pro hospodářský růst a rozvoj a že jedinci, kteří mají vyšší úroveň lidského kapitálu, mají větší šanci dosáhnout úspěchu na trhu práce. Teorii lidského kapitálu kritizována za to, že nezohledňuje roli sociálních a kulturních faktorů při utváření přístupu ke vzdělání a příležitostem k rozvoji dovedností. Teorie lidského kapitálu má tendenci přehlížet způsoby, jakými rasa, etnický původ a další dimenze rozmanitosti ovlivňují přístup ke vzdělání a pracovním příležitostem (Han a kol., 2014).

Teorie kritické rasy

Tato teorie zkoumá, jak je rasismus zakotven v různých institucích a jak ovlivňuje dynamiku moci mezi různými rasovými skupinami. Jednou z autorek, které se zabývají kritickou rasovou teorií v oblasti diverzity, je Kimberlé Crenshaw. Crenshawová je americká právnička, obhájkyň občanských práv a vědkyně. Teorie vznikla jako reakce na omezení tradičních přístupů k občanským právům při řešení systémového rasismu. Zdůrazňuje způsoby, jakými se rasa prolíná s dalšími formami sociální identity a nerovnosti, jako je gender, třída a sexualita. Kritizuje také způsoby, jakými mohou právní a politické systémy udržovat systémový rasismus a marginalizovat barevné lidi. Zaměřuje se na průnik rasy a genderu a na způsoby, jakými afroamerické ženy zažívají jedinečné formy diskriminace, které nejsou plně zachyceny v tradičních rámcích občanských práv. Zdůrazňuje také důležitost rozpoznání způsobů, jakými se rasa a rasismus prolínají s dalšími formami útlaču, a potřebu vypracovat strategie boje proti těmto vícenásobným formám nerovnosti (Ortiz, Jani, 2010).

2 Diverzity management

Řízení diverzity je proces rozpoznávání, oceňování a využívání diverzity za účelem vytvoření produktivního a inkluzivního prostředí na pracovišti. To zahrnuje vytváření politik a postupů, které podporují spravedlivé zastoupení a začlenění různých druhů lidí, včetně lidí s různým zázemím, zkušenostmi, perspektivami a schopnostmi. Řízení diverzity může také pomoci podpořit inovace, kreativitu a spolupráci, což může vést k lepšímu zapojení zaměstnanců, produktivitě a organizačnímu úspěchu. Rozpoznáním a oslavou rozdílů mezi lidmi se organizace mohou stát agilnějšími, inovativnějšími a úspěšnějšími (Murad, 2018).

Organizace by měly monitorovat a hodnotit své úsilí v oblasti řízení diverzity, aby zajistily, že efektivně plní své cíle (Gross-Gołacka a kol., 2022). Pravidelným vyhodnocováním úspěšnosti svých politik a postupů mohou organizace identifikovat oblasti, kde potřebují provést zlepšení, a zajistit, aby jejich úsilí mělo pozitivní dopad. Celkově je řízení diverzity důležitou součástí vytváření produktivního a inkluzivního pracoviště. Rozpoznáním a oceněním rozdílů mezi lidmi mohou organizace vytvořit prostředí respektu, spolupráce a inovací, které podpoří úspěch.

Pojem diverzity management je širší pojem než diverzita. Diverzity management neboli také řízení rozmanitosti, je trendem v managementu, který prosazuje rozmanitost na pracovišti jako jeden ze způsobů zvýšení efektivity výkonu organizace a pracovníků. Manažeři se snaží hledat způsoby, jak mohou společnosti strategicky a aktivně přistupovat k otázce diverzity (Managing diversity, 2017).

Pojem diverzity management lze přeložit jako řízení rozmanitosti. S rozmanitostí se pojí myšlenka inkluze, která se snaží o začlenění diskriminovaných osobností do převažující skupiny. Jedná se například o začlenění OZP do kolektivu bez předsudků (Horvathová, 2016).

Diverzity management se zajímá o oblast odlišnosti v pracovním či firemním prostředí a jejich společné zvládání a překonávání. Snaží se o vyrovnání příležitosti na trhu pro všechny bez jakýchkoliv rozdílů (Mužáková, 2014).

Diverzity management je proces směřující k prosazování a vytvoření pozitivního pracovního prostředí. Jsou ceněny rozdílnosti i podobnosti lidí včetně respektování

jejich potřeb, mohou tak uplatnit svůj potenciál a maximalizovat svůj přínos k strategickým plánům a cílům společnosti (Syed, Özbilgin, 2015).

Maříková a kol. (2015, s. 16) uvádí, že diverzity management je „vědomý, aktivní, do budoucnosti a na hodnoty strategický, orientovaný, komunikativní manažerský proces využití a přijetí určitých rozdílů a podobností jako potenciálu v organizaci.“

Diverzity management v organizacích se zabývá rozdíly mezi týmy nebo jednotlivci. Je důležité si uvědomit, že každý je jiný. Každý člověk má své postoje, hodnoty. Zaměstnavatel musí na tuto skutečnost pamatovat a snažit se rozdíly úspěšně naplňovat a řídit v organizaci bez jakýchkoliv bariér (Grivastava, Saumya a Kleiner, Brian, 2015).

Politiku managementu rozmanitosti lze pochopit jako poskytování šancí pro individuální jedince. Otázkou je, zda je pravděpodobné v síti nerovných a diskriminačních vztahů odstranit tyto faktory a jestli není lepší varianta se zaměřit na samotnou příčinu diskriminace. Daná otázka může být nad možnostmi jednotlivých společností a ty mohou vyvolat diskusi a ovlivnit tyto faktory svými postupy (Murad, 2018).

Řízení diverzity je cílem organizací. Řízení diverzity znamená plánování a implementaci organizačních systémů a postupů pro řízení lidí tak, aby potenciální výhody diverzity jsou maximalizovány, zatímco její potenciální nevýhody jsou minimalizovány. Cílem je zvyšovat schopnosti zaměstnanců a dosáhnout jejich plného potenciálu bez překážek skupinových identit, jako je pohlaví, rasa, národnosti, věku a resortní příslušnosti (Wong, 2019).

Definici diverzity managementu je možné definovat jako strategii, kterou společnost volí pro efektivnější shledání příležitostí. Pokud není diverzita využívána efektivně a správně, není ani plně využíván kapitál a nemůže být zcela realizován. Investování do diverzity managementu bude po určitém času odměněno zlepšením ukazatelů na pracovišti, jako například lepší zpětná vazba, přesun informací ve firmě, skupinová koordinace či zlepšení rovnováhy (Das, 2019).

Aby organizace efektivně řídily různorodou pracovní sílu, musí zajistit, aby jejich zásady a postupy zahrnovaly všechny jednotlivce. To zahrnuje poskytování rovných příležitostí pro kariérní postup, rozvoj náborových a výběrových procesů vstřícných k rozmanitosti, nabízení příležitostí ke školení a rozvoji a vytváření kultury respektu

a porozumění. Kromě toho by si organizace měly být vědomy toho, jak jejich kultura a hodnoty ovlivňují způsob řízení diverzity. To může zahrnovat vytvoření bezpečného prostoru pro dialogy a porozumění, podporu kultury inkluze a podporu pocitu sounáležitosti (Das, 2019).

K dosažení cíle organizace je nutné poskytnout možnost každému jedinci, kdo se o pozici pracovníka uchází. Jiná společnost může odlišnosti či faktory vidět v pozitivním světle a může je naopak převést ve výhodu a vnímat pozitivně.

2.1 Historie diverzity managementu

Management diverzity se zabývá rozpoznáním, oceněním a využitím jedinečných odlišností a schopností jednotlivců a skupin v organizacích. Ačkoli je koncept řízení diverzity relativně nový, jeho kořeny lze vysledovat až k hnutí za občanská práva v 60. letech 20. století, kdy organizace začaly uznávat potřebu spravedlnosti a rovných příležitostí na pracovišti.

V 70. letech 20. století začaly organizace přesouvat své zaměření od rasové a genderové rovnosti k širší definici diverzity, uznávající výhody zastoupení různých úhlů pohledu a prostředí na pracovišti. Během tohoto období si organizace začaly uvědomovat potenciál využití různorodé pracovní síly k získání konkurenční výhody.

Rozvoj diverzity managementu začal především v 80. letech 20. století v USA jako reakce na problémy pracovního trhu a na soužití různých kultur a ras (Kociánová, 2012, str. 119). Do Evropy rozvoj diverzity managementu přinesla v 90. letech 20. století demografická situace a globalizace na evropském trhu. V 80. a 90. letech 20. století se management rozmanitosti dále vyvíjel, když si organizace začaly uvědomovat důležitost vytváření inkluzivní a vstřícné kultury na pracovišti. Aby toho bylo dosaženo, mnoho organizací přijalo a zavedlo zásady a postupy navržené tak, aby podporovaly respekt a porozumění mezi zaměstnanci z různých prostředí.

V roce 2000 se management rozmanitosti zaměřil na aktivnější činnost, přičemž organizace se snažily aktivně získávat a udržet si jednotlivce z různých prostředí. Organizace uznaly, že různorodá pracovní síla přináší různé pohledy, dovednosti a zkušenosti, které lze využít k vytvoření konkurenční výhody. Koncepte diverzity vycházejí z přirozené různorodosti podniku, objevuje se na pracovišti, má za následek demografické složení pracovní síly, která se stále mění (Kociánová, 2012, str. 119). Dnes je řízení diverzity nedílnou součástí mnoha organizací.

2.2 Přístupy k diverzitě

Každá organizace je v mnoha ohledech jinak strukturovaná. Má svou odlišnou kulturu a styl řízení lidí. Právě podle toho se následně řídí při specifickém postupu zavádění diverzity a sladění potřeb pracovníka a soukromým životem. Existuje několik základních pravidel, kterých se pracoviště mělo držet, pokud chce nastavit úspěšné funkční postupy (Formánková, 2015).

Postupy řízení **regionální rozmanitosti** jsou takové, které jsou přizpůsobeny konkrétnímu regionu nebo zeměpisné oblasti. Zahrnují využití místních zdrojů, personálu a technologie k vytvoření pracovního prostředí, které zahrnuje všechny skupiny a kultury. Tento typ praxe se snaží řešit problémy, jako jsou jazykové bariéry, kulturní rozdíly a místní zvyky. Zaměřuje se také na vytváření spravedlivých příležitostí a výsledků pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich původ.

Na druhou stranu postupy **globálního řízení diverzity** zaujmají k diverzitě holističtější přístup. Zahrnují, aby se diverzita stala nedílnou součástí celkové strategie a operací společnosti, nikoli jen lokalizovaným problémem. To zahrnuje rozvoj politik a postupů, které jsou použitelné pro všechny země a regiony, stejně jako zavádění programů a iniciativ, které podporují rozmanitost a začlenění v celosvětovém měřítku. Globální řízení diverzity vyžaduje zapojení všech zúčastněných stran, od podnikové úrovně až po místní úroveň, aby byl zajištěn jeho úspěch.

Jak regionální, tak globální postupy řízení diverzity mají své vlastní jedinečné výhody. Regionální postupy umožňují více lokalizované iniciativy, které řeší specifické potřeby regionu nebo lokality, zatímco globální postupy vytvářejí větší prostor pro iniciativy zaměřené na rozmanitost, které lze aplikovat na více místech. V konečném důsledku budou nejlepší postupy řízení rozmanitosti kombinovat regionální i globální přístupy s cílem vytvořit komplexní a inkluzivní pracoviště.

Společnosti mohou k managementu diverzity přistupovat liberálně, radikálně či transformačně. **Liberální přístup** označuje těžiště řízení jako tzv. tvorbu pravidel hry. Tyto pravidla zabezpečují realizaci rovných příležitostí a zacházení. **Radikální přístup** se zaměřuje na diverzitní výsledky, především na rovné zastoupení každé skupiny pracovníků při obsazování pracovních pozic prostřednictvím stanovených kvót. **Transformační přístup** poté kombinuje krátkodobé a dlouhodobé politiky

a opatření v oblasti HR. Tento přístup usiluje o integraci pozitivních postupů při liberálních a radikálních postupech (Dvořáková, 2012).

Dalším možným přístupem je **model ignorance po rozmanitost**. Tento model popisuje tabulka níže.

Tabulka 1 Model ignorance po rozmanitost

Přístup	Ignorance diverzity	Zahájení procesu řešení rozmanitosti	Budování přijetí rozmanitosti	Řešení problémů rozmanitosti a vytváření inkluzivní kultury
Výsledky	<ul style="list-style-type: none"> • Status quo je chráněn • Zvyšuje se počet možných právních problémů • Rozmanitost není důležitá 	<ul style="list-style-type: none"> • Školení o rozmanitosti je zajištěno • Dodržování pozitivních opatření 	<ul style="list-style-type: none"> • Diverzita se společnosti vyplatí • Snižují se konflikty • Dochází k řešení interních problémů 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozmanitost prostupuje celou společností • Problémy jsou řešeny proaktivně • Všichni spolu vycházejí • Zlepšení obchodních výsledků

Zdroj: (Horvátová, 2016)

Při ignoraci diverzity se zachová status quo, v úvahu se berou pouze právní otázky a aspekty, ostatní stížnosti jsou pro společnost nedůležité, stejně tak i diverzita samotná. V případě, že se firma začne diverzitou zabývat, provede se školení v oblasti diverzity. Společnost začíná cílit na ochranu menšinových skupin a řeší jejich problémy a konflikty, které se během stráveného času v pracovní době postupně objevují. Kladný přístup k diverzitě a její přijetí postupně snižuje množství nesrovnalostí a konfliktů ve vztazích mezi zaměstnanci. Společnosti se vyplácí řešení sporů a začne se postupně budovat lepší atmosféra na pracovišti. Z pozice inkluzivní kulturní rozmanitosti se již rozmanitost ve firmě vyřešila a je plně respektována, diverzita se stává součástí organizace. Problémy a konflikty se řeší okamžitě a napřímo, spolupráce je samozřejmost a firma dosahuje lepších

výsledků. V procesu postupného zavádění diverzity ve společnosti je zapotřebí se připravit na změny. Časový rámec přeměny je časově náročný, vyžaduje jasný plán s procesy a postupy (Horváthová, 2016).

Pojem diverzita může být chápána odlišně skrz kontinenty. Pro obyvatele těchto kontinentů se pod pojmem rozmanitost skrývá nejen odlišnost v dimenzích diverzity, ale také např. může být spojena s škálou dalších odlišností. Dle Gannona (2015) je diverzita vímána na různých kontinentech následovně.

Diverzita v Evropě se týká široké škály kulturních, etnických, jazykových, náboženských a sociálních rozdílů, které existují v rámci evropských zemí a mezi nimi. Tato rozmanitost se odráží v široké škále regionálních identit a tradic, stejně jako v řadě různých jazyků, náboženství a kultur. Tato rozmanitost se v posledních letech rozšiřuje, jak se Evropa stále více propojuje, s volným pohybem osob, zboží a služeb a také s rostoucí úrovní přistěhovalectví. V důsledku toho se Evropa stala stále více multikulturní, lidé z různých prostředí žijí a pracují ve stejných zemích, často v těsné blízkosti. Rozmanitost v Evropě je důležitou součástí evropské identity a kultury a je oslavována a podporována v mnoha zemích (Gannon, 2015).

V Jižní Americe je diverzita na pracovišti téma, které získává na síle, protože organizace uznávají důležitost vytvoření inkluzivního a spravedlivého pracoviště. Diverzitu na pracovišti lze definovat jako začlenění lidí z různých kulturních, etnických, rasových, genderových, věkových, náboženských a jiných prostředí na pracovišti. Podpora atmosféry začlenění a respektu mohou společnosti v Jižní Americe vytvořit pozitivní a produktivní pracovní prostředí, které umožní všem zaměstnancům cítit respekt a úctu. Rozmanitost na pracovišti může také vést ke zvýšení kreativity, inovací a produktivity. Může také pomoci snížit diskriminaci na pracovišti a vytvořit prostředí porozumění a přijetí. Společnosti v Jižní Americe stále více přijímají rozmanitost na pracovišti, což jim v konečném důsledku může pomoci vytvořit živější pracovní komunitu (Nweiser, Dajnoki, 2022).

Diverzita na pracovišti je v Africe důležitým pojmem. Týká se přítomnosti lidí různého původu, kultur, pohlaví, věku a náboženství na pracovišti. Tato rozmanitost může vytvořit inkluzivnější a chápavější prostředí, což povede ke zvýšení produktivity a lepší morálce. Rozmanitost na africkém pracovišti může být velkým přínosem, protože může přinést různé pohledy, zkušenosti a dovednosti.

Rozmanitost může také vytvořit atmosféru respektu a porozumění, což zaměstnancům umožní cítit se pohodlněji a ochotněji se vyjádřit. Kromě výhod pro zaměstnance může mít různorodé pracoviště prospěch také pro organizaci jako celek. Může vést k větší kreativitě a inovacím, protože lze diskutovat o různých nápadech a přístupech k problémům. Může také pomoci přilákat a udržet špičkové talenty, protože zaměstnanci s větší pravděpodobností zůstanou v organizaci, která si váží jejich přínosu. V konečném důsledku je rozmanitost na africkém pracovišti nezbytná k zajištění toho, aby každý měl pocit, že je v organizaci respektován a oceňován. Může také vést ke zvýšení produktivity, lepší morálce a inovativnějšímu pracovnímu prostředí (Nweiser, Dajnoki, 2022).

Rozmanitost na pracovišti v Asii je v posledních letech stále důležitější, protože populace v regionu je stále rozmanitější. Diverzita na pracovišti se může týkat různých faktorů, jako je pohlaví, rasa, etnický původ, věk, náboženství, zdravotní postižení, sexuální orientace a další. Tato rozmanitost může přinést na pracoviště širokou škálu pohledů, dovedností a zkušeností, což může být pro organizaci přínosem. Kromě toho může přispět k lepšímu vzájemnému porozumění a respektu a může vytvořit inkluzivnější pracovní prostředí pro všechny. Jak se asijské společnosti stávají rozmanitějšími, mohou zlepšit svou konkurenční výhodu využitím jedinečných poznatků a dovedností svých zaměstnanců. Vytvořením rozmanitého a inkluzivního pracoviště mohou asijské společnosti těžit ze zvýšeného zapojení zaměstnanců, vyšší produktivity a lepších služeb zákazníkům (Gannon, 2015).

2.3 Výhody a nevýhody diverzitního týmu pro společnost

Týmy zaměřené na diverzitu mohou každé organizaci přinést řadu výhod. Jsou skvělým způsobem, jak zajistit, aby byly při rozhodování zohledněny všechny perspektivy. Různorodý tým může přinést spoustu nápadů, pohledů a zkušeností. Diverzitní týmy navíc mohou pomoci vytvořit prostředí přijetí a začlenění. To může vést ke zvýšení produktivity a týmové morálky, stejně jako k lepšímu pochopení různých kultur a prostředí. Týmy zaměřené na diverzitu mohou také pomoci podpořit kreativitu a spolupráci, což může vést k novým a inovativním řešením problémů. Diverzitní tým navíc může pomoci přilákat a udržet talenty a také posílit značku organizace. A konečně, různorodý tým může pomoci zajistit, aby byly všechny hlasy

vyslyšeny a respektovány. Celkově lze říct, že výhody různorodého týmu jsou četné a neměly by být přehlíženy (Jankelová a kol., 2021).

Rozmanitost týmu musí být pojímána, chápána a řízena jako výhoda podniku. V opačném případě se může stát nevýhodou nebo dokonce překážkou pro budoucnost firmy. rozvoji. Rozmanitost týmů se stává výhodou, pokud je správně řízena a pokud existují dostatečné podmínky (zakotveny ve firemní strategii a obchodních procesech, bezbariérový přístup v rámci celého podniku pro osoby se zdravotním postižením, školení, jazykové kurzy a integrační programy pro zahraniční pracovníky a nově příchozí, opatření proti šikaně, programy pro řešení stížností a postupy pro bezpečnost práce, spravedlivé přijímací procesy, výběrová řízení a osobní hodnocení, programy řízení změn, informace pro management. a evidenční systémy pro sledování dosahování rovných příležitostí, týmové informační systémy a systémy pro sledování rovných příležitostí, týmové informační systémy a systémy pro sledování rovných příležitostí. aktivity zaměřené na budování rovných příležitostí atd.). Nezvládnutí nebo špatné zvládnutí rozmanitosti v týmu pak diverzita přináší organizaci nežádoucí nevýhody. Následující tabulka uvádí možné výhody a nevýhody podnikové diverzity.

Tabulka 2 Výhody a nevýhody diverzitního týmu

VÝHODY	NEVÝHODY
podpora a pochopení názorů ostatních členů týmu, argumenty	nepřekonání jazykových bariér způsobí oslabení podnikové komunikace
růst kreativity pracovníků (větší rozsah nápadů, lepší nápady	obtížně dosažitelná soudržnost týmu způsobená heterogenitou týmu
vyšší efektivita skupiny	komunikační šumy (z důvodu špatného překladu, nepochopení úkolu, mentální nedostatečnosti zdravotně postižených osob)
lepší definování problémů (více alternativ, lepší řešení, efektivnější rozhodnutí)	obtížněji dosažitelný konsensus
vyšší produktivita skupiny	vyšší stres a napětí v týmu
spokojenost pracovníků	nižší efektivita skupiny
	nespokojenost pracovníků
	nižší produktivita skupiny
	pomalejší přenos informací způsobených ne rodilými mluvčími

Zdroj: (Jankelová a kol., 2021)

Každá organizace by měla zaměstnance nejprve zaškolit, jak v týmech pracovat. Předejde se tak zbytečným konfliktům a frustraci členů týmu a následnému odchodu v případě nespokojenosti zaměstnanců. Aby byla týmová práce produktivní, musí se zaměstnanci navzájem respektovat, znát své silné a slabé stránky a osobnost. Tým se skládá z různých typů osobností. Lepší vyváženost v týmu může rozmanitosti výrazně pomoci (Jankelová, 2021).

Diverzitní týmy mohou na pracoviště přinést mnoho výhod, jako jsou různé nápady, kreativní řešení a lepší porozumění zákazníkům a klientům. Existují však určité potenciální nevýhody různorodého týmu, které je třeba vzít v úvahu. Komunikace

může být v různorodém týmu jedním z problémů. Lidé pochází z různých prostředí a mají jiný styl komunikace. To může vést k nedorozuměním či konfliktům mezi členy týmu. Různé kultury mohou vyžadovat různé přístupy, pokud jde rozhodování a řešení problémů. To může vyžadovat více času a peněz, aby bylo zajištěno, že všichni budou na stejné stránce. Dále mezi členy týmu může být nedostatek důvěry. Pokud členové týmu nemají pocit, že si mohou navzájem důvěřovat, může pro ně být obtížnější efektivně spolupracovat a spolupracovat. Konečně, někteří lidé se mohou cítit zahlceni různorodým týmem. Lidé z různých prostředí mohou mít různá očekávání a způsoby práce. To může vést k pocitům frustrace a nedostatku motivace. Celkově lze říct, že ačkoli diverzitní týmy mohou přinést mnoho výhod, mají také některé potenciální nevýhody. Je důležité, aby si manažeři byli vědomi těchto potenciálních výzev a měli připravené strategie k jejich řešení (Jankelová a kol., 2021).

2.4 Kompetence diverzity manažera v pracovním prostředí

Manažer diverzity obvykle pracuje v oddělení lidských zdrojů. Nesmíme zapomínat, že i když je ve firmě určena osoba, která se zabývá oblastí řízení diverzity, pravidla řízení diverzity musí být zakotvena ve strategii nebo kultuře samotné firmy a musí být dodržována všemi zaměstnanci a uplatňována manažery. Podle Dobbina a Kaleva (2015) mohou úkoly manažera diverzity spočívat v následujících činnostech:

- porozumění potřebám rozmanitosti na pracovišti,
- formulaci, jak rozmanitost může zvýšit obchodní výkonnost podniku,
- podpoře integrace otázek diverzity do oblasti lidských zdrojů a podnikové politiky,
- pomoci všem zaměstnancům, kteří mají s různorodostí na pracovišti problémy,
- obhajování zahrnutí rovnosti a rozmanitosti do strategických plánů a programů,
- pravidelném informování vedoucích pracovníků o stavu diverzity a účinnosti diverzity programů na pracovišti,
- aktivním prosazování výhod diverzity jak pro podnik, tak pro pracovníky,

- provádění, rozvíjení a sledování diverzity programů,
- sledování souladu diverzity managementu s příslušnými zákony a předpisy.

Tyto funkce a úkoly nemusí být pouze záležitostí rozmanitosti manažerů. Manažer diverzity může předkládat doporučení, návrhy a analýzy, ale implementace řízení diverzity do strategických programů a plánů je v kompetenci vrcholového managementu (Dobbin, Kalev, 2015).

2.5 Management diverzity a výkonnost firem

Různorodost na pracovišti je nezbytná pro co nejlepší výkonnost podniků. Společnosti, které si cení rozmanitosti a podporují ji, mají lepší předpoklady k tomu, aby přilákaly a udržely si ty nejlepší talenty a vytvořily inkluzivní prostředí pro všechny zaměstnance. Rozmanitost rozšiřuje kreativní myšlení a schopnost podniku řešit problémy tím, že spojuje různé perspektivy, nápady a zkušenosti.

To může vést k větší inovaci a produktivitě a také k lepším službám zákazníkům. Diverzita navíc může společnosti pomoci vytvořit pozitivní firemní image, protože komunity a zákazníci oceňují organizace, které se zavázaly k diverzitě a inkluzi.

Větší rozmanitost může vést ke zvýšení ziskovosti a vyšší návratnosti investic. Společnosti, které zaměstnávají různorodou pracovní sílu, často zaznamenávají větší spokojenost zákazníků, lepší loajalitu zákazníků a vyšší morálku zaměstnanců. To může mít za následek lepší služby zákazníkům, vyšší produktivitu zaměstnanců a vyšší zisky.

Podle Hubbarda (2004) ovlivňuje diverzita výkonnost firmy ve třech hlavních oblastech – marketing, strategie řešení problémů a kreativita a inovace. Diverzita je pro marketingové strategie klíčová, protože žijeme ve stále globálnějším prostředí a marketing se musí snažit odhadnout a přizpůsobit potřebám zákazníků, jejichž složení je často velmi různorodé. Organizacím pomáhá různorodé myšlení a složení zaměstnanců, aby mohly snáze oslovit různorodé zákazníky. V oblasti strategie a řešení problémů přináší rozmanitost obvykle širší a bohatší soubor zkušeností a znalostí a může přispět k efektivnějšímu rozhodování. A konečně kreativita a inovace podporované rozmanitostí mohou jistě vést k vyšší výkonnosti podniku.

Je velmi obtížné kvantifikovat přínosy a náklady diverzity, aby bylo možné provést klasickou analýzu efektivity nákladů. Mnoho přínosů diverzity je buď velmi závislých

na kontextu, nebo je obtížné je měřit. Diverzita spadá mezi tzv. nehmotná aktiva ve společnosti. Tvorba hodnoty prostřednictvím nehmotných aktiv je nepřímá a vyplývá z řetězce příčinných vztahů. Hodnota nehmotných aktiv je také obtížně měřitelná z hlediska vynaložených nákladů. Nehmotná aktiva jsou často vzájemně závislá s hmotnými aktivy a sama o sobě hodnotu nevytvářejí. Kaplan a Norton (2004) uvádějí jako tři hlavní zdroje tvorby nehmotných aktiv lidský kapitál, informační kapitál a organizační kapitál. Lidský kapitál zahrnuje dovednosti, nadání, znalosti nebo hodnoty zaměstnanců, které významně ovlivňují výkonnost podniku, přestože podnik tato aktiva nevlastní a nemůže si jejich používání vynutit. Rozmanitost často vyvolává citlivé otázky, o nichž se obtížně diskutuje, a většina organizací si informace důležité pro takový výzkum střeží a jen zřídka je zveřejňuje. Druhým důvodem, který ztěžuje zkoumání vlivu diverzity na ziskovost, je skutečnost, že vztah mezi diverzitou a ziskovostí je mnohem složitější, než se běžně uvádí. Dalším problémem při měření dopadu diverzity na výkonnost, ať už celé společnosti, nebo jen pracovního týmu, je nemožnost měřit komplexní dopad diverzity, protože diverzita obsahuje mnoho různých aspektů, oblastí a vztahů, proto prakticky všechny výzkumy hodnotí vždy jen některé z nich. Navzdory obtížím s měřením diverzity a její účinnosti existují důvody, proč do politiky diverzity investovat.

Pravděpodobně nejznámějším a nejpropracovanějším komplexním systémem měření výkonnosti je **Balanced Scorecard** (BSC). Tato metoda BSC kombinuje finanční ukazatele minulé výkonnosti s tzv. faktory budoucí výkonnosti. Cíle a měřítko BSC nahlíží na výkonnost podniku ze čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení a růstu, někdy označované jako perspektiva potenciálu. Perspektiva potenciálu zahrnuje kvalitu a kultivaci lidských zdrojů a budování podnikové kultury (Fotr a kol., 2012), což úzce souvisí s diverzitou a jejím řízením.

Prioritním cílem potenciálních kandidátů (pro účely tohoto článku) je rozmanitost zaměstnanců, která může spolu s vhodným školením a vzděláváním podpořit loajalitu a pracovní způsobilost. Takové cíle podporují cíle perspektivy interních procesů, mezi které může patřit například zvýšení míry inovací, snížení nákladů vyplývajících z fluktuace zaměstnanců a zvýšení produktivity zaměstnanců. Na tyto cíle navazuje zákaznická perspektiva, jejímž cílem je zlepšení vztahů

a jednání se zákazníky, zlepšení image podniku v očích zákazníků, zvýšení prodeje a spokojenosti a loajality zákazníků. To vše by mělo vést ke zvýšení ziskovosti (tj. zlepšení ukazatelů rentability) a také ke zvýšení tržeb (zlepšení ukazatele obrátu aktiv nebo tržeb na zaměstnance). Následující tabulky představují perspektivy a cíle BSC a navrhuje ukazatele pro jednotlivé cíle.

Tabulka 3 Příklady cílů a perspektiv BCS se zaměřením na diverzitu

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

Zdroj: (Hubbart, 2012)

Tabulka 4 Návrh ukazatelů k jednotlivým cílům BCS

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

Zdroj: (Hubbart, 2012)

Modifikaci tohoto nástroje s ohledem na diverzitu vyvinul Hubbard (2012), tzv. Diversity Scorecard, který definuje jako "vyvážený, pečlivě vybraný soubor cílů a metrik odvozených z podnikové strategie, které jsou vázány na strategii diverzity". Podle Hubbarda (2012) se konkrétní Diversity Scorecard bude v různých organizacích používat různě vzhledem k různým strategiím, specifickým odvětvím nebo různým produktům a službám. Obecně shrnuje, že model Diversity Scorecard se zabývá výkonností organizace v oblasti diverzity ze šesti hledisek:

- Finanční dopad,
- klima/kultura pracovní síly,
- závazek vedení k diverzitě,
- partnerství v oblasti diverzity se zákazníky,
- profil pracovní síly,
- školení a růst.

Perspektiva finančního dopadu by měla vlastníkům organizace ukázat konkrétní finanční výsledky dosažené prostřednictvím ostatních perspektiv Diversity Scorecard. Perspektiva partnerství se zákazníky Diversity Scorecard popisuje způsoby, jakými lze vytvořit hodnotu pro různorodé zákazníky a uspokojit tak jejich poptávku, a také vyjadřuje, do jaké míry vnímá komunita různorodých zákazníků organizaci jako strategického partnera. Perspektiva profilu pracovní síly v rámci Diversity Scorecard odráží získávání, výběr a udržení zaměstnanců, ale vyhýbá se tradičním afirmativním opatřením. Tato perspektiva je velmi důležitá, protože nábor a výběr je často prvním krokem při vytváření rozmanitého prostředí. Perspektiva klimatu nebo kultury pracovní síly poskytuje zpětnou vazbu o tom, do jaké míry se organizaci podařilo vytvořit rozmanité, inkluzivní prostředí, které podporuje spokojenost zaměstnanců a vyšší výkonnost. Perspektiva angažovanosti vedení v oblasti rozmanitosti hodnotí, do jaké míry vedoucí pracovníci stanovují vizi, směr, politiku a personální otázky na podporu strategie rozmanitosti. A konečně perspektiva učení a růstu hodnotí, do jaké míry byly rozvinuty klíčové strategické schopnosti všech zaměstnanců, a doporučuje vhodné rozvojové programy, mentoring, školení atd. Hubbard (2012) také ve své publikaci definuje měřítko založené na návratnosti investic neboli return-on-investment (ROI) ve vztahu

k diverzitě, z čehož dále vzniká ukazatel **diverzity return-on-investment (DROI)**, který uvažuje se všemi náklady spojené s diverzitou i jejími přínosy. Níže Hubbard (2012) navrhuje systematický postup k sestavení tohoto ukazatele v sedmi krocích:

1. Počáteční analýza a plánování
2. Sběr a analýza dat
3. Izolace příspěvku diverzity
4. Vyjádření tohoto příspěvku v penězích
5. Propočet nákladů a přínosů diverzity
6. Reporting dat
7. Sledování a hodnocení postupů

Organizace mohou také využít návratnost investic do diverzity k posouzení účinnosti svých postupů v oblasti diverzity v průběhu času. Mohou tak sledovat dlouhodobý dopad svých iniciativ a v případě potřeby provést úpravy. Díky pochopení návratnosti investic do iniciativ v oblasti rozmanitosti mohou organizace lépe porozumět finančnímu dopadu svých iniciativ v oblasti rozmanitosti a přijímat informovanější rozhodnutí o budoucnosti svých politik v oblasti rozmanitosti.

Diverzitu v podniku lze měřit a nahlížet na ni i jinými způsoby. Dle Romanskyho a kol. (2021) lze diverzitu v podnikové sféře měřit a sledovat následujícími ukazateli:

Průzkumy angažovanosti zaměstnanců

Průzkum spokojenosti zaměstnanců s politikami a iniciativami společnosti v oblasti rozmanitosti může poskytnout informace o tom, jak rozmanitost ovlivňuje výkonnost společnosti.

Finanční výkonnost

Zkoumání finanční výkonnosti společnosti v průběhu času může pomoci určit, zda má diverzita pozitivní nebo negativní vliv na výkonnost společnosti.

Zpětná vazba od klientů

Vyhodnocení zpětné vazby od zákazníků a klientů ohledně jejich zkušeností s firmou může odhalit, jaký vliv má diverzita na spokojenost a loajalitu zákazníků.

Fluktuace

Sledování míry fluktuace zaměstnanců může poskytnout přehled o tom, jak rozmanitost ovlivňuje morálku a spokojenost zaměstnanců.

Produktivita zaměstnanců

Měření produktivity zaměstnanců může odhalit, jak dobře různorodá pracovní síla spolupracuje a pracuje.

Inovace

Hodnocení míry inovací ve firmě může poskytnout informace o vlivu rozmanitosti na kreativní myšlení a řešení problémů.

Dalším ukazatelem je tzv. **Blau index**. Je měřítkem rozmanitosti na pracovišti, které v 60. letech 20. století vyvinul americký sociolog Peter Blau. Jedná se o číselné měřítko rozmanitosti v organizaci, které se používá k hodnocení míry zastoupení různých skupin na pracovišti. Index se vypočítá porovnáním podílu různých skupin v pracovní síle s jejich podílem v populaci regionu, v němž se organizace nachází. Čím vyšší je Blau index, tím větší je rozmanitost na pracovišti (Wang a kol., 2023).

Blau index se používá k analýze rozmanitosti v různých prostředích, včetně veřejného sektoru, soukromého sektoru, vysokého školství a zdravotnictví. Používá se k měření změn diverzity v čase a k porovnávání diverzity v různých organizacích. Index byl kritizován za přílišné zjednodušení diverzity, protože nebere v úvahu individuální charakteristiky, jako jsou dovednosti, vzdělání a zkušenosti. Kromě toho index nebere v úvahu kulturní dynamiku pracoviště, například to, zda se různé skupiny na pracovišti vzájemně ovlivňují nebo jak s nimi organizace zachází. Blau index zohledňuje podíly členů skupiny a vypočítává se takto:

$$\text{Blau index} = 1 - \sum_{m=1}^M S_m^2$$

kde M je počet skupin a S_m označuje podíl skupiny m. V Blau indexu vyšší hodnoty odpovídají větší rozmanitosti ve skupině.

Pro skupinu n členů je každému členu přiřazeno skóre $1/n$. Součet těchto skóre se pak vynásobí počtem členů skupiny. Tento součin se pak vydělí součtem individuálních skóre jednotlivých členů. Tato výsledná hodnota se nazývá Blau index. Blau index je užitečným nástrojem pro měření míry integrace mezi členy skupiny. Lze jej použít k identifikaci oblastí napětí nebo konfliktů a může pomoci při vytváření strategií pro zvýšení sociální integrace. Lze jej také použít k měření úrovně důvěry a spolupráce mezi členy.

Navzdory svým omezením zůstává Blau index užitečným nástrojem pro měření rozmanitosti na pracovišti. Poskytuje jednoduchý způsob, jak měřit míru zastoupení různých skupin na pracovišti a porovnávat diverzitu v různých organizacích. Index také slouží jako výchozí bod pro další výzkum diverzity na pracovišti a pomáhá identifikovat oblasti, kde by bylo možné diverzitu zlepšit (Wang a kol., 2023).

Tobinův index Q je dalším měřítkem podnikové diverzity, které hodnotí účinnost strategií a iniciativ společnosti v oblasti diverzity. Index měří, do jaké míry společnost dosáhla rozmanitosti svých zaměstnanců, zákazníků a dodavatelů. Vypočítá se jako vzorec celkové tržní hodnoty firmy dělenou celkovou hodnotou aktiv firmy. Vysoká hodnota naznačuje, že společnost úspěšně využívá svou diverzitu k dosahování vyšších výnosů. Nízká hodnota naopak naznačuje, že společnost svou diverzitu dostatečně nevyužívá (Foster a kol., 2020).

Index Tobin Q je považován za důležitou metriku pro posouzení schopnosti společnosti vytvářet a udržovat rozmanité a inkluzivní prostředí. Vysoká hodnota naznačuje, že společnost vytváří kulturu inkluze a respektu a poskytuje silný základ pro inovace a růst. Nízká hodnota naopak naznačuje, že společnost dostatečně nevyužívá rozmanitost ve svůj prospěch.

Index Tobin Q lze použít ke sledování pokroku iniciativ společnosti v oblasti rozmanitosti v průběhu času. Lze jej také použít k identifikaci oblastí, na které by společnost měla zaměřit své úsilí v oblasti diverzity. Například společnost s nízkým skóre Tobinova Q může potřebovat investovat do školení a rozvoje zaměstnanců nebo do iniciativ týkajících se diverzity zákazníků a dodavatelů. Sledováním tohoto indexu v průběhu času mohou společnosti lépe pochopit svůj pokrok a zajistit, aby jejich iniciativy v oblasti rozmanitosti měly pozitivní dopad na hospodářský výsledek (Foster a kol., 2020).

Celkově lze říct, že rozmanitost a výkonnost společnosti jsou neoddělitelně spjaty. Společnosti, které si cení rozmanitosti, mají lepší předpoklady k tomu, aby přilákaly a udržely špičkové talenty, vytvářely inovativní řešení a zlepšovaly služby zákazníkům. To může vést ke zvýšení ziskovosti a vyšší návratnosti investic.

2.6 Diverzita jako součást udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti firem

Diverzita je nedílnou součástí udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti firem. Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility, dále jen CSR) představuje způsob podnikání, kdy se firmy zaměřují cíleně nejen na ekonomická, ale rovněž na etická, environmentální a sociální hlediska svého podnikání. Rozmanitost pracovní síly, trhu a poskytovaných služeb je nezbytná pro udržitelný rozvoj, protože pomáhá vytvářet prostředí inkluzivity a spravedlnosti. Může také vést ke zlepšení obchodní výkonnosti a inovací, stejně jako ke zvýšené spokojenosti zákazníků. Pro udržitelný rozvoj je nezbytná různorodá pracovní síla, protože podporuje kreativitu, podporuje spolupráci a pomáhá vytvářet inovativnější a produktivnější pracoviště. Různorodé pracoviště může také pomoci zajistit, aby se všichni zaměstnanci a zákazníci cítili zahrnutí a ceněni. Rozmanitost může také pomoci podnikům lépe sloužit zákazníkům a budovat dlouhodobé vztahy. Díky pochopení potřeb různorodé zákaznické základny mohou podniky vytvářet produkty a služby, které jsou šité na míru jejich potřebám. To může vést ke zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků a také ke zvýšení ziskovosti. Kromě toho je rozmanitost nezbytná pro udržitelný rozvoj, protože může pomoci snížit nerovnost ve společnosti. Najímáním různorodé pracovní síly mohou podniky pomáhat podporovat rovné příležitosti pro všechny a vytvářet inkluzivnější prostředí. To může pomoci snížit diskriminaci a podpořit spravedlivější společnost (Trnková, 2006).

Rozmanitost je nezbytnou součástí společenské odpovědnosti firem (CSR). Přijetím rozmanitosti společnosti prokazují odhodlání vytvářet bezpečné a inkluzivní prostředí pro všechny zaměstnance, zákazníky a zainteresované strany. Diverzita také pomáhá společnostem vytvářet inovativní nápady a řešení složitých problémů, což vede k většímu úspěchu a ziskovosti. Společnosti mohou implementovat iniciativy zaměřené na rozmanitost mnoha způsoby, jako jsou školení, skupiny zaměstnanců a náborové postupy. Školení je klíčem k zajištění toho, aby všichni

zaměstnanci pochopili a přijali význam rozmanitosti a mohli vytvořit inkluzivní pracovní prostředí. Skupiny zdrojů zaměstnanců mohou poskytovat podporu a zdroje zaměstnancům z různých prostředí a pomáhat podporovat inkluzivní kulturu. Postupy nábory by měly být také přizpůsobeny tak, aby bylo zajištěno, že společnost najímá různorodou pracovní sílu (Křištofová, Eger, 2012).

Diverzita jako součást udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti firem se ve společnostech projevuje různými opatřeními. Jsou zahrnuty ve stanovách společnosti, např. v etických kodexech. Starostka-Patyk (2015) tvrdí, že princip rovnosti příležitostí je možné ve firemní praxi v život uvést v podobě následujících opatření.

Etický kodex, vize nebo poslání společnosti a zásada rovných příležitostí.

Zásady rovných příležitostí jsou zakotveny ve strategických dokumentech společnosti, které schvaluje vrcholové vedení.

Nediskriminace při přijímání zaměstnanců

Společnost se při nábory nových zaměstnanců vyhýbá jakékoli diskriminaci na základě pohlaví. Pracovní místa jsou inzerována a obsahují pracovní názvy pro obě pohlaví – například projektový manažer. Uchazeči jsou hodnoceni pouze na základě svých individuálních schopností a nejsou jim kladeny diskriminační otázky osobního charakteru (Velinov, Hilger, 2021).

Rovné odměňování – stejná mzda za stejnou práci

Společnost dbá na to, aby byla ze zákona dodržována zásada stejné mzdy za stejnou práci bez ohledu na to, zda je pracovník muž nebo žena.

Podpora kariérního rozvoje žen prostřednictvím specializovaných vzdělávacích programů

Společnost se aktivně snaží podporovat kariérní rozvoj žen prostřednictvím specializovaných vzdělávacích programů, které ženám pomáhají zlepšit klíčové dovednosti nezbytné pro úspěch ve světě obchodu – například sebe prezentaci a asertivní vyjednávání (Velinov, Hilger, 2021).

Jesle nebo školky podporované zaměstnavatelem

Společnost finančně přispívá na provoz zařízení, která poskytují péči o děti zaměstnanců – rodičů v pracovní době – například jesle, školka, dětský koutek na pracovišti. V některých případech taková zařízení sama buduje.

Flexibilní pracovní podmínky

Společnost se snaží vyjít vstříc ženám i mužům, aby mohli efektivně sladit svůj pracovní a rodinný život. Například nabídkou práce z domova (přes mobilní telefon, internet) nebo zavedením tzv. flexibilních forem práce. Konkrétně mezi flexibilní formy práce patří práce na částečný úvazek, pružná pracovní doba, sdílení pracovního místa (Velinov, Hilger, 2021).

Aktivní zaměstnávání žen ohrožených nezaměstnaností – žen 50+ nebo žen po mateřské dovolené či pečujících o osobu blízkou

Aktivní přístup podniků k zaměstnávání těchto skupin žen - např. stálý kontakt se ženami během mateřské dovolené, poskytování rekvalifikací, vymezená doba zaměstnání po návratu z mateřské dovolené, vědomá snaha o nalezení optimálního místa pro tyto pracovnice – snižuje diskriminaci na trhu práce a přispívá k rovným příležitostem ve společnosti. Kromě toho mohou zaměstnavatelé, kteří zaměstnávají skupiny osob ohrožené nezaměstnaností, požádat úřad práce o příspěvek na jejich rekvalifikaci nebo integraci na trh práce.

Výhody diverzity přesahují společenskou odpovědnost firem. Podporou a přijetím diverzity mohou společnosti vytvořit silnou, různorodou a talentovanou pracovní sílu, která může pomoci podporovat inovace a kreativitu. Rozmanitost také pomáhá podporovat větší porozumění a empatii mezi zaměstnanci, což vede k efektivnější komunikaci a spolupráci. Rozmanitost je důležitá i pro vztahy se zákazníky. Společnosti s různorodou pracovní silou mohou lépe porozumět potřebám a preferencím svých zákazníků, což vede k lepším zákaznickým službám a jejich spokojenosti. Různorodá pracovní síla navíc může pomoci vytvořit pozitivnější image značky a pověst na trhu (Velinov, Hilger, 2021).

Rozmanitost je nezbytnou součástí udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti firem. Rozmanitost může pomoci vytvořit inovativnější a produktivnější pracoviště, lépe sloužit zákazníkům a snížit nerovnost ve společnosti. Proto by se podniky měly snažit podporovat rozmanitost a začlenění

lidí do společností. Může mít pozitivní vliv na úspěch a ziskovost společnosti. Společnosti by se měly snažit vytvořit inkluzivní kulturu a podniknout kroky k zajištění toho, aby jejich pracovní síla byla různorodá a reprezentovala zákazníky, kterým slouží.

Diverzita je pojem, který zahrnuje širokou škálu témat a myšlenek. V nejjobecnějším smyslu jde jednoduše o rozpoznání a přijetí rozdílů mezi lidmi. Patří sem přijímání různých etnik, náboženství, pohlaví, sexuálních orientací, schopností, věku a dalších. Rozmanitost znamená ocenit jedinečné perspektivy, zkušenosti a zázemí, které každý člověk přináší. Jde o vytváření inkluzivního a spravedlivého prostředí, kde je každý respektován a má stejnou šanci na úspěch. V konečném důsledku jde o uznání důležitosti vytváření rozmanité a inkluzivní společnosti.

Rozmanitost na pracovišti je důležitá z mnoha důvodů. Může pomoci vytvořit živější, dynamičtější a kreativnější pracoviště a také poskytnout zaměstnancům rozmanitost pohledů a nápadů. Může také vést k větší akceptaci zaměstnanců z různých prostředí a k tolerantnějšímu a respektujícímu pracovišti. Když společnosti přijmou rozmanitost na pracovišti, budou těžit z širšího spektra dovedností a perspektiv. Různorodost na pracovišti podporuje zaměstnance v kreativitě a inovativnosti a také v uvědomování si odlišných kulturních a společenských norem. Toto větší porozumění může pomoci překonat bariéry a vytvořit soudržnější tým. Kromě toho může rozmanitost na pracovišti pomoci podpořit větší spolupráci mezi zaměstnanci a posílit vzájemné vztahy. To může vést k úspěšnějším výsledkům a vyšší míře angažovanosti (Velinov, Hilger, 2021).

V neposlední řadě může přijetí rozmanitosti na pracovišti pomoci přilákat a udržet si talentované zaměstnance. Podporou atmosféry tolerance a respektu mohou společnosti vytvořit prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí dobře a jsou oceňováni. Rozmanitost na pracovišti je nezbytná pro společnosti, které si chtějí udržet konkurenceschopnost a zavázat se k vytvoření inkluzivního a spravedlivého pracoviště. Podporou prostředí, které je otevřené různým původům a perspektivám, mohou společnosti těžit z produktivnější, inovativnější a angažovanější pracovní síly.

Teoretická část se zaměřuje na vymezení pojmů v oblasti diverzity, rovnosti a inkluze. Dále se popisují dimenze diverzity a její kritické modely. Následně se

práce zaměřuje na téma diverzity managementu, měření výkonnosti firem a propojení CSR a diverzity.

3 Empirický výzkum

V empirické části diplomové práce jsou blíže popsány přístupy k oblasti diverzity a inkluzi vybraných společností operující na německém automobilovém trhu. Informace o jejich programech jsou vybírány z výročních či diverzitních zpráv. Společnosti byly vybrány na základě velikosti trhu a oblíbenosti spotřebitelů při preferenci výběru. Dalším kritériem výběru byla analýza objemu prodeje a tržeb na jednoho zaměstnance. Při výběru hrála roli i image společnosti a jejich popularita. Dále následuje analýza vztahu diverzity a inkuzivity a výkonnosti daných společností. Následně prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru je cílem zjistit postoj a přístup k diverzitě ve vybraných společnostech. Výstupy z rozhovoru budou dále popsány a budou sloužit k analýze současného systému společnosti v oblasti diverzity a ke případnému stanovení návrhu na zlepšení přístupu v oblasti diverzity.

3.1 Analýza přístupu k diverzitě a inkluzi u vybraných společností

3.1.1 BMW

BMW, jeden z předních světových výrobců automobilů, si uvědomuje důležitost rozmanitosti a inkuzivity ve svém provozu. Společnost podnikla významné kroky na podporu rozmanitosti ve svých pracovních silách, dodavatelském řetězci a marketingových strategiích. Pokud jde o rozmanitost pracovní síly, BMW se vědomě snaží přijímat a udržet si zaměstnance z různých prostředí. Společnost zavedla různé programy pro získávání a najímání zaměstnanců z různých etnik, pohlaví a kulturních prostředí. BMW také nabízí rovné příležitosti k postupu a kariéernímu růstu všem svým zaměstnancům bez ohledu na jejich pohlaví, rasu nebo etnický původ.

Kromě toho BMW zřídilo Radu pro diverzitu a inkluzi, která zajišťuje, že diverzita je integrována do všech aspektů činnosti společnosti. Rada pracuje na identifikaci oblastí, ve kterých může BMW zlepšit své iniciativy v oblasti rozmanitosti, a vyvíjí strategie na podporu inkluzivní kultury na pracovišti.

BMW také podporuje rozmanitost ve svém dodavatelském řetězci tím, že spolupracuje s různorodými dodavateli. Společnost povzbuzuje své dodavatele, aby ve svých provozech přijali rozmanitost a inkuzivitu, a poskytuje jim školení

a podporu, která jim pomáhá těchto cílů dosáhnout. BMW věří, že různorodý dodavatelský řetězec může přinést nové pohledy a inovativní nápady, z čehož v konečném důsledku těží společnost i její zákazníci.

BMW si navíc uvědomuje důležitost rozmanitosti ve svých marketingových strategiích. Společnost přizpůsobuje své reklamní kampaně tak, aby oslovily různorodé publikum, a oslavuje rozmanitost ve sděleních své značky. BMW také spolupracuje s různými influencery a celebritami, aby prezentovala závazek značky k rozmanitosti a inkluzivitě.

Závěrem lze říci, že BMW vyvinulo značné úsilí na podporu rozmanitosti a inkluzivity ve své činnosti. Společnost si uvědomuje, že různorodá pracovní síla, dodavatelský řetězec a marketingové strategie mohou přinést nové perspektivy, inovativní nápady a v konečném důsledku prospět společnosti i jejím zákazníkům.

3.1.2 Audi

Společnost Audi se dlouhodobě snaží podporovat inkluzivní a rozmanité pracovní prostředí. Prostřednictvím řady programů zaměřených na rozmanitost se Audi snaží přilákat, udržet a rozvíjet různorodé a talentované pracovníky.

Iniciativy společnosti Audi v oblasti rozmanitosti mají za cíl vytvořit pracovní prostředí, kde se každý cítí přijat a respektován bez ohledu na svůj původ nebo identitu. Společnost zavedla několik programů diverzity, které jsou přizpůsobeny potřebám společnosti a jejích zaměstnanců.

Společnost Audi vytvořila pro své zaměstnance vzdělávací program zaměřený na rozmanitost a inkluzi. Tento program je navržen tak, aby zaměstnancům pomohl pochopit význam rozmanitosti a její přínos pro společnost a její zákazníky. Mezi probíraná témata patří kulturní povědomí, rovnost pohlaví a začlenění LGBT+.

Společnost Audi pořádá několik networkingových skupin, které poskytují svým zaměstnancům podpůrné prostředí pro sdílení zkušeností. Tyto skupiny slouží zaměstnancům jako platforma pro vzájemné kontakty a diskusi o otázkách souvisejících s rozmanitostí a inkluzí.

Audi poskytuje svým zaměstnancům školení na témata, jako jsou nevědomé předsudky, kulturní kompetence a antidiskriminace. To pomáhá zajistit, aby všichni

zaměstnanci chápali význam rozmanitosti a způsoby vytváření inkluzivního pracoviště.

Společnost Audi zavedla mentorský program, který vytváří dvojice zaměstnanců z různých prostředí a pomáhá jim rozvíjet jejich dovednosti a kariérní dráhu. Tento program má podporovat mezikulturní porozumění a pomáhat zaměstnancům pochopit, jak efektivně pracovat s lidmi z různých prostředí.

Společnost Audi se zavázala vytvářet inkluzivní prostředí pro své zaměstnance a zákazníky. Prostřednictvím svých programů diverzity se snaží zajistit, aby byl každý respektován a aby byly oceňovány jeho jedinečné perspektivy.

3.1.3 Mercedes Benz

Diverzita a inkluze jsou pro společnost Mercedes Benz klíčovými prioritami. Společnost si uvědomuje, že vytváření rozmanitých a inkluzivních pracovních míst je nejen správné, ale vede také k lepším obchodním výsledkům. Za účelem dosažení těchto cílů zavedla společnost Mercedes Benz řadu iniciativ a programů, které se zaměřují na rozmanitost a inkluzi na všech úrovních organizace.

Jedním ze způsobů, jak Mercedes Benz podporuje rozmanitost, je aktivní nábor a udržení zaměstnanců z nejrůznějších prostředí. Společnost si uvědomuje, že rozmanitost přináší různé perspektivy a zkušenosti, které mohou být pro organizaci neocenitelné. Společnost Mercedes Benz proto zavedla řadu strategií, jak přilákat a udržet zaměstnance z různých prostředí. Patří mezi ně oslovování různých komunit prostřednictvím cíleného náboru, nabídka stáží a učňovských míst pro nedostatečně zastoupené skupiny a poskytování průběžných školení a možností rozvoje všem zaměstnancům.

Kromě náboru různorodé pracovní síly je prioritou společnosti Mercedes Benz také vytváření inkluzivního pracovního prostředí. To zahrnuje poskytování školení zaměstnancům na témata, jako je nevědomá zaujatost a kulturní kompetence, a vytváření kultury, v níž se všichni zaměstnanci cítí ceněni a podporováni. Společnost také nabízí skupiny zaměstnanců, které poskytují zaměstnancům z různých prostředí platformu pro navazování kontaktů, sdílení zkušeností a poskytování zpětné vazby organizaci.

Společnost Mercedes Benz si rovněž uvědomuje důležitost rozmanitosti a inkluze v řadách svých vedoucích pracovníků. Společnost zavedla řadu iniciativ, jejichž cílem je zvýšit zastoupení žen a barevných obyvatel ve vedoucích pozicích. Tyto iniciativy zahrnují programy rozvoje vedoucích pracovníků, mentoringové a sponzorské programy a cílené náborové aktivity.

Celkově se společnost Mercedes Benz zavázala podporovat rozmanitost a inkluzi ve všech aspektech svého podnikání. Společnost si uvědomuje, že vytvoření rozmanitého a inkluzivního pracoviště je pro její úspěch zásadní, a je odhodlána pokračovat v zavádění programů a iniciativ, které podporují vstřícné a inkluzivní prostředí pro všechny zaměstnance.

3.1.4 Volkswagen

Diverzita a inkluze jsou klíčové hodnoty, které jsou na pracovišti stále důležitější. Volkswagen, německá nadnárodní automobilová společnost, není výjimkou. Společnost si uvědomuje, že různorodá a inkluzivní pracovní síla je nezbytná pro podporu inovací, podporu kreativity a v konečném důsledku pro dosažení obchodního úspěchu.

V posledních letech společnost Volkswagen učinila významné pokroky v podpoře rozmanitosti a inkluze ve své organizaci. Společnost zavedla řadu iniciativ zaměřených na vytvoření inkluzivnějšího a vstřícnějšího pracoviště pro zaměstnance ze všech prostředí.

Jednou z klíčových strategií společnosti Volkswagen na podporu rozmanitosti a inkluze je zaměřit se na nábor a udržení zaměstnanců z nedostatečně zastoupených skupin. Společnost aktivně vyhledává kandidáty z různých prostředí a snaží se vytvářet inkluzivní prostředí, kde se všichni zaměstnanci cítí ceněni a podporováni.

Volkswagen rovněž podnikl kroky k řešení nevědomé předpojatosti při přijímání zaměstnanců. Společnost zavedla školicí programy pro náboráře a manažery náboru, které jim pomáhají rozpoznat a překonat nevědomé předsudky, jež mohou ovlivňovat jejich rozhodování.

Kromě náborových aktivit společnost Volkswagen zavedla také programy zaměřené na podporu rozmanitosti a inkluze v rámci svých stávajících zaměstnanců.

Společnost například zřídila skupiny zaměstnanců pro různé příbuzné skupiny, jako jsou ženy, zaměstnanci LGBTQ+. Tyto skupiny poskytují zaměstnancům platformu pro vzájemné kontakty, sdílení zkušeností a podporu.

Volkswagen také klade velký důraz na možnosti školení a rozvoje pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich původ. Společnost nabízí řadu programů zaměřených na rozvoj vůdčích dovedností a podporu kariérního postupu zaměstnanců na všech úrovních.

Celkově je závazek společnosti Volkswagen k rozmanitosti a inkluzi zřejmý z jejího úsilí o nábor a udržení zaměstnanců z nedostatečně zastoupených skupin, řešení nevědomých předsudků v procesech přijímání zaměstnanců a vytváření inkluzivnější a vstřícnější kultury na pracovišti. Přestože je vždy potřeba udělat ještě více práce, úsilí společnosti Volkswagen ukazuje závazek vytvořit rozmanitější a inkluzivnější organizaci.

3.1.5 Škoda Auto

Škoda Auto, český výrobce automobilů a dceřiná společnost koncernu Volkswagen, se zavázala podporovat rozmanitost a inkluzi ve své organizaci. Společnost si uvědomuje, že rozmanité a inkluzivní pracoviště je nezbytné pro podporu inovací, podporu kreativity a v konečném důsledku i pro dosažení obchodního úspěchu.

Společnost Škoda Auto zavedla řadu iniciativ zaměřených na vytvoření inkluzivnějšího a vstřícnějšího pracoviště pro zaměstnance ze všech prostředí. Jednou z klíčových strategií společnosti pro podporu rozmanitosti a inkluze je zaměřit se na nábor a udržení zaměstnanců z nedostatečně zastoupených skupin. Společnost aktivně vyhledává kandidáty z různých prostředí a snaží se vytvořit inkluzivní prostředí, ve kterém se všichni zaměstnanci cítí ceněni a podporováni.

Kromě náborových aktivit Škoda Auto realizuje také programy zaměřené na podporu diverzity a inkluze v rámci svých stávajících zaměstnanců. Společnost zřídila skupiny zaměstnanců pro různé skupiny, jako jsou ženy, zaměstnanci LGBTQ+. Tyto skupiny poskytují zaměstnancům platformu pro vzájemné propojení, sdílení zkušeností a podporu.

Škoda Auto také klade velký důraz na možnosti školení a rozvoje pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich původ. Společnost nabízí řadu programů

zaměřených na rozvoj vůdčích dovedností a podporu kariérního postupu zaměstnanců na všech úrovních.

Kromě toho Škoda Auto vytvořila kulturu rozmanitosti a inkluze, která se odráží v jejích zásadách a postupech. Etický kodex společnosti výslovně zakazuje diskriminaci na základě rasy, pohlaví, sexuální orientace, náboženského vyznání nebo jiných zákonem chráněných charakteristik. Škoda Auto také podporuje rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem svých zaměstnanců a uznává důležitost přizpůsobení se různým osobním okolnostem.

Celkově je závazek společnosti Škoda Auto k rozmanitosti a inkluzi viditelný z jejího úsilí o nábor a udržení zaměstnanců z nedostatečně zastoupených skupin, zřizování skupin zaměstnanců a podpory školení a možností rozvoje pro všechny zaměstnance. Úsilí společnosti Škoda Auto svědčí o odhodlání vytvořit rozmanitější a inkluzivnější organizaci.

3.1.6 Porsche

Porsche, německý výrobce luxusních automobilů, si uvědomuje důležitost rozmanitosti a inkluze pro podporu pozitivní kultury na pracovišti, podporu inovací a v konečném důsledku pro dosažení obchodního úspěchu. Společnost se zavázala vytvářet pracovní prostředí, které je inkluzivní a vstřícné vůči zaměstnancům ze všech prostředí.

Na podporu rozmanitosti a inkluze zavedla společnost Porsche řadu iniciativ zaměřených na získání a udržení různorodé pracovní síly. Společnost aktivně přijímá zaměstnance z nedostatečně zastoupených skupin a snaží se vytvářet kulturu, která je vstřícná ke všem zaměstnancům. Společnost Porsche rovněž zavedla školicí programy, jejichž cílem je zvýšit povědomí o nevědomých předsudcích a podpořit kulturu rozmanitosti a inkluze mezi svými zaměstnanci.

Kromě úsilí o nábor zaměstnanců společnost Porsche zřídila skupiny zaměstnanců pro různé skupiny, jako jsou ženy, zaměstnanci LGBTQ+. Tyto skupiny poskytují zaměstnancům platformu pro vzájemné kontakty, sdílení zkušeností a podporu.

Společnost Porsche také klade velký důraz na vytváření kultury respektu a inkluzivity, přičemž tento cíl podporují zásady a postupy. Etický kodex společnosti výslovně zakazuje diskriminaci na základě rasy, pohlaví, sexuální orientace,

náboženského vyznání nebo jiných zákonem chráněných charakteristik. Kromě toho společnost Porsche zavedla zásady na podporu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, přičemž si uvědomuje, že zaměstnanci mají různé osobní situace.

Společnost Porsche prokázala svůj závazek k rozmanitosti a inkluzi také prostřednictvím svého vedení. Společnost zřídila Radu pro diverzitu, která dohlíží na realizaci iniciativ v oblasti diverzity a inkluze v rámci celé organizace. Rada je složena z vedoucích pracovníků z celé společnosti, což dokazuje závazek podporovat rozmanitost a začlenění na nejvyšších úrovních organizace.

Celkově je závazek společnosti Porsche k diverzitě a inkluzi zjevný z jejího úsilí o nábor, skupin zaměstnanců, zásad a postupů a vedení. Přestože je vždy třeba udělat více práce, úsilí společnosti Porsche ukazuje na závazek vytvářet rozmanitou a inkluzivní kulturu na pracovišti.

3.1.7 Opel

Německý výrobce automobilů Opel si uvědomuje důležitost rozmanitosti a inkluze při vytváření pozitivního a inovativního pracovního prostředí. Společnost se zavázala podporovat kulturu rozmanitosti a inkluze, která vítá a oceňuje zaměstnance ze všech prostředí.

Na podporu rozmanitosti a inkluze zavedl Opel řadu iniciativ zaměřených na získání a udržení různorodé pracovní síly. Společnost aktivně vyhledává kandidáty z nedostatečně zastoupených skupin a snaží se vytvářet kulturu, která je inkluzivní pro všechny zaměstnance. Opel rovněž zavedl školicí programy, jejichž cílem je zvýšit povědomí o nevědomých předsudcích a podpořit kulturu rozmanitosti a inkluze mezi zaměstnanci.

Kromě náborových aktivit společnost Opel založila skupiny zaměstnanců. Tyto skupiny poskytují zaměstnancům platformu pro vzájemné kontakty, sdílení zkušeností a podporu.

Společnost Opel také klade velký důraz na vytváření kultury respektu a inkluzivity, přičemž tento cíl podporují zásady a postupy. Etický kodex společnosti výslovně zakazuje diskriminaci na základě rasy, pohlaví, sexuální orientace, náboženství nebo jiných zákonem chráněných charakteristik. Kromě toho společnost Opel

zavedla zásady na podporu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, protože si uvědomuje, že zaměstnanci mají různé osobní situace.

Svůj závazek k diverzitě a inkluzi Opel prokázal také prostřednictvím svého vedení. Společnost zřídila Radu pro diverzitu, která dohlíží na realizaci iniciativ v oblasti diverzity a inkluze v rámci celé organizace. Rada je složena z vedoucích pracovníků z celé společnosti, což dokazuje závazek podporovat rozmanitost a inkluzi na nejvyšších úrovních organizace.

Závazek společnosti Opel k diverzitě a inkluzi patrný z jejího úsilí o nábor zaměstnanců, skupin zaměstnanců, zásad a postupů a vedení. Společnost Opel prokazuje odhodlání vytvářet rozmanitou a inkluzivní kulturu na pracovišti.

3.1.8 Bentley Motors

Bentley Motors, výrobce luxusních automobilů se sídlem v anglickém Crewe, si uvědomuje důležitost rozmanitosti a inkluze na pracovišti. Společnost si uvědomuje, že různé pohledy a zkušenosti jsou nezbytné pro inovace a úspěch v dnešní globální ekonomice.

Společnost Bentley Motors se zavázala vytvářet kulturu na pracovišti, která si cení rozmanitosti a inkluze. Strategie společnosti v oblasti rozmanitosti a začleňování se řídí třemi pilíři: lidé, kultura a komunita.

Společnost Bentley Motors se zavázala k budování rozmanitých a inkluzivních pracovních sil. Společnost aktivně přijímá a udržuje si zaměstnance z různých prostředí, kultur a s různými zkušenostmi. Společnost také založila skupiny zaměstnanců na podporu nedostatečně zastoupených zaměstnanců, včetně skupin pro ženy, zaměstnance LGBT+ a zaměstnance z etnických menšin.

Společnost Bentley Motors podporuje inkluzivní kulturu na pracovišti, která oceňuje rozmanitost a podporuje spolupráci. Společnost poskytuje všem zaměstnancům školení a možnosti rozvoje, které jim pomáhají budovat kulturní kompetence a porozumění. Společnost také pravidelně přezkoumává své zásady a postupy, aby zajistila, že jsou inkluzivní a nediskriminační.

Společnost Bentley Motors se zavázala k pozitivnímu vlivu na komunity, v nichž působí. Společnost podporuje místní iniciativy, které podporují rozmanitost

a inkluzi, včetně partnerství s organizacemi, které podporují vzdělávání, zaměstnanost a sociální mobilitu nedostatečně zastoupených skupin.

Společnost Bentley Motors si uvědomuje, že rozmanitost a inkluze jsou klíčem k jejímu úspěchu jako společnosti. Vytvořením rozmanité a inkluzivní kultury na pracovišti je společnost schopna lépe přilákat a udržet si špičkové talenty, podporovat inovace a růst a pozitivně ovlivňovat komunity, ve kterých působí.

3.1.9 Seat

Seat, španělský výrobce automobilů a dceřiná společnost koncernu Volkswagen, si uvědomuje důležitost rozmanitosti a inkluze na pracovišti. Společnost je přesvědčena, že různorodá pracovní síla, kterou tvoří lidé z různých prostředí, kultur, pohlaví a ras, může přinést jedinečné pohledy, nápady a řešení a vést k lepšímu rozhodování a větší inovaci.

Na podporu rozmanitosti a inkluze v rámci organizace společnost Seat zavedla různé iniciativy a programy. Společnost například zřídila Radu pro diverzitu a inkluzi, kterou tvoří zaměstnanci z různých oddělení a prostředí. Cílem rady je podporovat rozmanitost a začlenění v rámci celé společnosti a identifikovat a řešit případné problémy.

Společnost Seat také zahájila několik vzdělávacích programů, jejichž cílem je vzdělávat zaměstnance v oblasti důležitosti rozmanitosti a inkluze a pomoci jim pochopit a ocenit různé perspektivy a kultury. Společnost navázala spolupráci s několika organizacemi, včetně Evropské charty diverzity, aby podpořila diverzitu a inkluzi na pracovišti.

Kromě toho společnost Seat zavedla různá opatření, aby zajistila, že její procesy nábory a přijímání zaměstnanců budou spravedlivé a nestranné. Společnost zavedla politiku rovných příležitostí, což znamená, že všichni uchazeči o zaměstnání jsou hodnoceni na základě své kvalifikace, dovedností a zkušeností bez ohledu na rasu, pohlaví nebo jiné osobní charakteristiky.

Kromě toho společnost Seat podnikla kroky na podporu rozmanitosti a inkluze ve svých marketingových a reklamních kampaních. Společnost zahájila kampaně, které oslavují rozmanitost a inkluzi a v nichž vystupují osoby z různých prostředí a kultur.

Společnost Seat si uvědomuje, že rozmanitost a inkluze jsou pro úspěch každé organizace klíčové. Podporou rozmanitosti a inkluze na pracovišti může společnost těžit z jedinečných pohledů a nápadů svých zaměstnanců a vytvořit inkluzivnější a přívětivější prostředí pro všechny.

3.1.10 Lamborghini

Diverzita a inkluze jsou základními prvky kultury a hodnot společnosti Lamborghini. Společnost si uvědomuje, že rozmanité a inkluzivní pracoviště je zásadní pro inovace, kreativitu a obchodní úspěch. Společnost Lamborghini věří, že vytvoření kultury inkluzivity znamená respektovat a přijímat odlišnosti, které zaměstnanci přinášejí.

Společnost Lamborghini podnikla několik kroků na podporu rozmanitosti a inkluze v rámci organizace. Společnost má globální pracovní sílu, která se skládá z lidí z různých zemí, kultur a prostředí. Společnost povzbuzuje zaměstnance, aby se podělili o své jedinečné pohledy a zkušenosti, což může přispět k inovacím a růstu.

Kromě toho společnost Lamborghini zavedla několik programů a iniciativ na podporu rozmanitosti a inkluze. Společnost má například Radu pro diverzitu a inkluzi, která se zaměřuje na vytváření pracoviště, kde se všichni cítí ceněni a respektováni. Rada pracuje na rozvoji strategií a zásad, které podporují rozmanitost a začlenění v rámci organizace.

Lamborghini také spolupracuje s organizacemi, které podporují rozmanitost a začlenění. Společnost například spolupracuje s organizací Women in Motorsport, která podporuje rovnost žen a mužů v motorsportu. Lamborghini také podporuje LGBT komunitu a je sponzorem akce Rome Pride.

Kromě toho Lamborghini podporuje rozmanitost a inkluzi prostřednictvím svých postupů při náboru a přijímání zaměstnanců. Společnost se snaží přilákat a udržet si různorodou pracovní sílu tím, že vytváří prostředí, které je vstřícné a inkluzivní. Společnost Lamborghini věří, že různorodá pracovní síla vede k lepšímu rozhodování a řešení problémů, což může být v konečném důsledku pro podnik přínosem.

Společnost Lamborghini si uvědomuje, že rozmanitost a inkluze jsou pro její úspěch jako firmy klíčové. Výsledkem závazku organizace vytvářet inkluzivní kulturu je rozmanitá a vysoce angažovaná pracovní síla. Podporou rozmanitosti a inkluze společnost Lamborghini nejen prospívá svým zaměstnancům, ale také podporuje inovace a růst v rámci organizace.

3.1.11 Scania

Scania, švédská nadnárodní společnost specializující se na nákladní automobily a autobusy, si uvědomuje význam rozmanitosti a inkluze při vytváření udržitelného a úspěšného podnikání. Společnost chápe, že různorodá pracovní síla může přinést různé pohledy, nápady a zkušenosti, které mohou být v konečném důsledku pro organizaci přínosem.

Společnost Scania je pevně odhodlána podporovat rozmanitost a inkluzi a zavedla několik iniciativ na podporu těchto hodnot. Cílem politiky společnosti v oblasti diverzity a inkluze je vytvořit pracovní prostředí bez diskriminace a obtěžování, kde se zaměstnanci mohou cítit respektováni a oceňováni.

Na podporu rozmanitosti si společnost Scania stanovila cíle zvýšit počet zaměstnanců ženského pohlaví a také zaměstnanců z různých kulturních prostředí. Společnost také nabízí zaměstnancům z nedostatečně zastoupených skupin možnosti školení a rozvoje, aby jim pomohla v kariérním postupu.

Společnost Scania rovněž zavedla programy na podporu a propagaci začlenění zaměstnanců se zdravotním postižením. Společnost nabízí všem zaměstnancům školení zaměřené na informovanost o zdravotním postižení a upravila své prostory tak, aby byly přístupné všem.

Kromě toho společnost Scania zřídila několik skupin zaměstnanců, které podporují a zastupují zaměstnance z různých prostředí. Tyto skupiny poskytují zaměstnancům platformu pro navazování kontaktů, sdílení zkušeností a vzájemnou podporu.

Závazek společnosti Scania k rozmanitosti a inkluzi přesahuje rámec jejich vlastních zaměstnanců. Společnost úzce spolupracuje se svými dodavateli a partnery, aby zajistila, že sdílejí stejné hodnoty a zavázali se k podpoře rozmanitosti a inkluze.

Společnost Scania byla navíc za své úsilí v oblasti podpory rozmanitosti a začleňování oceněna. V roce 2020 byla společnost zařazena na seznam Diversity Best Practices Inclusion Index, který oceňuje organizace, které se zavázaly vytvářet rozmanitá a inkluzivní pracoviště.

Společnosti Scania k diverzitě a inkluzi je nezbytnou součástí její obchodní strategie. Společnost si uvědomuje, že různorodá pracovní síla může přinést nové nápady a perspektivy, které mohou být hnacím motorem inovací a obchodního úspěchu. Podporou rozmanitosti a inkluze vytváří společnost Scania pracovní prostředí, které je vstřícné, inkluzivní a podporuje všechny zaměstnance.

3.1.12 MAN Truck & Bus

Společnost MAN Truck & Bus se zavázala vytvářet rozmanitou a inkluzivní pracovní kulturu. Společnost si uvědomuje, že přijetí rozmanitosti a inkluze je zásadní pro její úspěch a růst, a aktivně tyto hodnoty prosazuje napříč svými provozy.

Diverzita je zásadním aspektem přístupu společnosti MAN Truck & Bus k řízení pracovních sil. Společnost uznává, že její pracovní síla musí odrážet rozmanitost zákazníků a komunit, kterým slouží. Společnost MAN Truck & Bus si váží zaměstnanců ze všech prostředí a kultur a podporuje inkluzivní prostředí, kde každý může přispívat a cítit se ceněn.

Společnost MAN Truck & Bus zavedla několik iniciativ na podporu rozmanitosti a inkluze na svém pracovišti. Společnost má strategii diverzity a inkluze, která stanovuje zásady a cíle, jichž chce dosáhnout. Společnost MAN Truck & Bus má také skupinu zaměstnanců, která poskytuje podporu zaměstnancům z nedostatečně zastoupených skupin.

Společnost se rovněž zavázala zajistit, aby všichni zaměstnanci měli rovné příležitosti k profesnímu růstu a postupu. Společnost MAN Truck & Bus nabízí programy školení a rozvoje, které jsou navrženy tak, aby pomohly zaměstnancům získat nové dovednosti a znalosti bez ohledu na jejich vzdělání nebo zkušenosti.

Společnost MAN Truck & Bus si uvědomuje, že rozmanitost a inkluze jsou trvalým úsilím, a proto pokračuje v pravidelném vyhodnocování a zlepšování svých postupů. Společnost zavedla kulturu respektu, v níž jsou zaměstnanci povzbuzováni k otevřenému sdílení svých názorů a nápadů. Společnost MAN Truck & Bus rovněž

zavedla opatření, která zajišťují, že její zásady a postupy jsou bez předsudků a diskriminace.

MAN Truck & Bus k rozmanitosti a inkluzi je zřejmý z jejího přístupu k řízení pracovní síly. Společnost si uvědomuje, že přijetí rozmanitosti a podpora inkluzivního prostředí jsou pro její úspěch a růst zásadní. Tím, že si váží zaměstnanců ze všech prostředí a kultur a poskytuje jim rovné příležitosti k růstu a rozvoji, vytváří společnost MAN Truck & Bus kulturu pracoviště, která je inkluzivní a podporuje všechny zaměstnance.

Programy rozmanitosti v automobilových společnostech hrají důležitou roli při podpoře inkluzivní kultury na pracovišti a zlepšování morálky zaměstnanců. Mají potenciál vytvořit prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí respektováni a oceňováni. Automobilové společnosti mohou využívat programy rozmanitosti k vytváření pozitivního a produktivního prostředí pro své zaměstnance a zákazníky, od nábory různorodé pracovní síly až po realizaci iniciativ podporujících inkluzivní kulturu. V konečném důsledku mohou takové programy pomoci automobilovým společnostem udržet si konkurenceschopnost a náskok před konkurencí ve stále se měnícím prostředí.

V následujících kapitolách budou provedeny metody výzkumu, a to kvantitativní a kvalitativní výzkum vybraných společností. Kvalitativní a kvantitativní metody jsou často používané právě v oblasti diverzity a inkluze, jelikož zajišťují spolehlivější data a statistické výsledky jsou ověřovány skrze polostrukturované rozhovory.

3.2 Kvantitativní výzkum – výkonnost firem v automobilovém sektoru

Rozmanitost na pracovišti má pozitivní dopad na výkonnost firmy. různorodá pracovní síla přináší širší škálu pohledů, zkušeností a nápadů. To může vést k větší inovaci, protože zaměstnanci jsou vystaveni novým způsobům myšlení a řešení problémů. Různorodé týmy mohou přijímat lepší rozhodnutí. Pokud je tým složen z lidí s různým zázemím, zkušenostmi a názory, je pravděpodobnější, že zváží širší škálu možností a učiní informovanější rozhodnutí. To může vést k lepším výsledkům a vyšší výkonnosti. Společnosti, které jsou vnímány jako odhodlané k rozmanitosti a inkluzi, budou s větší pravděpodobností pozitivně vnímány zákazníky, zaměstnanci i veřejností. V následující kapitole jsou analyzovány společnosti na základě vztahu diverzity a jejich výkonnosti.

3.2.1 Metodika

Kvantitativní výzkum je typem výzkumu, který využívá číselné údaje ke zkoumání a analýze charakteristik dané populace nebo jevu. Používá se ke zjištění vztahu mezi proměnnými a k posouzení síly tohoto vztahu. Kvantitativní výzkum se často používá ve vědeckých studiích, průzkumech veřejného mínění a marketingových průzkumech. Je založen na výběru vzorku, který zahrnuje výběr reprezentativní skupiny účastníků z větší populace a sběr dat od nich. Tyto údaje se pak analyzují a interpretují, aby bylo možné vyvodit závěry. Kvantitativní výzkum je obecně považován za objektivnější a spolehlivější než kvalitativní výzkum, protože je založen na číselných údajích, nikoli na názorech nebo pozorování (Neill, 2007).

3.2.2 Analýza výkonnosti firem v automobilovém sektoru

Tato kapitola se zaměřuje na hledání důkazů v oblasti diverzity a jejího významu pro výkonnost podniku. Z tohoto důvodu se tato kapitola zaměřuje na hledání důkazů v automobilovém průmyslu, který je obvykle považován za odvětví s převahou mužů a kde by zastoupení žen mohlo mít teoreticky velký vliv. Dále se výzkum zabývá vztahu inkluzivity a výkonnosti společností.

Výzkum je zaměřen výhradně na diverzitu a žen pracujících v managementu společností. Nejvhodnější a statisticky nejvýznamnější by bylo získat informace o pohlaví všech zaměstnanců ve firmě; bohužel by to bylo náročné, nebo dokonce nemožné. Z tohoto důvodu tato studie zahrnuje pouze informace o ženách pracujících v managementu, které patří do třídy veřejně dostupných údajů. Údaje

jsou získávány z výročních zpráv společností. Výzkum hledá souvislost mezi poměrem žen v managementu a hodnotou ekonomického ukazatele, konkrétně to jsou tržby na jednoho zaměstnance. Dále hledá souvislost mezi inkluzivitou a zastoupením žen v managementu. V tomto případě se porovnává zastoupení žen v managementu a diverzitní programy daných společností.

Hypotézy jsou založeny na předpokladech z přehledu literatury a teoretických zásadách. První hypotézou je, že diverzita v managementu je pro podnikání příznivá a zvyšuje ekonomickou situaci podniku, respektivě tržby. Druhá diverzita se věnuje vztahu mezi zastoupením žen v managementu a programy diverzity. Čím je společnost inkluzivnější, tím má vyšší zastoupení žen v managementu. Hypotézy při zkoumání vlivu diverzity na výkonnost jsou tedy následující:

H1 Vyšší zastoupení žen v managementu, tím vyšší výkonnost firmy

H2 Firmy, který jsou inkluzivnější, mají vyšší zastoupení žen v managementu

Údaje v tomto kvantitativním výzkumu jsou shromážděny v následujících tabulkách. Údaje jsou vybrány z výročních zpráv společností za rok 2022. Konečný počet pozorovaných je 12. Vzorek se skládá ze společností operujících na německém automobilovém trhu. Každé číslo muselo být přepsáno ručně, protože pro tyto informace neexistuje žádná centrální databáze. Všechny tyto údaje jsou veřejně přístupné.

Tabulka 5 Ukazatele výkonnosti

SPOLEČNOST/ UKAZATELE	TRŽBY NA JEDNOHO ZAMĚSTNANCE V MIL EUR	POČET ŽEN V MANAGEMENTU v %	ROA %	ROS %
LAMBORGHINI	1.3	12 %	7 %	17.9 %
BMW	0.9	20.2 %	10 %	12.2 %
MERCEDES	0.9	25 %	5.7 %	14.6 %
PORSCHE	0.9	15 %	4.8 %	7.9 %
BENTLEY	0.8	17 %	5 %	3 %
SEAT	0.8	25 %	3 %	18 %
AUDI	0.7	14 %	9.6 %	10.8 %
ŠKODA AUTO	0.6	14.3 %	7.1 %	20.9 %
VOLKSWAGEN	0.4	11 %	1 %	0.3 %
OPEL	0.3	27 %	37 %	25.9 %
SCANIA	0.2	22.2 %	3 %	12.2 %
MAN	0.2	12,5 %	23 %	8 %

Zdroj: Výroční zprávy

Tabulka 4 ukazuje ekonomické ukazatele vybraných společností zveřejněné ve výročních zprávách jednotlivých společností. Jednotlivé společnosti jsou seřazeny sestupně dle ukazatele tržeb na jednoho zaměstnance, tedy od nejvyšších tržeb po nejnižší. K daným společnostem je dále přiřazený ukazatel vykazující počet žen pracujících v managementu společnosti, který je udán v procentech. Tyto dva ukazatele slouží k analýze první hypotézy. U první hypotézy se zkoumá vztah výkonnosti firmy a počtu žen pracujících v managementu. Tyto ukazatele jsou následně porovnávány a slouží k vyvrácení či potvrzení hypotézy.

Hypotéza udává, zda má vyšší zastoupení žen vliv na tržby společnosti. Tedy čím vyšší tržby, tím vyšší zastoupení žen v managementu. Z tabulky vyplývá, že počet žen v managementu společnosti nemá vliv na výkonnost firmy. K vyvrácení hypotézy předcházejí data z tabulky č. 4. Příkladem vyvrácení hypotézy mohou být společnosti Scania a Opel. Jejich tržby na jednoho zaměstnance jsou nízké, ale naopak zastoupení žen v managementu je jedno z nejvyšších. Na druhé straně

je společnost Lamborghini, která má nejvyšší tržby na jednoho zaměstnance ze zmiňovaných společností, ale její zastoupení žen v managementu je „pouhých“ 12 %.

H1 Vyšší zastoupení žen v managementu, tím vyšší výkonnost firmy

- Výkonnost společnosti má nezávislý vztah k počtu žen v managementu.
- Hypotéza je nepotvrzená.

Tabulka 6 Ukazatele inkluzivity společností

SPOLEČNOST/ UKAZATELE (PROGRAMY)	POČET ŽEN V MANAGEMENTU v %	VZDĚLÁVÁNÍ	EVENTY	ŠKOLENÍ	AGE MANAGEMENT	KOMUNITY	ZNEVÝHODNĚNÍ ZAMĚSTNANCI	PODPORA ŽEN V KARIÉRNÍM RŮSTU
SCANIA	22.2 %	X	X	X	X	X	X	X
BMW	20.2 %	X	X	X	X	X	X	X
ŠKODA AUTO	14.3 %	X	X	X	X	X	X	X
OPEL	27 %	X	X	X	X	X	X	X
MERCEDES	25 %	X	X	X	X	X	X	X
SEAT	25 %	X	X	X	X	X	X	X
BENTLEY	17 %	X	X	X	X	X	X	X
PORSCHE	15 %	X	X	X	X	X	X	X
AUDI	14 %	X	X	X	X	X	X	X
MAN	12,5 %	X	X	X	X	X	X	X
LAMBORGHINI	12 %	X	X	X	X	X	X	X
VOLKSWAGEN	11 %	X	X	X	X	X	X	X

Zdroj: Výroční zprávy

Tabulka 5 ukazuje ekonomický ukazatel a programy diverzity vybraných společností zveřejněné ve výročních zprávách jednotlivých společností. Jednotlivé společnosti jsou seřazeny sestupně dle ukazatele počtu žen v managementu, tedy od nejvyššího počtu žen v managementu po nejnižší. K daným společnostem jsou dále přiřazený jejich diverzitní programy, které vykazují jejich inkluzivitou. Symbol „X“ představuje praxi, kterou společnost pracuje a disponuje v rámci jejich programů. Tyto dva ukazatele slouží k analýze druhé hypotézy. U druhé hypotézy se zkoumá vztah počtu žen pracujících v managementu a inkluzivity firem. Tyto ukazatele jsou následně porovnávány a slouží k vyvrácení či potvrzení hypotézy.

Hypotéza udává, zda je ovlivněno vyšší zastoupení žen inkluzivitou společnosti. Tedy pokud poskytuje dané programy diverzity, tím je vyšší zastoupení žen v managementu. Z tabulky vyplývá, že programy diverzity nemají vliv na počet žen v managementu společnosti. K vyvrácení hypotézy předcházejí data z tabulky č. 5. Všechny společnosti disponují vybranými programy diverzity, tudíž tyto programy neovlivní zastoupení žen ve vedení společnosti.

H2 Firmy, který jsou inkluzivnější, mají vyšší zastoupení žen v managementu

- Inkluzivita společností má nezávislý vztah k počtu žen v managementu.
- Hypotéza je nepotvrzená.

3.3 Kvalitativní výzkum – Rozhovory se zaměstnanci zabývající se diverzitou a inkluzí ve vybraných společnostech

Společnosti disponují odděleními, kteří se věnují iniciativám v oblasti rozmanitosti a začleňování. Ty jsou zodpovědní za rozvoj a realizaci iniciativ v oblasti diverzity v celé společnosti. Specializovaní odborníci mohou společnosti zajistit, že diverzita a inkluze jsou prioritou a jsou integrovány do všech aspektů podnikání. Tato kapitola zahrnuje analýzu programů v oblasti diverzity a inkluze skrz rozhovory se zaměstnanci pracujícími ve vybraných společnostech.

3.3.1 Metodika

Kvalitativní výzkum zahrnuje použití vhodných metod, technik sběru dat a technik analýzy. Výsledkem kvalitního výzkumu jsou zjištění, která jsou platná, spolehlivá a užitečná v různých kontextech. Kvalitní výzkum začíná důkladným pochopením výzkumné otázky a zájmové populace. Měly by být použity vhodné metody a techniky sběru dat a data by měla být shromažďována a analyzována způsobem, který maximalizuje jejich přesnost a spolehlivost. Kvalitní výzkum rovněž vyžaduje použití vhodných technik statistické analýzy a interpretace. Výsledky kvalitního výzkumu musí být uváděny jasně, stručně a přesně. Kvalitní výzkum může také vést k novým poznatkům a objevům (Neill, 2007).

Polostrukturovaný rozhovor je typ rozhovoru mezi dvěma nebo více osobami, který kombinuje otevřené i uzavřené otázky. Tento typ rozhovoru se často používá v kvalitativním výzkumu ke zkoumání myšlenek a názorů osob na určité téma. Ačkoli je tazatel obvykle tím, kdo rozhovor řídí a klade otázky, účastník je také vybízen k tomu, aby kladl otázky a přispíval do diskuse.

Hlavní výhodou polostrukturovaného rozhovoru je, že umožňuje větší flexibilitu a kreativitu než přísně strukturovaný rozhovor. Protože se tazatel nemusí držet předem stanoveného seznamu otázek, může v průběhu rozhovoru podrobněji zkoumat témata a klást doplňující otázky. Tento typ rozhovoru také umožňuje účastníkům poskytnout podrobnější a důkladnější odpovědi, protože mají možnost prozkoumat své vlastní myšlenky a pocity.

Na druhou stranu může být obtížné polostrukturované rozhovory analyzovat, protože otázky a odpovědi nejsou vždy konzistentní. Vedoucí rozhovoru musí být

také zkušený a znalý, aby dokázal sestavit otevřené otázky, které od účastníků úspěšně získají smysluplné odpovědi.

Celkově jsou polostrukturované rozhovory cenným nástrojem pro sběr kvalitativních dat. Umožňují hloubkové zkoumání přesvědčení a názorů osob, což může být užitečné pro pochopení určitého tématu nebo jevu.

3.3.2 Rozhovory se zaměstnanci zabývající se diverzitou a inkluzí ve vybraných společnostech

Rozhovory se zaměstnanci pracujícími na odděleních diverzity a inkluze byly koncipovány jako polostrukturované a byly zaměřeny na základě studia relevantních zdrojů, viz teoretická část práce. Rozhovor obsahuje 11 otázek zaměřujících se na postoj a přístup společností k otázkám diverzity na pracovišti. Otázky k rozhovoru jsou součástí přílohy jedna. Rozhovory probíhaly v průběhu roku 2023. Respondenti byli vybíráni a oslovení prostřednictvím portálu LinkedIn a následně průběh rozhovorů byl proveden pomocí emailové korespondence či videohovorů přes aplikaci Teams nebo Zoom. Rozhovory nebyly nahrávány. Rozhovory s pracovníky zaručují anonymitu a slouží pouze k účelu zpracování této závěrečné práce. Osloveno bylo celkem 12 pracovníků napříč analyzovanými společnostmi, návratnost či následné provedení rozhovorů bylo 50 %, provedeno tedy bylo 6 rozhovorů. Následující tabulka popisuje respondenty z hlediska jejich oddělení a pracovní pozice.

Tabulka 7 Respondenti

Společnost	Oddělení	Pracovní pozice	Časová osa
ŠKODA AUTO	S/X Transformace	Specialista Diverzita	Březen 2023
BMW	Oddělení Corporate Social Responsibility	Supplier Diversity	Duben 2023
AUDI	Diverzity Management department	Specialista Diverzita	Duben 2023
MERCEDES	HR oddělení	HR specialista	Březen 2023
PORSCHE	Diverzity Management	Specialista Diverzita a inkluze	Duben 2023
MANN	HR oddělení	Specialista na diverzitu a inkluzi	Duben 2023

Zdroj: Zpracování dle rozhovorů

3.3.3 Analýza rozhovorů

Rozhovory byly provedeny s pracovníky vybraných automobilových společností, kteří pracují v oblasti diverzity a inkluze. Rozhovory pojednávají o iniciativách v oblasti rozmanitosti a inkluze ve vybraných společnostech. Otázky v rozhovoru byly koncipovány dle teoretické části práce. Provedené rozhovory a výstupy z rozhovorů s pracovníky jsou součástí druhé přílohy.

Oslovené společnosti přistupují k otázce diverzity a inkluze zodpovědně a snaží se vytvářet pro své zaměstnance pozitivní pracovní podmínky a prostředí. V současnosti společnosti disponují širokou škálou programů, díky kterým dokážou vytvořit pro zaměstnance inkluzivnější prostředí. Například společnost Škoda Auto organizuje několik workshopů a kurzů na téma diverzity. Zároveň jejich diverzitní tým organizuje pravidelné meetingy, workshopy, diskuse na různé dimenze diverzity

během celého roku. Individuálně spolupracují s jednotlivými oblastmi na jejich konkrétních požadavkách na podporu DEI týmů.

Dále každá společnost bojuje proti diskriminaci na pracovišti skrz interní pravidla, mají zavedení kontrolní komise či útvary, které se starají o dodržování rovnosti mezi zaměstnanci na pracovišti. Společnost BMW disponuje odděleními jako HR Policy and Strategy a HR Operations, ty spolupracují s příslušnými oborovými vedoucími, ty jsou dále zodpovědné za implementaci těchto opatření. Všichni zaměstnanci se mohou obrátit na své přímé nadřízené, příslušné odborná oddělení, personální oddělení nebo podnikovou radu, pokud mají jakékoli obavy.

Společnosti se především snaží o stanovení genderových kvót a stanovují si cíl zvýšit podíl žen ve vedoucích pozicích. Ve společnosti Porsche na základě zákonem stanovených genderových kvót si stanovili cíl zvýšit do roku 2025 podíl žen ve vedoucích pozicích. Podíl žen na první a druhé úrovni řízení pod výkonnou radou se má zvýšit na 20 %.

Dalším z přístupů je zavádění politik a programů, které podporují kariérní postup, jako jsou programy mentoringu a sponzoringu, flexibilní pracovní úvazky a programy rozvoje vedoucích pracovníků. Firmy se zabírají také dalšími dimenzemi diverzity. Snaha podporovat zaměstnance v důchodovém věku či lidi se zdravotním znevýhodněním jsou dalšími aspekty jejich diverzitačních programů. Společnost Mercedes za posledních pět let zahájilo vzdělávací program více než 90 mladých lidí se zdravotním znevýhodněním.

Firmy také podporují mladé talenty, umožňují jim skrz stáže či zahraniční mise poznat kulturu společnosti a díky tomu si vychovávají své budoucí pracovníky. Ve společnostech probíhá interní vzdělávání zaměstnanců pomocí školení či meetingů. Díky tomu se toto téma dostává do podvědomí zaměstnanců, a to pomáhá zlepšovat pracovní klima. Společnost MANN v rámci propagace učňovských programů mezi žákyněmi ve věku od 14 let se každoročně účastníme Dívčího dne, kde se mohou seznámit s nejnovějšími technologiemi nákladních vozidel a autobusů v našich výrobních závodech. Pro zájemce o vysokoškolské studium nebo pro ty, kteří již studují, nabízí MAN program duálního studia, stáže, partnerství pro diplomové práce a pracovní pozice pro studenty.

V rámci měsíce diverzity společnosti pořádají různé eventy pro skupiny zaměstnanců, čímž podporují tyto skupiny a jejich začleňování mezi pracovníky. Vytvářejí komunikační kanály minoritních skupin, aby mezi sebou mohli komunikovat a předávat si zkušenosti či poznatky. Své programy považují za úspěšné a výsledky jsou vidět v rámci celé společnosti, především pak v zaměstnanecké spokojenosti a celkové výkonnosti. Audi každoročně pořádá Týden diverzity, dále zahájili mezinárodní komunikační kampaň. Cílem této interní kampaně je zviditelnit různorodé identity, způsoby myšlení a zkušenosti zaměstnanců, a ještě hlouběji zakotvit rozmanitost ve firemní kultuře a v myšlení zaměstnanců. Samozřejmě organizují pro zaměstnance různé eventy. Jako společnost se např. účastní akce Pride day.

Diverzitu berou jako výhodu, je ukazatelem odpovědného chování společnosti, klíčem k úspěchu jsou různé způsoby myšlení, různé schopnosti, kulturní vlivy a dovednosti. Ve společnosti Porsche pevně věří, že rozmanitost názorů je hnacím motorem inovací, a proto představuje klíčový faktor úspěchu. Aktivní řízení rozmanitosti vytváří nové nápady, lepší porozumění trhu a větší atraktivitu pro zaměstnavatele a zákazníky.

Diverzita má obrovský vliv na prosperitu ve všech směrech společností. Co se týká porušování interních pravidel či diskriminace na pracovišti, samozřejmě jakékoli porušení či kolizi na pracovišti řeší dle předepsaných norem a postupů.

Společnosti a jejich programy diverzity a inkluze jsou v současnosti na vysoké úrovni. Jejich angažovanost poskytovat rovné příležitosti pro všechny zaměstnance, včetně minoritních skupin, je klíčem k úspěchu a firmy samotné jsou si toho vědomi. Z důvodu analýzy programů společností a provedení rozhovorů s pracovníky firem je v dnešní době obtížně navrhnout určité aplikační prvky na zlepšení jejich současného přístupu k otázce diverzity a inkluze. Stále je potřeba se tomuto tématu věnovat a jednotlivé prvky z jejich programů posouvat vpřed, a tím si vytvořit výhodu před konkurencí.

Závěrem lze říci, že programy v oblasti diverzity realizované automobilovými společnostmi jsou přínosné jak pro zaměstnance, tak pro samotné společnosti. Tyto programy úspěšně vytvářejí inkluzivnější pracoviště, zvyšují morálku a produktivitu a pomáhají přilákat a udržet talentované zaměstnance z různých

prostředí. Kromě toho mohou programy rozmanitosti také pomoci posílit image společnosti na veřejnosti a otevřít nové trhy pro její výrobky a služby.

Závěr

V dnešním globalizovaném světě nabývá rozmanitost na pracovišti stále většího významu. Různorodá pracovní síla je taková, která zahrnuje osoby z různých prostředí, kultur, věku, pohlaví a etnik. Taková pracovní síla přináší řadu zkušeností, pohledů a nápadů, což vede k lepšímu rozhodování, větší inovaci a lepšímu řešení problémů. Organizace, které podporují rozmanitost a inkluzi, vytvářejí prostředí, v němž se všichni zaměstnanci cítí ceněni a respektováni. To následně vede ke zvýšení angažovanosti, udržení zaměstnanců a produktivity. Různorodé týmy překonávají homogenní týmy z hlediska kreativity a inovací, protože různorodí jedinci přinášejí jedinečné dovednosti, zkušenosti a nápady. Dosáhnout rozmanitosti na pracovišti však není vždy snadné. Organizace musí být odhodlány vytvořit inkluzivní kulturu, která podporuje rozmanitost a podporuje spolupráci mezi zaměstnanci. To zahrnuje zásady, které podporují rozmanitost, rovnost a inkluzi, jako je nábor různorodých kandidátů, poskytování školení o rozmanitosti a inkluzi a zajištění rovných příležitostí pro všechny zaměstnance. Rozmanitost na pracovišti již není jen módním slovem, ale nezbytnou součástí organizačního úspěchu. Přijetím rozmanitosti a podporou inkluzivní kultury mohou organizace využít výhod rozmanité pracovní síly a vytvořit spravedlivější a produktivnější pracoviště pro všechny.

Teoretická část diplomové práce se zaměřuje na vymezení pojmů v oblasti diverzity, rovnosti a inkluze. Dále se popisují dimenze diverzity a její kritické modely. Následně se práce zaměřuje na téma diverzity managementu, měření výkonnosti firem a propojení CSR a diverzity.

V empirické části diplomové práce jsou blíže popsány přístupy k oblasti diverzitě a inkluzi vybraných společností operujících na německém automobilovém trhu. Dále následuje analýza vztahu diverzity a inkuzivity a výkonnosti daných společností. Následně prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru je cílem zjistit postoj a přístup k diverzitě ve vybraných společnostech. Výstupy z rozhovoru budou dále popsány a budou sloužit k analýze současného systému společnosti v oblasti diverzity a ke případnému stanovení návrhu na zlepšení přístupu v oblasti diverzity.

Rozmanitost na pracovišti přitahuje v posledních letech pozornost mnoha výzkumníků, kteří se zabývají jejími výhodami, nevýhodami nebo vztahy mezi

rozmanitostí a dalšími znaky firmy. Pochopení skutečného vlivu diverzity výkonnost firmy je opravdu důležité zejména v dnešní době, kdy se o tomto tématu stále více diskutuje a firmy se snaží vytvářet diverzifikovanější týmy a pracoviště obecně. Rovněž pochopení všech faktorů určujících výkonnost firmy je zásadní pro vytvoření efektivní strategie.

Tato diplomová práce zkoumá vztah vlivu rozmanitosti a inkluze v mezinárodních automobilových organizacích na výkonnost. Analýza je provedena pouze pro jednu dimenzi diverzity (tj. zastoupení žen v managementu). Je vybráno jedno odvětví a typ organizace, a to automobilový průmysl. Testovány byly následující hypotézy:

H1 Vyšší zastoupení žen v managementu, tím vyšší výkonnost firmy

H2 Firmy, který jsou inkluzivnější, mají vyšší zastoupení žen v managementu

Hypotéza 1 udává, zda má vyšší zastoupení žen vliv na tržby společnosti. Tedy čím vyšší tržby, tím vyšší zastoupení žen v managementu. Z tabulky vyplývá, že počet žen v managementu společnosti nemá vliv na výkonnost firmy. Hypotéza 2 udává, zda je ovlivněno vyšší zastoupení žen inkluzivitou společnosti. Tedy pokud poskytuje dané programy diverzity, tím je vyšší zastoupení žen v managementu. Z tabulky vyplývá, že programy diverzity nemají vliv na počet žen v managementu společnosti.

Dále v diplomové práci byly zpracovány rozhovory s pracovníky pracujícími v oblasti diverzity a inkluze ve vybraných automobilových společnostech. Rozhovory se týkají postoje a iniciativ v oblasti rozmanitosti a inkluzivity ve vybraných společnostech. Oslovené společnosti přistupují k diverzitě a inkluzi zodpovědně a snaží se vytvářet pro své zaměstnance pozitivní pracovní podmínky a prostředí. Společnosti disponují širokou škálou programů, díky kterým dokážou vytvořit pro zaměstnance inkluzivnější prostředí. Dále každá společnost bojuje proti diskriminaci na pracovišti skrz interní pravidla, mají zavedení kontrolní komise či útvary, které se starají o dodržování rovnosti mezi zaměstnanci na pracovišti. Podporují minoritní skupiny skrz různé typy akcí, školení či mentoringu. Společnosti se především snaží o stanovení genderových kvót a stanovují si cíl zvýšit podíl žen ve vedoucích pozicích. Diverzitní týmy mají vliv na výkonnost firmy a je považována za výhodu. Z důvodu analýzy programů společností a provedení rozhovorů s pracovníky firem je v dnešní době obtížně navrhnout určité aplikační prvky

na zlepšení jejich současného přístupu k otázce diverzity a inkluze. Stále je potřeba se tomuto tématu věnovat a jednotlivé prvky z jejich programů posouvat vpřed a tím si vytvořit výhodu před konkurencí.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2231-9.

BENTLEY MOTORS. Sustainability: Social: Diversity and inclusion. [online]. 2023. [cit. 05.05.2023]. Dostupné z: <https://corporate.bentley/en/bentley-corporate/sustainability/social/diversity-and-inclusion.html>

BMW Group Report 2021. [online]. 2021. [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2021/bericht/Financial-Statements-of-BMW-AG_2020.pdf

BREZIGAR, Sara. Critical reflections on managing cultural diversity in workplaces in Slovenia. [online]. Andragoska Spoznanja, 2015. [cit. 2022-10-12]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.4312/as.21.4.69-82>

DAS, Roshni. Diversity management as a strategic human resource agenda: critique and roadma. Strategic HR Review [online]. Emerald Publishing Limited, 2019. [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-10-2018-0084/full/html>

DIVERSITY & INCLUSION AUDI. [online]. 2022. [cit. 05.05.2023]. Dostupné z: <https://www.audi.com/en/career/diversity-at-audi.html>

DIVERSITY & INCLUSION MAN. [online]. 2023. [cit. 05.05.2023]. Dostupné z: <https://www.mantruckandbus.com/en/company/diversity-inclusion.html>

DIVERSITY AND INCLUSION | Stellantis. [online]. 2023 Stellantis NV [cit. 05.05.2023]. Dostupné z: <https://www.stellantis.com/en/responsibility/diversity-and-inclusion>

DIVERSITY AND INCLUSION SCANIA GROUP. [online]. 2023. [cit. 05.05.2023]. Dostupné z: <https://www.scania.com/group/en/home/career/life-at-scania/diversity-and-inclusion.html>

DIVERSITY TAKES US FURTHER [online]. 2023. [cit. 05.05.2023]. Dostupné z: <https://www.seat.com/company/news/company/diversity-takes-us-further>

DIVERZITA V PRAXI. [online]. 2015. [cit. 12.05.2022]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Methodika_diverzita_v_praxi.pdf/498b580e-2ea7-1d69-10b4-c2a9ed7456a8

DOBBIN, Frank, Alexandra KALEV. WHY FIRMS NEED DIVERSITY MANAGERS. How global migration changes the workforce diversity equation, [online]. 2015. [cit. 2022-12-10]. Dostupné z:

https://scholar.harvard.edu/files/dobbin/files/why_firms_need_diversity_managers_and_taskforces.pdf

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. C.H. Beck, 2012, 559 s., Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

EGER, Ludvík a kol. Diverzity management. Praha: Česká andragogická společnost, 2009. ISBN 978-80-86387-61-4.

FORMÁNKOVÁ, Lenka, Hana MAŘÍKOVÁ, Alena KŘÍŽKOVÁ, Marie ČERMÁKOVÁ. Diverzita v praxi: Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti. [online]. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2015. ISBN 978-80-7330-266-5. [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/metodika_diverzita_v_praxi_0.pdf

FOSTER, Benjamin, Andrew MANIKA, Dianna PREECE. LGBTQ Workplace Inclusion before and after Obergefell V. Hodges: Association with Tobin's Q and ROA. [online]. Journal of Accounting, Ethics & Public Policy, 2020. [cit. 2023-01-10]. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3735095

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK, Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4

GANNON, Martin J., Rajnandini PILLAI, R. Understanding global cultures: Metaphorical journeys through 34 nations, clusters of nations, continents, and diversity. Sage Publications, 2015. ISBN 978-1452244281.

GARDENSWARTZ, Lee, Anita ROWE. Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity. Chicago: Irwin Professional, 1995, 175 s. ISBN 978-0786304257

GRIVASTAVA, Saumya, Brian KLEINER. Managing Cultural Diversity In The Workplace. J. Int. Divers. [online]. 2015 [cit. 2022-12-05]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/346006896_THE_ROLE_OF_CULTURAL_DIVERSITY_AND_HOW THEY IMPACT WORK TEAM PERFORMANCE

GROSS-GOŁACKA, Elwira, Teresa KUPCZYK, Justyna WIKTOROWICZ. Towards a Better Workplace Environment—Empirical Measurement to Manage Diversity in the Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2022, 19.23: 15851.

GROYS, Boris. Beyond diversity: Cultural studies and its post-communist other. *Art power*, 2008, 149-164.

HAN, Jing, Jian HAN, Daniel BRASS. Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity. *Journal of organizational behavior*, 2014. 54-71.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA, Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HUBBARD, Edward. The diversity scorecard. Oxford: Elsevier Inc., 2012. 47 s. ISBN 0-7506-7457-1

HUBBARD, Edward. The Manager's Pocket Guide to Diversity Management. Amherst: HRD Press, 2004. ISBN 0-87425-761-1

CHARTA DIVERZITY, Diverzita.cz. [online]. 2022. [cit. 2022-10-24]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/cs/evropska-charta-diverzity>

JANKELOVÁ, Nadežda, Zuzana JONIÁKOVÁ, Juraj MIŠÚN. Innovative work behavior—A key factor in business performance? The role of team cognitive diversity and teamwork climate in this relationship. [online]. *Journal of Risk and Financial Management*, 2021, [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/4/185>

JOHNSON, Meagan, Larry JOHNSON. Generations, Inc: from boomers to linksters—managing the friction between generations at work. New York: AMACOM. [online]. 2010. [cit. 2022-11-24]. Dostupné z <http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10387197>

KAPLAN, Robert, David NORTON. Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004. ISBN 1-59139-134-2

KEIL, Marion a kol. Diversity Management – Vzdělávací manuál. [online]. 2007 [cit. 2022-12-05]. Dostupné z: <https://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>

KMOŠEK, Petr. Proč se v České republice Diverzity Managementu nedaří. [online]. <https://www.kmosek.com>, 2017. [cit. 2022-10-12]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/proc-se-v-ceske-republice-diverzity-managementu-nedari/>

KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální řízení – Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 149 s. ISBN 9788024732695.

KOTÁLOVÁ, Markéta. Přístupy k LGBT zaměstnancům na pracovišti. Brno. [online]. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Mgr. et Mgr. Zdeňka Dohnalová, Ph.D. 2018. [cit. 2022-10-12]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/ivwtz/>.

KRIŠTOFOVÁ, Zuzana., Ludvík EGER. Výzkum úspěšných implementací diverzity managementu v České republice. Trendy v podnikání, 2012, Plzeň: ZČU v Plzni, 2012. Roč. 2 (2), s. 40-45, ISSN 1805-0603.

Lamborghini's commitment to inclusion and sustainability. [online]. 2023. [cit. 05.05.2023]. Dostupné z: <https://www.lamborghini.com/en-en/news/lamborghinis-commitment-to-inclusion-and-sustainability>

LECA, Irina, Carmen A. VRANCEANU. Multicultural Teams: Moving from Diversity to Inclusion. [online]. Cross-Cultural Management Journal, 2014. [cit. 2022-10-24]. Dostupné z: <https://doi.org/http://cmj.bxb.ro>

LUKÁŠOVÁ, Miroslava. Zaostřeno na rovné příležitosti v praxi. Praha: Nadace Open Society Fund Praha, 2007. ISBN 978-80-7325-102-8.

MANAGING DIVERSITY: toward a globally inclusive workplace. Los Angeles: SAGE, 2017. ISBN 9781483386126.

MARTINS, Luis L., Wonbin SOHN. How does diversity affect team cognitive processes? Understanding the cognitive pathways underlying the diversity dividend in teams. Academy of Management Annals, 2022, 16.1: 134-178.

MAŘÍKOVÁ, Hana, Marie ČERMÁKOVÁ, Alena KŘÍŽKOVÁ. Nebojme se diverzity!: vzdělávací manuál. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i., 2015. ISBN 978-80-7330-266-5

MASOOD, Rizwan, Christian PERSON, Ronan SAULEAU. A dual-mode, dual-port pattern diversity antenna for 2.45-GHz WBAN. IEEE Antennas and Wireless Propagation Letters, 2016. 1064-1067.

MERCEDES-BENZ. Advancement of women. [online]. 2023 [cit. 05.05.2023]. Dostupné z: <https://group.mercedes-benz.com/sustainability/basics/employees/advancement-of-women.html>

MORROW, Susan. Toward a radical feminist multicultural therapy. Handbook for social justice in counseling psychology: Leadership, vision, and action, 2006, 231-247.

MURAD, Salim, Pavlína KALOUSOVÁ, Pavel ŠTERN, Petr HANUŠ. Diverzita a pracovní trh ve 21. století. První vydání. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2018. ISBN 978-80-86816-63-3.

MUŽÁKOVÁ, Karina. Diversity management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing. Monografie (Key Publishing), 2014. ISBN 978-80-7418-229-7.

NEEWSROOM. Diversity. [online]. 2022. [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://newsroom.porsche.com/en/company/annual-sustainability-report-2021/environment-social-and-governance/diversity.html>

NEILL, James. Qualitative versus quantitative research: Key points in a classic debate. [online]. 2007. [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/document/347139908/Qualitative-Versus-Quantitative-Research>

NWEISER, Mishlin, Krisztina DAJNOKI. "THE IMPORTANCE OF WORKFORCE DIVERSITY MANAGEMENT AS A GLOBAL IMPERATIVE—A SYSTEMATIC REVIEW." Oradea Journal of Business and Economics. 2022. 63-74.

OPEL POST. Diversity creates Innovations. [online]. 2022. [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.opelpost.com/03/2022/diversity-at-opel/>

ORSINI, Philippe. The effect of early international experience on the perception of cultural diversity in the workplace. [online]. Keizai Shūshi, 2020, [cit. 2022-12-05].

Dostupné z: https://www.eco.nihon-u.ac.jp/about/magazine/shushi/pdf/90_01/90_01_11.pdf

ORTIZ, Larry, Jani JAYSHREE. Critical race theory: A transformational model for teaching diversity. *Journal of social work education*, 2010. 175-193.

ÖZBILGIN, Mustafa. F. *Equality, Diversity and Inclusion at Work: A Research Companion*. Northampton: Edward Elgar Pub, 2009. ISBN 978-184-7203-35-9.

PATRICK Harold. Andrew, Vincent Raj KUMAR. *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*. [online]. 2012. [cit. 2022-10-24]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4276-5.

RAŠTICOVÁ, Martina, Anna PUTNOVÁ, Štěpán KONEČNÝ, David SCHÜLLER. *Age management: actual challenges and promising solutions regarding the ageing EUROPEAN POPULATION*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2013. ISBN 978-80-214-4795-5.

ROMANSKY, Liane, Madeleine GARROD, Kori Ketan DEO. How to measure inclusion in the workplace. [online]. *Harvard Business Review*, 2021. [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://hbr.org/2021/05/how-to-measure-inclusion-in-the-workplace>

SENICHEV, Valery. Human resource diversity and performance within the frame of organizations, teams and individuals. *Verslas: teorija ir praktika*. 2013. 337-345.

SKODA AUTO Diversity report 2021. [online]. [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2022/05/SKODA-AUTO-Diversity-Report-21-CZ.pdf>

STAROSTKA-PATYK, Marta, Piotr TOMSKI, Marcin ZAWADA. Diversity management as a part of corporate social responsibility policy. *Procedia Computer Science*, 2015, ISBN 65: 1038-1045.

SYED, Jawad, Mustafa Özbilgin. *Managing diversity and inclusion: An international perspective (1st ed.)*. (K. Smy, Ed.). Los Angeles: Sage. 2015. ISBN: 978-1446294668.

ŠABATOVÁ, Anna. Být LGBT+ v Česku: Zkušenosti LGBT+ lidí s předsudky, diskriminací, obtěžováním a násilím z nenávisti. In: Ombudsman: veřejný ochránce práv [online]. Evropská unie Práva, rovnost a občanství, 2019. [cit. 2022-10-18]. Dostupné z:

https://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/DISKRIMINACE/Vyzkum/Vyzkum_LGBT.pdf

TOMANOVÁ, Kristina. Jak začlenit OZP na trh práce: výstup projektu OP LZZ Pro inspiraci za hranice [online]. 2016 [cit. 2022-12-05]. Dostupné z: http://www.kapaops.cz/sites/kapaops.cz/files/kapa_jak_zaclenit_ozp_na_trh_prace_prir.pdf

TRNKOVÁ, Jana. Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem. [online]. Gender studies, ops, 2006. [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: https://invenio.nusl.cz/record/393186/files/nusl-393186_1.pdf

URBANCOVÁ, Hana. AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-893-2.

VELINOV, Emil, Andreas HILGER. Diversity and Inclusion Practices of Selected German Multinational Firms in The Czech Republic. [online]. 2021. [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/349725410_Diversity_and_Inclusion_Practices_of_Selected_German_Multinational_Firms_in_The_Czech_Republic

VELINOV, Emil. Diversity Management for Full-Time and Distance Form of Studies. 1. vyd. ŠAVŠ o.p.s., 2022. 90 s. ISBN 978-80-7654-044-6. Fafejta, M. (2016). Sexualita a sexuální identita: sociální povaha přirozenosti. Portál.

VELÍŠKOVÁ, Hana. Víc (různých) hlav víc ví: Diversity Management – přínosy rozmanitých pracovních týmů. Praha: Nový Prostor, 2007. ISBN 978-80-87197-25-4.

VESELÁ, Lenka. Feministické reflexe vědy. Soudobá sociologie IV. Aktuální a každodenní. Karolinum, Praha. 2010. ISBN 978-80-246-2726-7.

VOLKSWAGEN GROUP DIVERSITY. Volkswagen Group Homepage [online]. Volkswagen AG 2023 [cit. 05.05.2023]. Dostupné z: <https://www.volkswagenag.com/en/group/diversity.html#>

WANG, Chun-Chieh a kol. A New Look at National Diversity of Inventor Teams within Organizations. [online]. Journal of Informetrics, 2023. [cit. 2023-01-10]. Dostupné z: <https://ideas.repec.org/a/eee/infome/v17y2023i1s1751157722001225.html>

WILLIAMS, Damon A. Strategic diversity leadership: Activating change and transformation in higher education. Stylus Publishing, LLC, 2013. ISBN 978-15-7922-844-9.

WONG, Cori. 2019. CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE: From embedded bias to equity & inclusion. Professional Safety, [online]. [cit. 2022-10-24]. Dostupné z: <https://onepetro.org/PS/article-abstract/64/08/26/33541/Changing-Organizational-Culture-From-Embedded-Bias>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 Dimenze diverzity	16
-----------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 Model ignorance po rozmanitost	33
Tabulka 2 Výhody a nevýhody diverzitního týmu	37
Tabulka 3 Příklady cílů a perspektiv BCS se zaměřením na diverzitu	40
Tabulka 4 Návrh ukazatelů k jednotlivým cílům BCS	42
Tabulka 5 Ukazatele výkonnosti.....	67
Tabulka 6 Ukazatele inkluzivity společností	68
Tabulka 7 Respondenti	72

Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor.....	89
Příloha 2 Transkripty výzkumných rozhovorů	92

Příloha 1 Rozhovor

Dobrý den,

jsem studentem Škoda Auto Vysoké školy oboru Mezinárodní marketing. Zpracovávám diplomovou práci na téma Diverzita, rovnost, inkluze a výkonnost firem v automobilovém průmyslu. K analýze praktické části jsem si zvolil polostrukturovaný rozhovor na dané téma a rád bych Vás požádal o spolupráci při jeho vyplnění. Rozhovor je anonymní a slouží pouze pro účel zpracování diplomové práce.

Předem bych Vám rád poděkoval za Váš čas.

S pozdravem,

Dominik Machů

Email: machu.dominik@seznam.cz

Phone: +420 604 510 609

Czech

1. Jak různorodá je vaše společnost z hlediska rasy, etnického původu, pohlaví, sexuální orientace a dalších charakteristik diverzity?
2. Jak vaše společnost zajišťuje, aby se se všemi zaměstnanci zacházelo spravedlivě bez ohledu na jejich identitu nebo původ?
3. Má vaše společnost nějaké programy nebo iniciativy na podporu rovnosti, rozmanitosti a začlenění?
4. Jak hodnotíte úspěšnost těchto programů?
5. Máte nějaké zásady nebo postupy, které zabraňují diskriminaci na pracovišti?
6. Poskytujete nějaké zdroje a podporu a např. školení, které zaměstnancům pomohou dozvědět se o diverzitě a začlenění?
7. Jak vaše společnost oslavuje rozmanitost a podporuje kulturu inkluze?
8. Má vaše společnost nějaké cíle pro zvýšení diverzity na pracovišti?
9. Jakým výzvám čelila vaše společnost při podpoře rozmanitosti a inkluzivity?

10. Jsou nějaké změny, které byste rádi viděli, abyste podpořili větší rozmanitost na pracovišti?

11. Vnímáte rozmanitost jako výhodu?

12. Věnujete pozornost problematice nízkého zastoupení žen v manažerských pozicích?

English

Hello,

I'm a student at the Škoda Auto University of International Marketing. I am working on my thesis on Diversity, Equality, Inclusion and Firm Performance in the Automotive Industry. For the analysis of the practical part I have chosen a semi-structured interview on the topic and I would like to ask for your cooperation in completing it. The interview is anonymous and serves only for the purpose of the thesis.

I would like to thank you in advance for your time.

Sincerely,

Dominik Machů

1. How diverse is your society in terms of race, ethnicity, gender, sexual orientation and other characteristics of diversity?

2. How does your company ensure fair treatment of all employees regardless of identity or background?

3. Does your company have any programs or initiatives to promote diversity and inclusion?

4. How do you evaluate the success of these programs?

5. Do you have any policies or practices that prevent discrimination in the workplace?

6. Do you provide any resources or training to help employees learn about diversity and inclusion?

7. How does your company celebrate diversity and promote a culture of inclusion?

8. Does your company have any goals for increasing diversity in the workplace?
9. What challenges does your company face in promoting diversity and inclusion?
10. Are there any changes you would like to see to promote greater diversity in the workplace?
11. Do you consider diversity an advantage?
12. Do you pay attention to the issue of low representation of women in management positions?

Příloha 2 Transkripty výzkumných rozhovorů

Škoda Auto

- 1. Jak různorodá je vaše společnost z hlediska rasy, etnického původu, pohlaví, sexuální orientace a dalších charakteristik diverzity?**

Naše společnost, ani žádná jiná, nemůže z důvodů legislativního hlediska sledovat určitá hlediska diverzity, které jsou uvedené v otázce. Konkrétně sexuální orientaci, etnický původ, rasu atd. Sledujeme zastoupení žen v naší společnosti, momentálně se pohybujeme na skóre 20:80. Zároveň máme zaměstnance s více než 52 různými národnostmi.

- 2. Jak vaše společnost zajišťuje, aby se se všemi zaměstnanci zacházelo spravedlivě bez ohledu na jejich identitu nebo původ?**

ŠA vytvořila několik nástrojů a opatření, jak pomoci řešit jednotlivé případy individuálně, poskytujeme školení pro zaměstnance a probíhá zde i pravidelná interní a externí komunikace na toto téma.

- 3. Má vaše společnost nějaké programy nebo iniciativy na podporu rovnosti, rozmanitosti a začlenění?**

Ano, v rámci spolupráce se ŠKODA Academy organizujeme několik workshopů a kurzů na téma diverzity. Zároveň diverzitní tým organizuje pravidelné meetingy, workshopy, diskuse na různé dimenze diverzity během celého roku. Individuálně spolupracujeme s jednotlivými oblastmi na jejich konkrétních požadavkách na podporu DEI týmů.

- 4. Jak hodnotíte úspěšnost těchto programů?**

Ano, programy jsou úspěšné a je na nich velká účast. Za poslední roky se zvedla účast zaměstnanců na těchto akcích a vidíme chuť vzdělávat se v této sféře.

- 5. Máte nějaké zásady nebo postupy, které zabraňují diskriminaci na pracovišti?**

V případě vyskytnutí diskriminace na pracovišti se řeší každý případ individuálně s disciplinární komisí a příslušným nadřízeným oddělení či úseku.

- 6. Jak vaše společnost oslavuje rozmanitost a podporuje kulturu inkluze?**

S jednotlivými týmy a odděleními pracujeme individuálně během celého roku. V květnu v průběhu Evropského měsíce diverzity pořádáme několik eventů, meetingů či workshopů pro zaměstnance.

7. Má vaše společnost nějaké cíle pro zvýšení diverzity na pracovišti?

Ano, v rámci gender balance podporujeme rovné zastoupení žen a mužů v leadership pozicích. Dále podporujeme mezinárodní kolegy v manažerských pozicích.

8. Jakým výzvám čelila vaše společnost při podpoře rozmanitosti a inkluzivity?

Většina změn se na úvod střetne s odporem. Podpora diverzity a inkluze je dlouhodobý proces, kde výsledky jsou viditelné až po čase. ŠA udělala velký krok vpřed a čeká jí ještě dlouhá cesta, která je ovlivněna především společenskými událostmi.

9. Jsou nějaké změny, které byste rádi viděli, abyste podpořili větší rozmanitost na pracovišti?

Podpora rodičů, zdravotně znevýhodněných a zavedení více flexibilních úvazků.

10. Vnímáte rozmanitost jako výhodu?

Určitě, má to pozitivní vliv na rentabilitu, výkonnost a ziskovost podniku.

11. Věnujete pozornost problematice nízkého zastoupení žen v manažerských pozicích?

Ano, máme zavedených několik opatření na podporu rovného zastoupení žen a mužů v managementu. Od toho se odvíjí i strategie, kterou si ŠA v tomto směru vytyčila.

BMW

1. Jak různorodá je vaše společnost z hlediska rasy, etnického původu, pohlaví, sexuální orientace a dalších charakteristik diverzity?

Z důvodů legislativního hlediska nemůžeme sledovat určitá hlediska diverzity. BMW přistupuje k tématu rozmanitosti komplexně a zaměřuje se především na pět klíčových dimenzí, a to kulturní původ, věk a zkušenosti, sexuální orientaci

a identitu, fyzické a duševní schopnosti a pohlaví. V BMW úspěšně spolupracují lidé z více než 110 zemí světa a zvýšili jsme i zastopení žen v manažerských pozicích.

2. Jak vaše společnost zajišťuje, aby se se všemi zaměstnanci zacházelo spravedlivě bez ohledu na jejich identitu nebo původ?

Všichni zaměstnanci se mohou obrátit na své přímé nadřízené, příslušné odborná oddělení, personální oddělení nebo podnikovou radu, pokud mají jakékoli obavy, poskytujeme školení pro zaměstnance a probíhá i komunikace na toto téma.

3. Má vaše společnost nějaké programy nebo iniciativy na podporu rovnosti, rozmanitosti a začlenění?

Pomocí různých školení, prezentací a eventů se snažíme upozornit zaměstnance a manažery na pozitivní přínos rozmanitosti pro firmu. Podporujeme rozmanitost a rovné příležitosti také ve svých strategiích nábory a rozvoji zaměstnanců. Mnoho zaměstnanců je zapojeno do interních sítí, které byly vytvořeny, včetně řady ženských sítí na různých místech a skupiny BMW Group PRIDE, která vede přeshraniční kampaně za zájmy komunity LGBT+.

4. Jak hodnotíte úspěšnost těchto programů?

Ano, programy jsou úspěšné a je na nich velká účast. to se odvíjí i na výsledcích společnosti, kdy jsou zaměstnanci více spokojeni a cítí se v rámci pracovního kolektivu dobře.

5. Máte nějaké zásady nebo postupy, které zabraňují diskriminaci na pracovišti?

U nás ve společnosti máme oddělení HR Policy and Strategy a HR Operations, ty spolupracují s příslušnými oborovými vedoucími, ty jsou dále zodpovědné za implementaci těchto opatření. Všichni zaměstnanci se mohou obrátit na své přímé nadřízené, příslušné odborná oddělení, personální oddělení nebo podnikovou radu, pokud mají jakékoli obavy. Máme i telefonickou službu SpeakUP Line, je dostupná ve více než 30 jazycích, která dává zaměstnancům po celém světě možnost anonymně a důvěryhodně nahlásit případné porušení předpisů.

6. Jak vaše společnost oslavuje rozmanitost a podporuje kulturu inkluze?

BMW se zavázala zvyšovat povědomí o diverzitě v rámci celé organizace. V této souvislosti každoročně pořádáme Týden diverzity, který v roce 2021 zahrnoval 170 aktivit zaměřených na motivaci zaměstnanců po celém světě k řešení problematiky diverzity. Současně byla zahájena mezinárodní komunikační kampaň Driven by Diversity. Cílem této interní kampaně je zviditelnit různorodé identity, způsoby myšlení a zkušenosti našich zaměstnanců, a ještě hlouběji zakotvit rozmanitost ve firemní kultuře a v myšlení jejích zaměstnanců.

7. Má vaše společnost nějaké cíle pro zvýšení diverzity na pracovišti?

BMW si stanovila cíle pro procentuální podíl žen na všech úrovních společnosti. Do roku 2025 jsme zvýšili podíl žen ve vedoucích funkcích, a to na 22 %. Do roku 2025 chceme zvýšit podíl žen na pracovní síle celé skupiny BMW Group na až 22 %.

8. Jakým výzvám čelila vaše společnost při podpoře rozmanitosti a inkluzivity?

Podpora diverzity a inkluze je běh na dlouho trať, výsledky jsou viditelné až po čase. Snažíme se posouvat v tomto směru vpřed a čeká nás dlouhá cesta, která je ovlivněna především společenskými událostmi.

9. Jsou nějaké změny, které byste rádi viděli, abyste podpořili větší rozmanitost na pracovišti?

Podpora mladých talentů, zvýšení zastoupení žen na pracovišti, Senior expert programmes.

10. Vnímáte rozmanitost jako výhodu?

Různorodá pracovní síla s sebou přináší různé perspektivy, zkušenosti a kompetence – díky tomu je BMW inovativnější a konkurenceschopnější. Dále má pozitivní vliv na výkonnost a ziskovost podniku.

11. Věnujete pozornost problematice nízkého zastoupení žen v manažerských pozicích?

Ano, máme zavedených několik opatření na podporu rovného zastoupení žen a mužů v managementu. BMW neustále pracuje na zvyšování podílu žen mezi

zaměstnanci jako celku a zejména ve vedoucích funkcích. Tento úkol zůstává náročný, protože stále platí, že odborným vzděláváním, zejména v technických oborech, prochází více mužů, kteří tak na trhu práce tvoří většinu. S tím souvisí i výše zmíněné strategie.

Audi

1. Jak různorodá je vaše společnost z hlediska rasy, etnického původu, pohlaví, sexuální orientace a dalších charakteristik diverzity?

V naší společnosti pracují společně čtyři různé generace. Jsme jeden tým navzdory kulturním rozdílům a díky nim. Na naši kulturní rozmanitost jsme velmi hrdí. Pracuje zde více než 50 různých národností. Díky tomu můžeme i nadále prosazovat inovace, abychom lépe porozuměli světu, ve kterém působíme. Dále sledujeme zastoupení žen v leadership pozicích a je zde snaha o jejich zvýšení na těchto pozicích.

2. Jak vaše společnost zajišťuje, aby se se všemi zaměstnanci zacházelo spravedlivě bez ohledu na jejich identitu nebo původ?

Uvědomujeme si, že lidé z různých prostředí – včetně žen, LGBTQ+ osob a dalších – jsou v automobilovém průmyslu nedostatečně zastoupeni a podceňováni. Ve společnosti se snažíme překonávat normy a překonávat sami sebe. Věříme, že každý by měl mít možnost vyjádřit svůj názor. Věříme v rovnost. Z těchto důvodů se snažíme vytvářet pracoviště, kde jsou přijímány různé nápady, kde lidé mohou být sami sebou a kde se všichni spojují, aby vytvářeli úžasné zážitky pro zákazníky, podporovali udržitelnost a znovuobjevili mobilitu. Diverzita a inkluze se proto v Audi dostává stále více do popředí a je součástí strategie udržitelného rozvoje společnosti. Díky pravidelným školením a komunikací se zaměstnanci můžeme dále pracovat na příjemném pracovním prostředí pro všechny.

3. Má vaše společnost nějaké programy nebo iniciativy na podporu rovnosti, rozmanitosti a začlenění?

Pořádáme školení o inkluzivní kultuře. Abychom kultivovali inkluzivní kulturu napříč podnikem a zasévali inkluzivní chování, vytvořili jsme kádr dobrovolníků z celé organizace, kteří se stali oficiálními ambasadory inkluze. Dále pořádáme výcvikový tábor inkluze, kde se členové rady pro inkluzi a všichni ambasadoři inkluze se zúčastní intenzivního inkluzivního boot campu, kde vytvoří rámec pro dialog mezi

kolegy, který podpoří komunikaci o široké škále témat souvisejících s inkluzí. Provádíme průzkumy o inkluzi. Dále jsme zajistili finanční prostředky, které umožní našemu náborovému týmu najmout dodatečnou podporu, aby vyhledával různorodé talenty na naše volné pozice. Naše vedení se zavázalo přinést pokrok na všech úrovních organizace. Potřebujeme lidi s různými perspektivami, kteří budou řídit naše rozhodnutí na nejvyšších místech; uvědomujeme si, že na zastoupení záleží.

4. Jak hodnotíte úspěšnost těchto programů?

Programy jsou úspěšné a výsledky můžeme vidět v rámci celé společnosti jak v rámci výsledků, tak zaměstnanecké spokojenosti.

5. Máte nějaké zásady nebo postupy, které zabraňují diskriminaci na pracovišti?

AUDI je každým dnem inkluzivnější. Směrnice pro genderově citlivý jazyk, možnost sdílet vedoucí pozici nebo naše neustálá práce na spravedlivějších personálních procesech. Zaměřili jsme se na vývoj nástrojů, metod a procesů založených na důkazech, které podporují inkluzivní vedení. Inkluze se vztahuje i na firemní politiku, včetně našich zásad a Diversity Network Policies. Máme vytvořený kontrolní tým, který spolupracuje s vedoucími úseků a spolupracuje se zaměstnanci v rámci tohoto tématu.

6. Jak vaše společnost oslavuje rozmanitost a podporuje kulturu inkluze?

Každoročně pořádáme Týden diverzity, dále byla zahájena mezinárodní komunikační kampaň. Cílem této interní kampaně je zviditelnit různorodé identity, způsoby myšlení a zkušenosti našich zaměstnanců, a ještě hlouběji zakotvit rozmanitost ve firemní kultuře a v myšlení jejích zaměstnanců. Samozřejmě organizujeme pro naše zaměstnance různé eventy. Jako společnost se např. účastníme akce Pride day.

7. Má vaše společnost nějaké cíle pro zvýšení diverzity na pracovišti?

Cílem do konce roku 2025 je zvýšit podíl žen na 20,0 % na druhém stupni řízení a na 12,0 % na prvním stupni řízení. Společnost AUDI si tyto cíle stanovila v souladu s právními předpisy o rovném zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích v soukromém sektoru. Cílem je důsledná realizace strategie diverzity Audi,

kteřá zahrnuje realizaci modelů flexibilní pracovní doby a rozšíření nabídky sdílení pracovních míst, zejména v oblasti managementu.

8. Jakým výzvám čelila vaše společnost při podpoře rozmanitosti a inkluzivity?

Samozřejmě jsme čelili překážkám v uplatnění našich programů, na druhou stranu se by se tyto změny neobešly bez čelení výzev. Diverzita a inkluze musí být ve společnosti dlouhodobě zakotvena, aby zajistila a účinně podporovala rovnost příležitostí. To zahrnuje například spravedlivé obchodní procesy, školení o nevědomých předsudcích, genderový jazyk, mentoringové programy a sdílení pracovních míst.

9. Jsou nějaké změny, které byste rádi viděli, abyste podpořili větší rozmanitost na pracovišti?

Především se zaměřujeme na zvýšení zastoupení žen na pracovišti, dále popořit mladé talenty v rozvoji a pomoci jim vzdělávat se v rámci zahraničních stáží v mezinárodním prostředí.

10. Vnímáte rozmanitost jako výhodu?

Diverzita je stimulantem transformace a ukazatelem odpovědného chování společnosti. Klíčem k úspěchu jsou různé způsoby myšlení, různé schopnosti, kulturní vlivy a dovednosti. Diverzita má obrovský vliv na prosperitu ve všech směrech společnosti.

11. Věnujete pozornost problematice nízkého zastoupení žen v manažerských pozicích?

Snažíme se neustále zvyšovat podíl žen, zejména v divizích zaměřených na technologie. Abychom mladé ženy zaujali technikou a značkou Audi již v rané fázi jejich profesní orientace, aktivně se účastníme programů, jako je Women's Automotive Network.

Mercedes

1. Jak různorodá je vaše společnost z hlediska rasy, etnického původu, pohlaví, sexuální orientace a dalších charakteristik diverzity?

V naší společnosti pracují zaměstnanci z více než 145 zemí. Různorodé kulturní zázemí našich zaměstnanců nám pomáhá lépe porozumět různým přáním zákazníků v jednotlivých regionech a přizpůsobit jim naše produkty. Současně provádíme vzdělávací programy, jejichž cílem je zlepšit mezikulturní dovednosti a zvýšit povědomí o významu rozmanitosti a inkluze. Využíváme také cílených náborových opatření. Dále uchazeči o zaměstnání tvoří ze zahraničí téměř 30 % lidí, které přijímáme prostřednictvím našich talentových programů INspire. Za posledních pět let zahájilo vzdělávací program více než 90 mladých lidí se zdravotním znevýhodněním. Průměrný věk celosvětové pracovní síly skupiny Mercedes-Benz se pohybuje okolo 42 let.

2. Jak vaše společnost zajišťuje, aby se se všemi zaměstnanci zacházelo spravedlivě bez ohledu na jejich identitu nebo původ?

Zaměstnanci, kteří se stali obětí diskriminace, šikany nebo sexuálního obtěžování nebo kteří zaznamenali nevhodné chování svých kolegů, mohou takové porušení zásad oznámit svým nadřízeným, personálnímu oddělení, naší poradenské službě, organizaci závodní zdravotní služby nebo podnikové radě. Všechny nahlášené incidenty plně prošetříme a také si promluvíme se zúčastněnými osobami a tyto rozhovory zdokumentujeme.

3. Má vaše společnost nějaké programy nebo iniciativy na podporu rovnosti, rozmanitosti a začlenění?

Oddělení integrity, diverzity a inkluze navrhuje rámec a procesy. Ve spolupráci s obchodními jednotkami rozvíjí strategické oblasti činnosti a iniciuje projekty, školicí programy a opatření na zvyšování povědomí v rámci celé skupiny. Dále sdílí nápady a zkušenosti s různými odbornými útvary na pravidelných jednáních pracovní skupiny pro diverzitu. Globální komunita pro diverzitu na intranetu rovněž nabízí všem zainteresovaným zaměstnancům možnost získávat informace o diverzitě a inkluzi ve skupině Mercedes-Benz, navazovat kontakty a zapojovat se do dialogu.

4. Jak hodnotíte úspěšnost těchto programů?

Úspěšnost těchto programů hodnotíme kladně a doufáme, že zájem o ně bude stále růst.

5. Máte nějaké zásady nebo postupy, které zabraňují diskriminaci na pracovišti?

Používáme vhodná opatření a aktivity na podporu pracovního prostředí, ve kterém mohou všichni naši zaměstnanci rozvíjet a plně využívat svůj talent – bez ohledu na věk, pohlaví, sexuální orientaci nebo jiné charakteristiky, které souvisejí s rozmanitostí. Naše společnost se zasazuje o otevřenou spolupráci, v níž není místo pro diskriminaci. To je zakotveno například v našem Kodexu integrity a v Zásadách sociální odpovědnosti a lidských práv. Inkluze pro nás znamená vědomé, inkluzivní a uznalé zacházení s různorodostí našich zaměstnanců. Náš přístup k řízení diverzity a inkluze vychází ze zásady rovných příležitostí pro všechny zaměstnance.

6. Jak vaše společnost oslavuje rozmanitost a podporuje kulturu inkluze?

Jeden den v roce je ve skupině věnován tématu rozmanitosti – interní Den rozmanitosti. Vědomé prožívání rozmanitosti, přijímání nových perspektiv a pochopení, jak mohou všichni zaměstnanci profitovat z řízení rozmanitosti a inkluze – to jsou hlavní cíle, kterých chceme tímto opatřením dosáhnout. Skupina Mercedes-Benz je spoluiniciátorem a zakládajícím členem zaměstnavatelské iniciativy Německá charta diverzity, která prostřednictvím různých projektů, jako je například Den diverzity, podporuje v Německu věcnou diskusi o řízení diverzity a inkluze. Dále pořádáme i událost Mercedes-Benz Pride, kde společně s našimi pracovníky pro diverzitu a inkluzi vyzýváme všechny zaměstnance, aby se zapojili a seznámili s LGBT+ komunitou.

7. Má vaše společnost nějaké cíle pro zvýšení diverzity na pracovišti?

Momentálně nabízíme také další programy a opatření, včetně vyslání zaměstnanců do zahraničí a mentorský programy pro ženy. Společnost si klade za cíl seznámit ženskou komunitu s vlastním světem značky a lépe poznat jejich potřeby a přání týkající se mobility, budoucích technologií a udržitelnosti. Podpora žen je jednou

z oblastí činnosti oddělení Diversity & Inclusion Managementu, která chce obsadit více vedoucích pozic kvalifikovanými ženami a v dalším kroku chce zvýšit podíl žen na těchto pozicích na nejméně 30 % v roce 2030.

8. Jakým výzvám čelila vaše společnost při podpoře rozmanitosti a inkluzivity?

Mercedes-Benz si jako jeden z prvních německých koncernů stanovil dobrovolný cíl zvýšit do konce roku 2020 podíl žen na vedoucích pozicích na 20 %. Tento cíl byl splněn. Ve společnosti Mercedes-Benz činí podíl žen na vedoucích pozicích po celém světě téměř 25 %. Dále co se týká porušování interních pravidel či diskriminace na pracovišti, samozřejmě jakékoli porušení či kolize na pracovišti řešíme dle předepsaných norem a postupů.

9. Jsou nějaké změny, které byste rádi viděli, abyste podpořili větší rozmanitost na pracovišti?

Všem zaměstnancům stále nabízet širokou škálu možností flexibilních pracovních modelů, které odpovídají individuálním životním situacím našich zaměstnanců. Příklady zahrnují práci na dálku, zkrácenou pracovní dobu, sdílení pracovního místa, rodinnou dovolenou, pracovní volno, volno na kvalifikaci nebo péči a péči o děti. Dále stále podporovat vzdělávání mladých talentů a pomáhat jim v kariérním postupu. Nabízet řadu různých mentoringových programů speciálně pro manažerky a administrativní pracovnice.

10. Vnímáte rozmanitost jako výhodu?

Naši zaměstnanci jsou stejně rozmanití jako naši zákazníci a jsme přesvědčeni, že rozmanitost nás jako společnost činí úspěšnějšími. Je to proto, že rozmanitost nám pomáhá nacházet nové úhly pohledu a je hnací silou kreativních nápadů a inovací.

11. Věnujete pozornost problematice nízkého zastoupení žen v manažerských pozicích?

V naší celopodnikové dohodě o kariérním postupu žen jsme také definovali cílové koridory pro podíl žen na stáži. Abychom podpořili zapojení žen do našich vzdělávacích programů, vypracovali jsme a definovali různá opatření ve spolupráci s podnikovou radou. Členové podnikové rady, kteří se na tomto úsilí podílejí, stejně

jako vedoucí školení, pravidelně kontrolují, zda jsou opatření účinná, a podle potřeby je přizpůsobují místním podmínkám. Účastníme se také veletrhů na vysokých školách, abychom zaujali ženy při zahájení kariéry v naší společnosti. Ve skupině Mercedes-Benz začíná podpora žen u mladé generace. Podílíme se na informačních dnech o zaměstnání a každoročním Dnu dívek a také na vzdělávací iniciativě Genius. Těmito opatřeními se snažíme podpořit cíl vzbudit zájem dívek o technickou kariéru a podpořit mladé inženýrky.

Porsche

1. Jak různorodá je vaše společnost z hlediska rasy, etnického původu, pohlaví, sexuální orientace a dalších charakteristik diverzity?

Sledujeme ukazatele jako počet žen v managementu, kde se jich momentálně pohybuje 15 %. Tento ukazatel máme za cíl zvýšit na 20 %. V naší společnosti pracují zaměstnanci z více než 145 zemí. Průměrný věk našich zaměstnanců se pohybuje okolo 42 let.

2. Jak vaše společnost zajišťuje, aby se se všemi zaměstnanci zacházelo spravedlivě bez ohledu na jejich identitu nebo původ?

Oddělení pro rozmanitost a rovné příležitosti je zodpovědné za dlouhodobé uplatňování a zajišťování rovných příležitostí a rozmanitosti. To sídlí v rámci oddělení vzdělávání a firemní kultury. Ochrana a podpora rozmanitosti a rovných příležitostí jsou pro společnost Porsche velmi důležité a jsou zakotveny jako firemní zásady. Pro společnost Porsche je samozřejmostí nabízet všem zaměstnancům stejné příležitosti. Společnost odmítá všechny formy diskriminace. Společnost Porsche sleduje cíl vytvořit inkluzivní kulturu, podporovat rozmanitost názorů a oceňovat odlišnosti lidí. To umožňuje zaměstnancům přispět svou osobností a rozvíjet svůj osobní potenciál, což podporuje uznalé a tolerantní vzájemné vztahy a pozitivní přístup k různým pohledům. To vše směřuje k dosažení vysoké úrovně produktivity, konkurenceschopnosti, inovační schopnosti, kreativity a efektivity. Současně má být posilován pocit sounáležitosti a komunitní duch zaměstnanců. Stejně tak je to zakotveno v kulturním sebepojetí Porsche.

3. Má vaše společnost nějaké programy nebo iniciativy na podporu rovnosti, rozmanitosti a začlenění?

Společnost podporuje rozmanitost a začlenění i mimo brány společnosti. Její aktivity v této oblasti zahrnují projekty sociální podpory a vyhledávání dobrovolnických míst pro zaměstnance. Dále pořádáme školení, meetingy pro zaměstnance, především pro manažery.

4. Jak hodnotíte úspěšnost těchto programů?

Pro společnost je velmi důležité, aby zaměstnanci byli aktivně zapojeni do procesů a aby byly vyslyšeny všechny jejich názory. Společnost měří úroveň spokojenosti svých programů pomocí barometru. Tento každoroční průzkum mezi zaměstnanci také určuje atraktivitu společnosti jako zaměstnavatele uvnitř firmy. Navíc se zajímáme o názory zaměstnanců na integritu společnosti a její spolupráci s koncernem Volkswagen. Výsledky barometru slouží k identifikaci potenciálních oblastí ke zlepšení a poskytují manažerům informace o oblastech, kterým je třeba věnovat pozornost v jejich organizačních jednotkách.

5. Máte nějaké zásady nebo postupy, které zabraňují diskriminaci na pracovišti?

Společnost má zaveden systém pro oznamovatele, jehož prostřednictvím lze nahlásit případné porušení rovných příležitostí a rovného zacházení. Díky tomuto systému může společnost zaujmout standardizovaný přístup k vyšetřování možných porušení pravidel s ohledem na ochranu údajů, pracovní právo a požadavky na spolupráci. V případě zjištění porušení jsou přijata odpovídající opatření. Kromě toho společnost Porsche zřídila podnikové oddělení pro stížnosti, na které se mohou zaměstnanci obracet v potenciálních případech diskriminace nebo kam mohou podat konkrétní stížnost.

6. Jak vaše společnost oslavuje rozmanitost a podporuje kulturu inkluze?

V rámci koncernu se účastníme programu Volkswagen Společně pro integritu, dále oslavujeme událost Den diverzity. Jako prostředek rozsáhlé podpory rozmanitosti bylo založeno Mezinárodní společenství pro rozmanitost. Jedná se o fórum, které sdružuje všechny dceřiné společnosti Porsche po celém světě a jejich

příslušné manažery diverzity. Společenství má společné základní chápání rozmanitosti. Jeho cílem je posílit globální perspektivu rozmanitosti a rovných příležitostí jako oblasti činnosti v rámci Strategie 2030.

7. Má vaše společnost nějaké cíle pro zvýšení diverzity na pracovišti?

Nyní se zaměřujeme se na témata zlepšení postavení žen a mezinárodní rozmanitosti, přičemž posilujeme i mezigenerační spolupráci a komunitu LGBTQ+. Zároveň aktivně začleňovat osoby se zdravotním postižením. Společnost Porsche si stanovila cíl zvýšit do roku 2030 rozmanitost ve společnosti. V rámci celé organizace chceme vytvořit vyčíslitelný počet smíšených týmů.

8. Jakým výzvám čelila vaše společnost při podpoře rozmanitosti a inkluzivity?

Společnost kladla především důraz na spolupráci ve smíšených týmech, v prostředí, které se vyznačuje rozmanitostí, by se měly různé silné stránky a dovednosti všech zúčastněných optimálně doplňovat a umožnit každému jednotlivci plně využít svůj potenciál. Dále si společnost stanovila cíl dosáhnout do roku 2025 podílu žen na první úrovni řízení ve výši 20 % a na druhé úrovni řízení ve výši 18 %, a to na základě zákonem stanovené genderové kvóty.

9. Jsou nějaké změny, které byste rádi viděli, abyste podpořili větší rozmanitost na pracovišti?

Za tímto účelem musí všichni manažeři zvýšit podíl žen na všech úrovních řízení i mezi mladými zaměstnanci. Stejně tak, aby byla genderová diverzita ve společnosti Porsche kvantifikovatelná, se společnost zapojila do Indexu kariéry žen, což je manažerský nástroj pro prosazování žen v podnikání. Společnost Porsche se umístila na celkovém druhém místě a byla rovněž vyhlášena nováčkem roku.

10. Vnímáte rozmanitost jako výhodu?

Ve společnosti pevně věříme, že rozmanitost názorů je hnacím motorem inovací, a proto představuje klíčový faktor úspěchu. Aktivní řízení rozmanitosti vytváří nové nápady, lepší porozumění trhu a větší atraktivitu pro zaměstnavatele a zákazníky.

11. Věnujete pozornost problematice nízkého zastoupení žen v manažerských pozicích?

Na základě zákonem stanovených genderových kvót jsme si stanovili cíl zvýšit do roku 2025 podíl žen ve vedoucích pozicích. Podíl žen na první a druhé úrovni řízení pod výkonnou radou se má zvýšit na 20 %.

MAN Truck & Bus

1. Jak různorodá je vaše společnost z hlediska rasy, etnického původu, pohlaví, sexuální orientace a dalších charakteristik diverzity?

Ve společnosti MAN v současné době spolupracují lidé z přibližně 100 zemí světa. Abychom usnadnili integraci a výměnu názorů v tomto skutečně multikulturním prostředí, nabízíme jazykové kurzy. Podíl manažerek činil 12,5 %. Kromě toho se téma inkluze zaměřuje na začleňování osob se zdravotním znevýhodněním, kdy společnost zaměstnává v rámci Německa přibližně 1500 osob se zdravotním znevýhodněním.

2. Jak vaše společnost zajišťuje, aby se se všemi zaměstnanci zacházelo spravedlivě bez ohledu na jejich identitu nebo původ?

Neustále revidujeme naše personální procesy, abychom se ujistili, že podporují cíle související s rozmanitostí a zajišťují rovné příležitosti pro všechny. Při těchto revizích identifikujeme a eliminujeme potenciální předsudky a nerovnosti vytvořením objektivních a transparentních kritérií a dodržováním zásad. Abychom zajistili, že naše procesy budou pochopeny a dodržovány, poskytujeme všem zúčastněným školení.

3. Má vaše společnost nějaké programy nebo iniciativy na podporu rovnosti, rozmanitosti a začlenění?

V rámci propagace našich učňovských programů mezi žákyněmi ve věku od 14 let se každoročně účastníme Dívčího dne, kde se mohou seznámit s nejnovějšími technologiemi nákladních vozidel a autobusů v našich výrobních závodech. Pro zájemce o vysokoškolské studium nebo pro ty, kteří již studují, nabízí MAN program duálního studia, stáže, partnerství pro diplomové práce a pracovní pozice pro studenty. Nabízíme pro zaměstnance i jazykové kurzy. Do pracovních procesů

ve společnosti aktivně zapojujeme lidi s různými tělesnými a mentálními znevýhodněními. Za tímto účelem přizpůsobujeme pracoviště individuálním požadavkům. Tyto úpravy umožňují plnou integraci zaměstnanců se zdravotním znevýhodněním.

4. Jak hodnotíte úspěšnost těchto programů?

Dle pravidelných dotazníkových šetření spokojenosti zaměstnanců a díky účastím zaměstnanců na školeních či workshopech zaznamenáváme úspěšnost těchto programů.

5. Máte nějaké zásady nebo postupy, které zabraňují diskriminaci na pracovišti?

Zásady zakotvené v Kodexu chování vycházejí ze sdílených firemních hodnot společnosti. Společnost se zaměřuje na zákazníky, integritu, respekt, týmového ducha a odhodlání. Kodex chování se zaměřuje na integritu a odpovědnost každého jednotlivce. Na praktických příkladech také vysvětluje, jak může každý jednat této odpovědnosti dostát a jednat vhodně – zejména v konfliktních situacích. Integrita a dodržování předpisů jsou základními kameny našich podnikatelských aktivit a pro společnost mají velký význam. Porušení předpisů lze nahlásit prostřednictvím celopodnikového portálu pro oznamovatele "Speak up!" nebo pracovníkovi pro compliance či kontaktním osobám pro compliance v rámci jednotlivých oddělení.

6. Jak vaše společnost oslavuje rozmanitost a podporuje kulturu inkluze?

V rámci koncernu se účastníme programu Volkswagen Společně pro integritu, dále oslavujeme událost Den diverzity. Každoročně účastníme Dívčího dne, kde se mohou seznámit s nejnovějšími technologiemi nákladních vozidel a autobusů v našich výrobních závodech. Dále pro zaměstnance pořádáme akce a eventy.

7. Má vaše společnost nějaké cíle pro zvýšení diverzity na pracovišti?

Vytváření atraktivních, konkurenceschopných a flexibilních struktur v rámci společnosti. Cílit na podporu mladých talentů a jejich neustálý profesní rozvoj, včetně všech zaměstnanců a manažerů. Podporovat rozmanitost a rovné příležitosti

ve všech aspektech společnosti, včetně cíle dosáhnout do roku 2029 podílu žen na vedoucích pozicích ve výši nejméně 30 %.

8. Jakým výzvám čelila vaše společnost při podpoře rozmanitosti a inkluzivity?

Společnost kladla především důraz na proškolení zaměstnanců na manažerských pozicích. Naši noví manažeři procházejí školením, které zvyšuje jejich povědomí o problematice rovného zacházení. Dále nastolujeme speciální opatření pro rozvoj lidských zdrojů na podporu žen, které začínají pracovat jako specialistky a manažerky, jako je program mentoringu nebo orientační program, který má motivovat potenciální kandidátky k zahájení manažerské kariéry.

9. Jsou nějaké změny, které byste rádi viděli, abyste podpořili větší rozmanitost na pracovišti?

Cílit na podporu mladých talentů a jejich neustálý profesní rozvoj, včetně všech zaměstnanců a manažerů. Podporovat rozmanitost a rovné příležitosti ve všech aspektech společnosti, včetně cíle dosáhnout do roku 2029 podílu žen na vedoucích pozicích ve výši nejméně 30 %.

10. Vnímáte rozmanitost jako výhodu?

Ano, považujeme diverzitu na pracovišti za velkou výhodu. Diverzita na pracovišti přináší do obchodního prostředí širší škálu perspektiv, zkušeností a pohledů. Také přispívá k získání inovativních a originálních myšlenek a vylepšením produktů a služeb. Diverzita také umožňuje zaměstnancům z různých prostředí a kultur sdílet své znalosti a zkušenosti, čímž se vytváří produktivnější pracovní prostředí.

11. Věnujete pozornost problematice nízkého zastoupení žen v manažerských pozicích?

Dosažení genderové rovnováhy na pracovišti je jedním z cílů, a proto podnikáme kroky ke zvýšení počtu žen ve společnosti a v našem manažerském týmu, cílem je dosáhnout do roku 2029 podílu žen na vedoucích pozicích ve výši nejméně 30 %.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Dominik Machů		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Diverzita, rovnost, inkluze a výkonnost firem v automobilovém sektoru		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	72		
POČET OBRÁZKŮ	1		
POČET TABULEK	7		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o diverzitě, rovnosti a inkluzi na pracovišti. Praktickým cílem práce je zjistit postoj a přístup konkrétních společností k myšlence prosazování diverzity na pracovišti, analyzovat současnou situaci v daných společnostech a případně navrhnout zlepšení současného stavu.		
KLÍČOVÁ SLOVA	Diverzita, inkluze, rovnost, výkonnost, Management diverzity		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Dominik Machů		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	Diversity, equality, inclusion and firm performance in the automotive sector		
SUPERVISOR	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES			
	72		
NUMBER OF PICTURES			
	1		
NUMBER OF TABLES			
	7		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY	<p>The theoretical aim of the thesis is to provide an overview of current knowledge on diversity, equality and inclusion in the workplace. The practical aim of the thesis is to identify the attitude and approach of specific companies to the idea of promoting diversity in the workplace, to analyse the current situation in these companies and, if necessary, to suggest improvements to the current situation.</p>		
KEY WORDS	Diversity, Inclusion, Equality, Performance, Diversity Management		