

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

## **Diverzita vrcholového managementu a výkonnost firem v automobilovém sektoru**

### **Diplomová práce**

**Bc. Marek NĚMEC**

Vedoucí práce: Mgr. Emil Velinov, Ph.D



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Marek Němec**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Mezinárodní marketing

Název tématu: **Diverzita vrcholového managementu a výkonnost firem v automobilovém sektoru**

Cíl: Cílem práce je analyzovat úroveň diverzity ve vrcholovém managementu Volkswagen Group ve vybraných zemích. Na základě zjištěných informací bude zkoumáno, zdali úroveň diverzity ve vrcholovém vedení společnosti ovlivňuje její finanční výkonnost.

Rámcový obsah:

1. Obecné teorie a aktuální trendy diversity managementu
2. Aktivity Volkswagen Group ve vybraných oblastech diversity managementu
3. Analýza složení a úrovně diverzity vrcholového managementu Volkswagen Group ve vybraných zemích
4. Výzkum závislosti úrovně diverzity na finanční výkonnosti společnosti

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. SYED, J. *Managing Diversity and Inclusion*. UK: SAGE Publications Ltd, 2020. 464 s.
3. ÖZBILGIN, M. *Diversity and Inclusion at Work: A Research Companion*. Northampton. Northampton: Edward Elgar, 2009.
4. MUŽÁKOVÁ, K. *Diversity Management*. Praha: KEY Publishing, 2014. 69 s. ISBN 978-80-7418-229-7.
5. KOŠŤÁLOVÁ, J. *Diversity management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2021. 150 s. ISBN 978-80-7560-390-6.
6. MALY, M. – VELINOV, E. *Corporate Governance Systems Impact on Top Management Teams Diversity: Evidence From Central and Eastern European Public Listed Companies*. Prague: University of Economics, Prague, 2018. 10 s. ISBN 978-80-87990-14-8.
7. BAHAUDIN G. MUTJABA. *Workforce Diversity Management: Inclusion and Equity Challenges, Competencies and Strategies: Third Edition*. Davie, Florida: ILEAD Academy, LLC, 2021. 337 s.

Datum zadání diplomové práce: duben 2022

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 13. 6. 2022

**Bc. Marek Němec**  
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 13. 6. 2022

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

Elektronicky schváleno dne 13. 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 8. 5. 2023

Tímto děkuji panu Mgr. Emilu Velinovi, Ph.D. za nasměrování k tématu diverzity a poskytování odborných rad během celého procesu psaní diplomové práce.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Teorie diversity managementu a jeho dimenze .....	8
1.1 Genderová diverzita .....	14
1.2 Diverzita na základě věku .....	21
1.3 Diverzita na základě kulturních a etnických rozdílů .....	24
1.4 Měření diverzity.....	29
2 Podniková výkonnost.....	32
2.1 Měření výkonnosti .....	33
2.2 Výkonnost a diverzita .....	37
3 Diversity management ve společnosti Volkswagen Group .....	42
3.1 Praktiky diversity managementu Volkswagen Group .....	46
3.2 Souvislost mezi podnikovou diverzitou a finanční výkonností .....	49
Závěr .....	57
Seznam literatury .....	60

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

BCG	Boston consulting group
CEO	Chief executive officer
DEI	Diversity, equity and inclusion
EBIT	Zisk před zdaněním a odečtením úroků
EIGE	European Institute for Gender Equality
EU	Evropská Unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HR	Human resources
KPI	Key performance indicator
OSN	Organizace spojených národů
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
USA	Spojené státy americké
VW	Volkswagen

## Úvod

Diplomová se bude zabývat problematikou diverzity v pracovním prostředí. Pozornost bude věnována obzvláště diverzitě ve vrcholovém managementu. Vyšší úroveň diverzity a s ní spojená inkluze je součástí dlouhodobých cílů mnoha společností. Diverzita je v dnešní době globálně diskutované téma a je považována jako hodnota, na kterou by měly společnosti dbát. Řada společností aktuálně vnímá diverzitu jako jeden z podstatných nástrojů k dosažení svých cílů. Mezi cíle podnikatelských subjektů zpravidla patří i dosažení lepší finanční výkonnosti. Právě proto bude analytická část diplomové práce věnována převážně souvislosti mezi diverzitou a finanční výkonností. Diverzita je často vnímána jako obranný mechanismus proti předsudkům a diskriminaci, v realitě ale v podniku plní řadu dalších funkcí, které budou v této diplomové práci blíže představeny.

Jedním z cílů diplomové práce je blíže představit jednotlivé dimenze diverzity, jako jsou gender, věková diverzita nebo diverzita na základě kulturních rozdílů. Důležitým pojmem, který bude mnohokrát opakován je diversity management. Je to nástroj, který umožňuje řídit diverzitu a zajistit to, aby z ní společnost dokázala profitovat. Pro řízení diverzity je podstatné pochopit principy a základní pilíře, na kterých diversity management stojí. Ačkoliv je diverzita široce diskutovaným tématem, její prospěšnost pro firmy lze obtížně vyjádřit. Existuje řada názorů, jak diverzitu měřit a jak vyjádřit její vliv na výkonnost podniku. Proto je dalším cílem této diplomové práce zjistit, zdali úroveň diverzity koreluje s ukazateli finanční výkonnosti podniku. Výsledky budou následně diskutovány a zhodnoceny. Závěry statistického výzkumu by měly odpovědět na otázku, jestli vyšší úroveň diverzity znamená vyšší finanční výkonnost. Výzkum bude probíhat na vybraných firmách z koncernu Volkswagen Group. Nejprve proběhne analýza potřebných dat a poté bude pomocí statistických metod zkoumána jejich závislost. Součástí práce bude také zhodnocení přístupu společnosti Volkswagen Group k diverzitě v pracovním prostředí a možnosti zlepšení v této oblasti.

Tato práce má za cíl přispět k lepšímu pochopení vztahu mezi diverzitou a podnikovou výkonností. Součástí každé kapitoly bude také pohled na aktuální statistiky z oblasti diversity managementu. Tyto údaje čtenářům pomohou přiblížit aktuální pozici diverzity a diversity managementu v podnikatelském prostředí.



# 1 Teorie diversity managementu a jeho dimenze

V úvodní kapitole bude představeno několik pohledů na diversity management, jeho historie a význam pro pracovní prostředí ve 21. století. V podkapitolách budou blíže představeny jednotlivé dimenze diverzity. Budou popsány současné přístupy organizací a konkrétní kroky, které společnosti provádí na cestě k lepší úrovni diverzity na pracovišti. Jelikož zatím neexistuje zažitý český překlad pro termín „diversity management“ bude tento termín používán v anglickém jazyce. Samotné slovo „diverzita“ bude v diplomové práci nadále používáno s českým pravopisem.

Pojem diverzita je možné nahradit českým slovem různorodost, odlišnost nebo rozmanitost. S pojmem diverzita se můžeme setkat v přírodním prostředí (biodiverzita) a v socio-ekonomickém prostředí (diverzita na pracovišti). Význam slova ovšem zůstává stále stejný. Vždy vyjadřuje různorodost prvků v daném celku (Mužáková, 2014). Tato práce se bude pochopitelně zabývat diverzitou v socio-ekonomickém smyslu.

Nový (2012) uvádí, že odlišnost, či rozmanitost představuje problém v jakékoliv oblasti. Obecně řečeno diverzita totiž narušuje homogenitu celku, která bývá ve snaze k jeho pochopení výhodná. K tomu, aby šlo diverzitě porozumět, je nezbytné specifikovat podstatu a zdroje dané odlišnosti. Nový (2012) dále poukazuje na rozdílné vnímání diverzity v jednotlivých zemích. Jako příklad uvádí autor porovnání Spojených států a Evropy. V USA se lze častěji setkat s diverzitou rasovou, etnickou, genderovou nebo náboženskou, zatímco v Evropě znamená téma diverzity spíše problematiku odlišných národních kultur a jazyků.

Diverzitu lze posuzovat ze tří hledisek (Nový, 2012):

- na deskriptivní úrovni (vztahuje se k popisu podobnosti a rozdílů daného celku nebo jedince),
- z morálního hlediska (vztahuje se k uspokojení všech potřeb jedinců a jejich možnostem přispět společnosti),
- z funkčního hlediska (vztahuje se přímo k řízení různorodosti, sleduje naplnění politiky diverzity v podniku, a to jak vůči zaměstnancům, tak i vůči zákazníkům).

Mužáková (2014) uvádí, že pohled na diverzitu v pracovním prostředí prochází vývojem od 70. let dvacátého století. V této době byly rozeznávány pouze dvě dimenze diverzity. Bylo to zastoupení menšin (především etnických) a zastoupení žen na pracovišti. Podle Mužákové (2014) panoval v 70. letech v USA názor, že jediným cílem diversity managementu je nábor většího množství žen a většího množství zástupců neúměrně málo zastoupených skupin (většinou etnických menšin). Vláda USA v průběhu 70. let vyvíjela tlak na obchodní společnosti, aby zaměstnávaly více žen a členů menšin. Následkem tohoto tlaku byla ale v mnoha případech pozitivní diskriminace, která se neslučuje se současným pojetím diversity managementu. Baker a Kelanová (2018) také zastávají názor, že se diversity management jako první začal rozvíjet ve Spojených státech. Vznik samotné myšlenky diversity managementu umožnilo hnutí za lidská práva v 60. letech. Konkrétně je zmíněn článek 7 Zákona o občanských právech, který postavil mimo zákon veškerou formu diskriminace na základě rasy, barvy pleti, náboženství, pohlaví nebo původu. O rok později byla mimo zákon postavena i veškerá diskriminace při náboru nových pracovníků.

Slovní spojení diversity management se začalo v amerických společnostech objevovat až na konci 80. let. Do Evropy se diversity management dostal až o deset let později díky expanzi amerických firem, které do regionu přenesly i své manažerské postupy. Jako první se jím začaly zabývat firmy ze zemí, kde jsou bohatě zastoupeny etnické menšiny (Velká Británie, Nizozemsko) (Holvinová a Kampová, 2009).

Košťálová a kol. (2021) definují diversity management jako nástroj, který by měl umožnit uchopit diverzitu v pracovním prostředí. Betchoo (2015) popisuje, že řízení diverzity znamená uznání rozdílů mezi jednotlivými lidmi a schopnost naučit se dané rozdíly ocenit. Tradiční pojetí diverzity na pracovišti se zabývá pouze počtem reprezentantů různých skupin (na základě rasy, pohlaví nebo náboženství). Moderní přístupy vnímají diverzitu jako širší pojem. Podle nich je nutné zaměřit se na více aspektů, jako třeba věk, životní styl, schopnosti, vzdělání nebo prostředí, ze kterého člověk pochází. Hlavním cílem současného pojetí diverzity na pracovišti je podpora individuality v rámci organizace. Je potřeba chápat, že každý zaměstnanec může do podniku přinést jedinečný pohled na danou problematiku.

Groutsis a kol. (2019) popisují diversity management jako strategické přizpůsobení se heterogenitě zaměstnanců. Je potřeba ocenit a vážit si stejně každého zaměstnance. Rozdílné schopnosti zaměstnanců by měly být využity co nejefektivněji tak, aby vedly k lepším obchodním výsledkům společnosti. Podle Nového (2012) by se ve firmě mělo uplatňování praktik diversity managementu odrážet v náboru pracovníků, v hodnocení pracovníků, ve vytváření komunikačních sítí a v podpoře flexibilních pracovních režimů.

Košťálová a kol. (2021) uvádějí, že existuje více způsobů, jak strukturovat diversity management. Betchoo (2015) ve své publikaci odkazuje na model čtyř oblastí diversity managementu. Tento model by měl pomoci manažerům, kteří mají na starosti diverzitu, pochopit skutečnost, že existuje mnoho faktorů, na základě kterých lze vnímat odlišnosti pracovníků.

Model čtyř oblastí diversity managementu, který ve své publikaci znázorňuje Betchoo (2015) vychází z modelu čtyř úrovní diverzity od autorek Gardenswartzové a Rowe (1998). První dimenzí diversity managementu je osobnostní dimenze, která obsahuje to, jaké má člověk hodnoty a čemu věří. Na osobnostní navazuje vnitřní dimenze, ve které se nachází všechny aspekty, které jsou na člověku na první pohled vidět a zároveň je nemůže ovlivnit, je to např. genderové rozlišení, rasa, věk, nebo etnicita. Do této dimenze řadíme i a sexuální orientaci, i přesto, že ji na člověku nelze zpozorovat na první pohled. Po vnitřní dimenzi následuje vnější dimenze, která zahrnuje položky, které jsou základem pro kariérní zařazení a pracovní styl. Řadíme sem např. náboženství, vystupování, osobní zvyky, vzdělání nebo manželský a rodičovský status. Tyto položky jsou člověkem zcela ovlivnitelné a mohou se měnit v čase. Poslední vrstvou je organizační dimenze, do které patří např. manažerský status, seniorita, pracovní náplň nebo zařazení do oddělení.

Betchoo (2015) popisuje diversity management jako nástroj, který umožňuje pracovat s rozdíly, které jsou mezi pracovníky a zároveň najít jejich silné stránky. Silné stránky zaměstnanců musí podnik umět co nejefektivněji využít. Diversity management by měl také přinášet nástroje pro zaměstnance, díky kterým mohou maximalizovat svůj potenciál. Sukalová a Ceniga (2019) poukazují na fakt, že správné pochopení a aplikace diversity managementu mají zásadní vliv na firemní kulturu. „Efektivní diversity management spočívá ve vytváření atmosféry v organizaci, ve které je všem zaměstnancům umožněno, aby se účastnili

organizačních procesů a byli spravedlivě odměňováni podle toho, jakým dílem organizaci přispívají“ (Nový, 2012, str. 508).

Baker a Kelanová (2018) uvádí tři hlavní teorie, které popisují konkrétní přístupy k diversity managementu. V současné praxi se většinou lze setkat s kombinací těchto přístupů. Jako první je uveden liberální přístup, který je založen na rovném přístupu ke všem zaměstnancům. Liberální přístup je velice účinný, pokud se jedná o konkrétní praktiky diversity managementu, například o větší reprezentaci menšin na pracovišti. Kritikou liberálního přístupu je fakt, že se nijak nesnaží o to, aby byla diverzita součástí firemní kultury a aby se vedoucí pracovníci zbavili veškerých předsudků. Největší kritikou liberálního přístupu je podle Bakera a Kelanové (2018) to, že blíže nezkoumá, k jakým výsledkům vedly jednotlivé kroky diversity managementu a jeho těžištěm je samotná tvorba pravidel. Oproti tomu radikální přístup je více orientovaný na výsledky dosažené diversity managementem. Praktiky a postupy, kterými bylo výsledků dosaženo jsou až sekundární. Podle radikálního přístupu by se řízení diverzity mělo orientovat na skupiny, ne na jednotlivce. Pro radikální přístup je typické ustanovení kvót, pomocí kterých je usilováno o rovné zastoupení každé skupiny zaměstnanců. Baker a Kelanová (2018) se dále odvolávají na autory Ozbilgina (2000) a Cockburna (1989), kteří tvrdí, že liberální i radikální přístup k řízení diverzity selhaly, co se týká odstranění strukturálních příčin diskriminace na pracovišti. Proto vzniknul nejnovější transformační přístup, který má jako hlavní úkol zamezení strukturálním a kulturním nerovnostem v organizaci. Podle Bakera a Kelanové (2018) se transformační přístup skládá z krátkodobých a dlouhodobých politik. Krátkodobé politiky se v organizacích soustředí na odstranění stereotypů v každodenním pracovním životě a dlouhodobé politiky mají za úkol docílit určitého zakořenění diverzity do firemní kultury a také to, aby byly menšinové skupiny více zastoupeny ve vedení společnosti. Transformační přístup rovněž doporučuje provést v rámci diversity managementu určité změny ve struktuře organizace (např. zavedení postu diversity managera nebo komise pro diverzitu).

Košťálová a kol. (2021) považují efektivní komunikaci za jeden z klíčových nástrojů diversity managementu. Starostka–Patyková a kol. (2015) jsou stejného názoru a dokonce tvrdí, že zvládnutá komunikace diversity managementu směrem k zaměstnancům, ale i směrem k veřejnosti, je stejně důležitá jako jeho samotná

implementace. „Z hlediska řízení diverzity a využití jejích přínosů v rámci zvyšování výkonnosti a úspěchu firmy je klíčové zvládnout efektivní komunikaci na pracovišti, neboť ta je důležitým nástrojem, který vytváří a udržuje soudržnost v rámci pracovního kolektivu“ (Košťálová a kol., 2021, str. 101). Starostka–Patyková a kol. (2015) dále konstatují, že dobře zvládnutá komunikace diverzity s veřejností bude pozitivně přijata většinou externích stakeholderů a může významně vylepšit reputaci firmy. Autoři odkazují na výzkum Bradyho a kol. (2015), který potvrdil, že firmy s veřejně komunikovanými programy diverzity jsou považovány za důvěryhodnější a spravedlivější. Často tak dochází k vylepšení *brand image*.

Je potřeba upozornit na řadu dalších výhod, kromě vylepšení *brand image*, které by firmě mělo přinést zavedení diversity managementu do její strategie. Jako příklady výhod lze uvést (Mužáková, 2014):

- širší spektrum uchazečů o zaměstnání,
- lepší zvládnání dopadů globalizace a technologických změn,
- rozvíjení kreativity a inovativního myšlení,
- zlepšení znalostí o způsobech jednání v odlišných kulturách,
- lepší porozumění potřebám obchodních partnerů či klientů.

Otaye-Ebede a Akobo (2021) uvádí, že překážkami veškerých snah o řízení diverzity na pracovišti jsou stereotypy a předsudky, které jsou často nevědomé. Otaye-Ebede a Akobo (2021) popisují stereotypy jako obecné mínění o určité skupině lidí, které je často silně zakořeněné ve společnosti. Stereotypizace může, ale i nemusí být negativního rázu (jako příklad pozitivního stereotypu lze uvést předpoklad, že lidé nosící brýle jsou inteligentní). Problémem je, že stereotypy často vedou k diskriminaci. Podobný význam jako stereotypy mají i předsudky. Otaye-Ebede a Akobo (2021) považují předsudky za nepodložené nebo zkreslené úsudky, na základě, kterých probíhá hodnocení ostatních lidí. Předsudky se většinou vytvářejí na základě generalizovaných názorů, bez ověření faktů a mohou být založené např. na rase, pohlaví nebo věku, což jsou i dimenze diverzity, které budou blíže popsány v následujících podkapitolách.

Osmanová (2021) dále upozorňuje na pojem *unconscious bias*, který by šel do češtiny přeložit nejlépe jako nevědomé předsudky, jako na dalšího nepřítele

diverzity na pracovišti. Jde o ty předsudky, které jsou skryté v podvědomí, ale i tak mohou ovlivňovat lidské jednání a hodnocení ostatních lidí. Jako příklad uvádí Osmanová (2021) afinitní předpojatost (v angličtině *affinity bias*), která znamená upřednostňování těch lidí, se kterými máme něco společného. Pro úspěšné řízení diverzity na pracovišti je potřeba pracovat i na odstranění těchto nevědomých předsudků, které jsou často zdrojem nespravedlivého chování a diskriminace.

Romansky a kol. (2021) vyzdvihují stále narůstající zájem o diversity management, především ve Spojených státech a poukazují na důležitost dokumentu *CEO Action for Diversity & Inclusion Pledge*, což je závazek generálních ředitelů více než 2500 amerických firem. Jedná se o soubor postupů v oblasti diverzity, které mají za úkol podporu efektivní komunikace mezi pracovníky nebo zvyšování povědomí o problematice nevědomých předsudků. Firmy se svým podpisem zavazují, že diverzitu a inkluzi učiní součástí firemní kultury. Romansky a kol. (2021) dále poukazují na výzkum, který uvádí, že počet leaderů v oblasti HR, kteří považují diverzitu za hlavní prioritu se mezi lety 2019 a 2020 téměř zdvojnásobil.

Adams a kol. (2015) se ve své publikaci blíže věnují diverzitě ve vedení společnosti. Například diverzita u představenstev velkých firem je podle autorů důležitým tématem, které může do velké míry ovlivnit chod společnosti. Diverzitu je v tomto případě možné dělit do dvou skupin. První skupinu představují dimenze diverzity, které přímo souvisí s vykonávanou prací ve společnosti (vzdělání, kariérní zkušenosti). Druhou skupinu reprezentují dimenze, které přímo nesouvisí s vykonáváním pracovních úkolů (věk, gender, rasa). Diverzita může být důležitou součástí firemní strategie, proto si firmy musí stanovit, jakou roli v jejich podnikání diverzita hraje. Adams a kol. (2015) dále srovnávají výhody a nevýhody, které diverzita ve vedení společnosti přináší. Výzkumy potvrzují, že vyšší úroveň diverzity zvyšuje potenciál činit lepší rozhodnutí, protože různorodé obsazení znamená pohled na řešenou problematiku z více úhlů. Diverzita může také zabránit rozhodnutím učiněným na základě předsudků. Adams a kol. (2015) dále konstatují, že existují i nevýhody diverzity ve vedení společnosti. Jako příklad je uveden vznik různých názorových frakcí, což může značně zkomplikovat rozhodovací procesy. Ačkoliv existuje mnoho důvodů, proč by měla diverzita být považována za klíčový parametr, vedení mnoha společností zůstává stále značně homogenní. Nepoměr mezi ženami a muži ve vedení společnosti se podle Adamse a kol. (2015) nemůže

změnit přirozeně. Z toho důvodu se genderová diverzita stala v mnoha zemích aktivní politikou firem.

Grützmacher (2017) se zabývá rozdíly mezi pojmy diverzita a diversity management. Diverzita podle Grützmachera (2017) znamená rozmanitost nebo heterogenitu. Jako termín je ovšem častou využívána v kontextu diversity managementu a jeho strategií. V podnikatelském prostředí diverzita znamená variabilitu a rovnost lidí z hlediska pohlaví, rasy, věku, etnického původu, zdravotního postižení, náboženství, rodinného stavu, sociálního postavení a postavení ve firmě. Zatímco diversity management je soubor činností, které podporují rozmanitost v rámci definované skupiny, nejčastěji pracovního týmu. Aktivity diversity managementu zahrnují vzdělávání, poskytování podpory pro přijetí a respektování různých rasových, kulturních, společenských, geografických, ekonomických a politických odlišností. Grützmacher (2017) dále uvádí, že většina autorů se ve svých definicích zaměřuje na lidskou rozmanitost. Z hlediska rozmanitosti se diverzita vztahuje k fenoménu různorodého složení pracovní síly. Diversity management představuje specifický způsob, jak s touto diverzitou nakládat. Teorie diversity managementu vždy pracují s tím, že na pracovišti existuje určitá dominantní skupina a ti, kdo do ni nezapadají tvoří menšinu.

## **1.1 Genderová diverzita**

„Pojem gender zahrnuje problematiku rozdílu mezi ženskou a mužskou identitou“ (Košťálová a kol., 2021, str. 27). Jelikož postavení mužů a žen je odlišné v různých geografických oblastech světa, liší se tak i jejich způsob zapojení do pracovního procesu. Košťálová a kol. (2021) uvádějí, že myšlenka rovných podmínek pro muže a ženy se začala objevovat až ve 20. století. Především v rozvinutých a demokratických zemích se postavení žen a mužů ve společnosti prakticky vyrovnalo, zejména po legislativní stránce. Problematika postavení žen a mužů na pracovišti ovšem nadále nabízí řadu témat, která i v dnešní době rezonují společností.

Tania a Hesniati (2022) ve své studii poukazují na aktualitu daného tématu a uvádějí, že v minulosti vyšlo mnoho studií, které zkoumali vliv genderové diverzity na výkonnost firem. Mnoho firem v současnosti usiluje o větší zastoupení žen ve vedení společnosti. Genderová diverzita podle mnoha výzkumů, např. Landry a kol. (2016), pomáhá ke zlepšení rozhodovacích procesů, zlepšuje firemní kulturu,

zlepšuje firemní image a navyšuje finanční výkonnost společnosti. Tania a Hesniati (2022) ovšem konstatují, že do vedoucích pozic jsou obecně stále více obsazováni muži. Agymang-Mintah a Schadewitz (2019) potvrzují, že mnoho studií prokázalo důležitost angažování žen do vedení společností. Pokud ovšem padne volba na ženu, motivem musí být důvěra v to, že její účast zlepší výkon společnosti. Pokud je přijetí ženy vnímáno jen jako symbolický akt, tak koncept diverzity ve společnosti pravděpodobně nebude úspěšný. Opačný názor týkající se genderové diverzity zastává Darmadi (2011). Podle něj příliš heterogenní vedení společnosti z hlediska genderu zvyšuje možnost vzniku konfliktů a zpomaluje rozhodovací procesy. Vyšší úroveň diverzity tak podle Darmadiho (2011) znamená zvýšení nákladů, které plynou z nutnosti řešení vzniklých konfliktů.

Košťálová a kol. (2021) uvádějí, že rovností mužů a žen se samostatně zabývá mnoho studií. Po legislativní stránce mají muži a ženy na pracovišti rovná práva. V praxi ovšem existují rozdíly. Rozdíly plynou nejčastěji z historických souvislostí (dělení prací na mužské a ženské). Rozdíly mohou plynout i z nastavených pravidel v sociální péči a zaměstnanecké politiky státu. Problémy mohou způsobovat i stereotypy zakořeněné ve společnosti.

Betchoo (2015) uvádí, že především z důvodu dřívějšího patriarchálního uspořádání společnosti jsou ženy i v současné době nadále diskriminovány. Diskriminace se projevuje i na pracovišti. Například se stává, že ženy bývají za stejnou práci placeny méně než muži. Betchoo (2015) jako další příklad uvádí problematiku skleněného stropu, který představuje neviditelnou bariéru pro ženy, ve snaze dostat se na vyšší pozici. Ali (2020) popisuje skleněný strop jako výraz pro neetickou, neviditelnou a prakticky neproniknutelnou bariéru, která brání vysoce úspěšným ženám (ale i jiným zástupcům menšin) získat rovný přístup k vedoucím pozicím a k plnému využití kariérního potenciálu.

Jako hlavní důvody, proč i v dnešní moderní společnosti existuje nerovné postavení žen na pracovním trhu lze podle Ali (2020) uvést především nižší úroveň dosaženého vzdělání, méně pracovních zkušeností, péči o děti, či členy rodiny, nebo velké množství povolání, které ženy buď z objektivních, ale i subjektivních důvodů nezastávají.



Betchoo (2015) argumentuje faktem, že případové studie prokázaly, že ženy jsou schopny své pracovní úkoly plnit stejně dobře a někdy dokonce i lépe než muži. V některých státech se diskriminace žen ve společnosti a v pracovním prostředí projevuje více (především arabské země) a v některých méně. Vnímání světa jako místa, kde dominují muži ovšem stále proniká do všech kultur.

Další formou diskriminace žen na pracovišti, se kterou je možné se v dnešní době setkat je *gender pay gap* neboli genderová mzdová nerovnost. Tento pojem označuje průměrný rozdíl mezi platovým ohodnocením pracujících žen a mužů. Betchoo (2015) uvádí, že v rámci Evropské unie je *gender pay gap* definován jako relativní rozdíl v hodinové hrubé mzdě mužů a žen v rámci ekonomiky jako celku.

Spiggle (2021) poukazuje na rozdíl mezi nekontrolovanou a kontrolovanou nerovností platů. Spiggle (2021) se odkazuje na report společnosti *Payscale*, který ukazuje, že nekontrolovaný *gender pay gap* v USA činí 18 %. Poté co byly vzaty v potaz také rozdíly mezi vzděláním, zkušenostmi, pracovním odvětvím a lokací se *gender pay gap* dramaticky zmenšil na 2 %. Právě tento výsledek lze označit za kontrolovaný *gender pay gap*. I přes relativně nízkou hodnotu Spiggle (2021) zdůrazňuje, že rozdíl je stále významný, a to především proto, že se téměř nezměnil od roku 2015 a kdyby se rozdíl zmenšoval stále stejným tempem, medián platů mužů a žen v USA by se vyrovnal až v roce 2059. Dalším zjištěním je fakt, že 60 % ze současné hodnoty *gender pay gap* je výsledkem efektu skleněného stropu.

Světové ekonomické fórum využívá pro monitoring *gender pay gap index GPG*, který vyjadřuje relativní rozdíl průměru mzdy mužů a žen, vztažený k průměrné mzdě mužů. Eurostat (2020) přichází s bližšími daty pro EU. V celé ekonomice EU byly v roce 2020 hrubé hodinové výdělky žen v průměru o 13,0 % nižší než hrubé hodinové výdělky mužů. V jednotlivých členských státech se rozdíly v odměňování žen a mužů výrazně lišily a pohybovaly se od 0,7 % v Lucembursku až po 22,3 % v Lotyšsku. Košťálová a kol (2021) dále zmiňují, že *gender pay gap* v ČR k roku 2020 činí 19,9 %. Autoři však dále upozorňují, že takto vyjádřený *pay gap* je neočištěný o vlivy jako např. vzdělání, věk, pracovní zkušenosti velikost firmy či organizace, typ pracovní smlouvy atd.

Spiggle (2021) přichází s možnostmi, jak řešit rozdíly v odměňování žen a mužů. Řešení je velmi komplexní a muselo by se změnit mnoho zvyků zavedených

v současném globálním korporátním prostředí. Jako první je uvedena transparentnost mezd a jiných pracovních benefitů. Problémem je ovšem samotná pracovní kultura v USA, kde je informace o mzdě považována za soukromou. Zaměstnavatelé by měli častěji kontrolovat interní údaje o odměňování, aby se ujistili, že nedochází k rozdílům u mezd mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi na stejné pozici. Dalším krokem k potlačení *gender pay gap* je zákaz vyjednávání o mzdě.

Ali (2020) uvádí základní členění přístupů, které firmy v minulosti, ale i v současnosti využívají na podporu genderové rovnoprávnosti na pracovišti. Jako první je uveden liberální přístup, který se snaží o odstranění jakýchkoliv diskriminačních praktik v zaměstnávání. Liberální přístupy zastávají názor, že muži a ženy jsou si zcela rovni a v pracovním prostředí mezi nimi neexistují žádné rozdíly. Tento přístup je ovšem v rozporu s mnoha základními definicemi diversity managementu. Například Betchoo (2015) tvrdí, že řízení diverzity znamená uznání rozdílů mezi jednotlivými lidmi a schopnost naučit se dané rozdíly ocenit. Liberální přístupy tak podle Ali (2020) mohou v praxi vést k přehlížení aktuálních problémů genderové diverzity.

Jako opak Ali (2020) uvádí radikální přístupy k genderové diverzitě, které často podporují prohlubování rozdílů mezi pohlavími. Zastoupení mužů a žen se tak na první pohled může zdát rovnoměrné, v praxi ale často dochází k pozitivní diskriminaci a nábor může být silně ovlivněn tím, že je přesně stanoveno, že práci může dostat buďto jen muž nebo jen žena. Častým jevem ve společnostech s radikálním přístupem je tokenismus, tedy symbolické inkluзивní chování k menšinám. Zástupci menšin jsou zaměstnávání pouze pro to, aby byly naplněny určité kvóty nebo standardy. Společnost tak pouze vzbuzuje dojem zájmu o lepší úroveň diverzity.

Třetím přístupem, který je v současnosti považován za nejvhodnější, je podle Ali (2020) víceúrovňový přístup, který přináší holistický pohled na genderovou diverzitu. Podstatou je přesvědčení, že problémy genderové nerovnosti na pracovišti nelze vyřešit bez toho, aby tato témata byla diskutována na národní úrovni. Všeobecné povědomí by poté mělo volně přecházet do firem, které musí nadále pracovat se svými zaměstnanci a vštěpovat jim, že problematika genderové diverzity je důležitá. Ali (2020) dodává, že tento přístup nejlépe odpovídá definicím diversity managementu, které tvrdí, že diverzita spočívá v uznání rozdílů

a schopnosti naučit se rozdíly ocenit a správně využít. Bez všeobecného povědomí a bez přesvědčení jednotlivců jsou však možnosti firem velmi omezené.

Mnoho moderních společností se v současné době genderovou diverzitou zabývá a přichází s řadou podnikových pravidel a zásad, které by měly atmosféře na pracovišti prospět. Azmat a Boring (2020) ve své studii představili přehled metod, pomocí kterých, se firmy snaží prosadit genderovou diverzitu na pracovišti.

Jako první metodu uvádí Azmat a Boring (2020) využívání kvót, především na zastoupení žen v top-managementu. V některých zemích jsou dokonce kvóty dané legislativou. Například v americkém státě Kalifornie kvóty požadují, aby měly všechny veřejně obchodovatelné společnosti ve vedení alespoň jednu ženu. V představenstvech společností, kde je šest a více členů by do roku 2021 měly být alespoň 3 ženy (Grossová, 2020). I v ostatních zemích je to jeden z nejrozšířenějších způsobů prosazování diverzity, který je vlastníky a investory společností často podporován. Kvóty mají za úkol urychlit proces prosazování diverzity a učinit tak společnost spravedlivější. Azmat a Boring (2020) dále popisují dva hlavní motivy pro zavádění kvót. Prvním je myšlenka, že větší zastoupení žen v top-managementu vylepší image společnosti a firma se tak stane pro zákazníky přijatelnější. Druhým motivem je zvýšení produktivity. Výzkumy ukazují, že muži a ženy mají rozdílný přístup k riziku, mají rozdílné společenské hodnoty a odlišný přístup k problémům. Tyto skutečnosti mohou vést ke zlepšení dynamiky uvnitř pracovních týmů. Adams a kol. (2015) poukazují na skutečnost, že mnoho výzkumů ukázalo negativní efekt genderových kvót na finanční výkonnost podniku. Výzkumy této problematiky jsou obtížné, velice záleží na načasování výzkumu, zvolení správné sledované skupiny a sledování všech kontrolních mechanismů. Z těchto důvodů dochází Adams a kol. (2015) k závěru, že současné výzkumy nejsou schopny potvrdit ani negativní ani pozitivní vliv kvót na výkonnost podniku.

Další metodou k prosazení genderové diverzity je mentoring. Azmat a Boring (2020) popisují mentoring jako jeden z nejčastějších způsobů, kterým se firmy snaží pomoci ženám dosáhnout vedoucích pozic. Programy mentoringu by měly zahrnovat sdílení informací a kariérní poradenství.

Třetí metodou, která má pomoci ženám v kariérním růstu je školení v oblasti diverzity. Lindsey a kol. (2019) ho definují jako soubor programů zaměřujících se na

usnadnění pozitivních interakcí uvnitř pracovního týmu, dále také na eliminaci diskriminace a předsudků. Školení by mělo motivovat pracovníky k respektování odlišností a ke vzájemné spolupráci v rozmanitém kolektivu. Azmat a Boring (2020) dodávají, že trénink diverzity může výrazně přispět ke zlepšení firemní kultury. Jako špatný příklad je zmíněn pojem *old boy's club culture*, který znamená firemní kulturu ovládanou muži, ve které je pro ženy takřka nemožné prosadit se do vedení společnosti.

Světové ekonomické fórum (2022), které srovnává vývoj zastoupení mužů a žen ve čtyřech klíčových oblastech (ekonomické, politické, vzdělávací a zdravotní) poukazuje na největší rozdíl v oblasti politické. Zastoupení žen v parlamentu sledovaných 156 zemí je pouze 26,1 % a na ministerských postech 22,6 %. Vyšší míra nerovnosti v zastoupení mužů a žen existuje také v ekonomické sféře.

Krivkovichová a kol. (2022) v reportu *Women in the Workplace* pro společnost McKinsey poukazují na další aktuální problém týkající se genderové diverzity. Mnoho žen s potenciálem dostat se na pozici v top-managmentu často mění zaměstnání. V mnoha firmách se ženy setkávají s jednáním, které podkopává jejich snahu o povýšení. Gender a mateřství bývají dva hlavní důvody, proč je kariérní postup u žen obtížnější než u mužů.

Krivkovichová a kol. (2022) dále upozorňují na to, že ženy ve vedoucích pozicích obvykle kladou důraz na praktiky DEI. Tato snaha i přesto, že často vede k vyšší spokojenosti zaměstnanců není dostatečně oceňována. Především proto, že výsledky nejsou vidět na první pohled. Krivkovichová a kol. (2022), tvrdí, že tato skutečnost může být důvodem proč mají ženy o 12 % větší pravděpodobnost syndromu vyhoření než muži.

I přes výše zmíněné problémy, které je potřeba v rámci genderové diverzity řešit, lze u firem pozorovat rostoucí zájem o tuto problematiku. Krivkovichová a kol. (2022) uvádí, že genderové diverzitě se nějakým způsobem věnuje 87 % společností v USA, což znamená 31% nárůst oproti roku 2012. Výrazně roste i angažovanost zaměstnanců, především mužů.

Cachón (2018) shrnuje danou problematiku a vymezuje faktory, které ovlivňují vstup žen do manažerských pozic. Faktory lze podle autora dělit do tří skupin. Jako první jsou osobní faktory, do kterých patří odpovědnost k rodině, dosažené vzdělání,

zkušenosti a osobní zaměření. Další skupina je označená jako organizační faktory, mezi které patří sklon k leadershipu, velikost sítě pracovních kontaktů a kultura organizace, se kterou blízce souvisí podpora ze strany firem pro začlenění žen do managementu. Jako poslední Cachón (2018) řadí skupinu společenských faktorů, do které patří genderové stereotypy, veřejná podpora diverzity a rovnost pracovních podmínek. Košťálová a kol. (2021) dodává, že genderová diverzita je pro firmy velkým přínosem. Výhodou pro management je širší kombinace řídicích stylů, u běžných zaměstnanců posiluje rozmanitost přístup k řešení problémů a rozšiřuje zdroje pracovních sil.

Evropský institut pro rovnost pohlaví (EIGE) každoročně publikuje *Gender equality index*. Index hodnotí evropské země na škále od 0 - 100 na základě toho, jaké úrovně genderové rovnosti daný stát dosahuje. EIGE (2022) používá k hodnocení různá kritéria. Jedním z kritérií je pracovní prostředí, kde je měřeno, do jaké míry mohou muži a ženy využívat rovný přístup k zaměstnání a dobrým pracovním podmínkám. Dalším kritériem je přístup k moci, kde je měřena rovnost žen a mužů na základě toho, kdo má rozhodovací moc v politické, ekonomické a sociální sféře. Jako další kritérium EIGE (2022) udává peníze. Zde je měřena nerovnost v přístupu k finančním zdrojům a rozdíly v ekonomické situaci mužů a žen. Tyto tři kritéria jsou doplněna o kritérium moci, času a zdraví.

Evropský institut pro rovnost pohlaví tak nabízí zajímavé srovnání v oblasti genderové nerovnosti napříč všemi členskými státy EU. Například Česká republika se podle EIGE (2022) umístila se skóre 57,2 ze 100 na 23. místě mezi státy EU. Pro srovnání průměrné skóre v EU je 68,6 bodu. Jedním z kritérií, kde ČR zaostává nejvíce je rovnost v přístupu k moci. Zde hraje roli například nedostatečné zastoupení žen ve vládě, ale i nedostatečné zastoupení v představenstvech velkých firem v soukromém sektoru. EIGE (2022) uvádí, že ČR má velký prostor ke zlepšení také v kritériu pracovních příležitostí. Především z důvodu určité segregace na pracovním trhu a rozdílech v kvalitě práce mužů a žen.

Německo dosahuje podle EIGE (2022) skóre 68,7. Němci dosahují podprůměrného skóre v kritériu vědomostí, které zkoumá genderovou nerovnost v oblasti dosaženého vzdělání, účasti na vzdělání a v kvalitě odborné přípravy v průběhu života. Nejvyšší skóre indexu dosahuje Švédsko (83,9). Nejhůře je na tom naopak Řecko (53,4)

## 1.2 Diverzita na základě věku

Kunze (2011) uvádí, že věková diverzita je tvořena rozdíly ve věkovém složení zaměstnanců a v současné době je problematikou, kterou se řada společností aktivně zabývá. Ferrer a Murray (2020) poukazují na to, že diverzita na základě věku je unikátní dimenze, jelikož se svým způsobem dotýká každého pracovníka.

Řízení věkové diverzity lze podle Małgorzataové (2021) označit pojmem *age management*. *Age management* je považován za důležitý prvek v řízení lidských zdrojů. Věk je v tomto konceptu klíčovým znakem, který odlišuje zaměstnance. Aktivity *age managementu* by měly umožnit zaměstnancům v jakémkoliv věku plně využít svůj potenciál.

Kunze a kol. (2017) uvádějí, že výzkumy prokázaly negativní vliv věkové diverzity na výkonnost firmy. Především z důvodu, že často dochází ke vzájemné diskriminaci mezi mladými a staršími zaměstnanci. Vysoká věková heterogenita může mít za následek neefektivní komunikaci v důsledku rozdílných hodnot a preferencí mezi pracovníky. Opačný názor zastávají Ferrer a Murray (2020). Podle nich věková diverzita na pracovišti zvyšuje konkurenceschopnost firem a umožňuje efektivní využití pracovníků napříč všemi věkovými skupinami. Dále umožňuje zlepšit produktivitu práce a zvýšit spokojenost zaměstnanců. Je ovšem potřeba respektovat odlišné hodnoty, které různě staří zaměstnanci zastávají. Betchoo (2015) uvádí, že cílem řízení věkové diverzity by mělo být zajištění toho, aby se zaměstnanci všech věkových skupin cítili v práci respektovaní a byli spolu schopni vzájemně kooperovat ve snaze naplnit firemní cíle.

Košťálová a kol. (2021) udávají, že demografické změny jsou jedna z hlavních výzev řízení diverzity. Věk dožití se v Evropě dlouhodobě prodlužuje. Současně s klesající porodností to znamená, že se zvyšuje podíl obyvatel nad 60 let.

Košťálová a kol. (2021) rozlišují čtyři charakteristické generace s kterými se je možné setkat na současném pracovním trhu. Jsou to *babyboomers*, generace X, generace Y a generace Z. Raiu (2020) poukazuje na skutečnost, že organizace se nikdy v minulosti nemusely potýkat s problémem čtyř rozdílných generací na pracovišti. Mezi velké výzvy *age managementu* patří vypořádání se s tím, že každá z generací má jiné hodnoty, ambice a styl práce.

Comperatoreová (2009) popisuje generaci babyboomers jako velmi loajální a ctižádostivou generaci, která byla vychována ve víře v lepší časy. Do této generace totiž patří lidé narození po 2. světové válce do roku 1965. Hlavní pracovní motivací je pro ně mzda, uznání a tvorba hodnot. Většinou bývají schopni pracovat samostatně a nevdají jim trávit v práci více času. Tato generace z pracovního trhu pomalu odchází. Ferrer a Murray (2020) dodávají, že tato generace bývá v současnosti označována za staré pracovníky a že z *baby boomu* benefitovali převážně v Austrálii, USA, Kanadě a na Novém Zélandu.

Generace X je podle Košťálové a kol. (2021) tvořena lidmi narozenými v letech 1965 až 1985. V současnosti představuje nejpočetnější skupinu na pracovním trhu. Comperatoreová (2009) uvádí, že ačkoliv jsou zástupci této generace samostatní a nezávislí, dokáží ocenit týmovou práci a na pracovišti rádi navazují sociální vztahy. Jako důležitou hodnotu vnímají vyváženost mezi osobním a pracovním životem. Změnou oproti předchozí generaci je vyšší flexibilita a také fakt, že generace X je při práci schopna efektivněji využívat IT nástroje.

Kelly, McKenna a Whitney (2022) ve své studii *Leadership Development for a Multigenerational Workforce* přicházejí s aktuálním procentuálním zastoupením výše uvedených generací na pracovním trhu v USA. Zajímavostí je, že 2% zastoupení má generaci tradicionalistů, která není uvedena ve výčtu ostatních autorů. Do této generace patří lidé narození mezi lety 1928 až 1945. Generace babyboomers má 25% zastoupení, které stále klesá vlivem odchodů do starobního důchodu. Generace X má 33% podíl na americké pracovní síle. Nejpočetněji zastoupení jsou mileniálové, respektive generace Y. 35 % všech zaměstnanců v USA patří do této skupiny. Nejmladší generace Z je zastoupena z 5 %. Data se kterými přichází Eurostat (2020) ukazují, že 20,4 % populace je ve věku do dvaceti let, 59,4 % je v produktivním věku mezi 20 a 64 lety a 20,3 % populace je ve věku 65 a více.

Kelly a kol. (2022) se dále zabývali loajalitou zástupců jednotlivých generací k současnému zaměstnavateli. Došli k závěru, že nejvíce otevřena změně povolání je generace Y a generace Z. Jako hlavní důvod tohoto závěru je uvedena *Great resignation*, což je termín pro ekonomický trend, který začal v roce 2021 v reakci na pandemii COVID-19. Jedná se o to, že mnoho zaměstnanců začalo dobrovolně opouštět svá pracovní místa. Mezi nejčastěji uváděné důvody odchodu patří

stagnace mezd při rostoucích životních nákladech, omezené možnosti kariérního postupu nebo nepřátelské pracovní prostředí. V březnu 2021 se pro změnu povolání rozhodla 3 % z americké pracovní síly, tedy přibližně 4,9 milionu lidí.

Raiu (2020) uvádí, že pro generaci Y se běžně používá označení mileniálové. Liší se také názory na věkové rozpětí této skupiny. Raiu (2020) se odvolává na model *Pew Research Center*, který definuje generaci Y jako lidi narozené v letech 1981 až 1996. Generace Y si ještě více váží svého volného času a jako velmi hodnotný vnímá čas, který stráví s rodinou a přáteli a nikoliv na pracovišti. Raiu (2020) dále poukazuje na fakt, že zástupci této generaci chtějí být hodnoceni až za finální výsledek odvedené práce bez ohledu na to, jak k němu dospěli. Obvykle preferují volnější pracovní režimy (např. možnost home office). Podstatné je také to, že oproti předešlým generacím mileniálové nejsou tolik motivovány peněžní odměnou. Upřednostňují spíše důvěru zaměstnavatele nebo vnitřní uspokojení z odvedené práce.

Košťálová a kol. (2021) popisuje generaci Z jako generaci, která právě začíná nastupovat na pracovní trh. Patří do ní lidé narození mezi roky 1996 až 2015. Tato generace je označována za globální, což do velké míry ovlivnil internet. Předpokládá se, že internet bude hrát klíčovou roli i v pracovním životě této generace. Co se týká pracovního prostředí a motivace generace Z podle Košťálové a kol. (2021) inklinuje spíše k individualizovanému přístupu. Od zaměstnavatele očekávají společensky odpovědné chování, převážně k životnímu prostředí.

Betchoo (2015) poukazuje na fakt, že i v rámci věkové dimenze diversity managementu dochází ve firmách k diskriminaci. Převážně k diskriminaci starších zaměstnanců. I v moderním pracovním prostředí se často setkáváme s předsudky vůči starším zaměstnancům. U starého zaměstnance se např. předpokládá, že bude méně efektivní, že trpí zdravotními problémy nebo že nebude ochotný přizpůsobit se inovacím. Tyto předpoklady vždy neodpovídají realitě. Firmy často u svých zaměstnanců aplikují koncept *First in, First out*, což znamená, že nejstarší zaměstnanci opouští společnost a odchází do důchodu. Betchoo (2015) považuje za problematické, že koncept *First in, First out* často nebývá dodržen při povyšování. Firmy často tlačí na vyšší pozice mladé a perspektivní manažery, starší manažeři bývají tak často přehlíženi.



Ferrer a Murray (2020) uvádějí, že organizace se často drží tradičního pohledu na pracovní kariéru, který má 3 pevná stádia: vzdělávání, práce, důchod. Stárnoucí pracovní síla by ovšem měla firmy donutit k přehodnocení tradičního uvažování. Ferrer a Murray (2020) navrhuje vícestupňový karierní přístup, kde by každý zaměstnanec měl mít větší moc nad svojí kariérou. Grattonová a Scott (2017) doporučují firmám, aby změnili svůj přístup ke starším pracovníkům. Měly by být vůči nim shovívavější při náboru a nelpět na tom, že na pozici musí nastoupit mladý člověk, dále by se společnosti měli oprostít od všech stereotypů, které se starších zaměstnanců týkají (např. vysoká absence, neochota se přizpůsobovat trendům). Jako poslední je uvedena možnost umožnit lidem v důchodovém věku zůstat pracovně aktivní např. formou zkrácených úvazků nebo mentoringu mladších zaměstnanců. Grattonová a Scott (2017) vidí tuto problematiku jako klíčovou vzhledem k demografickému vývoji v ekonomicky vyspělých zemích. Age management by měl být hlavní prioritou celého řízení lidských zdrojů.

Boehm, Kunze a Bruch (2014) ve své studii publikovali řadu HR praktik, které dokážou pozitivně ovlivnit situaci věkové diverzity na pracovišti. Podstatou je, aby se praktiky zaměřovaly na všechny zaměstnance, ne pouze na vybrané skupiny. Boehm a kol. (2014) uvádějí například věkově neutrální nábor, rovný přístup k tréninkům (školením), rovné příležitosti povýšení. Dále je důležitá firemní kultura, která bude respektovat všechny věkové skupiny.

### **1.3 Diverzita na základě kulturních a etnických rozdílů**

„Každá kultura představuje soubor norem, měřítek, víry, rituálů a jazyka, podle kterého se lidé chovají“ (Košťálová a kol., 2021, str. 36). Kulturní rozmanitost je v řadě firem ústředním tématem, převážně v důsledku trendu internacionalizace společností (Mateescu, 2017). Řízení kulturní diverzity by mělo vést k určité harmonii na pracovišti. Košťálová a kol. (2021) uvádějí, že pro vzájemnou spolupráci pracovníků z různých kultur je klíčové porozumění jednotlivým kulturám. K porozumění by měla vést především vzájemná interakce a otevřená komunikace. Podle Košťálové a kol. (2021) má kulturní rozmanitost v podniku na výkon zaměstnanců spíše pozitivní vliv i přesto, že klade větší důraz na komunikaci, často do podniku přináší kreativitu, flexibilitu a všeobecně nové pohledy na řešenou

problematiku. Martin (2014) přichází s poněkud kritičtějším pohledem na kulturní diverzitu a upozorňuje také na její negativní aspekty. Jako příklady autor uvádí větší tendence k mezilidským konfliktům, možný střet názorů, odlišné zvyky, odlišné vnímání času nebo odlišné hodnoty. Martin (2014) dále zajímavě přirovnává diverzitu na pracovišti k ledovci. Viditelnou špičku ledovce tvoří především rozdíly na základě rasy, etnické příslušnosti, věku nebo pohlaví. Na tyto dimenze diverzity se vztahuje mnoho antidiskriminačních zákonů a vnitropodnikových pravidel. Tu větší část ledovce, která je neviditelná podle Martina (2014) tvoří rozdíly v kultuře pracovníků, náboženství nebo politickém přesvědčení, na které se často žádné antidiskriminační právní předpisy nebo vnitropodniková pravidla nevztahují. Podstatou je podle autora fakt, že tyto neviditelné aspekty diverzity ovlivňují chování člověka více než ty viditelné.

Betchoo (2015) uvádí, že základem pro úspěšné řízení kulturní diverzity na pracovišti jsou kulturní kompetence. Pavlica a Isaacs (2013) definují kulturní kompetence jako soubor dovedností podmiňujících efektivní komunikaci a interakci s příslušníky různých kultur. Kulturní kompetence jsou podle Betchooa (2015) nejdůležitějším souborem dovedností v moderním pracovním prostředí. Jako konkrétní dovednosti lze uvést: pochopení podstaty cizích kultur, schopnost efektivně komunikovat s příslušníky cizí kultury nebo tolerování odlišností u spolupracovníků. K získání těchto dovedností je potřeba kulturních školení. Betchoo (2015) dále uvádí 3 aspekty každodenního pracovního života, při kterých může dojít k nedorozumění, pokud se při nich střetávají příslušníci rozdílných kultur. Jako první je uvedena komunikace, různé kultury se liší např. v rychlosti předávání informací nebo v ochotě sdělovat nadřizovaným špatné zprávy (neochotou sdělovat špatné zprávy jsou známy především asijské kultury). Dalším aspektem je sestavování pracovních týmů. Betchoo (2015) zde poukazuje na rozdíly mezi individualistickými a kolektivistickými kulturami, které vidí jako hlavními důvody neshod uvnitř multikulturních pracovních týmů. Další oblast, kde často dochází k nedorozuměním je vnímání času. Kultury se liší nejen v respektování termínů ale i ve vnímání *work - life balance*, tedy kolik volného času jsou schopny obětovat práci.

Aby nebyl pohled na rozdílné kultury na pracovišti pouze abstraktní, je potřeba zaměřit se také na jejich členění. Existuje více teorií a studií, které se snaží

pojmenovat a oddělit od sebe různé kultury na základě jejich přístupu k práci. Jako průkopnickou studii označuje Štrach (2009) tu od Geerta Hofsteda, ze které vychází 5 dimenzí kulturních rozdílů.

První dimenze kulturních rozdílů se nazývá odstup od moci, která podle Pavlici a Isaacse (2013) souvisí s uspořádáním mocenských vztahů uvnitř společnosti. Nízké hodnoty indexu odstup od moci se projevují především očekáváním vzájemné rovnosti na pracovišti, což znamená decentralizaci, plošší organizační strukturu nebo participativní styl řízení. Naopak příslušníci kultur s vysokým indexem odstup od moci podle Pavlici a Isaacse (2013) očekávají na pracovišti spíše centralizaci a autokratický styl řízení.

Druhou dimenzi kulturních rozdílů lze definovat střetem mezi individualismem a kolektivismem. Pro individualismus na pracovišti jsou podle Pavlici a Isaacse (2013) specifické vztahy založené na dohodě nebo smlouvě, koncentrací na pracovní úkoly nebo oddělením soukromého od pracovního života. Naopak kolektivisticky orientované kultury mají vztahy na pracovišti založené na vzájemné důvěře, koncentrují se spíše na mezilidské vztahy a soukromý život se s tím pracovním často prolíná. I přes relativní stáří Hofstedeho výzkumu je tato dimenze často potvrzována následujícími výzkumy a Štrach (2009) ji popisuje jako obecně nejsilnější.

Třetí Hofstedova dimenze souvisí s pojetím genderových rolí a rozděluje tak kultury na maskulinní a feminní. Pro firmy, ve kterých převažuje maskulinní kultura je podle Pavlici a Isaacse (2013) specifická rozhodnost a nezávislost od manažerů, víra v individuální rozhodnutí a soutěž, vyšší stres a napětí v práci a málo žen v managementu. Naopak u společností, kde převažuje feminní kultura se setkáme spíše se schopností manažerů dosahovat konsensu, nižším stresem a napětím v práci a rovnějším zastoupením mužů a žen v managementu.

Čtvrtá dimenze souvisí se vztahem k nečekaným situacím, jinak řečeno s obavami z nejistoty. Nízká obava z nejistoty se ve firemním prostředí podle Pavlici a Isaacse (2013) projevuje malým množstvím formálních pravidel a norem. Manažeři reagují na nové situace pružně, ochota akceptovat změny je vysoká a hlavní motivací bývá víra v úspěch. Vysoká míra obav z nejistoty znamená velké množství formálních

norem a pravidel, neochotou riskovat a odpor vůči změnám. Hlavním motivátorem bývá strach z neúspěchu.

Jako pátou dimenzi uvádí Štrach (2009) časovou orientaci. Pro dlouhodobě orientované kultury je specifická orientace na budoucnost, vytrvalost a úsilí. Krátkodobě orientované kultury se zaměřují více na současnost a rychlé dosažení úspěchu.

Košťálová a kol. (2021) uvádí, že mnoho evropských zemí řeší v dnešní době problémy v souvislosti s migrací, což je nutí k hledání způsobů, jak začlenit příslušníky jiných národností a jiných etnik do společnosti a pracovního procesu. Košťálová a kol. (2021) dále tvrdí, že vlády i firmy musí nastavit určitou hranici, po kterou může být mentalita jiných etnik akceptována.

V odborné literatuře se prolínají témata kulturní, etnické a národností diverzity. Národnostní diverzita bývá vnímána jako určitá podmnožina kulturní a etnické diverzity. S národností diverzitou do určité míry pracuje i Hofstedova studie kulturních rozdílů, jelikož i zde je uváděno s jakou kulturou se setkáme v konkrétní zemi (např kolektivismus – Čína). Navrátilová, Kratochvílová a Janošová (2018) zdůrazňují, že vzhledem ke zvyšující se internacionalizaci týmů, je velmi důležité pochopit, jak národnostní diverzita dané týmy ovlivňuje a jak může ovlivňovat týmové výsledky a výkony. Navrátilová a kol. (2018) dále poukazují na riziko, že v pracovním týmu složeném z více národností existuje vyšší riziko týmové nejednotnosti. Členové mívají často jinou motivaci, způsoby chování a zvyky nebo mluví jinou řečí. Tyto skutečnosti mohou vést ke snížení výkonnosti týmu. Mayhew (2015) na druhou stranu zastává názor, že více národnostní týmy jsou v dnešním globalizovaném prostředí samozřejmostí a přináší všem členům skvělou příležitost vzájemně se od sebe učit a přebírat nové hodnoty. Navrátilová kol. (2018) prováděly výzkum v česko-polském pracovním týmu a přichází se závěrem, že hlavním problémem na pracovišti je jazyk komunikace. Ve zkoumaném pracovním týmu nebyl pevně stanoven jazyk komunikace a docházelo tak k mísení angličtiny, polštiny a češtiny, kvůli čemuž často docházelo k nedorozuměním. Pro lepší efektivitu spolupráce autorky doporučují stanovit v týmu pouze jeden komunikační jazyk. Důležitost jazyku, jako prvku diverzity na pracovišti vyzdvihují i Košťálová a kol. (2021). Znalost komunikačního jazyka v kosmopolitním pracovním prostředí výrazně ovlivňuje postavení osoby na pracovním trhu i na pracovišti.

Existuje řada dalších studií, které se zabírají přímo národnostní diverzitou. Většinou bývá zkoumána národnostní diverzita vrcholného vedení společností ve vztahu na její finanční výkonnost, např. Adams a Baker, (2021). Další studie zkoumají národnostní rozmanitost a vliv na hodnotu firmy, např. Oxelheim a Randøy (2003). Setkat se lze i se studií, která zkoumá problematiku národnostní diverzity ve vedení firmy ve vztahu k vyhýbání se placení daní (Alshabibi a kol. 2022). Alshabibi a kol. (2022) tvrdí, že většina výzkumů v této oblasti poukazuje na prospěšnost mezinárodního složení vedení společnosti. Především díky možnosti předávat si nové zkušenosti, což podporuje tvůrčí atmosféru ve společnosti a umožňuje zlepšení rozhodovacích procesů.

April a Syed (2021) upozorňují na poměrně častou záměnu pojmů rasa a etnicita. Etnicita se podle nich týká kulturních a sociálních vlastností, které jsou spojeny s určitým národem nebo skupinou lidí a zahrnují jejich zvyky, jazyk a historii. Rasa je označení pro biologickou charakteristiku lidí, která se dědí po rodičích a zahrnuje fyzické rysy jako je např. barva pleti.

Betchoo (2015) definuje diverzitu na základě etnické příslušnosti jako rozmanitost kulturních a sociálních vlastností spojených s etnickým původem lidí. Jako hlavní výhody etnické diverzity vidí Betchoo (2015) rozmanitost názorů a pohledů, což může ve firemním prostředí napomáhat k efektivnějšímu řešení problémů. Košťálová a kol. (2021) dodávají, že etnicky různorodé kolektivy mohou obohatit nejen pracovní, ale i společenský život lidí na daném území. V ČR se etnická diverzita nejčastěji pojí s romským etnikem, které má v české populaci přibližně 2,2% zastoupení. Situace je v mnohém odlišná ve Spojených státech. Etnické menšiny jsou ve zdejší populaci zastoupeny významněji. Ghosh (2020) uvádí, že nejvíce zastoupenou etnickou menšinou v USA jsou Hispánci s 18,5% zastoupením, druhou nejpočetnější skupinou jsou Afroameričané s 12,2% zastoupením. Dixon-Fylová a kol. (2020) ve studii pro společnost McKinsey potvrdili vzrůstající podíl zástupců etnických menšin v představenstvech a *executive* týmech u sledovaných amerických firem. V roce 2019 vzrostlo jejich zastoupení na 17 %, což je 4% nárůst od roku 2013.

Košťálová a kol. (2021) uvádí, že rasa je viditelným aspektem diverzity a bývá také nejčastěji důvodem diskriminace. April a Syed (2021) poukazují na úzké spojení rasové a etnické diskriminace se stereotypy, které jsou zakořeněné ve společnosti.

Tyto stereotypy mohou mít vliv i na fungování řady firem, mohou ovlivňovat nábor, povyšování, ale i řadu dalších rozhodnutí. Nežádoucí stereotypizace tak může vést k diskriminaci na pracovišti. Jako příklady generalizace zaměstnanců na základě etnika nebo národnosti April a Syed (2021) uvádějí špatný *time management* u Indů, panovačné chování Američanů nebo lenost Afričanů. April a Syed (2021) dále dodávají že tyto stereotypy mohou ovlivnit manažerská rozhodnutí, která tak nemusí být v duchu rovných příležitostí, mohou vést k předsudkům zamezujícím jedincům přijetí do firmy nebo karierní posun. Ovlivňovat mohou také strategická rozhodnutí firmy, např. to, v jaké zemi se postaví nový výrobní závod. Přestože jsou stereotypy převážně negativní Kirtonová (2009) poukazuje na existenci pozitivních stereotypů. Jako příklad je uveden předpoklad, že zástupci některých etnik mají lepší pracovní morálku. Pozitivní stereotypy ale málo kdy vedou k upřednostnění ekonomicky slabších menšin.

Podle Australské komise pro lidská práva (2009) lze rasismus definovat jako proces, při kterém jsou vytvářeny nerovné příležitosti pro lidi na základě rasy. Rasismus znamená více než jen předsudky v myšlení nebo jednání. Dochází k němu tehdy, když je doprovázen mocí diskriminovat, utlačovat nebo omezovat práva ostatních. April a Syed (2021) dále poukazují na existenci tří hlavních kategorií rasismu. Jde o systémový rasismus, individuální rasismus a *internalizovaný* útlak, což je zvláštní druh rasismu, kdy příslušník skupiny, která je terčem rasismu, zaujímá rasistický postoj vůči své vlastní skupině.

#### **1.4 Měření diverzity**

Košťálová a kol. (2021) uvádí, že během implementace jednotlivých opatření na podporu diverzity je důležité provádět průběžnou kontrolu a vyhodnocování. Je možné stanovit kvalitativní i kvantitativní ukazatele. Pomocí ukazatelů bude snadněji sledován vývoj naplňování cílů diversity managementu. Dále je důležité analyzovat vývoj situace v podniku i ve vnějším prostředí a provádět případnou úpravu strategie implementačních postupů, popřípadě doplňovat nová opatření.

Hayton (2021) uvádí, že měření diverzity je problematické, kvůli existenci mnoha dimenzí diverzity. Wright a kol. (2014) tvrdí, že diverzitu lze měřit v absolutních a

relativních hodnotách. Byla vyvinuta řada konceptů pro měření toho, jak se rozmanitost a inkluze projevuje ve firmách. Patří mezi ně např. *diversity scorecards*, měření hustoty diverzity nebo audit diverzity. Data získaná těmito způsoby měření jsou často katalyzátorem změn uvnitř společnosti. Wright a kol. (2014) dodávají, že pro jakékoliv měření diverzity je velice důležitý jeho kontext, proto by se se získanými daty mělo zacházet opatrně. Nelze obecně určit, zdali jsou naměřené hodnoty diverzity dobré nebo špatné. Metriky pro každou firmu jsou individuální.

Thompson (2017) uvádí, že měření je důležitou součástí každého programu diverzity, přičemž by se měla používat kombinace kvantitativních a kvalitativních způsobů, která má za cíl změřit dopad jednotlivých aspektů diverzity na fungování společnosti. Základem je vypracování strategického plánu na podporu diverzity. Plán musí jasně definovat cíle vázané na nedostatky zjištěné na základě auditu diverzity a na obchodní cíle. Metriky musí sloužit pro sledování pokroku při dosahování těchto cílů. Thompson (2017) dále dodává, že organizace by se měly zaměřit hlavně na hodnocení efektivity a benefitů, které programy na podporu diverzity přinášejí. Autor dále poukazuje na to, že především výhody těchto programů jsou často obtížně měřitelné.

Romansky a kol. (2021) uvádějí, že i přesto, že společnosti věnují diverzitě velkou pozornost, mnoho z nich stále neví, jak diverzitu měřit a jak komunikovat výsledky z této oblasti se svými stakeholdery. Nastavení cílů v oblasti diverzity a zvolení správných metrik pomocí kterých lze sledovat progres je podle Romanskyho a kol. (2021) jednou z hlavních priorit řady firem. Problém ovšem nastává u globálních firem, u kterých se obtížně určuje, která skupina pracovníků je nedostatečně zastoupena. I přes dostatečnou rešerši zdrojů z oblasti demografie je obtížné stanovit, kolika procentní zastoupení je dostatečně dobré

Tato kapitola byla věnována základním teoriím diversity managementu a zásadním dimenzím diverzity. Zmíněna byla také řada studií, které se diverzitou v různých souvislostech zabývaly. Zajímavý přehled klíčových otázek a témat týkajících se diversity managementu přináší Özbilgin a Syed (2021). Jedná se například o víceúrovňový přístup k managementu diverzity, nestačí pouze snaha firem a jednotlivců, problematiku diverzity je potřeba řešit i na národní a mezinárodní úrovni. Dalším důležitým tématem je diskuze mezi konvergencí a divergencí diverzity managementu napříč světovými regiony. Özbilgin a Syed (2021) také

zmiňují již výše popsanou problematiku vlivu diverzity na výkonnost společnosti. Autoři se zabývají otázkou, zda by diverzita měla být ve firmách prosazována na úkor zhoršení výkonnosti. Pozornost je potřeba věnovat také prolínání diverzity se společenskou odpovědností firem a konkrétním problémům, které firmám brání v zavádění konsistentního diversity managementu.

Özbilgin a Syed (2021) shrnují problematiku diverzity několika základními otázkami. Při jakémkoliv výzkumu týkajícího se diverzity je potřeba brát v potaz lokalitu, kde se výzkum provádí. Přístup k diversity managementu je totiž v různých regionech odlišný. Odpovídá se tak na otázku kde. Dále je třeba odpovědět na otázku, proč se diversity managementem zabývat. Je důležité zjistit, jací jsou stakeholdeři a jaké benefity firma může získat. V neposlední řadě je potřeba zvolit správné praktiky, nejlépe ty, které budou mít dlouhodobý pozitivní vliv na všechny stakeholdery, konkrétní procesy by měly být důkladně organizovány a měly by přinášet konkrétní výsledky. Poslední důležitou otázkou je podle Özbilgina a Syeda (2021) ta otázka, komu diversity management slouží. V ideálním případě mohou z diversity managementu profitovat firmy, jejich zaměstnanci, ale i zbytek společnosti, především díky pozitivnímu ekonomickému vlivu.

Ellsworth a kol. (2021) dodávají zajímavý pohled na budoucnost diversity managementu. Podstatná je myšlenka, že diverzita ve firmách přestává být vnímána jako problém a začíná být vnímána jako příležitost. To znamená, že firemní kultura je nastavená tak, aby zabránila negativním aspektům diverzity, jako je ztížená komunikace nebo disharmonie mezi pracovníky a podpořila pozitivní aspekty diverzity, jako například lepší prostředí pro inovace nebo vyšší úroveň kreativity.



## 2 Podniková výkonnost

Taouab a Issor (2019) popisují podnikovou výkonnost jako závislou proměnou, která je často součástí mnoha výzkumů týkajících se strategického managementu. Přestože se jedná o pojem v odborné literatuře velmi rozšířený, téměř neexistuje shoda na jeho definici a měření. Herdinata (2019) k této problematice dodává, že množství výkonu je měřítkem úspěšnosti řízení podniku. Výkonnost může sloužit také jako motivace investorů k vložení prostředků do společnosti. Realizace výkonu podniku je souborem mnoha činností. Jelikož každá činnost vyžaduje využití určitých zdrojů, dá se výkonnost podniku hodnotit podle efektivity využití daných zdrojů vzhledem k dosažení podnikových cílů. Herdinata (2019) dodává, že podniková výkonnost je ukazatel úspěchu společnosti, kterého bylo dosaženo komplexním rozhodovacím procesem managementu podniku.

Wagner (2009) uvádí, že základní uchopení pojmu výkonnost u organizací je stejné, jako u jakéhokoliv živého organismu, jehož chování je cílově a uvědoměle orientováno na dosažení určité úrovně kvality. U organizace představuje výkonnost kvalitu, která popisuje průběh, jakým organizace uskutečňuje určitou činnost v podobnosti s referenčním způsobem průběhu této činnosti. Pro porovnání je ovšem nutné stanovení kritériální škály.

Kocmanová a kol. (2013) se blíže zabývají pojmem řízení výkonnosti a uvádějí, že řízení výkonnosti je styl řízení založený na hodnocení finančních i nefinančních ukazatelů, tzv. klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), jejichž soustava má ucelenou koncepci a je plně srozumitelná a integrovaná do celopodnikového systému řízení s orientací do budoucnosti.

Nosková (2020) uvádí, že existuje více pohledů na problematiku hodnocení výkonnosti podniku. Často jsou využívány tradiční absolutní a poměrové ukazatele. Jsou i metody, které přinášejí souhrnné hodnocení více oblastí najednou, např. *Balanced Scorecard*. Většina studií zabývajících se výkonností se soustředí na mikroekonomickou úroveň. Popisují vztahy mezi výkonností podniku a jeho vnitřním prostředím. Studie jsou tak často určeny především pro podnikatele, kterým poskytují cenné rady, jak výkonnost podniku zvýšit. Nosková (2020) dále popisuje, že management výkonnosti je možné zjednodušeně definovat jako přetváření plánu na výkonnost. K měření výkonnosti lze použít řadu indikátorů. Jedním z nich je

účinnost, která představuje poměr mezi očekávanou spotřebou zdrojů a reálnou spotřebou zdrojů. Dále efektivita, která poměruje reálný výsledek s výsledkem očekávaným. Důležitým indikátorem je i produktivita, která poměruje vstupy s výstupy. Konečný cíl všech činností v podniku ovšem představuje ziskovost.

Wagner (2009) dále poukazuje na důležité spojení výkonnosti a prospěchu. Většinu názorů na výkonnost totiž spojuje princip říkající, že výkonnost je chápána jako cesta k vytvoření prospěchu. Výkonnost je ze své podstaty konstruktivní činností, která něco vytváří, či generuje. Prospěch lze tedy popsat jako důsledek konstruktivní činnosti, který zvyšuje kvalitu.

Kocmanová a kol. (2013) upozorňují na důležité spojení výkonnosti a udržitelnosti podniku. Od konce 20. století lze pozorovat změny v podnikovém řízení vztahující se k udržitelnému myšlení. Udržitelnost v tomto případě znamená rovnováhu a vyváženost podniku v ekonomické, sociální a environmentální sféře. Základní cíle, které by měly být naplněny jsou udržení vysoké a stabilní úrovně ekonomického růstu a zaměstnanosti, účinná ochrana životního prostředí a šetrné využívání přírodních zdrojů. Kocmanová a kol. (2013) tedy i samotné řízení výkonnosti podniku dělí do tří sfér – environmentální, sociální a ekonomické. Pro společnosti je důležité držet se udržitelného trojúhelníku *Triple – Bottom – Profit*, který znázorňuje vztahy mezi ekonomickou, sociální a environmentální činností podniku. Podnik může dosáhnout maximální výkonnosti pouze tehdy, pokud jsou jednotlivé dimenze v rovnováze. Problematikou udržitelnosti a výkonnosti podniku se zabývali také Velinová a kol. (2020). Podle autorů je klíčem k dosažení udržitelné výkonnosti dostatečná digitalizace společnosti. Digitalizace vede k lepší spokojenosti zákazníků, dodavatelů a ostatních stakeholderů. Klíčová je pro podnik především digitalizace vrcholového managementu. Kocmanová a kol. (2013) dále uvádějí, že k aplikaci řízení výkonnosti je potřeba stanovit správné ukazatele pro jednotlivé oblasti podniku. Ukazatele jsou poté monitorovány, měřeny a hodnoceny v čase.

## **2.1 Měření výkonnosti**

Kocmanová a kol. (2013) uvádějí, že měření výkonnosti by mělo probíhat systémově, za pomoci metrik respektujících různé dimenze (čas, náklady,

spokojenost zákazníků, kvalitu, schopnost inovací). Cílem měření je specifikovat výkonnost různých objektů v podniku. Pod pojmem objekty lze chápat zaměstnance společnosti, ale i vnitřní procesy. Měřením a hodnocením ukazatelů je možné sledovat úspěšnost a nedostatky. Důležitá je především účelnost, což znamená zaměření se na správné ukazatele, které zásadně souvisejí s podnikovým výkonem.

Wagner (2009) dále upozorňuje, že vyjasnění konceptu pro měření výkonnosti konkrétního subjektu je rozsáhlou a složitou úlohou. Proto je vhodné stanovit koncepční otázky, které mohou při měření výkonnosti značně pomoci. Klíčové jsou následující otázky (Wagner, 2009):

- Kdo jsou hlavní uživatelé informací o výkonnosti a pro jaké účely tyto informace využívají?
- Které faktory stimulují nebo motivují k tomu, aby výkonnost byla předmětem zájmu měření?
- Je (respektive má být) systém měření výkonnosti nastaven tak, aby postihl všechny dimenze zkoumané činnosti, nebo aby se zaměřil na určitý výběr?
- Jakým způsobem jsou stanoveny referenční prvky pro vyhodnocení výkonnosti
- Jakým způsobem se při měření výkonnosti zohledňuje faktor času?

Taouab a Issor (2019) uvádějí, že je podstatné, aby systém měření výkonnosti splňoval 4 elementární úkoly. Systém by měl dokázat vyhodnotit, zda firemní zaměstnanci a dodavatelé dokáží podávat očekávaný výkon. Dále by měl systém posoudit, jestli všichni stakeholdeři podporují společnost v dosažení jejich cílů. Dalším úkolem pro systém měření výkonnosti je pomoc společnosti při zavádění procesů, které vedou ke splnění strategických cílů. V neposlední řadě by měl správně zvolený systém usnadnit společnosti monitoring strategických plánů. Taouab a Issor (2019) dále dodávají, že měření výkonnosti nabízí společností významné a cenné informace, které managementu umožňují monitorovat výkon, vykazovat progres, zlepšit motivaci zaměstnanců a zdokonalit komunikaci na pracovišti. Důležitou funkcí je také přesné určení problémů.

Iltner, Larcker a Randall (2003) upozorňují na rozdíly v měření finanční a nefinanční výkonnosti podniku. Existuje řada faktorů, které nejsou finančního charakteru, ale v konečném důsledku ovlivňují ziskovost podniku. Řadí se mezi ně například loajalita zákazníků, spokojenost zaměstnanců, ale i úroveň diverzity ve společnosti. Iltner a kol. (2003) tvrdí, že tyto nefinanční ukazatele mohou být pro manažery přínosné, protože mohou získat informace o výkonnosti podniku ještě před zveřejněním všech finančních výkazů. Zaměstnanci tak mohou dostat cenné informace o konkrétních opatřeních potřebných k dosažení strategických cílů. Spokojenost zákazníků, image společnosti nebo diverzita ve společnosti jsou aspekty, které nelze vyjádřit v penězích, proto nemohou být součástí aktiv v účetní závěrce, přesto jsou významnými přispívajícími k celkové výkonnosti společnosti. Iltner a kol. (2003) dále poukazují na fakt, že mnoho firem si stále neuvědomuje veškeré benefity měření nefinanční výkonnosti. Autoři provedli výzkum v 60 výrobních podnicích a došli k závěru, že většina z nich se nesnaží aktivně identifikovat oblasti nefinanční výkonnosti, které přispívají ke splnění strategických cílů a zvyšují hodnotu podniku. Dalším problémem je, že společnosti, které nefinanční výkonnost měří, přistupují k této problematice neefektivně. Nejčastěji jsou k měření využívány šablony jako *balanced scorecard*. Samotní autoři této metody uvádějí, že nastavení metrik je v každé společnosti individuální a musí být do hloubky promyšlené. Častým jevem je také manipulování výsledků manažery, kteří často upravují metriky podle toho, jak se jim to hodí. Iltner a kol. (2003) dále uvádějí příklad z praxe, který poukazuje na možné chyby v měření nefinanční výkonnosti. Jedná se o příklad jedné z velkých bank, která si najala firmu, která pomocí dotazníku měřila spokojenost zákazníků, ale pouze těch, kteří fyzicky navštívili pobočku banky. Při vyhodnocování výzkumu došlo k překvapivému výsledku. Jako pobočka s nejspokojenějšími zákazníky se ukázala ta, která v polovině výzkumu dosahovala nejhorších výsledků. Razantní zlepšení bylo dosaženo tím, že se manažer pobočky v polovině výzkumu rozhodl nabízet všem klientům jídlo a pití zdarma, což bylo ekonomicky nevýhodné, ale z pohledu spokojenosti zákazníků se jednalo o nejlepší pobočku.

Wagner (2009) přichází se základními funkcemi, které by měření výkonnosti mělo splňovat. Jako první je uvedena funkce opory paměti. Měření umožňuje uchovávat údaje o společnosti v průběhu času. Druhou funkcí je komparace, která umožňuje

porovnávat charakteristiky různých ekonomických subjektů v různých časech. Třetí funkcí je objektivizace. Měření umožňuje objektivizovat subjektivní smyslové vnímání a popsat charakteristiky, které jsou nepozorovatelné pouhým okem. Čtvrtou funkcí je podpora hloubky poznání. V ekonomickém smyslu to mohou být ukazatele, které jsou dosaženy jen složitými matematickými vzorci a přinášejí tak nová poznání o výkonnosti společnosti. Pátou funkcí je zprostředkování poznání. Měření umožňuje komunikovat údaje o výkonnosti zkoumané společnosti i osobám, které nemají možnost pozorovat dění přímo ve společnosti. Jako poslední funkci uvádí Wagner (2009) funkci důkazní, která umožňuje řešení sporů, zda k určitému jevu došlo, či nikoliv.

Nosková (2020) uvádí, že měření výkonnosti podniku může mít mnoho podob. Základem bývají kvantitativní finanční výsledky v absolutní nebo relativní podobě. Ve výzkumech, které se zabývají tím, co determinuje výkonnost převládají finanční ukazatele, především díky snadnější dostupnosti dat. V této oblasti lze podle Noskové (2020) zvolit za indikátory výkonnosti například náklady, čistý zisk dlouhodobá a celková aktiva nebo prodeje. Dále je také možné využít indikátory, jako např. ukazatel EVA. Další skupinu tvoří řada výzkumů pracujících s poměrovými indikátory. Zde je možné využít ukazatel ROA nebo ROE. Dále také složitější indexy, jako např. IN99, či Tobinovo Q, které je založeno na tržní hodnotě podniku. Nosková (2020) dále poukazuje na fakt, že výzkumy zabývající se determinanty výkonnosti se zaměřují na různé vysvětlující indikátory. Může to být například vliv strategického plánování na výkonnost nebo vliv vybavenosti informačními a komunikačními zařízeními na výkonnost podniku. Do této skupiny patří také již výše zmíněné výzkumy týkající se diverzity a jejího vlivu na finanční výkonnost společnosti (Tarigan a kol., 2018. Adams a kol., 2015).

Wagner (2009) za jedno z nejrozšířenějších měřítek výkonnosti považuje výsledek hospodaření v absolutním vyjádření. Úzce jsou s ním spojené pojmy zisk a ztráta, které jsou sice hojně používané v každodenní komunikaci, ale povědomí o tom, co tyto pojmy přesně znamenají mohou být odlišné. Velmi obecně lze výsledek hospodaření popsat jako souměření prospěchu a oběti, která je spojena s určitou činností.

Jedním z významných poměrových indikátorů je ukazatel ROA tedy rentability aktiv. Wagner (2009) uvádí, že měření rentability aktiv poměruje úroveň dosaženého

výsledku hospodaření s vyšší aktiv, která byla využita pro jeho dosažení. Jedná se o kvantitativní podílové měřítko, které poměřuje vývoj tokové velečiny (výsledek hospodářství) za určité období s průměrnou vyšší stavové veličiny v tomto období. Wagner (2009) dále popisuje, že měřítko rentability aktiv především umožňuje odpovědět na základní otázku, a to, jak efektivní bylo využití zdrojů v určité činnosti z hlediska míry jejich zhodnocení. Matematicky se tedy ukazatel ROA vyjádří jako poměr výsledku hospodaření a celkových aktiv. Výsledek vyjadřuje zhodnocení aktiv bez ohledu na strukturu zdrojů jejich financování, proto je měřítkem celkové efektivnosti zkoumané činnosti. Dalším s významných poměrových ukazatelů je podle Wagnera (2009) rentabilita tržeb, která je často uváděna jako jeden z klíčových ukazatelů ve výročních zprávách firem v automobilovém průmyslu. Rentabilita tržeb (ROS) je ukazatel, který označuje kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

## 2.2 Výkonnost a diverzita

Kerbyová a Burns (2012) zpracovali pro americký institut *Center for American Progress* deset ekonomických argumentů, které obhajují diverzitu a její pozitivní vliv na výkonnost společnosti. Mezi nejčastěji zmiňované argumenty patří následující (Kerbyová a Burns, 2012):

- Diverzita na pracovišti podporuje růst ekonomiky jako celku,
- díky rozmanitým pracovním týmům mohou firmy získat vyšší tržní podíl,
- pokud je diversity management aplikován již při náboru, zvyšuje se šance k zisku kvalifikovanějších pracovníků,
- diverzita navyšuje kreativitu a inovace,
- rozmanitost na pracovišti je v globalizovaném světě nutnou podmínkou,
- bez diverzity v představenstvu je velmi obtížné naplnit ekonomický potenciál firmy.

Gaudiano a Huntová (2017) se ve svém článku snaží nalézt spojitost mezi diverzitou a výkonností. Autoři uvádějí, že cílem diverzity by nemělo být co nevyšší procentuální zastoupení menšin na pracovišti, ale spíše nalezení rovnováhy ve složení pracovních týmů. Aby bylo možné spojitost definovat, Gaudiano a Huntová (2017) vymezili 4 výkonnostní pilíře, které diverzita ve společnosti pozitivně

ovlivňuje. První pilíř představuje přitažlivost firmy pro talenty. Diverzifikovaný náborový tým má podle řady výzkumů, např. Villegas a kol. (2019), menší tendenci uplatňovat v rozhodovacích procesech předsudky, což zvyšuje šanci na přijetí kvalitního kandidáta. Podle Gaudiana a Huntová (2017) může přílišná homogenita pracovní síly odradit potenciální zájemce o pracovní místo v dané společnosti. Především z důvodu, že by se v homogenním kolektivu necítili komfortně. Jako druhý pilíř definovali Gaudiano a Huntová (2017) lepší schopnost udržení talentů. Rozmanité týmy napomáhají novým zaměstnancům rychleji se začlenit do kolektivu. Diversity management také bojuje proti předsudkům, které mohou být důvodem předčasného ukončení pracovního poměru. Třetí pilíř tvoří provozní efektivita. Gaudiano a Huntová (2017) uvádějí, že výkon pracovního týmu je do velké míry ovlivňován jednotlivci a v případě, že je jeden z členů týmu nepřijímán nebo přehlížen klesá tím jeho výkon, tím pádem i výkon celého týmu a celé firmy. Posledním pilířem je vyšší přitažlivost pro zákazníky. Tento argument je poměrně často využívám. Podle Gaudiana a Huntové (2017) ho ovšem limituje především to, že jen malé procento pracovních týmů se dostává do přímého kontaktu se zákazníkem. Zákazníci mohou také často tvořit spíše jednu homogenní skupinu.

Dalším často citovaným výzkumem na téma diverzity a výkonnosti je studie společnosti McKinsey od Huntové a kol. (2018). Studie vychází z průzkumu více než 1000 společností z 12 zemí. Firmy byly rozděleny podle úrovně diverzity a následně rozděleny do kvartilů. Podstatou studie bylo porovnání spodního a horního kvartilu. Huntová a kol. (2018) došli k závěru, že genderová diverzita ve vedení společnosti zvyšuje profitabilitu. Rozdíl v EBIT mezi spodním a horním kvartilem dosahoval 21 %. Společnosti v horním kvartilu mají více žen na úrovni liniového managementu oproti společnostem v dolním kvartilu. Ještě větší rozdíl Huntová a kol. (2018) zaznamenali při výzkumu etnické diverzity. V této dimenzi by zaznamenám 33 % rozdíl mezi spodním a horním kvartilem. Rozdíly jsou shodné v čase a velkou roli nehraje ani lokalita firem. K podobným závěrům dochází i studie společnosti BSG, kterou zpracovali Lorenzo a kol. (2017). Zkoumáno bylo 1681 firem z 8 zemí. Diverzita byla měřená s ohledem na etnicitu, gender, pracovní zkušenosti, vzdělání a věk. Společnosti s nadprůměrnou diverzitou na manažerských postech dosáhly na o 19 % vyšší výnosy spojené

s inovacemi a o 9 % vyšší EBIT. Jako nejvýznamnější dimenze diverzity se ukázal gender a oblast kariérních zkušeností.

Na to, jak diverzita ovlivňuje výkonnost firem byla v minulosti provedena řada výzkumů. Příkladem mohou být Lorenzo a Reeves (2018), kteří ve své studii reagovali na teoretickou poučku, která tvrdí, že diverzita je často tahounem výkonu a inovací uvnitř společnosti. Výzkumu se účastnilo více než 1700 společností různé velikosti v osmi zemích. Zkoumána byla diverzita na základě věku, pohlaví, národnosti, vzdělání a zkušeností v daném odvětví. Lorenzo a Reeves (2018) ve své studii prokázali, že existuje statisticky prokazatelný vztah mezi úrovní diverzity a úrovní inovací ve všech zemích, odkud zkoumané firmy pocházeli. Dokonce bylo potvrzeno, že čím více dimenzí diverzity bylo zastoupeno, tím silnější vzájemný vztah byl. Podniky s nejvyšší úrovní diverzity byly zároveň nejvíce inovativní. Společnosti, které ve všech dimenzích diverzity dosáhli ve výzkumu na nadprůměrné hodnoty měly v průměru o 19 % vyšší příjmy vycházející s inovací a o 9 % vyšší hodnotu EBIT. Výzkum tedy potvrdil, že široký přístup k diverzitě pozitivně ovlivňuje ziskovost společnosti, především díky inovacím, které jsou s vysokou úrovní diverzity často spojeny. Lorenzo a Reeves (2018) byli díky širokému datovému vzorku schopni vypočítat, že příjmy spojené s inovacemi mohou vzrůst o 1 %, pokud společnost jakkoli obohatí diverzitu ve svém managementu. Potenciál růstu je vyšší, pokud se obohacení diverzity týká specificky genderu, poté může nastat růst příjmů spojených s inovacemi až o 2,5 %.

Malý a Velinov (2016) se ve své studii také zabývali vlivem diverzity top managementu na výkonnost firmy. V této studii byl v úvahu brán i fakt, v jakém stádiu životního cyklu se zkoumané firmy nacházejí. Malý a Velinov (2016) došli k závěru, že diverzita uvnitř týmů v top managementu má důležitý vliv na výkonnost firmy. Jedním ze zkoumaných faktorů byla samotná velikost týmů. Zde se ukázalo, že přílišná velikost týmů firemní výkonnost spíše zhoršuje, především kvůli ztížené komunikaci a delším rozhodovacím procesům. Jako pozitivní se naopak ukázal vliv diverzity na základě věku ve smyslu zaměstnávání mladších pracovníků. Malý a Velinov (2016) uvádějí, že aby mohla růst firemní výkonnost, tak v top managementu musí být zastoupeni i mladší lidé.

Tarigan a kol. (2018) zkoumali vliv diverzity na finanční výkonnost v představenstvech vybraných indonéských firem. Výzkum se týkal genderové



diverzity, národností diverzity a diverzity ve vzdělání (konkrétně počtu zástupců ve vedení s doktorátem). Finanční výkonnost firem vyjadřoval ukazatel ROA a Tobinův koeficient Q. Výzkum ukázal, že vyšší zastoupení žen ve vedení společnosti negativně ovlivňuje ukazatel ROA, což je v rozporu s řadou teoretických tvrzení, podle kterých genderová diverzita finanční výkonnost zlepšuje. Tarigan a kol. (2018) argumentují tím, že negativní vliv genderové diverzity na ROA je způsoben specifickou situací v Indonésii. Vedení tamních podniků totiž často bývá zastoupeno rodinnými příslušníky vlastníka společnosti. Proto jsou do vedoucích pozic ženy dosazovány na základě rodinné příslušnosti, nikoliv podle svých dovedností a zkušeností. Tato skutečnost vede ke zhoršení rozhodovacích procesů, což negativně ovlivňuje ukazatel ROA. Národnostní diverzita ve vedení společnosti má naopak pozitivní vliv na ROA. Čím více národností ve vedení společnosti je zastoupeno, tím je firma finančně výkonnější. Tato část výzkumu potvrzuje teorii, která tvrdí, že vyšší úroveň národnostní diverzity ve vedení společnosti přináší konkurenční výhodu. Především díky know-how a kontaktům, které často zahraniční pracovníci přinášejí. Tarigan a kol. (2018) dále uvádějí, že nebyl prokázán žádný vliv na výkonnost, pokud bylo ve vedení společnosti vyšší zastoupení nositelů doktorátu. Jako hlavní důvod, proč nebyl prokázán žádný vliv uvádějí autoři výzkumu fakt, že držitelé doktorátu svůj titul často získali v odlišném oboru, než v jakém firma působila. Proto nemohli v praxi naplno využít své znalosti. Souvislost mezi genderovou diverzitou ve vedení společnosti a ROA se zabývali také Brahma a kol. (2021). Autoři došli k závěru, že genderová diverzita ve vedení má zřejmý a pozitivní vliv na ROA. Pozitivní vliv ještě nabývá na významnosti v případě, že ve vedení společnosti je 3 a více žen.

Adams a kol. (2015) shrnují problematiku vlivu především genderové diverzity na finanční výkonnost společností. Tomuto tématu se věnovalo mnoho studií s odlišnými výsledky. Autoři poukazují na fakt, že lze nalézt studie podle kterých neexistuje žádný vztah mezi diverzitou a finanční výkonností. Jsou ale i studie, které prokazují pozitivní vztah a zároveň existují studie, které tvrdí že diverzita ovlivňuje finanční výkonnost negativně. Adams a kol. (2015) přisuzují rozporuplná zjištění tomu, že výzkumy se liší ve zvolených metodikách měření finanční výkonnosti nebo rozdílných časových horizontech. Důležitým faktorem, který je ve výzkumech často opomíjený je také koncept diverzity ve zkoumaných firmách. Je podstatné sledovat,

do jaké míry se firma diverzitou zabývá a jestli k problematice diverzity přistupuje aktivně nebo pasivně.

Ve druhé kapitole byla představena problematika finanční výkonnosti. Pozornost byla věnována především potenciální souvislosti diverzity a finanční výkonnosti. Řada výzkumů se tímto tématem zabývala a na jejich základě bylo učiněno mnoho různých závěrů. To, že výzkumy zabývající se stejnou problematikou přichází s různými výsledky jen potvrzuje tvrzení, že diverzita je velice komplexní téma. Existuje mnoho proměnných, které tyto výzkumy do značné míry ovlivňují. Analytická část práce je věnována výzkumu problematiky vztahu mezi diverzitou a výkonnosti ve společnosti Volkswagen Group. Po provedení výzkumu bude možné výsledky porovnat s ostatními autory, kteří se touto problematikou zabývali.

### 3 Diversity management ve společnosti Volkswagen Group

Volkswagen Group je německý automobilový koncern založený roku 1937 sídlící ve Wolfsburgu. Volkswagen Group je složena ze dvou divizí – automobilové a finanční. Automobilová divize je dále rozdělena na oblast osobních vozů, užitkových vozů a energetiky. Do oblasti osobních vozů spadají společnosti Volkswagen Passenger Cars, Škoda, Seat, Volkswagen Commercial Vehicles, Audi, Porsche, Cariatad a další. Oblast užitkových vozů reprezentuje především firma Traton, která spojuje výrobce nákladních vozů jako např. Man a Scania. Do oblasti energetiky patří společnost Man Energy Solutions a její dceřiné společnosti. Nejvýznamnějším zástupcem finanční divize je společnost Volkswagen Financial Services. Mezi jejich hlavní aktivity patří financování dealerů, finanční služby poskytované zákazníkům nebo *fleet management*. V roce 2022 Volkswagen Group prodala 8,6 milionů vozidel a dosáhla celkových tržeb ve výši 279,2 miliard euro. (Volkswagen, 2022c).

Data ke kvantitativnímu výzkumu byla sbírána především ve výročních zprávách zkoumaných firem, kde je možné nalézt účetní závěrku, pomocí které lze zjistit ekonomické ukazatele využitě k výzkumu (ROA, ROS, tržby na jednoho zaměstnance). Důraz byl kladen na aktualitu dat, ekonomické ukazatele reflektují účetní období, které skončilo 31.12. 2022. Informace o členech vrcholového managementu byly dostupné buď také ve výročních zprávách nebo na oficiálních webech firem, často v sekci pro média. Složení vrcholového managementu zkoumaných firem je aktuální k datu 30. 3. 2022. Výzkum se týkal 14 vybraných firem, které jsou členy Volkswagen Group. Kritériem bylo, aby ve sledovaných firmách byli zástupci automobilové i finanční divize, u automobilové divize byl kladen důraz, aby byly zastoupeny firmy vyrábějící jak osobní vozy, tak i firmy vyrábějící užitkové vozy. Aby bylo možné získat globálnější pohled, pro výzkum byly vybrány nejen koncernové firmy sídlící v Evropě ale i v USA (Navistar) a Indii (SKODA – VW India), jsou to regiony, ve kterých je přístup k diverzitě odlišný oproti Evropě. Volkswagen Group je většinovým vlastníkem všech firem. Zvoleny byly následující firmy: Audi AG, pod které spadá Automobili Lamborghini S.p.A. a Bentley Motors Ltd, dále Porsche AG, SEAT, S.A., Škoda Auto a.s., pod kterou spadá i SKODA – VW India Pvt. Ltd., dále TRATON SE, pod který spadá MAN Truck & Bus SE, Navistar International Corporation, Scania AB a Volkswagen Truck & Bus. Součástí výzkumu je i Volkswagen AG.

Analytickou část práce lze rozdělit do dvou pod částí. Jednu část tvoří analýza dat, získaných kvantitativním výzkumem. Její součástí je srovnání zkoumaných firem z hlediska procentuálního zastoupení žen, věkového složení a procentuálního zastoupení cizinců ve vrcholovém managementu. Následně budou jednotlivé dimenze diverzity vyjádřeny směrodatnou odchylkou. Směrodatná odchylka umožní výzkum souvislosti jednotlivých ukazatelů výkonnosti (ROA, ROS, tržby na jednoho zaměstnance) a jednotlivých dimenzí diverzity pomocí korelačních testů.

Test korelace mezi úrovní diverzity a firemní výkonností bude proveden pomocí Excelu. Pro výzkumnou část diplomové práce byly zvoleny následující hypotézy:

**H1: Vyšší úroveň genderové diverzity (zastoupení žen ve vedení společnosti) vede k lepší finanční výkonnosti.** Hypotéza vychází ze studie Landry a kol. (2016), která uvádí, že genderová diverzita napomáhá ke zlepšení rozhodovacích procesů, zlepšuje firemní kulturu, zlepšuje firemní image a navyšuje finanční výkonnost společnosti.

**H2: Vysoký věkový rozptyl mezi členy vedení znamená horší finanční výkonnost společnosti.** Tato hypotéza vychází z publikace Kunze a kol. (2017), kde je uvedeno, že výzkumy prokázaly negativní vliv věkové diverzity na výkonnost firmy. Především z důvodu, že často dochází ke vzájemné diskriminaci mezi mladými a staršími zaměstnanci. Vysoká věková heterogenita může mít za následek neefektivní komunikaci v důsledku rozdílných hodnot a preferencí mezi pracovníky.

**H3 – Čím více cizinců v top managementu, tím lepší finanční výkonnost.** Hypotéza byla zvolena na základě Košťálové a kol. (2021), kteří uvádí, že kulturní rozmanitost má v podniku na výkon zaměstnanců spíše pozitivní vliv, i přesto, že klade větší důraz na komunikaci, často do podniku přináší kreativitu, flexibilitu a všeobecně nové pohledy na řešenou problematiku.

**Tab. 1 Diverzita ve vrcholovém managementu VW Group**

Název společnosti	Počet členů top managementu	Ø věk	Členové pod 50 let	Členové s doktorátem (%)	Zastoupení žen (%)	Zastoupení cizinců (%)
Volkswagen AG	9	54,3	1	44 %	11 %	0 %
Audi AG	7	52,1	1	0 %	14,3 %	14,3 %
Lamborghini Spa.	7	52,7	2	0 %	0 %	29 %
Bentley Motors Ltd.	6	55,8	1	50 %	17 %	83 %
Porsche AG	4	61	0	50 %	0 %	25 %
SEAT, SA	7	53,6	2	14,3 %	14,3 %	<b>86 %</b>
Škoda Auto a.s.	7	53,6	1	29 %	14,3 %	<b>86 %</b>
SKODA – VW India	6	53,3	1	0 %	0 %	16 %
TRATON SE	6	58,5	0	0 %	14 %	50 %
MAN Truck & Bus SE	7	52,1	0	14%	14 %	0 %
Naivista Intl. Corp.	10	52,8	3	10 %	<b>40 %</b>	60 %
Scania AB	9	50,8	3	0 %	22,2 %	11 %
Volkswagen Truck & Bus	8	54,1	3	0 %	12,5 %	0 %
Volkswagen Financial Services	5	52,6	0	<b>60 %</b>	20 %	0 %

Z tabulky č. 1 je patrné, že vrcholový management zkoumaných společností spadajících do Volkswagen Group se skládá ze čtyř až deseti členů. U všech

společností průměrný věk členů top managementu přesáhnul hranici 50 let. S výjimkou Porsche, Tratonu a Manu a VW Financial Services mají všechny firmy alespoň jednoho člena mladšího 50 let. Zprůměrujeme-li všechny zkoumané společnosti, průměrný věk členů top managementu činí 54,1 let. Současný trend tedy nasvědčuje tomu, že přednost ve vedení stále dostávají zkušenější pracovníci. Diverzita týkající se vzdělání je vyjádřena procentem členů, kteří dosáhli na doktorandské vzdělání. Nejlepších výsledků v této kategorii dosahuje Bentley. 50 % členů jeho vrcholového managementu získalo doktorát. Na druhou stranu některé ze zkoumaných firem (Audi, Lamborghini, Traton, Scania a VW Truck & Bus) nemají žádného zástupce s titulem Ph.D. Průměr všech zkoumaných firem je 19 %. S výjimkou Lamborghini a Porsche mají všechny zkoumané společnosti ve vedení alespoň jednu ženu, i když u většiny společností je pouze jedna. Z výzkumu také vyplynulo, že ženy jsou ve vrcholovém managementu nejčastěji zodpovědné za vedení oblasti lidských zdrojů. Průměr u všech zkoumaných firem ukazuje 14% zastoupení žen. Toto číslo lze porovnat s údaji z *Diversity reportu*, který Volkswagen vydává za celou skupinu. Volkswagen (2022a) zde uvádí, že na všech manažerských postech je dohromady 17,2% zastoupení žen, což znamená, že v liniovém a vyšším managementu je zastoupení žen vyšší než v top managementu, kde dosahuje pouze 14 %. Z pohledu genderové diverzity statisticky vyčnívá americká firma Navistar, kde ženy tvoří 40 % vedení společnosti. Národnostní diverzita je poslední zkoumanou dimenzí. Vyjádřena je procentuálním zastoupením cizinců ve vedení společnosti. Ačkoliv je VW Group německý koncern, ve výzkumu byla respektována země původu u zkoumaných firem, proto například u Seatu a Škody je zastoupení cizinců velmi vysoké (86 %). V top managementu těchto firem je pouze jeden zástupce Španěl, respektive Čech. Na druhou stranu firmy německého původu (např. VW Financial Services nebo MAN) nemají ve vrcholovém managementu žádné cizince. Průměrně zkoumané firmy dosahují 33% zastoupení cizinců. Volkswagen (2022a) uvádí, že zastoupení cizinců na všech manažerských postech činí 23%, z čehož vyplývá že pozice nižšího managementu jsou cizinci obsazovány méně, než pozice v top managementu.

**Tab. 2 Ekonomické ukazatele členských firem VW Group**

Název společnosti	ROA (%)	ROS%	Tržby na jednoho zaměstnance (v mil. euro)
Volkswagen AG	4,8	7,9	0,4
Audi AG	10	12,2	0,7
Lamborghini S.p.A.	37	<b>25,9</b>	1,3
Bentley Motors Ltd.	<b>71</b>	20,9	0,8
Porsche AG	3	18	0,9
SEAT, SA	1	0,3	0,8
Škoda Auto a.s.	5	3	0,6
SKODA – VW India	1	5,29	0,4
Traton SE	2	5,1	0,4
MAN Truck & Bus SE	23	8	0,2
Navistar Int. Corp	7	5,1	0,5
Scania AB	3	12,2	0,2
Volkswagen Truck & Bus	3	4	0,5
Volkswagen Financial Services	2	12,2	<b>29,8</b>

### 3.1 Praktiky diversity managementu Volkswagen Group

Společnost Volkswagen Group otevřeně informuje veřejnost o svých praktikách v rámci managementu diverzity prostřednictvím každoročně vydávaného reportu o udržitelnosti a také ve výroční zprávě. Ve zprávě o udržitelnosti je diverzitě věnována samostatná kapitola.

Volkswagen (2022a) uvádí, že mezi hlavní úkoly jejich zaměstnanecké politiky patří vytváření pracovního prostředí, ve kterém se mohou uplatnit talentovaní lidé jakéhokoliv věku a pohlaví, bez ohledu na jejich původ a kulturní zázemí. Klíčem k úspěchu je kultura založená na partnerské spolupráci, vysoká úroveň diverzity

na pracovišti a inspirativní vedení. Strategické řízení diverzity napříč celou skupinou náleží členovi představenstva zodpovědnému za oblast lidských zdrojů, tím je v současné době Gunnar Kilian. Volkswagen (2022a) dále udává, že problematika diverzity je pracovní náplní dalších 85 manažerů. Každoročně je pořádána konference věnovaná diverzitě, na které manažeři diskutují nad praktikami a postupy, které mohou pomoci vylepšit úroveň diverzity ve společnosti.

Diverzita ve společnosti byla definována jako jedno z hlavních témat ve strategii *NEW AUTO*, která se zabývá udržitelností automobilového průmyslu v současných dynamických podmínkách. Volkswagen se rozhodl zahrnout diverzitu také do klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). K měření diverzity je používán *diversity index*, který sleduje změny v zastoupení žen v managementu a internacionalizaci v top managementu. Výsledky vyjádřeny jako procentuální zastoupení mezi aktivními pracovníky (Volkswagen, 2022b).

Volkswagen (2022a) dále uvádí, že cíle týkající se strategie diverzity jsou zakotveny v klíčových dokumentech. Jako příklad je uvedeno prohlášení *We live diversity*, které je označeno jako jeden ze 7 základních principů koncernu, které definují firemní kulturu a firemní DNA. Volkswagen vnímá rozmanitost nejen jako genderovou rovnost, zastoupení národnostních nebo sexuálních menšin, ale například se zaměřuje i na inkluzi a integraci zaměstnanců se zdravotním postižením.

Volkswagen (2022b) ve zprávě o udržitelnosti dále vyzdvihuje nově vytvořenou poradní komisi zabývající se problematikou diverzity. Hlavním cílem je zvýšit povědomí o problémech spojených s diskriminací a pomoc získat zaměstnancům dovednosti, díky kterým budou moci systematicky čelit diskriminaci. Komise je složena z odborníků v oblasti diverzity, akademických pracovníků a manažerů VW Group. Komise v roce 2022 vydala konkrétní doporučení k opatřením a procesům diversity managementu. Dalším krokem, který posílil závazek společnosti k diverzitě byl podpis a finanční podpora Charty diverzity. Dalším tématem, kterého se dotýká zpráva o udržitelnosti a je do určité míry spojeno s diverzitou, je antidiskriminační politika. Volkswagen (2022a) uvádí, že důrazně odmítá diskriminaci a jako společnost zastává respekt, rovné příležitosti a rovné zacházení s lidmi bez ohledu na jejich národnost, věk, rasu, pohlaví, zdravotní postižení, ideologie, náboženství, národnost, sexuální orientaci, sociální původ nebo politickou příslušnost.



Antidiskriminační politika a její konkrétní pravidla jsou blíže specifikována v etickém kodexu společnosti. Porušení pravidel se trestá. Společnost uvádí, že v roce 2022 bylo propuštěno 14 zaměstnanců pro porušení pravidel týkajících se diskriminace.

Ačkoliv Volkswagen (2022a) uvádí, že vnímá mnoho dimenzí diverzity, v praxi se jejich politika rozmanitosti soustředí především na zastoupení žen v managementu a internacionalizaci (tedy zastoupení členů více národností) v top managementu společnosti. Na tyto dvě dimenze diverzity VW aplikuje kvóty a konkrétní čísla zveřejňuje pomocí výše zmíněného *diversity indexu*. Výsledky společnost zveřejňuje pravidelně od roku 2017. Zastoupení žen ve vedoucích pozicích, což zahrnuje liniový management, vyšší management a top management, činilo v roce 2022 17,2 %. Ve srovnání s rokem 2021 se jedná o 1% nárůst. Cílem je dosáhnout zastoupení 20,2 % do roku 2025. Internacionalizace top managementu činila za rok 2022 23,4 %, což znamená 3,1% nárůst oproti roku 2021.

Volkswagen (2022a) dále ve své zprávě o udržitelnosti zmiňuje konkrétní programy na podporu diverzity, které sám připravuje. Jako první příklad je uveden program *Diversity Wins@Volkswagen*. Tento program, jehož hlavní náplní jsou školení pro vedoucí pracovníky má za cíl především vyzdvihnout důležitost diverzity a inkluze na pracovišti. Účastníkům je vštěpován holistický přístup k diverzitě a její současný význam pro firmy. Volkswagen (2022a) uvádí, že programu *Diversity Wins@Volkswagen* se zúčastnilo již 94 % vedoucích pracovníků napříč celým koncernem. V rámci programu je řešena i problematika nevědomých předsudků a účastníci jsou podporováni v tom, aby se jich ve svých rozhodnutích dokázali vyhnout. Další program, který Volkswagen (2022a) blíže představuje veřejnosti je *Kompas 2.0*, který má za úkol pomoci talentovaným ženám ke startu kariéry na manažerské pozici. Součástí programu jsou i pracovnice ve výrobě. Podstatou programu je devítiměsíční mentoring, který je doprovázen networkingovými akcemi, semináři a diskuzemi. Za rok se programu zúčastnilo 229 zaměstnankyň. Volkswagen (2022a) se dále aktivně podílí na projektu *Target Gender Equality*, který zřizuje dobrovolná iniciativa *Global Compact*, spadající pod OSN. Iniciativa usiluje o dosažení rovnosti pohlaví v podnikatelském prostředí. Společnostem jsou poskytovány rady a návody, jak posílit postavení žen na pracovišti, součástí programu jsou workshopy, zaměřující se na témata, jako nerovnoměrné zastoupení žen napříč odvětvími nebo *gender pay gap*.

V každoroční zprávě o udržitelnosti Volkswagen (2022a) vyjadřuje podporu LGBTQI+ komunitě. V roce 2019 společnost přišla s kampaní *We Drive Proud*. Jedná se o iniciativu, která chce zajistit, aby se všichni zaměstnanci bez ohledu na jejich sexuální orientaci cítili ve společnosti vítání a bezpečně. Dalším tématem, které je pro Volkswagen důležité je inkluze na pracovišti. Společnost podporuje workshopy pro pracovníky s handicapem. Volkswagen (2022a) dále uvádí, že lidé s různými druhy invalidity nebo jiným handicapem tvoří 8,8 % jejich zaměstnanců.

Koncept diverzity společnosti je blíže popsán také v *Corporate Governance Declaration*, tedy dokumentu, který je součástí výroční zprávy. V tomto případě Volkswagen (2022c) uvádí určitá doporučení týkající se diverzity pro dozorčí radu, kterých by se měla řídit při volbě členů představenstva. Je zde například uvedeno, že diverzita musí být jedním z hodnotících kritérií při volbě. Rada by měla usilovat o vyšší zastoupení žen, než je zákonné minimum, zastoupeno by mělo být také co nejvíce věkových skupin. Cílem diverzity u členů představenstva by mělo být dosažení vyšší expertízy a získání nových perspektiv. Vyšší úroveň diverzity otevírá společnost novým nápadům a zabraňuje jednotvárnému skupinovému myšlení.

Diverzita by měla být brána v potaz i při volbě členů dozorčí rady. Volkswagen (2022b) uvádí, že alespoň 3 členové rady by měli přispívat k vylepšení úrovně diverzity. Zmíněna je konkrétně národnostní diverzita a diverzita na základě věku. Dále jsou přímo jmenováni členové, kteří k těmto kritériím přispívají.

### **3.2 Souvislost mezi podnikovou diverzitou a finanční výkonností**

Poslední kapitola diplomové práce se zabývá výzkumem souvislosti mezi třemi dimenzemi diverzity a finanční výkonností u výše popsaných čtrnácti firem spadajících do Volkswagen Group. Byly zvoleny následující dimenze diverzity: genderová diverzita, diverzita na základě věku a národnostní diverzita. Finanční výkonnost v tomto výzkumu představují ukazatele ROA, ROS a tržby na jednoho zaměstnance. Úroveň diverzity ve vrcholovém managementu je u každé ze zkoumaných firem vyjádřena pomocí směrodatné odchylky. Směrodatná odchylka podle Pohanky (2010) představuje míru statistické variability. Směrodatná odchylka, podobně jako rozptyl určuje, jak moc jsou hodnoty rozptýleny či odchýleny od průměru hodnot. Matematicky lze směrodatnou odchylku vyjádřit jako odmocninu z rozptylu. Závislost mezi diverzitou a výkonností je ve výzkumu vyjádřena

korelačním koeficientem. Korelace je podle Soukupa (2013) lineární závislost mezi dvěma veličinami. Znamená to vzájemný vztah mezi dvěma náhodnými procesy nebo náhodnými veličinami. Pro výzkum byl využit Pearsonův korelační koeficient, který podle Pohanky (2010) číselně vyjadřuje těsnost korelace.

**Tab.3 Úroveň diverzity vyjádřená pomocí směrodatné odchylky**

Název společnosti	Genderová diverzita	Diverzita na základě věku	Národnostní diverzita
Volkswagen AG	0,33333333	4,663689527	0
Audi AG	0,37796447	4,220133151	0,377964473
Lamborghini S.p.A.	0	6,237368187	0,487950036
Bentley Motors Ltd.	0,4082483	5,231315959	0,40824829
Porsche AG	0	9,556847458	0,5
SEAT, SA	0,377964473	6,852180744	0,377964473
Škoda Auto a.s.	0,377964473	3,047247001	0,377964473
SKODA – VW India	0	5,316640543	0,51639778
Traton SE	0,40824829	7,341661937	<b>0,547722558</b>
MAN Truck & Bus SE	0,377964473	2,734262328	0
Navistar Int. Corp	<b>0,516397779</b>	4,825856286	0,51639778
Scania AB	0,440958552	4,781329429	0,333333333
VW Truck & Bus	0,35355339	<b>9,62789845</b>	0
Volkswagen Financial Services	0,447213595	1,673320053	0

Z tabulky č. 3 je možné vysledovat úroveň jednotlivých dimenzí diverzity ve zkoumaných společnostech. Úroveň diverzity je vyjádřena pomocí směrodatné odchylky. Hodnota ve sloupci genderové diverzity se pohybuje mezi 0 a 1. To je způsobeno zvoleným kódováním (1 = muž, 0 = žena). Směrodatná odchylka určuje, jak jsou hodnoty odchýleny od průměru. U firem Lamborghini, Porsche a SKODA – VW India se směrodatná odchylka rovná nule, znamená to, že vrcholový management společnosti je z pohledu genderové diverzity homogenní. V praxi to

znamená, že je zastoupen pouze muži. Vyšší směrodatná odchylka znamená, že vedení společnosti je z pohledu genderu více diverzní. Nejvyšší hodnoty dosahuje společnost Navistar. U diverzity na základě věku znamená vyšší směrodatná odchylka vyšší věkový rozptyl mezi členy vedení společnosti. Čím vyšší odchylka, tím je vrcholový management z pohledu věku rozmanitější. Neplatí zde omezení, že směrodatná odchylka může nabývat hodnot jen v rozmezí 0 až 1. Nejvyšší úroveň diverzity v této oblasti dosahuje VW Truck & Bus. Naopak nejnižší věková rozmanitost je ve vrcholovém managementu VW Financial Services. Třetí zkoumanou dimenzí je diverzita na základě národnosti. V tomto sloupci hodnoty směrodatné odchylky vycházejí mezi 0 až 1. Znovu je to z důvodu zvoleného kódování, kdy 1 = domácí národnost (z pohledu země původu společnosti) a 0 = cizinec. U společností, kde je hodnota nulová je vrcholový management národnostně homogenní. V praxi to znamená, že jsou zastoupeny pouze domácí národnosti. Nelze ovšem tvrdit, že vyšší směrodatná odchylka znamená více cizinců. Ve vzorku se totiž vyskytují společnosti, kde je ve vrcholovém managementu vyšší zastoupení cizinců než občanů domovské země firmy (Škoda, Bentley, Seat). Stále platí, že čím vyšší hodnota, tím je společnost z pohledu národnostní diverzity rozmanitější. Ze zkoumaných firem dosáhla na nejvyšší hodnotu společnost Traton.

Po analýze úrovně diverzity, vyjádřené směrodatnou odchylkou je možné tyto hodnoty porovnat s ekonomickými ukazateli. Konkrétně byla zvolena rentabilita aktiv (ROA), rentabilita tržeb (ROS) a tržby na jednoho zaměstnance. Následně je proveden test korelace, který potvrzuje, či vyvrací závislost mezi dvěma veličinami. Korelace je vyjádřena pomocí Pearsonova korelačního koeficientu. Hladina významnosti je 5 %.

**Tab. 4 Korelační koeficienty mezi diverzitou a ekonomickými ukazateli**

<b>Genderová diverzita x ROS</b>	<b>Diverzita na základě věku x ROS</b>	<b>Národnostní diverzita x ROS</b>
-0,42514844*	0,04532923*	0,18114737*
<b>Genderová diverzita x ROA</b>	<b>Diverzita na základě věku x ROA</b>	<b>Národnostní diverzita x ROA</b>
-0,033521854*	-0,1980364*	0,206913687*
<b>Genderová diverzita x tržby na zaměstnance</b>	<b>Diverzita na základě věku x tržby na zaměstnance</b>	<b>Národnostní diverzita x tržby na zaměstnance</b>
0,195087464*	-0,45185824*	-0,40441232*

Tabulka č. 4 obsahuje výsledky korelace mezi jednotlivými dimenzemi diverzity a jednotlivými ukazateli výkonnosti. Směrodatná odchylka, vyjadřující úroveň diverzity u každé z firem tvoří jednu množinu dat, druhou množinou tvoří jednotlivé ekonomické ukazatele u všech zkoumaných firem. Jako první je zkoumána závislost mezi jednotlivými dimenzemi diverzity a ukazatelem ROS. Korelační koeficient mezi genderovou diverzitou a ROS dosahuje hodnoty -0,42514844. Jelikož koeficient dosahuje záporných čísel jedná se o středně silnou negativní korelaci. To znamená, že s růstem jedné veličiny druhá veličina klesá. V tomto případě má genderová diverzita negativní dopad na ukazatel ROS. Ve druhém sloupci je vyjádřen korelační koeficient mezi věkovou diverzitou a ROS. Výsledek 0,04532923 se blíží 0, což statisticky znamená, že hodnoty mezi sebou pravděpodobně žádný vztah nemají. Koeficient korelace mezi národnostní diverzitou a ROS dosahuje hodnoty 0,18114737. Kladné hodnoty Pearsonova korelačního koeficientu znamenají pozitivní vztah mezi veličinami. S růstem jedné veličiny roste i druhá. Mezi národnostní diverzitou a ROS byla vysledována lehká pozitivní korelace, což znamená, že vyšší úroveň národnostní diverzity znamená růst ROS.

Dále byla testována závislost jednotlivých dimenzí diverzity a ukazatelem ROA, výsledky korelačních testů jsou obsaženy tabulce č. 4. Mezi genderovou diverzitou a ROA byla prokázána korelace blížící se 0, což nepotvrdilo vzájemný vztah mezi těmito veličinami. Mezi věkovou diverzitou a ROA test korelace prokázal lehkou

negativní korelaci. Lze konstatovat, že věková diverzita má tedy negativní vliv na ROA. Naopak lehce pozitivní korelace vyplývá ze vztahu mezi ROA a národnostní diverzitou. Korelační koeficient 0,206913687 znamená lehce pozitivní vliv národnostní diverzity na ukazatel ROA. Ukazatel tedy se zvyšující se národnostní diverzitou ve vedení společnosti roste.

Jako poslední je zkoumána závislost mezi jednotlivými dimenzemi diverzity a tržbami na zaměstnance. Korelační koeficient mezi genderovou diverzitou a tržbami na zaměstnance vychází 0,195087464 byla tak potvrzena lehká pozitivní korelace. Mezi věkovou diverzitou a tržbami na zaměstnance byla prokázána středně silná negativní závislost, což znamená, že věková diverzita může mít u zkoumaných firem negativní vliv na tržby na jednoho zaměstnance. Podobně středně silná negativní závislost byla prokázána i mezi národnostní diverzitou a tržbami na zaměstnance. Záporný koeficient -0,40441232 znamená, že národnostní diverzita negativně ovlivňuje ukazatel tržeb na jednoho zaměstnance.

Z provedených testů korelace nelze pozorovat žádný trend, který by plošně potvrdil závislost některé ze zkoumaných dimenzí diverzity na všech zvolených ekonomických ukazatelích. Žádná z hypotéz proto nelze zcela potvrdit. U všech zkoumaných dimenzí byla ovšem prokázána pozitivní závislost alespoň na jednom ukazateli finanční výkonnosti. Genderová diverzita koreluje negativně s ROS, s ROA nekoreluje takřka vůbec a s tržbami na zaměstnance koreluje lehce pozitivně. H1, která uvádí, že vyšší úroveň genderové diverzity (zastoupení žen ve vedení společnosti) vede k lepší finanční výkonnosti lze potvrdit pouze částečně. Jediný ukazatel výkonnosti, který genderová diverzita pozitivně ovlivňuje jsou tržby na zaměstnance. K podobnému výsledku došly i studie Huntová a kol. (2018) nebo Lorenzo a kol. (2017). V případě ukazatele ROS je H1 vyvrácena, jelikož test korelace prokázal negativní vliv genderové diverzity na rentabilitu tržeb. H1 je vyvrácena i v případě ukazatele ROA, zde nebyl prokázán negativní ani pozitivní vliv genderové diverzity. Neutrální vliv genderové diverzity na ROA je v rozporu s řadou výzkumů. Tarigan a kol. (2018) např. tvrdí, že genderová diverzita má na ROA negativní vliv. Výsledek je v rozporu také s Brahma a kol. (2021), kteří prokázali pozitivní vliv genderové diverzity ve vedení společnosti na rentabilitu aktiv. Otázkou je, jestli tyto dimenze jsou těmi, které mají skutečně největší vliv na podnikovou výkonnost.

Hypotéza č. 2 tvrdí, že vysoký věkový rozptyl mezi členy vedení znamená horší finanční výkonnost společnosti. Tuto hypotézu opět nelze plošně potvrdit nebo vyvrátit. Závislost mezi jednotlivými dimenzemi diverzity a jednotlivými finančními ukazateli je různá. H2 nelze potvrdit ve vztahu mezi věkovou diverzitou a ROS. Korelační test zde neprokázal žádnou souvislost. Na základě vztahu mezi věkovou diverzitou a tržbami na zaměstnance lze H2 potvrdit. Test korelace zde ukázal negativní korelaci, což znamená, že vyšší úroveň věkové diverzity vede k horší finanční výkonnosti. To stejné vyplývá z výzkumu Kunze a kol. (2017). Negativní korelace byla prokázána i mezi věkovou diverzitou a ROA. V tomto případě lze H2 také potvrdit. Tento závěr je v rozporu s některými výzkumy, např. Lorenzo a kol. (2017) nebo Ferrer a Murray (2020).

Hypotéza č. 3 uvádí, že více cizinců v top managementu znamená lepší finanční výkonnost. Stejně jako u předchozích hypotéz, ani tato nelze plošně potvrdit nebo vyvrátit. Závislost úrovně národnostní diverzity se mezi zvolenými ukazateli výkonnosti liší. Pearsonův korelační koeficient prokázal pozitivní závislost mezi ROA a národnostní diverzitou. Znamená to, že pokud je ve vrcholovém managementu více cizinců, ukazatel ROA roste. V tomto případě lze H3 potvrdit. K podobným závěrům dochází i výzkumy Tarigan a kol. (2018) nebo Adams (2015). H3 lze potvrdit také ve vztahu národnostní diverzity a ukazatele ROS. Test korelace i zde prokázal pozitivní závislost, podobně jako u Adamse a Bakera (2021). H3 lze zamítnout na základě závislosti mezi národnostní diverzitou a tržbami na jednoho zaměstnance. Jelikož vzájemná korelace vyšla záporná, znamená to, že vyšší míra národnostní diverzity ovlivňuje tržby na jednoho zaměstnance negativně.

**Tab. 5 Testování hypotéz na zvolené ekonomické ukazatele**

	H1	H2	H3
ROA	zamítnuta	potvrzena	potvrzena
ROS	zamítnuta	potvrzena	potvrzena
Tržby na jednoho zaměstnance	potvrzena	zamítnuta	zamítnuta

Tabulka č. 5 nabízí přehled hypotéz a jejich platnost pro jednotlivé ekonomické ukazatele. Je patrné, že téma závislosti finanční výkonnosti a diverzity je komplikovaná problematika a výzkumná část této diplomové práce, podobně jako ostatní výzkumy neodhalily žádnou závislost, která by platila za všech podmínek. Diverzita finanční výkonnost ovlivňuje, je ale složité určit, jaké dimenze diverzity ovlivňují jaké finanční ukazatele. Nelze tedy plošně tvrdit, že vyšší genderová diverzita znamená lepší finanční výkonnost podniku, to samé platí pro vyšší zastoupení cizinců a diverzitu na základě věku. Pokud by tomu tak bylo, firmy by bezmyšlenkovitě přijímaly pouze ty uchazeče, kteří přispějí k diverzitě. Volkswagen (2022a) uvádí, že do roku 2025 plánuje zvýšit zastoupení žen v managementu na 20,2 %. Tento způsob navyšování založený na naplňování kvót může být chybný, neexistují totiž výzkumy, které by explicitně potvrdili, že navyšování počtu žen v managementu povede k lepší finanční výkonnosti. Závěry výzkumu potvrzují, že téma diverzity a diversity managementu jsou velmi komplexní. Důležité je také sledovat rozdíly v diverzitě vrcholového managementu a diverzitě napříč všemi zaměstnanci firmy. Diverzitou ve vrcholovém managementu se zabývá převážná část výzkumů, např. Darmadi (2011), Adams (2015), Huntová a kol. (2018), Lorenzo a kol. (2017) i přesto, že vrcholový management představuje jen relativně malou část firmy. Je velmi obtížné specifikovat do jaké míry právě top management ovlivňuje finanční výsledky podniku. Dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje výzkumy závislosti diverzity a výkonnosti je fakt, že většina z nich se zaměřuje pouze na jednoduše pozorovatelné dimenze. Zpravidla to bývají gender, věk, národnost a vzdělání, jsou to např. Adams (2015), Agyemang – Mintah a Schadewitz (2019), Brahma a kol. (2021).



Z výše uvedených důvodů tak lze konstatovat, že závěry výzkumu, ve kterém byla pozorována souvislost mezi úrovní diverzity a finanční výkonností u vybraných firem Volkswagen Group nejspíše nemají přínos pro samotnou společnost. Nedošlo totiž k jasným závěrům, které by mohly alespoň do nějaké míry ovlivnit diversity management společnosti Volkswagen Group. I přesto, že každá z hypotéz byla alespoň částečně potvrzena nelze s jistotou tvrdit, že pokud společnost bude zvyšovat úroveň všech dimenzí diverzity povede to ke zlepšení finanční výkonnosti. Větší přínosy diplomové práce lze spatřit v oblasti teorie. Zejména ve srovnání řady výzkumů, které se často zabývaly stejnou problematikou, ale docházely k jiným výsledkům. Potvrdilo se, že diverzita je velice komplexní téma a existuje řada proměnných, které mnohdy nejdou do výzkumu zahrnout. Výzkumy se odehrávají v různých regionech, různých odvětví a různých časech. Dále se liší v ukazatelích výkonnosti a často přehlížejí fakt, do jaké míry se společnost zabývá diversity managementem a jestli jsou menšinové skupiny dostatečně zastoupeny. To jsou hlavní důvody, proč nelze závislost mezi diverzitou a výkonností explicitně popsat. Společnost Volkswagen Group vydává řadu dokumentů popisujících jejich praktiku diversity managementu např. Volkswagen (2022a), Volkswagen (2022b). Je ovšem těžké odlišit, do jaké míry tyto dokumenty slouží marketingu a do jaké míry popisují skutečný stav. Po bližší analýze je patrné, že výroky z *Diversity reportu* o rozmanitosti nejsou v praxi vždy naplněny. Příkladem může být to, že původně německé společnost Volkswagen AG a VW Financial Services nemají ve vrcholovém managementu žádné cizince a pokud je členkou top managementu žena, zpravidla je to na HR pozici. Je tomu tak i přesto, že Volkswagen (2022a) uvádí, že vyšší úroveň diverzity v top managementu otevírá společnost novým nápadům a zabraňuje jednotvárnému skupinovému myšlení a diverzita by měla být brána jako jedno z kritérií při volbě členů top managementu.

## Závěr

Cílem práce teoretické části práce bylo představení konceptu diverzity. Blíže byly popsány dimenze diverzity, které byly následně analyzovány v praktické části. Jedná se o genderovou diverzitu, diverzitu na základě věku a diverzitu na základě kulturních a etnických rozdílů. Pozornost byla věnována také diversity managementu, který byl představen jako nástroj k uchopení diverzity v pracovním prostředí. Krátce byla představena jeho historie, nástroje a současné praktiky. Tento cíl lze považovat za naplněný. Dalším cílem úvodní kapitoly bylo představení aktuálních statistik týkajících se diverzity na pracovišti. Tento cíl byl také naplněn. U každé podkapitoly věnující se jednotlivé dimenzi diverzity jsou uvedena statistická data, popisující aktuální úroveň diverzity v pracovním prostředí. Jedním z cílů praktické části diplomové práce byla analýza aktivit společnosti Volkswagen Group v oblasti diversity managementu. Představen byl program *Diversity Wins@Volkswagen* nebo iniciativa *We Drive Proud*. Popsán byl také diversity index, podniková metrika pro sledování diverzity. Společně s ním také aktuální statistika zastoupení žen a cizinců v managementu společnosti. Tento cíl lze také považovat za naplněný. Následně proběhla analýza top managementu společností spadajících do Volkswagen Group, která byla klíčová pro naplnění posledního cíle analytické části. Tím bylo zjistit, zdali existuje závislost mezi úrovní diverzity ve firmě a podnikovou výkonností. Výzkum proběhl pomocí korelačních testů. I přesto, že výzkum závislosti nepřinesl žádné jednoznačné závěry, dá se i poslední z cílů považovat za plněný.

Dále je potřeba brát v potaz řadu faktorů, které výzkum limitovaly a nejspíše do značné míry ovlivnily výsledky. Veškerá data, která byla ve výzkumu zpracována pochází z veřejně dostupných zdrojů, proto je velikost datového souboru omezena pouze na informace dostupné ve výročních zprávách a na oficiálních stránkách zkoumaných firem. Týmy vrcholového managementu zkoumaných firem mají od 4 do 10 členů, což je k výzkumu korelace poměrně malý vzorek. K výzkumu byly vybrány firmy, které reprezentují společnost Volkswagen Group, otázkou ovšem je, zda vzorek z Volkswagen Group dostatečně reprezentuje automobilový průmysl. Dalším faktorem, který může mít vliv na výsledky výzkumu je fakt, že korelace není totéž, jako příčinná závislost a to, že dvě veličiny korelují nemusí znamenat, že jedna ovlivňuje druhou. Korelace je lineární závislost a veličiny na sobě mohou záviset

i jinak než lineárně. Kauzalita nebyla zkoumána. Může se tak stát, že firmy s vysokou úrovní diverzity dosahují lepší finanční výkonnosti na základě jiných společných proměnných, než je právě diverzita. Problematický může být i časový horizont výzkumu. Srovnávány byly ekonomické údaje za rok 2022 s aktuálním složením vrcholového managementu. Otázkou ovšem je, zdali se výkony top managementu vedoucí k ekonomickým výsledkům mohly v takto krátkém časovém období vůbec projevit.

Důležitým závěrem diplomové práce je skutečnost, že úroveň diverzity dokáže ovlivnit finanční výkonnost podniku. Nelze ovšem plošně tvrdit, že všechny dimenze diverzity jsou schopny ovlivnit všechny ukazatele výkonnosti. Vždy záleží na tom, jaké dimenze diverzity a jaké ukazatele výkonnosti jsou testovány. Existuje řada výzkumů, které určitou závislost potvrdily. Jednou z nejčastěji zkoumanou dimenzí je gender (zastoupení žen ve vedení společnosti), např. Darmadi (2011) nebo Adams a Baker (2021). Nejčastěji využívanými ukazateli jsou *Tobin's Q* a ROA, např. Brahma a kol. (2021) nebo Tarigan a kol. (2018). Test korelace u společností z Volkswagen Group pozitivní závislost mezi genderovou diverzitou a ROA neodhalil. Závislost navíc ovlivňuje řada dalších proměnných, jako jsou velikost společnosti, země původu společnosti nebo časový horizont výzkumu.

Dalším závěrem je fakt, že diverzita a inkluze jsou aktuálně velmi diskutovaná témata nejen v pracovním prostředí. Obliba diversity managementu roste, což se projevuje vyšším počtem společností, které se touto problematikou zabývají. Důležitým milníkem je změna přístupu k diversity managementu. Začal totiž být vnímán jako konkurenční výhoda, nikoliv jako pouhý nástroj k naplňování povinných kvót. Ve většině regionů je nejpopulárnější dimenzí diverzity gender. Většina publikací se shoduje, že cílem diversity managementu by mělo být naplnění potenciálu jednotlivce i celé organizace. Nejčastější překážkou diversity managementu jsou nevědomé předsudky, které často společností brání v dosažení vyšší úrovně diverzity. Výzkumy přínosů diverzity mají primárně přispět k tomu, aby se diverzita nestala pouhou mantrou, ale aby dokázala efektivně přispět k ekonomickému prospěchu společnosti.

Z analýzy složení vrcholového managementu společností z Volkswagen Group plyne skutečnost, že diverzita hraje při obsazování těchto pozic určitou roli. Ve vedení každé společnosti bylo vždy několik zástupců, u kterých lze tvrdit, že přispívají

k vyšší úrovni diverzity. Zároveň se ale dá konstatovat, že realita vždy neodpovídá prohlášením, které společnosti v rámci podpory diverzity vydávají. U některých společností by diverzita při volbě členů vedení určitě mohla hrát vyšší roli. Například u Volkswagenu AG není ve vrcholovém managementu ani jeden cizinec, u Porsche AG zase chybí zastoupení žen.

Existuje řada možností, jak se výzkum diverzity a jejího vlivu na výkonnost podniku může vyvíjet do budoucna. Pro detailnější výzkum situace ve společnosti Volkswagen Group, který by mohl přinést konkrétnější závěry, je potřeba použít větší vzorek dat. Bylo by proto vhodné rozšířit výzkum i mezi nižší management. Výzkum by tak nebyl limitován tím, že nejde přesně určit, do jaké míry je výkonnost společnosti ovlivněna právě vrcholovým managementem. Větší datový vzorek by také otevřel možnost použití pokročilejších statistických metody, jako jsou *Blau index* a *Tobin's Q*. Dále by se výzkum mohl věnovat i jiným dimenzím diverzity, než populární genderové a národnostní diverzitě. Zajímavý by mohl být výzkum zabývající se diverzitou na základě osobnostních charakteristik. Další možností pro výzkum je využití jiných proměnných, než jsou ekonomické ukazatele. Například by se mohla zkoumat souvislost mezi spokojeností zákazníků a diverzitou nebo schopností přilákat talenty a diverzitou.

## Seznam literatury

ADAMS, Mike; BAKER, Paul L. Does boardroom nationality affect the performance of UK insurers?. *The British Accounting Review*, 2021, 53.5: 100923.

ADAMS, Renée B., et al. Board diversity: Moving the field forward. *Corporate Governance: An International Review*, 2015, 23.2: 77-82.

AGYEMANG-MINTAH, Peter; SCHADEWITZ, Hannu. Gender diversity and firm value: evidence from UK financial institutions. *International Journal of Accounting & Information Management*, 2019.

ALI, Faiza. Gender equality in the workplace. In Syed, J. Ozbilgin, M. (eds.): *Managing Diversity and Inclusion: International perspective*. UK: SAGE Publications Ltd, 2020. 113 – 141.

ALSHABIBI, Badar; PRIA, Shanmuga; HUSSAINEY, Khaled. Nationality Diversity in Corporate Boards and Tax Avoidance: Evidence from Oman. *Administrative Sciences*, 2022, 12.3: 111.

APRIL, Kurt; SYED, Jawad. Rece, Intersectionality and Exclusion. In Syed, J. Ozbilgin, M. (eds.): *Managing Diversity and Inclusion: International perspective*. UK: SAGE Publications Ltd, 2020. 143 – 193.

Australian Human Rights Commission. 2009. Why is racism a problem? | *Australian Human Rights Commission* [online]. Copyright © Australian Human Rights Commission [cit. 08.05.2023]. Dostupné z: <https://humanrights.gov.au/our-work/education/why-racism-problem>

BAKER, Darren T.; KELAN, Elisabeth K. HRM practices to diversity management: individualization, precariousness and precarity. In: *Human resource management*. Routledge, 2018. p. 117-134.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 201. ISBN 978-80-7261-239-0.

BETCHOO, Nirmal Kumar. *Managing Workplace Diversity: A Contemporary Context*-eBooks and textbooks from bookboon. com. 2015.

BOEHM, Stephan A.; KUNZE, Florian; BRUCH, Heike. Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 2014, 67.3: 667-704.

BRAHMA, Sanjukta; NWAFOR, Chioma; BOATENG, Agyenim. Board gender diversity and firm performance: The UK evidence. *International Journal of Finance & Economics*, 2021, 26.4: 5704-5719.

CACHÓN GARCÍA, Cristina Ruth. Determining factors of women's careers in management: A typology proposal. *Intangible Capital*, 2018, 14.2: 286-314.

Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders* [online]. Copyright © [cit. 15.04.2023]. Dostupné z: <https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-on-nonfinancial-performance-measurement>

COMPERATORE, Elena, et al. Coping with different generations in the workplace. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 2008, 6.6.

DARMADI, Salim. Board diversity and firm performance: The Indonesian evidence. *Corporate ownership and control Journal*, 2011, 8.

DIXON – FYLE, Sundiatu; DOLAN, Kevin; DAME, Vivian; PRINCE, Sara. How diversity, equity, and inclusion (DE&I) matter | McKinsey. Global management consulting | McKinsey & Company [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

ELLSWORTH, Diana. The future of work: Three steps toward an inclusive workplace | McKinsey & Company. Global management consulting | McKinsey & Company [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-future-of-work-three-steps-toward-an-inclusive-workplace>

ELY, Robin J.; THOMAS, David A. Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 2001, 46.2: 229-273.

Eurostat. 2020. *Regional Diversity in the EU – How does your region fare?* [cit. 21.11.2022]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics#Gender\\_pay\\_gap\\_levels\\_vary\\_significantly\\_across\\_EU](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_levels_vary_significantly_across_EU)

Evropský institut pro rovnost pohlaví. 2022. Gender Equality Index 2022: The COVID-19 pandemic and care | *European Institute for Gender Equality* [online]. Copyright © [cit. 08.05.2023]. Dostupné z: <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2022-covid-19-pandemic-and-care>

FERRER, Justine; MURRAY, Peter. Age diversity, concepts, strategies and cases. In Syed, J. Ozbilgin, M. (eds.): *Managing Diversity and Inclusion: International perspective*. UK: SAGE Publications Ltd, 2020. 200 – 245.

GAUDIANO, Paolo; HUNT, Ellen. The Four Pillars Of Performance That Turn Diversity Into A Competitive Advantage. *Forbes* [online]. Dostupné z:

<https://www.forbes.com/sites/gaudianohunt/2017/02/13/the-four-pillars-of-performance/?sh=7f9288b36877>

GHAZALA, Azmat; BORING, Anne. Gender diversity in firms. *Oxford Review of Economic Policy* 36.4 (2020): 760-782.

Ghosh. Mapped: Visualizing the U.S. Population by Race. Visual Capitalist [online]. Copyright © 2022 Visual Capitalist [cit. 08.12.2022]. Dostupné z: <https://www.visualcapitalist.com/visualizing-u-s-population-by-race/ch>, 2021.

GRATTON, Lynda; SCOTT, Andrew. The corporate implications of longer lives. *MIT Sloan Management Review*, 2017, 58.3: 63.

GROUTSIS, Dimitria; NG, Eddy S.; OZTURK, Mustafa Bilgehan. Cross-cultural and diversity management intersections: Lessons for attracting and retaining international assignees. In: *International human resource management*. Cambridge University Press, 2019. p. 23-46.

GROSS, Elana Lyn. California Lawmakers Approve New Diversity Quotas For Corporate Boards. *Forbes* [online]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/elanagross/2020/08/31/california-lawmakers-approve-new-diversity-quotas-for-corporate-boards/?sh=23d201b339a4>

Grützmacher Christoph, *What are diversity and diversity management?*, Munich, GRIN Verlag, 2017

HAYTON, Erica: Diversity and Inclusion Metrics: What and How to Measure - Harver. Harver - Better Talent Decisions. Faster [online]. Dostupné z: <https://harver.com/blog/diversity-inclusion-metrics/>

HERDINATA, Christian. Asset utilization and company performance. 2019.

HOLVINO, Evangelina; KAMP, Annette. Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic. *Scandinavian journal of management*, 2009, 25.4: 395-403.

HUNT, Vivian; YEE, Lareina, PRINCE, Sara; DIXON – FYLE, Sundiatu. Delivering growth through diversity in the workplace | McKinsey. *Global management consulting | McKinsey & Company* [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>

ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F.; RANDALL, Taylor. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, organizations and society*, 2003, 28.7-8: 715-741.

KELLY, Kip; MCKENNA, Hannah; WHITNEY, Kellye. Multigenerational Workforce White Paper. [online]. Copyright © 2022 All rights reserved. [cit. 21.11.2022].

Dostupné z: <https://go.soundingboardinc.com/leadership-development-for-a-multigenerational-workforce-thank-you?submissionGuid=85903681-d699-4524-9f28-467ec383d627>

KERBY, Sophia; BURNS, Crosby. Diversity Is Necessary in the Workplace - Center for American Progress. *Center for American Progress* [online]. Copyright ©2023 Center for American Progress [cit. 08.05.2023]. Dostupné z: <https://www.americanprogress.org/article/idea-of-the-day-diversity-is-necessary-in-the-workplace/>

KIRTON, Gill. Career plans and aspirations of recent black and minority ethnic business graduates. *Work, employment and society*, 2009, 23.1: 12-29.

KOŠŤÁLOVÁ, Jana, Marie BEDNAŘÍKOVÁ, Martina JELÍNKOVÁ, Simona MUNZAROVÁ a Michal PATÁK. Diversity management. [Pardubice]: Univerzita Pardubice, 2021. ISBN 978-80-7560-390-6.

KIVKOVICH, Alexis et al. Women in the Workplace | McKinsey. *Global management consulting | McKinsey & Company* [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

KUNZE, Florian; BOEHM, Stephan A.; BRUCH, Heike. Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of organizational behavior*, 2011, 32.2: 264-290.

Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2017). SUBJECTIVE AGE DIVERSITY, AGE DISCRIMINATION CLIMATE AND PSYCHOLOGICAL HEALTH. *Innovation in Aging*, 1. 1288-1289.

LANDRY, Erynne E.; BERNARDI, Richard A.; BOSCO, Susan M. Recognition for sustained corporate social responsibility: Female directors make a difference. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2016, 23.1: 27-36.

LINDSEY, Alex P., et al. Examining why and for whom reflection diversity training works. *Personnel Assessment and Decisions*, 2019, 5.2: 10.

LORENZO, Rocio; REEVES, Martin. How and where diversity drives financial performance. *Harvard Business Review*, 2018, 30.Jan: 1-5.

LORENZO, Rocio; VOIGT, Nicole; TSUSAKA Miki; KRENTZ Matt; ABOUZAHAR, Katie. How Diverse Leadership Teams Boost Innovation. *Strategic Management Consulting | Boston Consulting Group* [online]. Copyright © 2023 Boston Consulting Group [cit. 08.05.2023]. Dostupné z: <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>



MAŁGORZATA, Gajowiak. Age Diversity Management–Conceptual and Application Approach. *European Research Studies*, 2021, 24: 585-596.

MARTIN, Gillian Coote, et al. The effects of cultural diversity in the workplace. *Journal of diversity management (JDM)*, 2014, 9.2: 89-92.

MATEESCU, Veronica Maria. CULTURAL DIVERSITY IN THE WORKPLACE-DISOURSE AND PERSPECTIVES. *Online Journal Modelling the New Europe*, 2017, 24.

MAYHEW, Ruth. Why Is Diversity in the Workplace Important to Employees. *Huston Chronicle*, 2019.

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

NAVRÁTILOVÁ, Denisa; KRATOCHVILOVÁ, Michaela; JANOŠOVÁ, Lenka. Národnostní diverzita ve vybraném týmu mezinárodní firmy. 2018.

NOSKOVÁ, Marta. Faktory ovlivňující výkonnost podniku–analýza empirických dat. 2020.

OSMAN, Magda. UK public understanding of unconscious bias and unconscious bias training. *Psychology*, 2021, 12.7: 1058-1069.

OTAYE-EBEDE, Lilian; AKOBO, Loliya. Social and Psychological Perspectives on Diversity. In Syed, J. Ozbilgin, M. (eds.): *Managing Diversity and Inclusion: International perspective*. UK: SAGE Publications Ltd, 2020. 16 - 41.

OXELHEIM, Lars; RANDØY, Trond. The impact of foreign board membership on firm value. *Journal of Banking & Finance*, 2003, 27.12: 2369-2392.

ÖZBILGIN, M. *Diversity and Inclusion at Work: A Research Companion*. Northampton. Northampton: Edwar Elgar, 2009.

PAVLICA, Karel a Cory ISAACS. *Kultura, podnik a management: pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, c2013. ISBN 978-80-87042-57-1.

KOČMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

POHANKA, Miroslav. Základy statistiky laboratorních experimentů. *Vojenské zdravotnické listy*, 2010, 79.2: 60-63.

RAIU, S. L. Generation Y and their Involvement in Work. *Logos Universality Mentality Education Novelty: Social Sciences*, 2020, 9.1: 65-83.

ROMANSKY, Lauren; GARROD, Mia; BROWN, Katie; DEO, Kartik How to Measure Inclusion in the Workplace. Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders [online]. Copyright © [cit. 29.04.2023]. Dostupné z: <https://hbr.org/2021/05/how-to-measure-inclusion-in-the-workplace>

SOUKUP, Petr. Věcná významnost výsledků a její možnosti měření. Data & Research: SDA Info/Data a Vyzkum: SDA Info, 2013, 7.2.

SPIGGLE, Tom. The Gender Pay Gap: Why It's Still Here. Forbes [online]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/tomspiggle/2021/05/25/the-gender-pay-gap-why-its-still-here/?sh=3466eda67baf>. 2021

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

SUKALOVA, Viera; CENIGA, Pavel. Diversity Management in Sustainable Human Resources Management. In: SHS Web of Conferences. EDP Sciences, 2020. p. 01033.

Syed, J. Ozbilgin, M. (eds.): Managing Diversity and Inclusion: International perspective. UK: SAGE Publications Ltd, 2021

Světové ekonomické fórum. 2022. Global Gender Gap Report 2022 | World Economic Forum. *The World Economic Forum* [online]. Copyright © [cit. 08.05.2023]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/>

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.

TAOUAB, Omar; ISSOR, Zineb. Firm performance: Definition and measurement models. European Scientific Journal, 2019, 15.1: 93-106.

TANIA, Keyi Sylvia; HESNIATI, Hesniati. The effect of gender diversity on firm performance in Indonesia. Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis, 2022, 5.2: 267-284.

TARIGAN, Josua; HERVINDRA, Christoforus; HATANE, Saarce Elsy. Does board diversity influence financial performance?. *International Research Journal of Business*, 2018, 11.3: 193-215.

THOMPSON, Stephen. Defining and measuring 'inclusion' within an organisation. 2017.

Velinov, E., Maly, M., Petrenko, Y., Denisov, I., & Vassilev, V. (2020). The role of top management team digitalization and firm internationalization for sustainable business. *Sustainability*, 12(22), 9502.

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.

VELINOV, Emil, et al. The role of top management team digitalization and firm internationalization for sustainable business. *Sustainability*, 2020, 12.22: 9502.

VILLEGAS, Salvador, et al. Human resources as ethical gatekeepers: Hiring ethics and employee selection. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 2019, 16.2: 80-88.

Volkswagen Group. (2022a) – Volkswagen Diversity report 2022. [online]. Dostupné z: [https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2022/chapters/Chapter\\_Diversity\\_engl.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2022/chapters/Chapter_Diversity_engl.pdf)

Volkswagen Group. (2022b) – Volkswagen Sustainability Report 2022. [online]. Copyright © [cit. 08.05.2023]. Dostupné z: [https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2022/Nonfinancial\\_Report\\_2022\\_e.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2022/Nonfinancial_Report_2022_e.pdf)

Volkswagen Group. (2022c) - Volkswagen Annual Report 2022. [online]. Copyright © Volkswagen AG 2023 [cit. 08.05.2023]. Dostupné z: <https://annualreport2022.volkswagenag.com/>

WRIGHT, Angela, et al. Diversity in STEMM: Establishing a business case. 2014.. Dostupné z: <https://royalsociety.org/~media/policy/projects/leading-the-way/diversity-business-case-june2014.pdf>

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam tabulek

Tab. 1 Diverzita ve vrcholovém managementu VW Group.....	44
Tab. 2 Ekonomické ukazatele členských firem VW Group .....	46
Tab.3 Úroveň diverzity vyjádřená pomocí směrodatné odchylky.....	50
Tab. 4 Korelační koeficienty mezi diverzitou a ekonomickými ukazateli.....	52
Tab. 5 Testování hypotéz na zvolené ekonomické ukazatele .....	55

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Marek Němec		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Specializace Mezinárodní Marketing		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Diverzita vrcholového managementu a výkonnost firem v automobilovém sektoru		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM - Katedra marketingu a managementu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2023
<b>POČET STRAN</b>	69		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	0		
<b>POČET TABULEK</b>	5		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	0		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Diplomová práce je zaměřena na problematiku diverzity a jejího vlivu na výkonnost firem, převážně v automobilovém průmyslu. Cílem teoretické části práci je na základě literární a časopisecké rešerše popsat diverzitu, její dimenze a aktuální přístupy diversity managementu, který je v práci definován, jako nástroj k řízení diverzity. Výzkumná část práce se zaměřuje na společnost Volkswagen Group, jakožto na významného zástupce automobilového průmyslu. V praktické části bylo analyzováno složení vrcholového managementu u různých společností, které jsou součástí koncernu Volkswagen. Na základě získaných dat bylo provedeno statistické šetření, které zkoumalo závislost mezi diverzitou a finanční výkonností u jednotlivých podniků. Výzkum nedošel k žádným explicitním závěrům, především z důvodu řady limitujících faktorů, i přesto ovšem lze konstatovat, že diverzita a výkonnost určitou souvislost mají, její bližší specifikace ovšem záleží na řadě proměnných.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<p>Diverzita, diversity management, rozmanitost, genderová diverzita, etnická diverzita, věková diverzita nerovnost, předsudky, měření diverzity, podniková výkonnost, finanční výkonnost, diverzita a výkonnost, Volkswagen Group, diversity report, udržitelnost, ukazatele výkonnosti</p>		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Marek Němec		
<b>FIELD</b>	Specialization International Marketing		
<b>THESIS TITLE</b>	Diversity of top management and company performance in automotive sector		
<b>SUPERVISOR</b>	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM - Department of Marketing and Management	<b>YEAR</b>	2023
<b>NUMBER OF PAGES</b>	69		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	0		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	5		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	0		
<b>SUMMARY</b>	<p>The thesis deals with problematics of diversity and its influence on company performance, especially in automotive. Theoretical part describes main ideas of diversity, it's benefits for business and theories of diversity management. Also the main dimensions of diversity are described in detail. Main purpose of the analytical part was to describe mutual relation between diversity and company financial performance. The subject of research was the Volkswagen Group company. Dependence of these two variables was described using correlation coefficient. Due to research limitation this thesis didn't provide explicit conclusions. But still it's certain that there is a relation between level of diversity and firm performance. The problematics needs more in detail research in the future.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p>Diversity, diversity management, gender diversity, cultural diversity, ethnic diversity, age diversity, inequality, prejudice, measurement of diversity, company performance, financial performance, diversity and performance, Volkswagen Group, diversity report, sustainability, performance indicators</p>		