

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

ODLIŠNÉ PŘÍSTUPY KE KULTURNÍ DIVERZITĚ V ČESKÉM  
A FRANCOUZSKÉM FIREMNÍM PROSTŘEDÍ

**Diplomová práce**

**Autor:** Bc. Romana Kozáková

**Vedoucí práce:** PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Olomouc 2015

**Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta**

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. KOZÁKOVÁ Romana	Michnova 801, Trutnov - Střední Předměstí	F130312

**TÉMA ČESKY:**

Odlišné přístupy ke kulturní diverzitě v českém a francouzském firemním prostředí

**NÁZEV ANGLICKY:**

Different approaches to cultural diversity in Czech and French corporate environment

**VEDOUcí PRÁCE:**

PhDr. Klára Seitlová, Ph.D. - PCH KAE

19.5.2014 opraveno 

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

1. Student je povinen průběžně pracovat na své diplomové práci a výsledky své práce konzultovat s vedoucím diplomové práce.
2. Student provede rešerši relevantní literatury a výzkumů k tématu.
3. Student vypracuje teoretickou a praktickou část s ohledem na zásady citování odborných zdrojů a dle Manuálu pro psaní diplomových prací.
4. Student se zavazuje dodržet základní etická pravidla výzkumu.
5. Student zpracuje písemnou podobu práce dle norem Katedry aplikované ekonomie FF UP v Olomouci.
6. Student provede kvantitativní a kvalitativní analýzu a statisticky zpracuje získaná data přiměřenými statistickými metodami.
7. Student provede interpretaci výsledků, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

1. GERŠLOVÁ, J. Vádemékum vědecké a odborné práce. Praha: Professional publishing, 2009. 148 s. ISBN 978-80-7431-002-7.
2. FILKA, J. Metodika tvorby diplomové práce. Brno: Knihař, 2002. 223 s. ISBN 80-86292-05-3.
3. FRANKOVÁ, E. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada Publishing a.s, 2011. 256 s. ISBN 8024772450.
4. PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery; 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 264 s. ISBN 8024776553.
5. KISLINGEROVÁ, E. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2008. 293 s. ISBN 8071798827.
6. KLARSFELD, A. International Handbook on Diversity Management at work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2010. 360 p. ISBN 1849806896.
7. DILLER, J. Cultural Diversity: A primer for the Human Services. Belmont: Cengage Learning, 2010. 368 p. ISBN 0840032250.
8. PARVIS, L. Understanding Cultural Diversity in Today's Complex World. USA: Lulu.com, 2013. 206 p. ISBN 1411658426.
9. SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 464 p. ISBN 978-0-470-19060-9.
10. BERRY, J. W., POORTINGA, Y. H., BREUGELMANS, S. M., et al. Cross-Cultural Psychology: Research and Applications. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 650 p. ISBN 978-0521745208.
11. HOFSTEDE, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. London: Sage Publications., 2001. 616 p. ISBN 978-0803973244.

Podpis studenta: Kozáková

Datum: 12.5.2014

Podpis vedoucího práce: Seitl

Datum: 20.5.2014

### Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Odlišné přístupy ke kulturní diverzitě v českém a francouzském firemním prostředí“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

Mnohokrát děkuji PhDr. Kláře Seitlové, Ph.D. za odborné vedení mé magisterské diplomové práce, za spolupráci při zpracování dotazníků k výzkumu, za podnětné rady a cenné připomínky.

## **ANOTACE**

Práce se zabývá implementací Diversity managementu do pracovních týmů a odlišnými přístupy ke kulturní diverzitě v českém a francouzském firemním prostředí. V teoretické části představuje důležité informace týkající se metod pro zavádění Diversity managementu do strategií řízení firem. Práce představuje Barrettův model Sedmi úrovní uvědomění a jeho využití v praxi. Následující kapitoly se věnují metodě Sociomapování a dalším výzkumům na podobné téma jako tato práce. Praktická část ve formě případové studie zkoumá, zda kulturně diverzitní jedinec ovlivňuje fungování pracovního týmu a zda jsou přístupy ke kulturní diverzitě v Čechách a ve Francii odlišné. Jsou prezentovány sdílené hodnoty organizace AIESEC a jejích zaměstnanců a představena doporučení pro úspěšné zavádění Diversity managementu do pracovního prostředí.

**KLÍČOVÁ SLOVA:** Diversity management, Kulturní diverzita, Barrettův model Sedmi úrovní uvědomění, Sociomapování, Česká republika, Francie

## **ANNOTATION**

The work deals with the implementation of Diversity management to work teams and with different approaches to cultural diversity in Czech and French corporate environment. Theoretical section introduces important information that concern methods used for implementation of Diversity management to management strategies of companies. Work presents Barrett's model of Seven levels of consciousness and his use for practical life. This section is followed by chapters focused on method of Sociomapping and other researches that concern same topic as thesis. Practical section is in the form of case study and explores whether cultural diversity influences functioning of work team and whether the approaches to cultural diversity in Czech Republic and in France are different. Shared values of organization AIESEC and its employees are presented as well as recommendations for successful implementation of Diversity management to work environment.

**KEY WORD:** Diversity management, Cultural diversity, Barrett's model of Seven levels of consciousness, Sociomapping, Czech Republic, France

## **ANNOTATION**

La publication se concentre sur une inclusion de Diversity management dans les équipes de travail et sur les attitudes différentes qui concernent la diversité culturelle en environnement commercial tchèque et français. Dans la partie théorique les informations importantes sur une inclusion des méthodes de Diversity management dans les stratégies de management de compagnies sont présentées. La publication présente le model de Barrett de Sept niveaux de conscience et son usage dans la vie cotidienne. Cette partie est suivi par les chapitres dédiés aux Sociomapping et les autres études concentrées sur les sujets similaires comme cette publication. La partie pratique a du caractère de l'étude de cas et examine les influences de la diversité culturelle au fonctionnement d'une équipe de travail. Cette partie explore si les attitudes qui concernent la diversité culturelle en Bohême et en France sont différentes. Les valeurs partagées par une organisation AIESEC et ses employées sont présentées et les recommandations pour implementation de Diversity managemet dans environnmet de travail sont formées.

**MOTS-CLÉS :** Diversity management, Diversité culturelle, Model de Barret de Sept niveaux de conscience, Sociomapping, République Tchèque, France

## Obsah

ÚVOD .....	10
ČÁST 1 – Teoretická část .....	12
1 DIVERZITA.....	13
1.1 Druhy diverzity .....	16
1.1.1 Kulturní diverzita a národní kultura .....	17
1.1.2 Kultura podle Goerta Hofstedeho.....	20
1.1.3 Odlišný přístup k práci českého a francouzského národa .....	22
1.2 Diversity management .....	24
1.2.1 Historický vývoj .....	26
1.2.2 Implementace diversity managementu do organizační kultury.....	28
1.2.3 Konkrétní příklady užití Diversity managementu ve světě a jeho přínosy .....	32
2 BARRETTŮV MODEL SEDMI ÚROVNÍ UVĚDOMĚNÍ.....	37
2.1 Organizační kultura .....	37
2.2 Představení Barrettova modelu a jeho úrovní .....	39
2.3 Využití Barrettova modelu .....	42
3 SOCIOMAPOVÁNÍ .....	44
3.1 Historický vývoj.....	44
3.2 Využití programu Sociomapování.....	45
3.2.1 Vytváření týmu.....	46
3.2.2 Analýza komunikace .....	47
3.2.3 Efektivita spolupráce.....	47
3.2.4 Rozhodování a strategie .....	47
4 VYBRANÉ VÝZKUMY NA TÉMA KULTURNÍ DIVERZITA A DIVERSITY MANAGEMENT .....	49
ČÁST 2 – Empirická část.....	51
5 VÝZKUMNÝ PROBLÉM, CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	52
5.1 Výzkumný problém a cíle výzkumu .....	52
5.2 Výzkumné otázky.....	53
6 METODOLOGICKÝ RÁMEC A VÝZKUMNÉ METODY .....	54
6.1 Design výzkumu a metoda získávání dat .....	54
6.2 Metoda zpracování a analýzy dat .....	54

6.3 Etické problémy a způsoby řešení.....	55
7 CHARAKTERISTIKA VÝBĚROVÉHO SOUBORU.....	57
7.1 Český tým.....	57
7.2 Francouzský tým .....	58
7.3 Organizace AIESEC.....	59
8 ANALÝZA, POPIS A INTERPRETACE DAT .....	63
8.1 Rozbor výsledků českého týmu.....	64
8.2 Rozbor výsledků francouzského týmu .....	68
8.3 Srovnání výsledků českého a francouzského týmu.....	72
8.4 Sdílené hodnoty organizace AIESEC a jejich členů v závislosti na výsledcích respondentů v Personal Values Assessment.....	73
9 DISKUZE.....	76
10 ZÁVĚRY.....	80
SOUHRN.....	83
SUMMARY .....	85
SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY .....	87
INTERNETOVÉ ZDROJE .....	88
ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	94
ABSTRACT OF THESIS .....	95
SEZNAM PŘÍLOH .....	96
Příloha 1 .....	97
Příloha 2 .....	98
Příloha 3 .....	99
Příloha 4 .....	100
Příloha 5 .....	101
Příloha 6 .....	102
Příloha 7 .....	103
Příloha 8 .....	104
Příloha 9 .....	105
Příloha 10 .....	106
Příloha 11 .....	107
Příloha 12 .....	108
Příloha 13 .....	109



Příloha 14 .....	110
Příloha 15 .....	111
Příloha 16 .....	112
Příloha 17 .....	113
Příloha 18 .....	117

## ÚVOD

Cílem diplomové práce *Odlišné přístupy ke kulturní diverzitě v českém a francouzském firemním prostředí* je podrobně zmapovat oblast Diversity managementu a diversity. Budou představeny metody implementace managementu diverzity do řízení organizace, porovnány klady a zápory jeho zavádění do fungování firmy a především vyzdvíženy jeho přínosy. Na základě studia konkrétních příkladů s pomocí odborné literatury a internetových zdrojů bude zjištěno, jak přistupují firmy v Čechách a ve Francii k etnické diverzitě a jak to ovlivňuje jejich fungování a úspěšnost. Na základě studie konkrétních vybraných týmů z organizací českého a francouzského původu bude srovnána rozvinutost Diversity managementu v České republice a ve Francii. Jak už název diplomové práce napovídá, velká pozornost bude věnována právě kulturní diverzitě. Po podrobné rešerši bude možné formulovat doporučení týkající se zlepšení zavádění Diversity management do firemního prostředí a vyrovnání se s multikulturalitou v týmu.

Diplomová práce *Odlišné přístupy ke kulturní diverzitě v českém a francouzském firemním prostředí* je částečně inspirována mou předchozí bakalářskou prací, která se také zabývala kulturní diverzitou, konkrétně změnou postavení Afroameričanů ve společnosti od dob otroctví až do současnosti. Pro tuto práci bylo vybráno srovnání českého týmu s týmy francouzskými, jelikož tak bude možné využít dosavadních znalostí nabytých v rámci studia magisterského oboru Odborná francouzština pro hospodářskou praxi, z bakalářského oboru Cizí jazyky pro komerční praxi a z pracovních zkušeností získaných během Erasmus pracovní stáže ve Francii.

Tato diplomová práce bude rozdělena do dvou částí. Tři hlavní kapitoly první teoretické části se budou zabývat především poznatky získanými studiem odborných výzkumů, studií a literatury a budou se věnovat tématům Diverzity managementu a jeho implementace do firemního prostředí. Zde zmíním metody jeho užití a několik úspěšných případů jeho zavedení ve světě. Poukážu na významné české i zahraniční firmy, které se Diversity managementu úspěšně věnují. Diverzita, její druhy a samotná kulturní diverzita s jejími úskalími a klady bude též rozebírána v první části. Kromě těchto témat se několik kapitol práce bude hloubkově zabývat Barrettovým hodnotovým modelem, který tvoří část finálního výzkumu. Předposlední teoretická kapitola představí program Sociomapování, který bude díky Univerzitě Palackého a QED Group a.s.

využit v této diplomové práci pro výzkumné účely. Ve čtvrté kapitole představíme další výzkumné projekty, které se zabývají podobnou tematikou.

Druhou, empirickou část představuje samotný výzkum, jehož cílem bude srovnat dva až tři odlišné kulturně heterogenní týmy. Týmy budou vybrány tak, aby se zabývaly přibližně stejnou oborovou činností, měly podobný počet členů a aby jeden byl z české organizace a další z organizace francouzské. Pro uskutečnění výzkumu bude použita výzkumná metoda dotazníku<sup>1</sup> zpracovaného v programu Sociomapování. Ten po nasbírání veškerých dat vytvoří sociomapy popisující a zobrazující vztahy mezi členy jednotlivých týmů. Na základě vzniklých sociomap budeme porovnávat vazby jednotlivých členů týmu k diverzitivnímu jedinci. Bude též možné potvrdit či vyvrátit teoretické předpoklady týkající se charakteru a povahy lidí různých národů, v tomto případě Čechů a Francouzů, které budou zjištěny při přípravě teoretické části. Dotazníky by mohly ukázat vliv národní příslušnosti na myšlení a jednání jednotlivců s ohledem na kulturní diverzitu v těchto konkrétních týmech.

Tato práce slouží jako zdroj informací potřebných pro zlepšení komunikace, spolupráce a efektivity pracovních týmů. V současné době, kdy se svět práce stále více globalizuje, konkurence na trhu práce je veliká a ve firmách je velký zájem o talentované a znalostní pracovníky, kterých je často nedostatek, se otázka diverzity a Diversity managementu stává stále aktuálnější. Běžně se setkáváme s multikulturními týmy, ve kterých je téma kulturní diverzity denní záležitostí a problémem, jelikož efektivní spolupráce a dobré vztahy v týmu jsou základem jeho úspěchu. Diplomová práce *Odlišné přístupy ke kulturní diverzitě v českém a francouzském firemním prostředí* je určena všem, kteří by rádi objevili správné metody aplikace Diversity managementu do pracovních týmů. Tito lidé mají za cíl vytvořit tým pracovníků vykonávající svou činnost efektivně a podávající maximální výkon. Každý zaměstnanec se tak stane organizaci díky svým znalostem a schopnostem velkým přínosem.

---

<sup>1</sup>Viz. Příloha 18

## **ČÁST 1 – Teoretická část**

## 1 DIVERZITA

Pod pojmem diverzita, který pochází z anglického slova *diversity* rozumíme v češtině různorodost, rozmanitost, rozdílnost nebo také odlišnost. Nejčastěji jej nacházíme v souvislosti s diverzitou biologickou, kdy mluvíme o počtu druhů rostlin nebo živočichů. Lidská společnost chápe pojem diverzita jako koncept, který umožňuje lidem bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout osobní potenciál. Jejím principem je vytvoření takových podmínek ve společnosti, které dají všem stejné šance a příležitosti bez ohledu na individuální rozdílnost<sup>2</sup>. V souvislosti s tímto pojmem hovoříme často o principu rovných příležitostí pro minoritní skupiny ve společnosti.

Rovné příležitosti<sup>3</sup> jsou na rozdíl od diverzity, která je postavená čistě na principu dobrovolnosti, definovány legislativní úpravou a jsou právně vynutitelné. Jinými slovy je diverzita chápána jako teoretická a praktická nadstavba pro rovné příležitosti, které se týkají spíše dodržování zákonem stanovených norem. Odlišnost jedince od ostatních neznamená okamžitou příležitost k diskriminaci, představuje naopak příležitost k uplatnění tohoto jedince jak v pracovním, tak v běžném kolektivu. Princip diverzity neboli odlišnosti spočívá ve snaze společnosti přijmout, udržet, podporovat a nadále rozvíjet schopnosti a dovednosti jedinců z různých menšin. Tento koncept usiluje o kultivaci vztahů ve společnosti a zvýšení respektu a pochopení pro vzájemné odlišnosti. Z různosti odlišných jedinců může mít zisk ostatní většinová společnost. Důležitou myšlenkou diverzity je odstranění jakékoli formy diskriminace, včetně té pozitivní, a využití odlišností k vzájemnému ovlivňování, obohacování a prolínání menšin s většinovou společností<sup>4</sup>. Diverzita je aplikovatelná na jakoukoli menšinu a jejím cílem je především zdůraznit přínosy účelového prosazování pravidel různorodosti v organizaci.

Diverzita a Diversity management, o kterém budeme mluvit v dalších kapitolách, jsou v ČR poměrně novým fenoménem. Mezi hlavní důvody, proč o diverzitě poslední dobou slyšíme stále častěji, patří měnící se demografická situace. Ve většině evropských zemí klesá v posledních letech porodnost a populace celkově stárne. S tím souvisí fakt, že firmy mají stále větší obtíže najít nové kvalitní zaměstnance.

---

<sup>2</sup><http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>, [cit. 2014-12-10].

<sup>3</sup><http://www.britishcouncil.cz/o-nas/rovne-prilezitosti>, [cit. 2014-10-12].

<sup>4</sup>[http://www.diversity-management.cz/diversity\\_management.php?id=8](http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=8), [cit. 2014-12-10].

Talentovaných pracovníků je všeobecně na území jednoho státu nedostatek a proto si firmy často své odborníky vychovávají samy nebo se spokojí s pracovníkem méně kvalifikovaným. Tato situace by se dala částečně řešit najímáním zaměstnanců z řad přistěhovalců z ekonomicky méně vyspělých zemí. Pro úspěšnou integraci cizinců je nicméně nezbytné zjednodušit imigrační proces, který je v současné době v České republice velmi komplikovaný a podporuje nelegální přistěhovalství. Na základě zkušeností jiných evropských zemí, kde je politika přistěhovalství výrazně jednodušší se zjistilo, že integrace těchto osob do společnosti může být významným ekonomickým i kulturním přínosem<sup>5</sup>.

Mezi další možnosti obohacení pracovního trhu patří začlenění pracovníků, kteří jsou díky předsudkům společnosti často opomíjeni. Patří sem především ženy na nebo po mateřské dovolené, osoby zdravotně postižené, starší lidé a čerství absolventi bez praxe<sup>6</sup>. Tito pracovníci jsou charakterističtí tím, že si váží nabídnuté příležitosti, jsou snaživí, loajální a mohou pracovní tým díky své různorodosti výrazně obohatit. Pro začlenění těchto doposud opomíjených pracovních sil do pracovního trhu je přínosné využít možností nabízených diverzitou. Tito lidé se často setkávají s předsudky a konzervativními či stereotypními názory na jejich integraci a jejich zapojení bývá obtížné. Celkově můžeme konstatovat, že diverzita je zásadní pro udržení dobré ekonomické situace a pro zlepšení demografického vývoje. Jednotlivcům přináší zvýšení šancí pro uplatnění na pracovním trhu, vede k vzájemné toleranci, vymícení nebo alespoň omezení rasismu a xenofobie a ke globálnímu zlepšení mezilidských vztahů a atmosféry ve společnosti.

V České republice je diverzita a Diversity management novým a rozvíjejícím se trendem. Malá zkušenost s odlišnými kulturami, komunitami, minoritami a s jedinci odlišné sexuální orientace způsobuje pomalé pokroky v oblasti rozvíjení tohoto nového konceptu. Tato zaostalost je způsobena zejména naší historií, konkrétně izolovaností země a firem od vyspělého světa<sup>7</sup>. Zažité bariéry a stereotypy týkající se odlišných skupin lidí způsobily problematický rozvoj firem v této oblasti a nikdo si neuvědomoval možné výhody různorodých týmů. Situace se částečně změnila s příchodem

---

<sup>5</sup>[http://www.diversity-management.cz/diversity\\_management.php?id=8](http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=8), [cit. 2014-12-10].

<sup>6</sup>Tamtéž.

<sup>7</sup>KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2008. 293 s.

zahraničních investorů, nicméně konzervativní přístup je v českém národě hluboce zakořeněn. Homogenní týmy jsou nadále preferovány a na zvýšení úspěšnosti týmu díky diverzitě mnoho organizací nemyslí.

Pokud se zaměříme na organizační kulturu v českých týmech, jejíž součástí je Diversity management, usoudíme, že organizační kultura v mnoha českých firmách téměř nefunguje. Najdeme zde nedostatečnou interní komunikaci, zaměstnanci jsou málo informovaní o změnách, plánech a rozvoji firmy. Výsledkem tohoto nefunkčního systému jsou časté konflikty. Další chybou českých týmů je nedostatečná pozornost věnovaná rozvojovým programům a talent managementu a skutečnost, že mnoho důležitých informací se k běžným zaměstnancům nedostane. Život ve velkém množství českých firem je uzavřený, je zde nízký zájem o nové možnosti, inovace a rozvoj zaměstnanců<sup>8</sup>.

Smyslem diverzity je podporovat výše zmíněné minoritní jedince a tím přispívat mimo jiné i k vyšší míře inovací ve firmách a lepším pracovním výkonům. Co se týče řízení diverzity ve velkých firmách, mají jej nejčastěji na starosti pracovníci z oddělení pro lidské zdroje případně samotní manažeři diverzity<sup>9</sup>. V následujících několika větech se pokusíme shrnout nejdůležitější zásady, kterými by se měl řídit úspěšný manažer diverzity. Předpokladem úspěchu je zapojení vedení do řešeného problému. Nejvyšší představitel firmy by se měl na diverzitě aktivně podílet a podporovat ji. Zároveň s ředitelem firmy bychom měli zapojovat i ostatní manažery firmy, pro které by se řízení diverzity tak stalo stejně běžnou záležitostí jako třeba touha po dobrých obchodních výsledcích.

Je všeobecně známo, že každá změna se může setkat s vlnou nezájmu a neochoty.<sup>10</sup> Je nezbytné přesvědčit okolí, aby začalo dělat to, co doposud nedělalo. Úspěšný manažer diverzity by se měl učit z minulých chyb, znát minulost své firmy, ale také hledět do budoucna a stále se učit novým věcem. Být aktivní a motivovat. Zdůrazňovat nutnost a přínosy změny je základním kamenem úspěchu, jelikož díky diverzitě firma získá nové talenty a konkurenční výhodu. Zvládnutí diverzity spočívá

---

<sup>8</sup>KISLINGEROVÁ, E. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2008. 293 s.

<sup>9</sup>Tamtéž.

<sup>10</sup><http://ucsfhr.ucsf.edu/index.php/pubs/hrguidearticle/chapter-12-managing-diversity-in-the-workplace/>, [cit. 2014-12-10].

v zaměření se na maximalizaci využití schopností všech zaměstnanců. Tyto schopnosti přispívají k naplnění organizačních cílů společnosti. Je důležité si uvědomit, že férové jednání nemá stejný význam jako jednání s každým stejně. Je nezbytné brát v úvahu specifika každého jedince a přizpůsobovat jeho odlišnostem naše chování.

Pokud je diverzita ve firmách opomíjena, může toto jednání způsobit výrazné ztráty. Její ignorování stojí firmu peníze, čas a efektivitu<sup>11</sup>. Na pracovišti může vznikat napjatá atmosféra, produktivita týmu se snižuje a vznikají konflikty. Neschopnost nalákat a získat nové talenty z různých oborů vyústí ve ztrátu financí investovaných do nábory nových pracovníků. Úspěšné příklady z Británie, USA, skandinávských zemí, ale i Čech představované v dalších kapitolách<sup>12</sup> potvrzují tyto teoretické předpoklady.

## 1.1 Druhy diverzity

Co se týče rozdělení diverzity, je možné jej provést na základě vymezení minorit, se kterými se ve společnosti běžně setkáváme. Podle tohoto rozdělení rozlišujeme diverzitu etnickou, náboženskou, vůči zdravotně postiženým, věkovou, diverzitu genderovou a pohlaví. Do rozdělení diverzity můžeme mimo jiné zahrnout i širokou škálu odlišností týkajících se pracovních zkušeností, rodičovského statutu, výše dosaženého vzdělání, místa, kde jedinec vyrůstal, a mnoho dalších<sup>13</sup>.

Etnická odlišnost je dána znaky národnostních skupin a mluvíme zde o národnostních menšinách a většinách ve vztahu k národnímu státu a státům okolním. Náboženská je určena rozdíly mezi jednotlivými náboženstvími, církví a jejich výkladem okolního světa. Diverzita vůči zdravotně postiženým lidem se vymezuje odlišnými formami zdravotního postižení a jejich četností v lidské populaci. Velký důraz je kladen na správný způsob komunikace s osobami zdravotně postiženými a na respekt jejich specifických potřeb spojených s konkrétním zdravotním postižením. Věková diverzita je stanovena podle věkové struktury společnosti s odkazu na kalendářní věk jedince a kvalitu jeho života v jednotlivých obdobích. Genderová a pohlavní diverzita je vymezena rozdílem biologického pohlaví a genderem. Do této

---

<sup>11</sup><http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>, [cit. 2015-01-24].

<sup>12</sup>Viz. 1.2.3 Konkrétní příklady užití Diversity managementu ve světě a jeho přínosy

<sup>13</sup>[http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diversity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf), [cit. 2015-01-24].



kategorie patří rozdílné vnímání většinové heterosexuální populace a menšinové homosexuálně orientované populace<sup>14</sup>.

V této práci se budeme zabývat především diverzitou etnickou nebo také kulturní, nicméně nejdříve věnujeme ještě několik slov nejvíce rozšířené minoritě v České republice, kterou jsou osoby se zdravotním postižením.

V České republice je více než jeden milion osob se zdravotním postižením<sup>15</sup>, které jsou nejvíce ze všech minorit ohroženy vyloučením nebo znevýhodněním na trhu práce. V této situaci je jedním z řešení zavádění diverzitních standardů chování vůči OZP na pracovišti, které by měly zvýšit uplatnitelnost těchto osob na trhu práce. Zvyšující se informovanost a odstranění přetrvávajících mýtů by mohlo značně zvýšit šanci této minority na normální život. Základní potřeby OZP jsou stejné jako potřeby většinové společnosti, nicméně často jsou spojovány s pojmy „závislost“, „nemohoucnost“ nebo „neschopnost“. Tito lidé vyžadují specifický způsob jednání, při kterém ale bude zachována jejich lidská důstojnost. Mezi primární problémy bránící lepšímu začleňování OZP do společnosti patří nedostatek informací, bariéry v komunikaci, nevyužívání zákonných opatření na podporu zaměstnávání OZP a dlouholetá tabulace postavení OZP ve společnosti. V rámci zavádění diverzitního jednání vůči OZP je vhodné brát vždy ohledy na konkrétní druh postižení a tomu přizpůsobit své komunikační kompetence.

### **1.1.1 Kulturní diverzita a národní kultura**

Kulturní diverzita je jedním z aktuálních témat současných společností, jelikož představuje jeden ze znaků globalizace. Výrazně je spjata s pohybem lidí, kapitálu a technologií z jednoho státu do jiného, čímž se svět globalizuje. Představuje obohacení lidské společnosti a její humanizaci, možnost zvýšení ekonomického růstu a zlepšování mezilidských vztahů. Poukazuje zároveň i na hrozby, kterými jsou nárůst nerovností mezi lidmi, polarizace společnosti a větší výskyt násilí a terorismu<sup>16</sup>.

Kulturní diverzita je charakteristická originalitou a pluralitou identifikačních rysů jedince, které jsou společné pro určitou skupinu či společnost. Pojem kultura pochází původně z latinského slova označujícího obdělávání půdy. Dnes jej chápeme jako

---

<sup>14</sup><http://www.diverzitaproozp.cz/uvoddodiverzity>, [cit. 2015-01-24].

<sup>15</sup><http://www.diverzitaproozp.cz/uvoddodiverzity>, [cit. 2015-01-24].

<sup>16</sup><http://multikulti.sk/pojmy/diverzita.html>, [cit. 2015-01-24].

označení civilizace. Hofstede<sup>17</sup> v rámci sociální a kulturní antropologie označuje kulturu jako „*souhrnný název pro rozmanité způsoby myšlení, cítění a jednání.*“ V Tuskulských hovorech z roku 45 př. n. l. vnímá Marcus Tullius Cicero kulturu jako „*kulturu ducha*“ a začíná ji spojovat s lidskou vzdělaností. Podle Edwarda Burnetta Tylora<sup>18</sup> je kultura vnímána jako „*složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti.*“ Hofstede<sup>19</sup> popisuje kulturu jako „*kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých*“ a Nový akademický slovník cizích slov jako „*souhrn duchovních a materiálních hodnot vytvořených a vytvářených lidstvem v celé jeho historii.*“<sup>20</sup>

Kulturní diverzita představuje významnou možnost pro vzájemnou směnu, inovace a tvorbu. V lidské společnosti je nezbytné naučit se harmonickému soužití, které je ovlivněno velkým počtem rozmanitých a dynamických kulturních rysů. Tímto je zaručena sociální soudržnost a mír. Kulturní diverzita umožňuje větší rozvoj a nabízí nové možnosti voleb, což podněcuje ekonomický růst. Jejím principem je respektování důstojnosti člověka, jeho základních svobod a lidských práv. Kulturní práva tvoří součást všeobecných lidských práv. Všeobecná deklarace UNESCO o kulturní diverzitě stanovuje, že:

*Při zaručení volného pohybu myšlenek slovem i obrazem je nutné dbát na to, aby se mohly projevit a poznat všechny kultury. Svoboda projevu, pluralita médií, vícejazykovost, rovnost v přístupu k uměleckým vyjádřením, k vědeckým a technickým vědomostem – včetně jejich digitální formy – a možnost pro všechny kultury, aby byly presentovány v prostředcích*

---

<sup>17</sup>HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.* Praha: Linde, 2007. s. 14.

<sup>18</sup>Linhart, J., Petrusek, M., Vodáková, A., Maříková, Hana. 1996. *Velký sociologický slovník.* Praha: Karolinum.

<sup>19</sup> HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.* Praha: Linde, 2007. s. 14.

<sup>20</sup>HOLUBOVÁ. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž.* Vyd. 1. Praha: Academia, 2005. 880 s.

*vyjadřování a šíření informací, takové jsou záruky kulturní diversity.*<sup>21</sup>

Pojem kultura má mnoho odlišných definicí. Pro studii prováděnou v této práci bude nejvhodnější použít definici ze sociologického hlediska, která chápe kulturu jako souhrn dovedností, významů a symbolů. Tyto jevy danou společností charakterizují. Jinými slovy můžeme kulturu vysvětlit jako určitou zkušenost dané skupiny lidí, která sdílí podobné hodnoty, normy, názory a postoje. Ve skutečnosti je ovšem těžké kulturu přesně vymežit, jelikož jednotlivé společnosti se úzce prolínají a některé jejich znaky splývají. Země i lidé se vzájemně ovlivňují a není tedy jasné, z kterého celku dané jevy pocházejí. Dále je možné mluvit o pojmech národnost a národní kultura<sup>22</sup>.

Národnost vyjadřuje příslušnost jedince k danému národu<sup>23</sup> a je definována na základě toho, ke kterému národu se samotný jedinec hlásí. Nelze tedy na národnost pohlížet zcela objektivně. Objektivními znaky by byly používaný jazyk a státní příslušnost.

Z hlediska národní kultury<sup>24,25</sup> zmíníme společné symboly, hrdiny, rituály a hodnoty, které jsou pro daný národ typické. Tyto prvky si lidé předávají v rámci generací a tím determinují určité chování, myšlení a citění příslušníků daného národa. Jednotlivé národy mají společnou historii, jazyk, místo, kde žijí, a národní kulturu. Národní kultura je ovlivňována mnoha různými faktory. Jsou to vlivy geografické, jazykové, politické, náboženské a ekonomické. S ohledem na skutečnost, že každá kultura má své specifické rysy, postoje a vlastnosti, které ji odlišují od ostatních kultur,

---

<sup>21</sup>[http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.mkcr.cz%2Fassets%2Fzahranicni-vztahy%2Funesco%2Fdeklarace%2F\\_eobecn\\_\\_deklarace\\_UNESCO\\_o\\_kulturn\\_\\_diversit\\_.doc&ei=BK L1VN2RMYTaaPiWgoAM&usg=AFQjCNGHPwa5wgZx4YPmjZC40ksjTqmFDg&sig2=Lppa5YzItEsGVOCF6Vm3Sw](http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.mkcr.cz%2Fassets%2Fzahranicni-vztahy%2Funesco%2Fdeklarace%2F_eobecn__deklarace_UNESCO_o_kulturn__diversit_.doc&ei=BK L1VN2RMYTaaPiWgoAM&usg=AFQjCNGHPwa5wgZx4YPmjZC40ksjTqmFDg&sig2=Lppa5YzItEsGVOCF6Vm3Sw), [cit. 2015-03-03].

<sup>22</sup>[http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=26&ved=0CDwQFjAFOBQ&url=http%3A%2F%2Fisis.vse.cz%2Fslide%2Fclovek.pl%3Fzalozka%3D13%3Bid%3D958%3Bstudium%3D48953%3Bdownload\\_prace%3D1&ei=a6fDVOKbDIPfOMjlgZAM&usg=AFQjCNFDxqj2ceJP-y5IVJxMIxS-hXuJsA&bvm=bv.84349003,d.d24](http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=26&ved=0CDwQFjAFOBQ&url=http%3A%2F%2Fisis.vse.cz%2Fslide%2Fclovek.pl%3Fzalozka%3D13%3Bid%3D958%3Bstudium%3D48953%3Bdownload_prace%3D1&ei=a6fDVOKbDIPfOMjlgZAM&usg=AFQjCNFDxqj2ceJP-y5IVJxMIxS-hXuJsA&bvm=bv.84349003,d.d24), [cit. 2015-01-24].

<sup>23</sup>JOHNOVÁ Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing a.s, 2008. 284 s.

<sup>24</sup><http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>, [cit. 2015-01-24].

<sup>25</sup>ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing a.s, 2009. 168 s.

je možné sledovat rozdíly mezi jednotlivými kulturami. Na základě toho pozorování se nabízí příležitost pracovat na prohlubování a rozvíjení mezinárodní spolupráce, která je oboustranně přínosná a výhodná a v dnešní době neodmyslitelná. Aby bylo možné rozlišovat rozdíly mezi kulturami, je vhodné definovat obsahové dimenze národní kultury a na základě zjištěných informací usoudit, jak ovlivňuje kultura řízení společnosti.

### **1.1.2 Kultura podle Goerta Hofstedeho**

Na základě rozsáhlých studií sociálních antropologů bylo prokázáno, že lidé v rámci dané společnosti řeší určité problémy na základě podobných vzorců. Po celém světě se národy setkávají se stejnými základními problémy a pomocí těchto podobných univerzálních vzorců se dají odlišit jednotlivé kultury. Mezi pět základních kategorií problémů<sup>26</sup>, se kterými se setkáváme, patří podle Kluckohna a Strodtbecka otázka podstaty člověka, vztahu k přírodě, vztahu k času, k podstatě lidské činnosti a vztahu jednotlivce k jiným lidem. Otázkou tedy je, zda je člověk dobrý nebo zlý, zda žije v harmonii s přírodou nebo je jejím pánem, zda se soustředí na minulost, přítomnost nebo budoucnost, jestli je jeho cílem užívat si, něco dokázat nebo se něčím stát a jestli je orientovaný individuálně nebo na skupinu.

Podle Goerta Hofstedeho<sup>27</sup> odlišujeme čtyři základní skupiny dimenzí. Rozpětí moci a vztah k autoritě, individualismus vs. kolektivismus, maskulinita vs. feminita a vyhýbání se nejistotě.

Dimenze rozpětí moci a vztah k autoritě<sup>28</sup> popisuje ochotu té části společnosti, která je níže postavená, smířit se s nerovnoměrným rozdělením moci, sil a vlivu mezi nadřízenými a podřízenými. Tato dimenze se měří tzv. indexem vzdálenosti moci PDI, na základě kterého jsou jednotlivé země tabulkově seřazeny a porovnány. Rozlišujeme široké a úzké rozpětí moci. U společností s širokým rozpětím moci pozorujeme přirozené a automatické rozložení moci s velkými rozdíly ve společnosti. Společnost je silně rozvrstvená, manuální práce považována za méněcennou a vše je podřízeno vůli nadřízených členů společnosti, kteří svou moc často zneužívají. Široké rozpětí moci nacházíme u kultur, kde byl kastovní systém a výrazné sociologické rozdíly. Postavení

---

<sup>26</sup>JOHNOVÁ Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing a.s, 2008. 284 s.

<sup>27</sup><http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>, [cit. 2015-01-24].

<sup>28</sup>Tamtéž.

mezi nadřazeným a podřazeným je nerovné, ale považované za přirozené. Úzké rozpětí moci je charakteristické pro jedince s rovným postavením. Jejich role se často mění, jednají spolu na stejné úrovni a zavádí důrazná opatření proti zneužití moci. Nenacházíme zde výrazné rozdíly způsobené hierarchickým rozdělením společnosti, to je udržováno spíše pro základní fungování společnosti. V těchto společenstvech pozorujeme rovnost příležitostí mladých i starších lidí. Manuální práce není znehodnocována.

Další možností je hodnocení kultury z hlediska vztahu jedince k individualismu<sup>29</sup> nebo kolektivismu podle indexu IDV. Zde hodnotíme vztah mezi jednotlivcem a skupinou. Jedinci zaměřeni na individualismus jednají především ve svém zájmu a ve společnosti založené na těchto hodnotách nacházíme velmi volné vztahy. Mezilidské vztahy nejsou prioritou a důraz je kladen na plnění úkolů a povinností. Každý se stará sám o sebe, případně o nejbližší rodinu. Lidé říkají na rovinu, co si myslí, a mluví otevřeně o svých pocitech a postojích. Kultury zaměřené kolektivisticky vyznávají stejné hodnoty jako jejich členové a zájmům skupiny je přiřazena největší důležitost. Práce je týmová a tým je hodnocen jako jeden celek. Většina lidí žije ve společnosti kolektivistické, jelikož celý život patří do několika různých skupin.

Rozložení mužské a ženské role ve společnosti popisuje maskulinita vs. feminita<sup>30</sup>. MAS index jasně definuje role muže a ženy a jejich provázanost ve společnosti. Maskulinní kultury tyto dvě role striktně oddělují. Muži jsou soutěživí, dominantní a ženy skromné a starostlivé. Společnost je materiálně založená a jejím cílem je dosáhnout úspěchu, výkonu a pokroku. Problémy jsou řešeny přímým soubojem. Pozorujeme asertivní a agresivní chování. Muži uskutečňují svou kariéru, což u žen není pravidelné a je to považováno spíše za škodlivé. Feministicky orientovaná společnost je rovnoprávná, ať už ve studiu, tak i na pracovišti. Takové kultury jsou citlivější, intuitivnější a problémy řeší pomocí kompromisu. Velký důraz je kladen na volný čas a rovnost obou pohlaví.

---

<sup>29</sup><http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>, [cit. 2015-01-24].

<sup>30</sup>[http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=26&ved=0CDwQFjAFOBQ&url=http%3A%2F%2Fisis.vse.cz%2Flide%2Flovek.p1%3Fzalozka%3D13%3Bid%3D958%3Bstudium%3D48953%3Bdownload\\_prace%3D1&ei=a6fDVOKbDIPfOMjlgZAM&usg=AFQjCNFDxqj2ceJP-y5IVJxMIxS-hXuJsA&bvm=bv.84349003,d.d24](http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=26&ved=0CDwQFjAFOBQ&url=http%3A%2F%2Fisis.vse.cz%2Flide%2Flovek.p1%3Fzalozka%3D13%3Bid%3D958%3Bstudium%3D48953%3Bdownload_prace%3D1&ei=a6fDVOKbDIPfOMjlgZAM&usg=AFQjCNFDxqj2ceJP-y5IVJxMIxS-hXuJsA&bvm=bv.84349003,d.d24), [cit. 2015-01-24].

Vyhýbání se nejistotě<sup>31</sup> vyjadřuje potřebu společnosti řídit se pravidly či normami v případě nějaké hrozby, nejistoty či víceznačnosti. Rozlišujeme slabé a silné vyhýbání se nejistotě. Společnosti se silným vyhýbáním se řídí velkým množstvím pravidel, závazných zákonů a mají odmítavý postoj k inovacím a novým technologiím. Lidé mají tendenci často řešit své zdraví a peníze, málo investují a vytvářejí konzervativní společnost. K autoritám občané nemají důvěru a preferují stabilnější prostředí. Kultura se slabým vyhýbáním jsou soutěživé, inovativní a výkonné. Jedinci se neřídí tak velkým množstvím pravidel a zákonů, jsou ochotni riskovat a lépe skrývají emoce. Na nejisté situace reagují s klidem a nebojí se neočekávaných situací.

### 1.1.3 Odlišný přístup k práci českého a francouzského národa

Český a francouzský národ mají z hlediska charakteristických povahových rysů mnoho odlišností, ale i společných vlastností. V této podkapitole se budeme zabývat přístupem Čechů a Francouzů k práci<sup>32</sup>, kde nacházíme mnoho rozdílů, které mohou výrazně ovlivňovat fungování a spolupráci v rámci multikulturních týmů. Není možné tvrdit, že každý jedinec patřící k danému národu přesně odpovídá dále zmíněným charakteristikám a cílem není národy generalizovat. Předpokládá se pouze, že lidé z dané kultury budou mít větší tendenci se chovat určitým způsobem.

Faktem je, že oba národy oplývají ve svých řadách velkým množstvím vysoce kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou nositeli vzácného know-how a mohou být pro pracovní tým velkým přínosem. U obou národů nacházíme společnou tendenci stěžovat si na vše, co se jednotlivcům jen trochu nelíbí. Češi téměř nikdy neřeknou ne. Na rozdíl od Francouzů jsou Češi více přizpůsobiví a flexibilní<sup>33</sup>, ale také neprůrazní a příliš skromní. Jejich jednání a komunikaci lze charakterizovat jako spíše konzervativní, oficiální a formální ve srovnání s Francouzi, kteří jsou spíše spontánní a občas mluví v hádankách. Tento národ je také otevřenější, bezprostřednější a upovídanější. Považuje svou kulturu za model pro všechny ostatní, neoplývá velkým množstvím empatie a má velké sebevědomí. Co se týče vnímání času<sup>34</sup>, tak česká kultura na něj pohlíží striktněji. Pro Francouze představuje čas relativní veličinu a stejné je to i s dodržováním termínů. Během pracovní doby mají hodně přestávek, do práce

---

<sup>31</sup>Tamtéž.

<sup>32</sup>JOHNOVÁ Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing a.s, 2008. 284 s.

<sup>33</sup>Tamtéž.

<sup>34</sup><http://www.chovani.eu/francie/c123>, [cit. 2015-01-24].

chodí později a hodně času tráví konverzováním. Práce je realizována efektivněji v kratších úsecích, její součástí je i dlouhý oběd. Češi chodí do práce brzy ráno a neprojevují moc ochoty trávit v zaměstnání více času, než jim stanovuje pracovní smlouva. V týdnu hodně pracují, aby si pak mohli užít volný víkend.

Češi řeší problémy více s nadhledem a pragmaticky v porovnání se zmíněným druhým národem, který je orientován na teoretická a koncepční řešení. Rodinný život má pro český národ přednost před pracovním, který by rád osobnímu přizpůsoboval. Češi při kontaktu s nadřízenými dávají přednost tomu, aby odpovědnost za svěřené úkony nesl nadřízený pracovník, což není případem Francie, kde dávají zaměstnanci přednost samostatné práci a rady od nadřízených neoceňují. To, jak vidí cizinci český národ, lze vyčíst i z následujících komentářů doktora Leo Dittmana<sup>35</sup>, ředitele poradenské společnosti Horton International:

*Češi jsou oceňováni pro svoji přizpůsobivost – snadno se adaptují na nové prostředí, rychle se učí nové postupy, a často je dokonce o něco obohatí. Češi jsou zahraničními manažery vnímáni jako obtížně říditelní. Nejsou ochotni někoho uznávat jen proto, že zastává nějakou funkci. Češi sice mají dobré nápady, ale obvykle je nedokážou prosadit. Více se soustředí na technickou stránku problému než na přípravu silných argumentů, získání důležitých lidí na svou stranu.*

Mezi další rozdíly těchto dvou kultur patří přístup k dochvilnosti<sup>36</sup>. Češi jsou považováni za více dochvilné v porovnání s Francouzi. Pro oba národy je vnímání pojmu dochvilnost odlišné. Francouzi by včasný příchod považovali za znak toho, že nemají moc práce, z principu tedy přichází pozdě. Objektivním důvodem pro pozdní příchody je složitá dopravní situace zejména v hlavním městě Francie. Přístup k plnění zadaných úkolů je také odlišný. Zatímco Čech se snaží všechny rutinní práce vyřídit co nejrychleji, aby svému nadřízenému dokázal, že je schopný, Francouz si dává s plněním úkolů na čas. Je to otázkou zachování jeho image.

---

<sup>35</sup><http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=3516>, [cit. 2015-01-25].

<sup>36</sup><http://www.chovani.eu/francie/c123>, [cit. 2015-01-24].

Základem úspěšné spolupráce je jasně si stanovit cíl, kterého chceme dosáhnout a při jehož dosahování se kombinuje participativní francouzský styl řízení a méně formální český styl řízení. Při spolupráci s Francouzi je vhodné připravit se na volnější pracovní tempo, pracovní večery, nedodržování termínů a stav, kdy všechno má svůj čas. Francouzi pracující v Čechách se naopak musí přizpůsobit brzkému vstávání odměněnému volnějšími večery, kratšímu času na obědy a dochvilnosti.

## 1.2 Diversity management

Diversity management neboli řízení diverzity, je vysvětlován jako řízení různosti a rozmanitosti. Každý člověk je jedinečnou entitou s odlišným viděním světa, názory a zkušeností a projevy. Na základě těchto skutečností se jinak projevuje ve spolupráci v týmu. Na dnešním globalizovaném trhu dochází k běžnému střetávání cizinců. Je předpokladem se nejen domluvit cizím jazykem, ale i být schopen úspěšně se konfrontovat s cizí kulturou. Marion Keil<sup>37</sup> vystihuje Diversity management takto:

*Podstatou Diversity Managementu je integrace principů a postupů diverzity do každodenní manažerské praxe a do procesů učení se v rámci firmy. Manažeři chtějí výsledky. Většinou se nezajímají o esteticky libivé obecné teorie. V zájmu dosažení svých cílů a získání výhody nad konkurencí musí manažeři pochopit, které z možných podob diverzity jim mohou poskytnout strategickou výhodu, případně omezit jejich schopnost dosahovat svých cílů.*

Existuje mnoho různých definic, které Diversity management vymezují, například jako proces<sup>38</sup>, při kterém je vytvářeno a upřednostňováno pozitivní pracovní prostředí, které vyzdvihuje rozdílnosti i podobnosti mezi lidmi jako vzácný přínos. Diversity management vychází ze skutečnosti, že diverzifikační prostředí je přínosem, nikoli problémem. Odlišní lidé tak mohou rozvíjet svůj potenciál v závislosti na svých specifických potřebách a tak poskytnout maximální přínos organizaci, v níž působí. Je to tzv. strategie podnikové ekonomiky, která chápe rozmanitost lidí jako pozitivum

---

<sup>37</sup><http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>, [cit. 2015-25-01].

<sup>38</sup>[http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diversity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf), [cit. 2015-01-25].



nikoli negativum. Výrazně ovlivňuje výkon jednotlivců i firmy, kreativitu, inovaci, řešení problémů a rozhodovací procesy. Důraz je kladen především na efektivitu.

Využití diverzity lidí ku prospěchu organizace je zdlouhavým a složitým procesem. Tím, že jsou odlišnosti jednotlivých lidí chápány, akceptovány a respektovány, je umožněno maximální využití kapacit dostupných lidských zdrojů. Rozdíly a podobnosti lidí jsou využívány jako hnací motor organizace<sup>39,40</sup>, který vytváří přidanou hodnotu. Díky střetávání různých názorů, stylů práce, řízení a přístupům k řešení problémů vznikají nové pohledy na určité skutečnosti, které firmě umožňují lepší přístup na místní a zahraniční trhy. Dochází nejen k obohacování na ekonomické úrovni, ale i k obohacování zaměstnanců samotných.

Díky Diversity managementu je v podniku aplikován proces adaptace a jsou nastoleny podmínky pro jeho zavádění. Je zcela změněn koncept řízení společnosti, což díky zavedení určitých opatření ovlivní celkovou organizační kulturu. Nestačí pouhá existence diverzitního týmu, nezbytné je vytvoření inkluzivní organizační kultury<sup>41</sup>. Cílem zavádění procesu přizpůsobování je tedy postupná integrace diverzitních jedinců, což vyžaduje oboustranné přizpůsobení se osob. Většinová společnost se musí naučit chápat odlišnosti ostatních jedinců. Jednu z nejdůležitějších rolí v zavádění Diversity managementu má vedení organizace, které definuje používané procesy a postupy.

Předpokladem pro úspěšné řízení diverzity je dodržování určitých společenských a morálních principů, které jsou doplněny danou antidiskriminační legislativou. Mezi legislativní opatření zakazující diskriminaci v rámci obchodních společností všech evropských zemí patří změna legislativy Evropské unie. Konkrétně se jedná o definici článku 13 Evropské smlouvy<sup>42</sup> a zavedení Směrnice Rady 2000/43/ES a Směrnice Rady 2000/78/ES. Tyto směrnice zavádějí pravidla jednání s osobami bez ohledu na rasu a etnický původ. Zároveň zakazují diskriminaci na pracovišti, při studiu, v rámci sociálního pojištění, zdravotní péče a přístupu ke zboží a službám. Druhá směrnice

---

<sup>39</sup>[https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/20004/mod\\_resource/content/1/3.%20Diverzity%20management.pdf](https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/20004/mod_resource/content/1/3.%20Diverzity%20management.pdf), [cit. 2015-01-25].

<sup>40</sup>NOVÁKOVÁ, Vladimíra. *Multikulturalita v řízení globalizované firmy*. Praha: České vysoké učení technické, 2009. 94 s.

<sup>41</sup>[http://www.diversity-management.cz/diversity\\_management.php?id=20](http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=20), [cit. 2015-25-01].

<sup>42</sup>[https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33432/1/TeturovaV\\_Aplikace\\_diversity\\_ZB\\_2009.pdf](https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33432/1/TeturovaV_Aplikace_diversity_ZB_2009.pdf), [cit. 2015-01-25].

zakazuje diskriminaci odlišného náboženství, osob se zdravotním postižením, věkovou diskriminaci a nerovné jednání s osobami minoritní sexuální orientace.

V České republice je Diversity management stále novou a rozvíjející se problematikou<sup>43</sup>, což je ovlivněno především izolovaností státu od okolních vyspělých zemí v minulosti. S ohledem na tuto skutečnost je český národ méně zvyklý akceptovat odlišná etnika, národnosti, kultury, minority i minoritní sexuální orientaci. Postupem času si i české firmy začínají uvědomovat důležitost řízení diverzity, což bylo ovlivněno zejména vstupem zahraničních investorů na český trh. Demografická situace a vývoj společnosti prochází v posledních desetiletích výraznou změnou. Klesající porodnost a stárnoucí populace<sup>44</sup> činí nábor kvalitních zaměstnanců stále obtížnějším. Přístup k novým zdrojům pracovníků se mění, nicméně ve společnosti stále zůstávají zaryté předsudky a stereotypy.

Díky zaváděním Diversity managementu firmy budují konkurenční výhodu. Vytváří vhodné zázemí pro management rovných příležitostí, který přiláká diverzitní zaměstnance. Mezinárodní týmy jsou v České republice<sup>45</sup> předpokladem pro expanzi na zahraniční trhy. Představují zisk potřebného know-how pro pochopení odlišných mentalit národností začínajících své působení na českém trhu v oblasti informačních technologií a financí. Je nezbytné, aby samo vedení firmy znalo svou organizační kulturu a její vývoj pak mohlo ovlivňovat a měnit s ohledem na firemní cíle.

### **1.2.1 Historický vývoj**

Diversity management jako nový způsob řízení lidských zdrojů v organizaci vznikl v 80. letech 20. století na území Spojených států amerických<sup>46</sup>. Cílem bylo zavedení opatření pro zajištění rovnosti příležitostí na trhu práce pro znevýhodněné skupiny lidí. Jeho kořeny sahají do působení sociálních a politických hnutí už v 60. a 70. letech a to zejména v rámci různých hnutí za práva žen a African-American-Civil-Rights-Movement hájícího práva Afroameričanů. V návaznosti na tyto skutečnosti

---

<sup>43</sup>KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2008. 293 s.

<sup>44</sup>[https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33432/1/TeturovaV\\_Aplikace\\_diversity\\_ZB\\_2009.pdf](https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33432/1/TeturovaV_Aplikace_diversity_ZB_2009.pdf), [cit. 2015-01-25].

<sup>45</sup>Tamtéž.

<sup>46</sup>[http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diversity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf), [cit. 2015-25-01].

vzniklo v USA antidiskriminační zákonodárství bojující za práva lidí odlišných ras, pohlaví, barvy pleti či národnosti. Atmosféra ve společnosti se začala postupem času obměňovat, diskriminovaní lidé byli zpětně kompenzováni v rámci žalob finančními částkami a celková situace ve společnosti se změnila. Se změnou struktury trhu vznikl Diversity management, který kromě žen a etnických menšin začlenil i další minoritní skupiny.

Rozšíření Diversity managementu na území Evropy bylo silně ovlivněno legislativou Evropské unie, konkrétně bodem 13 Amsterdamské smlouvy, který zakazuje diskriminaci pohlaví, etnik, víry a náboženství, postižení, věku a sexuální orientace. V České republice je problematika Diversity managementu zaštitěna Zákonem č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů.

Mezi hlavní důvody, které přispěly k expanzi Diversity managementu a jsou společné Americe i Evropě, patří změny demografického vývoje<sup>47</sup>, růst menšinových komunit jako potenciálních trhů pro služby a produkty, růst sektoru služeb, změny v organizaci práce a globalizace podněcující rostoucí význam zahraničních trhů. Velmi kulturně rozmanitá americká společnost představovala nutnost změny přístupu k odlišným kulturám. V opačném případě by situace snižovala konkurenceschopnost firem a způsobila pokles ekonomického růstu. S podobným problémem ve změně demografických posunů se setkává i česká společnost. Multikulturalita tu není tak rozsáhlá, nacházíme zde ale, jak již bylo zmíněno výše, problém se stárnoucí populací. V takových chvílích představují starší lidé, ženy a osoby s menšinovou sexuální orientací významný zdroj nových talentů, kteří budou schopni přiblížit zboží a služby novému okruhu zákazníků.

S ohledem na skutečnost, že ekonomika výroby se mění na ekonomiku služeb<sup>48</sup>, je důležitou vlastností pracovníků schopnost interpersonální a interkulturní komunikace. Společnosti se zaměřují na zvýšení efektivity práce, inovují a plně využívají zkušenosti a kreativitu jednotlivých zaměstnanců. Rovné zapojení všech jedinců z týmu do práce představuje nejefektivnější využití lidských zdrojů pro maximalizaci efektivity týmu a uskutečnění organizačních cílů. V rámci diverzifikované globalizované společnosti je

---

<sup>47</sup><http://www.feminismus.cz/cz/clanky/management-diverzity-a-jeho-relevance-pro-ceske-firmy>, [cit. 2015-01-25].

<sup>48</sup>Tamtéž.

rovněž důležité učit se, jak správně řídit diverzitu. Tomu, jak to správně dělat a jak implementovat Diversity management do organizační kultury, se budeme věnovat v následující kapitole.

### **1.2.2 Implementace diversity managementu do organizační kultury**

Nejdůležitější roli při zavádění Diversity managementu do řízení firmy hraje vedení, které definuje postupy a strategie a přizpůsobuje je potřebám firmy. Jednotlivé přístupy na podporu diverzity se různí a věnují se několika základním oblastem<sup>49</sup>, kterými jsou změna organizační kultury, zvýšení míry různorodosti pracovníků a multikulturního složení, posílení pozice na trhu a zlepšení firemní reputace a její image. Mění se organizační hodnoty, vize, poslání, ovlivněna je marketingová strategie a PR, adaptují se webové stránky společnosti, manuály pro zaměstnance, školící materiály i výroční zprávy. Při změně organizační kultury klade vedení společností důraz na vytváření prostředí, které podporuje a respektuje diverzitu, je otevřené změnám a staví se proti diskriminaci. Pro zavedení takových opatření je nezbytná podpora zaměstnanců, kteří jsou klíčem k úspěchu. Taková firma získá schopnost přilákat nové talentované pracovníky, zvyšuje schopnost efektivní komunikace<sup>50</sup> v kulturně odlišném prostředí, zvyšuje adaptabilitu a sebejistotu svých zaměstnanců, jejich připravenost na vyjednávání a předchází konfliktům a nedorozuměním, která plynou z odlišného způsobu komunikace. Zvyšuje efektivitu řízení kulturně smíšeného týmu, zvládání kulturního šoku, posiluje soudržnost pracovního týmu, zvládání odlišností ve verbální i neverbální komunikaci a ovládání různých stylů vyjednávání a vystupování.

Firmy realizují speciální náborové akce pro diverzifikaci zaměstnaneckého portfolia a zaměřují se na diverzitní jedince. Pro úspěšné řízení získané diverzity firmy<sup>51</sup> potřebují vhodné know-how. Realizují opatření proti šikaně, zavádí flexibilní pracovní dobu a možnost home-office, snaží se o vytvoření bezpečného pracoviště a zavedení nových informačních systémů, díky kterým je dohlíženo na dodržování principů

---

<sup>49</sup>[http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diversity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf), [cit. 2015-01-25].

<sup>50</sup>[https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/20004/mod\\_resource/content/1/3.%20Diverzity%20management.pdf](https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/20004/mod_resource/content/1/3.%20Diverzity%20management.pdf), [cit. 2015-01-25].

<sup>51</sup>[http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diversity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf), [cit. 2015-01-25].

rovných příležitostí. Existuje nemálo připravených programů pro vzdělávání zaměstnanců ve sféře diverzity a multikulturality, manažerských dovedností a motivace. Díky implementaci Diversity managementu se firma může zaměřit na získání nových zákazníků, jejichž potřebám se díky větším znalostem jedinců diverzitního týmu může lépe přizpůsobit.

Úspěšné řízení diverzity je předpokladem pro vytvoření dobré image firmy a její reputace. V rámci budování image se firmy účastní mnoha různých aktivit na podporu výzkumných studií, podporu rovnosti a diverzity, charitativních akcí na podporu osob sociálně vyloučených a na podporu vzdělávání. Mezi další aktivity<sup>52</sup> patří školení zaměřená na zvýšení povědomí v oblasti diverzity, mentoring, coaching, speciální programy inkluze, analýzy bariér, průzkumy, vytváření partnerství a spolupráce s akademickými a výzkumnými institucemi, účast na multikulturních festivalech a sponzoring.

Existuje šest vývojových stupňů<sup>53</sup> managementu diverzity. První stupeň zahrnuje *školení zacílená na znevýhodněné skupiny*, v rámci kterých jsou realizovány například kurzy zaměřené na výuku jazyka, případně na integraci určité skupiny do jiné skupiny. *Vycházení vstříc kulturně-specifickým potřebám zaměstnanců a zaměstnankyň* je druhým stupněm. Zde mluvíme například o poskytování dovolené zaměstnavatelem zaměstnancům, kteří ji potřebují ve dnech náboženských svátků. Do tohoto stupně patří i uskutečňování kurzů zaměřených na problematiku kulturní senzitivity a multikulturality. *Problematizování předsudečných postojů*<sup>54</sup> ohledně znevýhodněných skupin je prováděno změnou názorů majoritní společnosti v rámci publicitních kampaní jako třetí stupeň. Čtvrtým stupněm je *boj proti diskriminaci znevýhodněných skupin*. V této oblasti se firmy zaměřují na změnu chování majoritní společnosti, kterou provádí spravedlivým náborem zaměstnanců a antidiskriminačními školeními. *Politika rovných příležitostí spojená s pozitivní akcí* je dalším stupněm, v jehož rámci je vytvořen balíček zaměřený na opatření zajišťující rovné příležitosti. *Management/mainstreaming diverzity* představuje jako poslední stupeň část firemní politiky, praxe, filozofie a kultury a promítá se do celé její činnosti.

---

<sup>52</sup>[https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/20004/mod\\_resource/content/1/3.%20Diverzity%20management.pdf](https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/20004/mod_resource/content/1/3.%20Diverzity%20management.pdf), [cit. 2015-01-25].

<sup>53</sup><http://www.feminismus.cz/cz/clanky/management-diverzity-a-jeho-relevance-pro-ceske-firmy>, [cit. 2015-01-25].

<sup>54</sup>Tamtéž.

Pro zavádění Diversity managementu může být využíván model porozumění řízení odlišností<sup>55</sup>, který představuje čtyři odlišné přístupy k řízení lidských zdrojů. Přístup, který různorodost přehlíží, se nazývá *Resistance*. Jeho příznivci zastávají názor, že schopní lidé nepotřebují vnější zásah a jsou schopni dosáhnout velkých věcí bez ohledu na jejich zázemí. Přístup *Diskriminace a spravedlnost* hájí jedince, kteří se nějak odlišují, a prosazuje rovnost příležitostí. V různorodosti vidí strůjce problémů. Takto je vytvořena majoritní standardní skupina a v její opozici skupina menšinová. *Zpřístupnění a legitimita* nahlíží na diverzitu jako na možnost vytváření příležitostí a oceňuje ji. *Učení se* zdůrazňuje možnost nalézt v diverzitě mnoho nových příležitostí, na jejichž základě vznikají multikulturní a pluralitní organizace. Efektivním zaváděním Diversity managementu získávají obě strany, organizace i zaměstnanci, a prohlubuje se tím vzájemná současná i budoucí spolupráce. Mezi zásady<sup>56</sup> využívané pro vyjednávání v rámci implementace Diversity managementu patří zájem o obě zúčastněné strany, využití promyšlené strategie, navození dobré atmosféry pro jednání, konstruktivní řešení problémů, zaměření se na věcné racionální postupy pro dosahování cíle, zdůrazňování možnosti dosažení vzájemně výhodného výsledku a trvání na užívání objektivních kritérií.

Spolu se zaváděním managementu diverzity by měl být i vhodně řešen proces změn<sup>57</sup>, mezi které patří procesní, strukturální, kulturní a politické změny. Probíhají změny v lidských zdrojích, funkcích, organizaci funkcí, jejich koordinaci, kontrole a uspořádání. Mění se hodnoty, přesvědčení, chování a pravidla. Jiné je i rozdělení moci, získávání zaměstnanců a jejich ohodnocení. Firma by měla najít bod rovnováhy mezi odlišností a podobností, vytvářet z něj přidanou hodnotu a správně analyzovat stávající situaci. Při úspěšné implementaci je organizační kultura jasně definovaná svou strategií a vizí a různorodost je považována za předpoklad pro rozvoj organizace. Měření výkonnosti pracovní síly je transparentní a podléhá přesně definovaným organizačním směrnicím. Výkonnost je hodnocena spravedlivě a nezávisle na etnické či jiné diverzitě. Inovativní týmy jsou vytvářeny na základě propracované studie složení

---

<sup>55</sup>[https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33432/1/TeturovaV\\_Aplikace\\_diversity\\_ZB\\_2009.pdf](https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33432/1/TeturovaV_Aplikace_diversity_ZB_2009.pdf), [cit. 2015-01-25].

<sup>56</sup>[https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33432/1/TeturovaV\\_Aplikace\\_diversity\\_ZB\\_2009.pdf](https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33432/1/TeturovaV_Aplikace_diversity_ZB_2009.pdf), [cit. 2015-01-25].

<sup>57</sup>VELÍŠKOVÁ, H. *Víc (různých) hlav víc ví. Diversity Management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový Prostor, o.s., 2007. 97 s.

jednotlivých oddělení, týmů a projektů s ohledem na talent, kompetence, schopnosti a vlastnosti zaměstnanců. Diskriminační chování zaměstnanců není přehlíženo a podléhá spravedlivým sankcím. Zaměstnanci jsou vybíráni na základě nového systému selekce, v jehož rámci jsou vyhledáváni noví talentovaní pracovníci. Firmy často využívají podpory z vnějšího prostředí a zaměřují se na zlepšení interní komunikace. Hana Velíšková<sup>58</sup> ve své knize *Víc (různých) hlav víc ví. Diversity Management – přínosy rozmanitých pracovních týmů* zmiňuje:

*Když potřebujete přesvědčit manažery, mluvejte s nimi o různorodosti. Ale ne o věku, pohlaví, zdravotním postižení nebo homosexualitě. Mluvte o tom, že všichni lidé jsou v něčem odlišní. Zeptejte se jich, jestli jsou jejich děti přesně jako oni. Vysvětlete jim úlohu různých typů lidí v projektu: Na rozjezd potřebují někoho energického, kdo má tah na branku, a na spravování hotového procesu zase někoho zorganizovaného, důsledného. V různorodém týmu se zvedne produktivita, což bylo již mnohokrát změřeno. A je logické, že jen když organizace nediskriminuje, najímá si ty nejlepší bez ohledu na irelevantní faktory. Takže důležitým argumentem je zisk. Diverzita je finančně přínosná.*

Zavádění řízení diverzity do firemního a organizačního prostředí se setkává s různými překážkami<sup>59</sup>, které brání úspěšnému vytvoření nediskriminačního prostředí. Nejčastěji se manažeři střetávají s neochotou zaměstnanců tolerovat odlišnosti jiných lidí, s předsudky, zažitými stereotypy, předpojatostí vůči jedincům odlišného původu a s malým množstvím rozmanitých zájemců z oblasti vědy, technologií, strojírenských a matematických oborů. Nezřídka narazíme na škatulkování a kategorizaci lidí do některých pozic a postavení, na získávání zaměstnanců ze stejných zdrojů a na zaměření se pouze na určitý druh diverzity, čímž jsou ostatní opomíjeni.

---

<sup>58</sup>VELÍŠKOVÁ, H. *Víc (různých) hlav víc ví. Diversity Management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový Prostor, o.s., 2007. 97 s.

<sup>59</sup>[https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33432/1/TeturovaV\\_Aplikace\\_diversity\\_ZB\\_2009.pdf](https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33432/1/TeturovaV_Aplikace_diversity_ZB_2009.pdf), [cit. 2015-01-25].

### 1.2.3 Konkrétní příklady užití Diversity managementu ve světě a jeho přínosy

Předchozí kapitoly se věnovaly vysvětlení principu zavádění Diversity managementu do organizací, osvětlení jeho podstaty a vyzdvižení jeho přínosů pro ekonomický růst a efektivitu firmy. Nyní se zaměříme na některé příklady českých, ale i mezinárodních firem, které se v rámci své činnosti řízení diverzity aktivně věnují. Ačkoli v českém prostředí není diverzita zatím příliš uplatňována, dají se už najít některé firmy, které Diversity management to své organizační strategie úspěšně implementovaly.

Česká spořitelna<sup>60</sup> je v současnosti na českém trhu společností, které se úspěšně daří vytvářet pozitivní pracovní prostředí pro rozvoj diverzity. V roce 2009 vyhrála cenu *Firma roku: Rovné příležitosti* a nadále rozvíjí pestré programy pro sladování osobního a profesionálního života jejích zaměstnanců. Společnost aktivně nabízí svým zaměstnancům transparentní podmínky přechodu z celého na částečný úvazek, podporuje ženy na mateřské a rodičovské dovolené, poskytuje flexibilní pracovní podmínky a provedla změny na top manažerských pozicích těch manažerů, kteří nebyli diverzitě nakloněni. Zaměstnanci mají možnost využít home-office a jejich výkony jsou spravedlivě hodnoceny. V průběhu řízení diverzity probíhá pravidelné měření úspěšnosti programu. Česká spořitelna podporuje a motivuje ženy ke snaze dosáhnout vyšších pracovních pozic a snaží se vytvářet si image společnosti podporující rovné postavení mužů a žen.

Dalším příkladem úspěšného Diversity managementu je společnost Vodafon<sup>61</sup>, která svým zaměstnancům poskytuje možnost tzv. flexi office spojující práci na zkrácený úvazek a home-office při omezeném množství pracovních stolů na pracovišti. Po jisté době působení pracovníka na určité pracovní pozici je mu poskytnuto až šestiměsíční neplacené volno, které může být výhodou například pro osoby zdravotně znevýhodněné. UniCredit Bank nabízí svým zaměstnancům v závislosti na jejich individuálních potřebách upravovat jejich work-life balance.

---

<sup>60</sup><http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd%5b2786%5d=x-2786-2270032>, [cit. 2015-01-26].

<sup>61</sup>Tamtéž.



Společnost T-mobile<sup>62</sup> věnuje své aktivity v oblasti Diversity managementu především osobám se zdravotním handicapem, jimž šije programy na podporu rovných příležitostí a diverzity na míru. Zvyšuje tak jejich sebevědomí a motivuje je k práci. GE Money Bank, a.s. vytváří vstřícné organizační prostředí podporující nový systém nábory, při němž nejsou diverzitivní kandidáti o zaměstnání diskriminováni. Řeší otázku genderové diverzity a vytváří na ni zaměřené statistiky a průzkumy. Allianz pojišťovna, a.s. také orientuje svou činnost na otázku rovnosti mužů a žen při nábory nových zaměstnanců.

Světová společnost Google patří mezi nejžádanější a nejchválenější zaměstnavatele světa.

*Společnost věří, že kvalitní zaměstnanci, různorodost pohledů, názorů a kultury vede k vytváření kvalitnějších a lepších produktů a služeb. Různorodost jejich zaměstnanců a partnerů slouží ke kvalitnějšímu a rozsáhlejšímu uspokojování potřeb jejich zákazníků a investorů<sup>63</sup>.*

Vizi společnosti je teorie představující práci jako zábavnou a inspirující. Zaměstnanci a klienti jsou vždy prioritou, pokud sdílejí hodnoty a přesvědčení celé společnosti. Google<sup>64</sup> pomáhá lidem, snaží se, aby práce měla smysl, aby jeho zaměstnanci pracovali v motivujícím prostředí a v dobré atmosféře. Strategie firmy je inovativní, poskytuje mnoho příležitostí a prostoru pro osobní i profesionální rozvoj. Otevřeným přístupem k řešení problémů spojuje různé lidi z odlišných oborů po celém světě.

Druhý největší výrobce piva Pivovary Staropramen<sup>65</sup> podporuje vyváženou genderovou politiku a dosahuje na manažerských pozicích padesátiprocentního zastoupení žen. Postupnou obměnou strategií a postoji k problematice diverzity napříč celou organizační strukturou došla společnost k vynikajícím výsledkům v oblasti řízení rozmanitosti. Orientuje se zejména na odstraňování stereotypů spojených se skutečností,

---

<sup>62</sup><http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd%5b2786%5d=x-2786-2270032>, [cit. 2015-01-26].

<sup>63</sup>[http://www.diversity-management.cz/uspesne\\_prikklady.php?id=148](http://www.diversity-management.cz/uspesne_prikklady.php?id=148), [cit. 2015-01-26].

<sup>64</sup>Tamtéž.

<sup>65</sup>[http://www.diversity-management.cz/uspesne\\_prikklady.php?id=120](http://www.diversity-management.cz/uspesne_prikklady.php?id=120), [cit. 2015-01-26].

že ženy nemají potřebu sebeuplatnění, seberealizace, uskutečňování profesionálních ambicí a kariéry.

Genderová diverzita je v centru pozornosti i u společnosti Coco-Mat<sup>66</sup> zabývající se výrobou matrací, povlečení a nábytku. Řešena je otázka sociálně vyloučených skupin ze společnosti, zejména rasově, etnicky či nábožensky diverzitních zaměstnanců. Mezi 200 zaměstnanci najdeme 13 různých etnik, 9 odlišných náboženství, 70 % imigrantů a 12% zdravotně handicapovaných jedinců. Pracovníci jsou součástí managementu firmy a mají možnost aktivně a demokraticky se podílet na změnách strategie řízení firmy, čímž jsou motivováni k lepším výkonům. Nově najatí pracovníci mají možnost zúčastnit se zaškolovacích a jazykových kurzů a jsou vybíráni výhradně na základě osobnosti, kvalifikace, zkušeností a vzdělání. Výsledkem zavedení nové politiky řízení je spokojenost zákazníků, zaměstnavatele i zaměstnanců.

Škoda Auto<sup>67</sup> se v rámci projektu Třetí kariéra a 50+ zaměřila na zvýšení uplatitelnosti lidí starších 50 let na trhu práce a na celoživotní vzdělávání. Vyzdvihuje vysokou úroveň zkušeností, kterými převyšují starší pracovníci ostatní. V sociální oblasti pracuje na projektu *Zdravá firma*, jehož prioritou je zdraví pracovníků. Škoda Auto podporuje zkrácené úvazky, výpovědi ze zdravotních důvodů, rehabilitační pobyty či kondiční cvičení. V rámci změny strategie řízení se zvyšuje počet žen v managementu firmy, jsou organizována různá školení a programy umožňující práci z domova. Na otázku, zda se větší zastoupení žen v managementu firmy vyplatí, odpovídá Radek Špicar<sup>68</sup> ze Škody Auto takto:

*Podpora žen není žádná blahosklonná aktivita, ale naprostá nutnost. Není možné nevyužívat potenciál poloviny populace. Pokud existují nějaké překážky, je zapotřebí je soustavně odstraňovat. Podobné je to například se zaměstnanci - cizinci. Český trh práce má své limity, populace stárne a nábor cizinců z Polska, Slovenska a do budoucna i Rumunska či Bulharska bude nevyhnutelný. Diverzifikované týmy jsou však zároveň velmi*

<sup>66</sup>[http://www.diversity-management.cz/uspesne\\_prikklady.php?id=99](http://www.diversity-management.cz/uspesne_prikklady.php?id=99), [cit. 2015-01-26].

<sup>67</sup><http://www.feminismus.cz/cz/clanky/diverzifikovane-tymy-jsou-nutne-i-uzitecne-rika-radek-spicar-ze-skody-auto>, [cit. 2015-01-26].

<sup>68</sup><http://www.feminismus.cz/cz/clanky/diverzifikovane-tymy-jsou-nutne-i-uzitecne-rika-radek-spicar-ze-skody-auto>, [cit. 2015-01-28].

*užitečné, protože umožňují naše výrobky vyvíjet již s přihlédnutím k potřebám a vkusu různých skupin. Takové týmy přinášejí odlišné pohledy a postupy, mění pracovní atmosféru a podporují kreativní řešení, což je v dnešním globalizovaném světě nesmírně důležité.*

Na věkovou kategorii pracovníků nad 50 let a zaměstnávání pracovníků podporujících diverzitu se orientuje i společnost Sainsburys<sup>69</sup>, ve které 14,7% zaměstnanců tvoří lidé starší 50 let a 1,2% starší 65 let. Mezinárodní společnost METRO Group působící ve třiceti zemích světa začlenila do svých strategií podporu work-life balance. Poskytuje rodičům mateřskou firemní školku, čímž zvyšuje šanci na zaměstnání žen s dětmi. METRO group se věnuje i etnické diverzitě, pro kterou vytvořila Program Mentoringu pro mezinárodní zaměstnance. Příkladem úspěšného řízení diverzity je i Volvo Cars, Senior4Hire.org, Belgacom, Sitronics Telecom Solutions či Johnson Controls. Se zaváděním Diversity managementu do řízení společnosti má mimo jiné kladné zkušenosti i společnost L'Oreal. Pozitivní přístup prokázala IBM Česká republika a Adecco, pro které je prioritní otázka zaměstnávání osob se zdravotním postižením a národnostních menšin. Stejným tématům se věnuje i rakouská organizace Easy Entrance například budováním bezbariérových přístupů a změnou vnímání starších a handicapovaných občanů.

Mezi jedny z největších podporovatelů diverzity v České republice patří mimo jiné Citibank, a.s.<sup>70</sup>, člen finanční skupiny Citigroup, která podněcuje rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, zdokonalování jazykových znalostí pracovníků i dlouhodobé individuální rozvojové plány. Rozmanitost je pro Citibank organizační hodnotou. Prosazuje rovný přístup k pohlaví, náboženskému vyznání, původu i barvě pleti. Kladný přístup k diverzitě má i MICROSOFT, s.r.o., pro který je rozmanitost tahounem pracovního nasazení a produktivity. MICROSOFT motivuje ke kariéernímu růstu a vyváženosti rodinného a profesního života. Ředitelka lidských zdrojů v MICROSOFTU Martina Šmicdohová<sup>71</sup> uvedla: „Pro každého zaměstnance se snažíme vytvořit prostředí, ve kterém se mu dobře pracuje a které mu nabízí rovnováhu

---

<sup>69</sup>[http://www.diversity-management.cz/uspesne\\_prikklady.php](http://www.diversity-management.cz/uspesne_prikklady.php), [cit. 2015-01-28].

<sup>70</sup>[https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33432/1/TeturovaV\\_Aplikace\\_diversity\\_ZB\\_2009.pdf](https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33432/1/TeturovaV_Aplikace_diversity_ZB_2009.pdf), [cit. 2015-01-28].

<sup>71</sup>[www.genderstudies.cz/download/rp\\_konkurencni%vyhoda.pdf](http://www.genderstudies.cz/download/rp_konkurencni%vyhoda.pdf), [cit. 2015-01-28].

*mezi pracovním a osobním životem stejně jako možnost dále růst a rozvíjet svůj potenciál.“*

Jako poslední zmíníme UNILEVER ČR, výrobce spotřebního zboží vnímajícího rozmanitost jako marketingový benefit. V roce 2006 se dostal do paměti lidem díky reklamní kampani zobrazující skutečnou ženskou krásu bez ohledu na barvu pleti, věk či vzhled.

## 2 BARRETTŮV MODEL SEDMI ÚROVNÍ UVĚDOMĚNÍ

### 2.1 Organizační kultura

Organizační kulturu<sup>72</sup> je možné definovat jako soubor všeobecně sdílených a udržitelných představ, domněnek, norem, hodnot a postojů dané firmy. Tyto skutečnosti výrazně ovlivňují jednání a vzájemné ovlivňování lidí a jejich pracovní výkon. Jedná se o skupinový fenomén, který se rozvíjí v rámci procesu učení. Je to hluboce zakořeněný proces podléhající pomalým změnám, kterými se řídí každodenní chování. Bylo prokázáno, že efektivita práce daného týmu je při sdílení stejných hodnot mezi lidmi v týmu, ale i se zaměstnavatelem, výrazně větší. Neodmyslitelným prvkem pro zlepšení výsledků společnosti je i dostatečná motivovanost zaměstnanců. Podle studie realizované organizací Students for Responsible Business<sup>73</sup> na vzorku 2100 studentů a 50 absolventů ekonomických oborů bylo prokázáno, že 79% respondentů si myslí, že firmy by měly brát zřetel na dopad jejich organizační strategie na životní prostředí, rovné příležitosti a rodinné vztahy. 50% respondentů by bylo ochotno pobírat nižší plat za předpokladu, že jejich zaměstnavatel by byl společensko-odpovědnou firmou a 43% dotazovaných by pro společensky neodpovědnou firmu nepracovalo.

Organizační kulturu je možné měřit a to na základě Cultural Transformation Tools (CTT)<sup>74</sup>, inovativního postupu vytvořeného v roce 1997 sloužícího pro rozvoj organizační kultury a budování organizace řízené hodnotami. Metoda CTT zachycuje a porovnává osobní a organizační hodnoty a slouží ke zlepšování organizační kultury. Využití CTT modelu nespočívá pouze v měření organizační kultury, ale především v tom, že přináší změnu, která má význam. Představuje a vysvětluje sedm úrovní uvědomění<sup>75</sup>, které jsou základním stavebním kamenem pro vytvoření úspěšné organizace. Na základě této metody je vypočítán stupeň souladu či nesouladu mezi hodnotami pracovníků a dané společnosti. Ideální je stav, kdy jsou hodnoty zaměstnanců v souladu s hodnotami organizace. S postupem času organizace přechází ve svém uvědomění od prvních úrovní výše a rozšiřuje tak své hodnoty. Je důležité si uvědomit, že CTT je pouze začátek zdlouhavého procesu, na kterém je třeba vytrvale

---

<sup>72</sup>SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 464 p.

<sup>73</sup>BARRETT, Richard. *Liberating the Corporate Soul*. Oxford: Routledge, 2013. s. 32.

<sup>74</sup><http://www.coachingcultureatwork.com/cultural-transformation-tools/>, [cit. 2015-02-02].

<sup>75</sup><http://institutps.cz/organizacni-kultura-ctt>, [cit. 2015-03-03].

pracovat. Doporučuje se začít se změnami u teamleadera. Nemění se organizace, ale osobnostní charakteristiky lidí, kteří v ní figurují, bez ohledu na jejich postavení. Úspěšná organizace by měla mít na zřeteli všechny úrovně uvědomění a jejich hodnoty v organizaci podporovat. Cultural Transformation Tools byl využit v tisících organizací ve více než 80 zemích světa<sup>76</sup>. Preferované hodnoty zaměstnanců a firmy jsou prokazatelné na základě chování jednotlivců a přímo ovlivňují proces rozhodování a přístup k práci. Představují nejhlubší přesvědčení a prostřednictvím organizační kultury určují konkurenceschopnost společnosti, zejména v oblasti lidských zdrojů. Sdílení hodnot podněcuje zaměstnance k osobní odpovědnosti, inovativnosti, důvěře a orientaci na výkon. Neproduktivní činnost společnosti ukazuje indikátor kulturní entropie, který je nepřímo závislý na motivovanosti zaměstnanců. Představuje podíl energie věnované zaměstnanci či organizací neproduktivním aktivitám, které vycházejí z prvních tří limitujících hodnot. Pomocí transformačních technik je možné míru entropie ovlivnit.

České firmy se v rámci organizační kultury<sup>77,78</sup> orientují zejména na zlepšení produktivity a efektivity práce, na rozvoj spolupráce se zákazníky a dodavateli, na snižování nákladů, zlepšení týmové spolupráce a na spokojenost zákazníka. Na druhou stranu často bojují s přehnanou byrokracií, interní rivalitou, nedostatečným předáváním zkušeností a znalostí mezi pracovníky a dlouhou pracovní dobou, což může způsobovat vyhoření zaměstnanců. Schází dostatečná informovanost pracovníků, která vytváření vhodné organizační kultury brání. Společnosti s vysokým výkonem mívají nejvyšší soulad osobních hodnot zaměstnanců s hodnotami organizace. Odstraňují kulturní bariéry<sup>79</sup> mezi zaměstnanci, čímž získávají konkurenční výhodu a vzhled do myšlení, nápadů a životních zkušeností jiných myšlenkových systémů. Díky takovým opatřením organizace otvírají dveře novým znalostem podněcujícím kreativitu a inovaci. Vytváření prostředí naplněného důvěrou a dobrými vztahy je hnacím pohonem úspěchu společnosti a vyžaduje určitou úroveň emoční inteligence. Pro dlouhodobé udržení transformovaných organizačních strategií je vhodné je průběžně sledovat a jejich rozvoj podrobovat zpětné vazbě.

---

<sup>76</sup>[http://www.valuescentre.com/resources/?sec=get\\_connected](http://www.valuescentre.com/resources/?sec=get_connected), [cit. 2015-03-03].

<sup>77</sup><http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/jak-vytvaret-firemni-kulturu.html>, [cit. 2015-02-02].

<sup>78</sup>JOHNOVÁ Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 284 s.

<sup>79</sup>BARRETT, Richard. *Liberating the Corporate Soul*. Oxford: Routledge, 2013, s. 33.

## 2.2 Představení Barrettova modelu a jeho úrovní

Barrettův model Sedmi úrovní uvědomění<sup>80</sup>, vytvořený v roce 1997 manažerem a koučem Richardem Barrettem, zakladatelem Barrett Values Center, popisuje vývoj a stav lidského vědomí. Je to průlomový prvek využitelný pro všechny jedince, lidské společnosti a organizace od týmů až po národy. Jedinečnost tohoto modelu spočívá v jeho schopnosti porozumět uvědomění potřeb jednotlivců i skupin v závislosti na jejich nedostatečném uspokojení. Popisuje zároveň vnitřní i vnější úrovně uvědomění a vnímání vlastní identity a hodnot, které mají pro daného jedince největší význam a umožňují mu sebepoznání. Jeho hlavním cílem je pochopení lidské motivace. Barrettův model sedmi úrovní uvědomění je inspirován Pyramidou potřeb Abrahama Maslowa<sup>81</sup>. Tato teorie vychází z předpokladu, že člověk má pět základních úrovní potřeb. Potřeby na nejvyšší úrovni mohou být ukojeny pouze v případě, že budou uspokojeny všechny potřeby na stupních nižších. Fyzické potřeby jsou naplněny, pokud se cítíme v bezpečí a emocionální potřeby pokud jsme obklopeni smysluplnými vztahy. V roce 1998 byl Barrettův model finalizován a použit jako základní prvek pro vytvoření Cultural Transformation Tools k rozšířování hodnot společností a jejich zaměstnavatelů a zaměstnanců.

Barrettův model vycházející z Pyramidy potřeb představuje sedm úrovní<sup>82</sup>, kterými jsou Přežití, Vztahy, Sebeúcta, Transformace, Změna k lepšímu, Vnitřní soudržnost a Služba. Pro vytvoření Barrettova modelu byl provedeno několik zásadních změn vycházejících z pyramidy Maslowa. První změnou je skutečnost, že potřeby byly změněny na uvědomění. Zaměření na uvědomění místo potřeb je zdůvodněno skutečností, že někteří lidé i při zdánlivém uspokojení dané potřeby mají tendenci nadále upírat svou pozornost na uspokojování stejné potřeby a nikdy nejsou zcela spokojeni. Jsou svíráni úzkostí a strachem z možnosti neuspokojení dané potřeby. Tato skutečnost není způsobena zmíněnou potřebou, ale stavem vědomí člověka.

---

<sup>80</sup>[http://www.valuescentre.com/culture/?sec=barrett\\_model](http://www.valuescentre.com/culture/?sec=barrett_model), [cit. 2015-02-04].

<sup>81</sup>MASLOW, Abraham a Deborah STEPHENS. *The Maslow Business Reader*. Canada: John Wiley & Sons, 2000. 324 p.

<sup>82</sup><http://www.valuescentre.com/uploads/2010-07-06/The%20Barrett%20Model.pdf>, [cit. 2015-02-04].

Koncept Přežití<sup>83</sup> představuje v osobní rovině uspokojení fyziologických potřeb zaručujících přežití. Důraz je kladen na zdraví, bezpečí, zajištění potravy a finanční stabilitu a vede jedince ke kontrole a opatrnosti. Kdykoli se cítíme ohroženi, projeví se koncept Přežití doprovázený strachem<sup>84</sup>. Z hlediska organizace se zaměřuje na finanční životaschopnost a bezpečnost lidí na pracovišti. Ze společenského hlediska sledujeme ekonomickou stabilitu a bezpečnost obyvatelstva, prosperitu, zdraví, zaměstnanost a společenské potřeby. Zaznamenáváme strach z korupce, násilí, chudoby a znečištění životního prostředí. I tento koncept se může stát cestou života, zejména pro jedince, kteří se často naštvou a veškerou kritiku vidí jako osobní útok.

Úroveň Vztahy vyjadřuje osobní potřebu jedince být chráněn a milován, obklopovat se přáteli, být respektován, udržovat pozitivní vztahy podporující fungování organizace a mít pocit sounáležitosti a společenské stability. Důležitými hodnotami jsou loajalita, otevřenost komunikace, upřímnost, uspokojení zákazníka, respekt, přátelství, vhodný přístup k řešení konfliktů. V okamžiku, kdy lidé začínají mít přehnaný strach o zachování dobrých vztahů s okolím, zůstanou zakotveni v této úrovni a často dělají nerozumné věci pro zachování těchto vazeb.

Koncept Seberealizace<sup>85</sup> nebo také Sebeúcta byl rozveden do několika stupňů. Charakterizuje především jedince, kteří trpí neustálými obavami o jejich výkon a postavení. Mají potřebu získat moc, status, respekt, uznání a úctu pro větší pocit duševní pohody. Jsou to často workoholici a perfekcionisté. Seberealizace nebo také sebeúcta mluví o nutnosti sebeuplatnění, vysokém výkonu, spolehlivosti, kvalitě, produktivitě a výkonnosti. Součástí je hledání hodnoty sebe sama a uznání či respektu od ostatních. Lidé, kteří příliš touží po uznání, se mohou stát příliš ambiciózními a soutěživými a zůstávají v této úrovni zakotveni.

V rámci stupně Individualizace, jinak také nazývané Transformace<sup>86</sup>, se člověk stává strůjcem svého osudu tím, že se nenechá ovlivňovat osobními a kulturními vlivy, které mu brání v seberealizaci a maximálním využití osobního potenciálu. Oprostí se od svých strachů a od omezujících názorů ostatních. V rámci organizace klade důraz

---

<sup>83</sup>[http://www.valuescentre.com/uploads/2013-03-](http://www.valuescentre.com/uploads/2013-03-19/Barrett%20Levels%20of%20Consciousness%20-%20personal%20organisation%20society%202013%20v3.pdf)

19/Barrett%20Levels%20of%20Consciousness%20-%20personal%20organisation%20society%202013%20v3.pdf, [cit. 2015-02-04].

<sup>84</sup> BARRETT, Richard. *Liberating the Corporate Soul*. Oxford: Routledge, 2013. s. 56.

<sup>85</sup> BARRETT, Richard. *Liberating the Corporate Soul*. Oxford: Routledge, 2013. s. 57.

<sup>86</sup><http://www.valuescentre.com/uploads/2010-07-06/The%20Barrett%20Model.pdf>, [cit. 2015-02-04].



na rozvoj a demokratické začlenění všech do procesu řízení firmy. Podle stupně Transformace, je člověk jen částečně ovlivněn působením jeho okolí, tedy skupinami, ke kterým náleží, jako je například rodina. S takovými skupinami se člověk ztotožňuje a v rámci nich uskutečňuje své potřeby, vytváří si názory, hodnoty a identifikuje se. Probíhá zde první uvědomění si sama sebe, hledání odpovědí na to, kdo jsme, vytváření vlastních rozhodnutí, uskutečňování dalšího vzdělávání, inovací a rozvoj týmové spolupráce. Lidé sdílí znalosti a společnost díky jejich zapojení roste.

V rámci konceptu Vnitřní soudržnosti<sup>87</sup>, vyšší úrovně uvědomění, lidé objevují význam svého bytí. Ego a duše člověka zde splývají v jedno a duše nachází svůj smysl. Jedinci se oprostí od představ o tom, jací by měli být a stávají se tím, kým skutečně jsou<sup>88</sup>. Charakteristickými hodnotami pro toto stádium jsou spolupráce, férové jednání, entusiasmus, přesvědčení a kreativita. Důležitá je pozitivní a kreativní kultura jedince. V rámci organizace jsou vytvářeny společné hodnoty a vize založené na morální zásadovosti, upřímnosti, štedrnosti, otevřenosti, důvěře a transparentnosti.

Na základě tohoto sebeuvědomění člověk dospívá ke stadiu Změna k lepšímu. V rámci této úrovně dochází k hlubšímu porozumění vědomí a duše. Život získává svůj smysl, v rámci firmy je zdokonalena vnitřní i vnější spolupráce zahrnující podporu životního prostředí, vzdělávání a místních společenství. Zde jsou důležitá strategická spojení, dobrý pocit z naplnění práce, předávání zkušeností a koučování. Zlepšuje se spolupráce na regionální úrovni a celková kvalita života ve společnosti. Nalezení smyslu existence<sup>89</sup> umožní jedinci vytvářet ve svém životě pozitivní změny, které se postupně stávají jeho cestou životem.

Nalezení cesty životem vyústí v realizování posledního stádia, kterým je Služba. Tento proces je přímo závislý na schopnosti spolupracovat s ostatními lidmi, kteří sdílí podobné myšlenky a představy. Mezi hlavní hodnoty úrovně Služba patří etika, skromnost, moudrost, pokora, společenská odpovědnost, dodržování lidských práv odpuštění a soucit. Lidé jsou společnosti přínosem. Služba je zaměřená na dlouhodobou perspektivu a službu budoucím generacím. Barrett spojil potřebu Bezpečí

---

<sup>87</sup><http://www.valuescentre.com/uploads/2010-07-06/From%20Maslow%20to%20Barrett.pdf>, [cit. 2015-02-04].

<sup>88</sup>BARRETT, Richard. *Liberating the Corporate Soul*. Oxford: Routledge, 2013. s. 59. ISBN 978-0-7506-7071-5.

<sup>89</sup><http://www.valuescentre.com/uploads/2010-07-06/From%20Maslow%20to%20Barrett.pdf>, [cit. 2015-02-04].

a Fyziologické potřeby do konceptu Přežití a přejmenoval koncept Láska a sounáležitost na Vztahy.

Každá úroveň uvědomění je charakteristická určitými hodnotami a chováním, na základě kterých se dá měřit. S postupným procházením jednotlivými úrovněmi dochází k užšímu propojení jedince s okolním světem a k jeho uvědomění si vlastní jedinečnosti. Jako ekvivalent sedmi úrovním uvědomění jedince je možné jednotlivé úrovně aplikovat i na zaměstnance a organizace.

### **2.3 Využití Barrettova modelu**

Barrettův model představuje důležitý prvek umožňující zlepšení organizační strategie za účelem podpoření ekonomického růstu a zlepšení konkurenceschopnosti organizace. Pro naplnění cílů Barrettova modelu je využíván Business Needs Scorecard Diagram (BNS)<sup>90</sup>, který prezentuje současné a žádané hodnoty firem a zaměstnanců rozdělené do šesti oblastí<sup>91</sup>, jimiž jsou Finance a investoři, Vztahy externími investory, zákazníky a klienty, Zdraví organizace, Vývoj firmy a růst zaměstnanců, Kultura a Společenský přínos. BNS je rozšířením metody vyváženého řízení organizace Balanced Scorecard<sup>92</sup> nabízející další dvě oblasti. Oblast financí zahrnuje hodnoty mající největší dopad na růst, zisk, zájem investorů, finanční stabilitu a snížení výdajů. Hodnoty spojené se zdravím organizace zahrnují produktivitu, efektivitu a spolehlivost. Na vývoj firmy a růst zaměstnanců má přímý vliv kreativita, inovativnost, důraz na kontinuální vzdělávání a opatrnost. Kultura je definována důvěrou, povzbuzováním, týmovou spoluprací, vhodným řízením a komunikací, otevřeností, upřímností a schopností udržovat work-life balance. Díky propojení Barrettova modelu a BNS diagramu může firma sledovat současné a žádané organizační hodnoty a zaměřovat se na ty oblasti, které by ráda zdokonalila. Správně fungující organizace dosahující dobrých výsledků by měla podporovat hodnoty napříč všemi zmíněnými oblastmi.

Barrettův model slouží jako nástroj pro hloubkové porozumění aspektům organizační kultury a hodnotám využitelným manažery nejen při náboru nových

---

<sup>90</sup><http://www.valuescentre.com/uploads/2013-08-15/BNS.pdf>, [cit. 2015-02-04].

<sup>91</sup>[http://www.valuescentre.com/culture/?sec=barrett\\_model&sub=business\\_needs\\_scorecard](http://www.valuescentre.com/culture/?sec=barrett_model&sub=business_needs_scorecard), [cit. 2015-02-06].

<sup>92</sup><http://institutps.cz/organizacni-kultura-ctt>, [cit. 2015-03-03].

zaměstnanců. Hlavním cílem<sup>93</sup> Cultural Transformation Tools je pomoci organizacím vytvořit takové pracovní prostředí, díky kterému se zaměstnanci cítí oceňováni. Takoví pracovníci vytváří vysoce efektivní pracovní týmy, pro které téměř nic není nemožné, čímž značně zvyšují výkon organizace. Nástroje Barrettova modelu poskytují přínosy ve formě transformačních programů, návodů pro řízení talentů a možností měření výkonů jednotlivců a kolektivů využitelných pro správné řízení změn. Organizacím je pomocí CTT umožněno ovlivňovat změnu organizační kultury, určovat dlouho udržitelné a pevné organizační cíle a strategie a udržovat všeobecnou spokojenost. Mohou jej využívat nejen firmy, ale i jednotlivci. Ti se mohou zúčastnit několikadenního školení, případně online kurzu pro prohloubení znalostí v oblasti zvládnání organizační kultury dostupného v mnoha světových jazycích. Pro analýzu dat sesbíraných v rámci Cultural Transformation Tools jsou využívány dva zmíněné modely, tedy Barrettův model Sedmi úrovní podvědomí a Business Needs Scorecard (BNS) vyvinutý Kaplanem a Nortonem<sup>94</sup>.

---

<sup>93</sup>[http://www.valuescentre.com/products\\_\\_services/?sec=cultural\\_transformation\\_tools\\_\(ctt\)](http://www.valuescentre.com/products__services/?sec=cultural_transformation_tools_(ctt)) , [cit. 2015-02-06].

<sup>94</sup>[http://www.valuescentre.com/culture/?sec=barrett\\_model&sub=business\\_needs\\_scorecard](http://www.valuescentre.com/culture/?sec=barrett_model&sub=business_needs_scorecard) , [cit. 2015-02-06].

### 3 SOCIOMAPOVÁNÍ

Metoda Sociomapování<sup>95</sup> je využitelná v rámci řízení lidských zdrojů, konzultování, koučování a zkoumání týmů jako celku. Umožňuje zlepšení fungování pracovních týmů. Takové týmy sdílejí společné cíle, k jejichž naplnění jim napomáhá dobrá spolupráce a komunikace mezi členy týmu. Předpokladem pro vytvoření efektivně pracujícího týmu je zapojení talentovaných jedinců, kteří ovšem sami o sobě nezaručují dosažení kvalitních výsledků. Mezi členy týmů musí být navázány funkční vztahy, na kterých je možné pracovat a ovlivnit je. Nejsnáze je možné sledovat vztahy v méně početném kolektivu a s jeho narůstajícím počtem je monitorování postojů a provázaností jednotlivých pracovníků obtížnější.

Sociomapování je metoda úspěšně využitelná při budování nového týmu, případně při zjištění, že současný kolektiv nefunguje jako celek správně. Pomocí této metody je možné sledovat efektivitu spolupráce a komunikace<sup>96</sup> mezi lidmi, jejich vývoj a změny. Je vhodné ji využít také při integraci nového jedince do týmu, případně při změně vedení. Pokud jsou mezi členy týmu špatné vazby, nabízí se příležitost je pomocí Sociomapování detekovat, koučovat a pracovat na jejich zlepšení a rozvoji.

#### 3.1 Historický vývoj

Program Sociomapování byl vytvořen na počátku 90. let za účelem kosmického výzkumu, během něhož byly sledovány malé týmy vyslané do vesmíru. Cílem bylo vytvořit preventivní opatření proti zhoršení komunikace v takto izolovaném týmu. První myšlenka, matematický nápad, přišla v roce 1993 a byla následována vytvářením softwarů a ověřovacím výzkumem. Od roku 1994 našla tato metoda další využití a to v Armádě České republiky. Byla použita například pro modelování situace ve válce v Jugoslávii<sup>97</sup>, při zahraničních misích v bojových situacích. Mezi její pozdější využití patří oblast zkoumání lidí v letectví a osamocených skupin, manažerských konzultací a poradenství pro různé organizace nebo oblast vytváření analýzy chování komplexních systémů. Byla využita také pro inventuru týmové spolupráce společnosti ČEZ nebo pro řízení některých zahraničních firem.

---

<sup>95</sup><http://www.coachingformore.co.uk/team-sociomapping/>, [cit. 2015-02-06].

<sup>96</sup><http://www.sociomapping.com/the-solution>, [cit. 2015-02-06].

<sup>97</sup>BAHBOUH, Radvan. *Sociomapování týmů*. Praha: QED Group a. s., 2012. 272 s.

Místopředseda představenstva a ředitel úseku pro integraci skupiny ČEZ Tomáš Pleskač<sup>98</sup> o využití Sociomapování zmínil, že:

*Zahraniční akvizice jsou naší strategikou investicí. Proto je důležité, aby byli lidé, kteří je mají na starost dobře sebrání. Poměrně malé izolované týmy jsou v cizím prostředí vystaveny extrémnímu tlaku. Zvláště v takto náročných podmínkách může docházet ke komunikačním selháním a šumům s velkými důsledky, a proto se snažíme signály prostřednictvím sociomapování včas podchytit a týmy průběžně podporovat, aby rozvíjely a zlepšily svou komunikaci.*

Autorem metody Sociomapování je Radvan Bahbough<sup>99</sup>, absolvent čtyř vysokých škol a učitel metodologie psychologie, psychologie osobnosti, teorie psychodiagnostiky a psychologie vyjednávání. Zároveň je od roku 1998 majitelem a zakladatelem společnosti QED GROUP a.s. zabývající se koučováním. Metodu Sociomapování přirovnává k GPS<sup>100</sup> pro mezilidské vztahy.

### 3.2 Využití programu Sociomapování

Vizualizační nástroj Sociomapování slouží odborníkům i laikům k poznání a orientaci v komplexním systému, kterým může být například pracovní tým. Umožňuje realizovat maximální výsledky činnosti v oblasti týmového rozvoje a zlepšuje motivaci<sup>101</sup> členů týmu ke sdílení a využívání znalostí. V současnosti nachází tato metoda využití zejména v podpoře fungování sociálních a pracovních týmů, ale i v mnoha jiných oblastech, mezi něž patří například psychologie, sociologie nebo ekonomie.

Matematická metoda Sociomapování spojuje v jeden okamžik statistiku, analýzu sociálních sítí, fuzzy logiku<sup>102</sup>, topologii a vizualizační zobrazení pomocí metafory krajiny, na základě jejichž propojení vzniká výsledná sociomapa zobrazující týmové

---

<sup>98</sup><http://www.qedgroup.cz/produkty/tym/team-sociomapping/>, [cit. 2015-02-06].

<sup>99</sup>Tamtéž.

<sup>100</sup>BAHBOUH, Radvan. *Sociomapování týmů*. Praha: QED Group a. s., 2012. 272 s.

<sup>101</sup><http://www.qedgroup.cz/produkty/tym/team-sociomapping/>, [cit. 2015-02-06].

<sup>102</sup>Podobor matematické logiky vycházející z teorie množin ohodnocující míru pravdivosti.

interakce a dynamiku. Běžný projekt Sociomapování se skládá z počáteční analýzy<sup>103</sup>, týmového workshopu, jehož výstupem je rozvojový plán a individuální zpětné vazby pro každého člena týmu. Zlepšuje se jím proces rozhodování a strategického plánování. Pomocí Sociomapování je ovlivňujeme vytváření dobře fungujícího týmu, zkoumáme efektivitu spolupráce, analyzujeme komunikaci a zjišťujeme efektivitu rozhodování a strategie. Své využití má i při reorganizaci týmu, snaze o zlepšení chování jeho příslušníků, při předvídání budoucího chování systému a prevenci konfliktů. Tvůrce sociomap Radvan Bahbough<sup>104</sup> v rozhovoru pro Hospodářské noviny představuje přínos metody takto:

*Na obrázku jsou zobrazení lidé, jejichž vzdálenosti odpovídají tomu, jak spolu často a efektivně komunikují. Současně zobrazujeme, jaká by měla být jejich pozice, kdyby byla komunikace optimální. Když ve světě bloudíte, tak vám pomůže mapa. Když bloudíte ve vztazích, tak žádnou mapu nemáte. Kdyby ji někdo vytvořil, dokázal objektivně zachytit, jak s lidmi mluvíme, tak bychom se zorientovali a zjistili, kde jsme a kam máme směřovat. Mohli bychom k sobě snáze hledat cestu.*

Každá sociomapa má tři souřadnice, zeměpisnou délku, šířku a výšku. Je spojitá, zobrazuje povrch a podobá se synoptickým<sup>105</sup> a topografickým mapám. Velkou výhodou metody je její grafické zobrazení, ve kterém se lidé vyznají snáze než v matematických datech a souřadnicích. Každý jedinec je v mapě zobrazen jako bod, u kterého je pak zkoumána jeho výška na mapě a vzdálenost od ostatních bodů.

### **3.2.1 Vytváření týmu**

Pro zlepšení týmové spolupráce je využívána analýza Vytváření týmu. Pomocí této metody je usnadněno dosažení cílů skupiny díky zlepšení současné komunikace a jejímu přizpůsobení komunikaci optimální. Pracuje se na zvýšení povědomí o náplni práce jednotlivých zaměstnanců a zlepšení celkové spolupráce členů. Využít metodu

---

<sup>103</sup><http://team.sociomap.com/cs/how-it-works.html>, [cit. 2015-02-06].

<sup>104</sup><http://archiv.ihned.cz/c1-49658550-radvan-bahbough-se-sociomapou-pochopite-shakespeara-i-cez>, [cit. 2015-02-06].

<sup>105</sup><http://pocasi-na-otine.sweb.cz/synoptickamapa.html>, [cit. 2015-02-06].

analýzy Vytváření týmů je užitečné nejen při vytváření nových či neefektivně kooperujících týmů, ale i při personálních změnách či změnách obsahu práce. Je doporučeno vytvořit sociomapsu současné frekvence komunikace, na jejímž základě se podle vzdálenosti jednotlivých lidí sleduje, jak často kdo s kým komunikuje, jak je kdo pro komunikaci důležitý, s kým se členové týmu baví nejčastěji a naopak s kým je obtížné se na něčem domluvit. Podle převládajících barev na mapě určujeme, jaká je všeobecná situace komunikace ve skupině. Vidíme také, kdo stojí v centru a naopak na okraji týmu.

### **3.2.2 Analýza komunikace**

V týmech, které spolu pracují už delší dobu, mají v oblasti dorozumívání problémy a dochází zde k častým konfliktům, je vhodné provést Analýzu komunikace<sup>106</sup>, na jejímž základě zjistíme její efektivitu a síťovou strukturu. Takto nalezneme slabá místa, která ohrožují fungování týmu a mohou být díky Sociomaponí eliminována. Srovnává se stav současné komunikace se stavem komunikace, který by si členové týmu přáli. Další možností je porovnat sociomapsy vytvořené s časovým odstupem.

### **3.2.3 Efektivita spolupráce**

V týmech, kde je spolupráce velmi úzce provázána a výstupy jednotlivých činností jsou na sobě přímo závislé, je ideální identifikovat existující spolupracovní kanály, na nichž je závislé fungování celého týmu. Sociomapa efektivit spolupráce<sup>107</sup> zachycuje informace o významu spolupráce mezi určitými členy, o efektivitě spolupráce a ukazuje kvalitu výstupů jejich práce. Zároveň zobrazuje pomocí šipek doporučení na zlepšení spolupráce mezi některými členy.

### **3.2.4 Rozhodování a strategie**

Analýza Rozhodování a strategie<sup>108</sup> nachází své využití u týmů, kde je zásadní efektivita rozhodování a dostatečné sdílení strategických informací, čímž je přímo ovlivněn strategický management a top management. Jedná se zejména o projektové,

---

<sup>106</sup>[http://team.sociomap.com/attachments/104\\_Brozura\\_sociomapovani\\_tymu.pdf](http://team.sociomap.com/attachments/104_Brozura_sociomapovani_tymu.pdf), [cit. 2015-02-06].

<sup>107</sup><http://www.pmf-studovna.cz/sociomapovani-jako-nastroj-ke-zvysovani-efektivit-tymu/>, [cit. 2015-02-06].

<sup>108</sup><http://team.sociomap.com/cs/analyza-komunikace.html>, [cit. 2015-02-06].

vývojové a specializované poradenské týmy, které díky sociomapě získávají možnost zlepšit procesní rozhodování. Na základě výšky na mapě získávají přehled o průměrné dostupnosti členů týmu a podle vzdálenosti osob na mapě je jim umožněno rozšifrovat dostupnost jednotlivých členů. V rámci této analýzy je vytvořena i sociomapa závislosti v rozhodování, která zobrazuje, jaký vliv na sebe mají různí členové týmu.



## 4 VYBRANÉ VÝZKUMY NA TÉMA KULTURNÍ DIVERZITA A DIVERSITY MANAGEMENT

V současné době se stále více rozvíjející se globalizací pracovního trhu a s nedostatkem talentovaných pracovníků se oblast kulturní diverzity a Diversity managementu stává víc probádanou a je jí věnováno poměrně velké množství výzkumů a studií. V této kapitole se budeme věnovat několika vybraným výzkumům, které nejvíce odpovídají tématu této diplomové práce.

Jako první příklad uvedeme projekt „*Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti*“<sup>109</sup> vytvořený Oddělením Gender & sociologie Sociologického ústavu AV ČR, který se tématu diverzity dlouhodobě věnuje. Jeho cílem je snížit sociální nerovnosti na pracovním trhu. Metodika slouží jako návod poskytující vodítka pro sladování pracovního a soukromého života a pro definování cílů rozvoje diverzity. Zdůrazňuje ekonomické a sociální přínosy řízení diverzity, mezi které patří restrukturalizace a globalizace pracovní síly, zvýšení konkurenceschopnosti, snaha porozumět a lépe vyhovět zákazníkům, potřeba sociální spravedlnosti, antidiskriminace a sociálního začlenění. Výzkum mimo jiné zdůrazňuje pozitivní vliv diverzity na sociální kohezi a solidaritu, začleňování různých skupin do populace a zvýšení motivace zaměstnanců. Ve studiích „*Diverzita v ČR a její reflexe pro podniky a zaměstnatelnost*“<sup>110</sup> Mileny Jiřincové a „*Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*“<sup>111</sup> Martiny Rašticové je Diversity management v České republice popisován jako okrajové a málo rozvinuté téma. Vyzdvihována je nutnost vytvoření flexibilního pracovního prostředí pro minoritní skupiny, čímž se zabrání ztrátě talentovaných pracovníků.

Dalším zmíněným je „*Výzkum úspěšných implementací Diversity managementu v České Republice*“<sup>112</sup> realizovaný Zuzanou Křištofovou a Ludvíkem Egerem, kteří se problematikou Diversity managementu zabývají pod záštitou Ekonomické fakulty ZČU v Plzni a Filozofické fakulty UK v Praze od roku 2009. Výzkum prezentuje úspěšné

---

<sup>109</sup> [http://www.genderonline.cz/uploads/d4943b6251d2f6612178441a90be191eebf17a08\\_grpv-15-1-zpravy-krizkova-a-spol.pdf](http://www.genderonline.cz/uploads/d4943b6251d2f6612178441a90be191eebf17a08_grpv-15-1-zpravy-krizkova-a-spol.pdf), [cit. 2015-03-02].

<sup>110</sup> <http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/2012-2.pdf>, [cit. 2015-03-02].

<sup>111</sup> <http://www.vutium.vutbr.cz/tituly/pdf/ukazka/978-80-214-4486-7.pdf>, [cit. 2015-03-02].

<sup>112</sup> <http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/2012-2.pdf>, [cit. 2015-03-02].

příklady implementace Diversity managementu v praxi a prostřednictvím případových studií mapuje současný stav řízení diverzity v podnicích ČR. Zmíněná studie představuje tři úhly pohledu, tedy legislativní stránku věci, možnost růstu produktivity, potenciál příležitostí spojených s trhem práce a konkurenceschopností a důležitost sociální odpovědnosti firmy. Autoři výzkumu doporučují formování diverzitní strategie jako součásti business plánu společnosti, její zapojení do top managementu, rovný přístup ke všem pracovníkům, flexibilní pracovní úvazky, důraz na sladování pracovního a osobního života, propracovaný HR marketing, interní komunikaci a v neposlední řadě vzdělávací a rozvojové programy poskytující přiblížení problematiky diverzity.

Mezi dalšími výzkumy zmíníme diplomovou práci Bc. Marie Janouškové „*Diverzity management ve vybraných organizacích v České republice*“<sup>113</sup> věnující se pojetí koncepce Diversity managementu manažery vybraných organizací. Nachází pasivní i aktivní přístupy. Pasivní jsou charakteristické akceptováním diverzitních hodnot a odráží se na systému hodnocení, odměňování a dodržování principu rovných příležitostí. Aktivní přístupy se projevují v realizaci projektů, programů, školení, aplikací a vytváření zaměstnaneckých skupin. Integrace různých skupin s odlišnými charakteristikami, zkušenostmi, zvyky, zájmy, kulturním zázemím a přístupy k řešení byla v rámci pracovních týmů manažery hodnocena jako pozitivní.

Na závěr zmíníme jeden z nejaktuálnějších výzkumů věnující se podobnému tématu, kterým je studie „*Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci Generace Y*“<sup>114</sup> uskutečněná Doc. Ing. Jaroslavou Kubátovou, Ph.D. a studentkou Univerzity Palackého v Olomouci Adélou Kukulkovou na příkladu České republiky a Francie. Práce si klade za cíle definování motivačních faktorů pracovníků Generace Y, které souvisí s jejich kulturními specifiky. Provedená případová studie potvrzuje, že motivační faktory k práci jsou u obou národností odlišné a že jsme ovlivněni národní kulturou, kterou studujeme. Předpoklad, že francouzská Generace Y je ve vztahu k zaměstnaneckým benefitům náročnější potvrzen nebyl. Studie zdůrazňuje inovativnost zkoumání motivace k práci z pohledu generace a národní kultury.

---

<sup>113</sup>[http://is.muni.cz/th/179355/fss\\_m/](http://is.muni.cz/th/179355/fss_m/), [cit. 2015-03-02].

<sup>114</sup>KUBÁTOVÁ, J., KUKELKOVÁ, A. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y. Příklad České republiky a Francie*. Olomouc, 2014. 130 s.

## **ČÁST 2 – Empirická část**

## 5 VÝZKUMNÝ PROBLÉM, CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

V předchozích kapitolách byla pozornost věnována sběru relevantních dat a informací, které se týkaly kulturní diverzity a Diversity managementu. Jeho cílem bylo pomocí odborné literatury a internetových zdrojů objasnit zjištěné skutečnosti týkající se kulturní diverzity<sup>115</sup> a Diversity managementu<sup>116</sup> a na základě konkrétních případů zjistit, jak přistupují firmy v Čechách a ve světě k etnické diverzitě a jak to ovlivňuje jejich úspěšnost. Byla provedena podrobná rešerše vhodných zdrojů užitečných pro danou problematiku, po které následovalo vytvoření uceleného popisu rozvinutosti této problematiky a výzkumů<sup>117</sup> s ní spojených. V neposlední řadě byl také popsán kontext implementace Diversity managementu<sup>118</sup> do pracovních týmů.

V následující části této diplomové práce bude představena metodologie výzkumu, jeho cíle, strategie, výzkumné otázky, zkoumaný vzorek a etické aspekty výzkumu. Na základě studie dvou až tří vybraných týmů z organizace českého a francouzského původu srovnáme rozvinutost Diversity managementu v České republice a ve Francii. Po prostudování výsledků výzkumu formulujeme doporučení týkající se zlepšení zavádění Diversity management do organizačního prostředí a vyrovnání se s multikulturalitou v týmu.

### 5.1 Výzkumný problém a cíle výzkumu

Jako oblast prováděného výzkumu byla vybrána „*Kulturní diverzita a Diversity management*“. Z této oblasti vychází výzkumný problém, který je definován jako „*Zavádění Diversity managementu zaměřeného na kulturní diverzitu do pracovního prostředí*“. Hlavním cílem empirické části je uskutečnit případovou studii, která umožní popsat a prozkoumat rozvinutost Diversity managementu v České republice a Francii. Budou vybrány dva až tři týmy, ve kterých se nachází alespoň jeden cizinec, jenž může, ale i nemusí mít na výkonnost, efektivitu a výsledky práce skupiny vliv. Takové týmy budou podrobeny výzkumu formou dotazníku<sup>119</sup> za pomoci programu Sociomapování, jehož cílem bude zjistit, do jaké míry tým efektivně či neefektivně komunikuje

---

<sup>115</sup>Viz. kapitola 1.1.1 Kulturní diverzita a národní kultura

<sup>116</sup>Viz. kapitola 1.2 Diversity management

<sup>117</sup>Viz. kapitola 4 Vybrané výzkumy na téma kulturní diverzita a Diversity management

<sup>118</sup>Viz. kapitola 1.2.2 Implementace diversity managementu do firemní kultury

<sup>119</sup>Viz. Příloha 18

a spolupracuje a zda tyto výsledky nějak ovlivní přítomnost diverzitního jedince či jedinců nebo naopak. Cílem empirické části práce je mimo jiné dokázat zda přítomnost diverzitního jedince nějak pozitivně, či negativně ovlivňuje tým, na základě čehož je možné usuzovat a predikovat, zda zde funguje či nefunguje řízení diverzity.

## 5.2 Výzkumné otázky

Pro vybraný výzkum byla definována jedna hlavní výzkumná otázka a několik otázek vedlejších. Hlavní výzkumná otázka zní: „*Ovlivňuje kulturně diverzitní pracovník efektivitu a úspěšné fungování jinak kulturně homogenního pracovního týmu?*“. Pokud by se prokázalo, že pracovní výkonnost a fungování vybraných zkoumaných týmů kulturně diverzitní jedinec ovlivňuje, nabízí se další otázka: „*Jakým způsobem tento jedinec tým ovlivňuje?*“, „*Ovlivňuje tým negativně, či pozitivně?*“, případně „*Jak je možné těmto vlivům zabránit nebo naopak jejich pozitivního vlivu využít?*“ a „*Jsou přístupy ke kulturní diverzitě v českém týmu jiné než ve francouzském?*“. Za předpokladu, že by se prokázalo, že tento pracovník tým nijak výrazně neovlivňuje, a ukázalo by se tedy, že zkoumané týmy efektivně uplatňují Diversity management, budeme se snažit najít doporučení vycházející z fungování těchto týmů využitelná pro další pracovní týmy, které ještě Diversity management nebyly schopny úspěšně implementovat.

Vybrané výzkumné otázky byly definovány na základě teoretických poznatků získaných během psaní teoretické části práce. Jsou inspirovány ostatními výzkumy zaměřenými na podobné téma a měly by odrážet současný stav praktikování a implementace Diversity managementu v českém a francouzském pracovním prostředí.

## 6 METODOLOGICKÝ RÁMEC A VÝZKUMNÉ METODY

### 6.1 Design výzkumu a metoda získávání dat

S ohledem na výzkumný problém a skutečnost, že v práci bude prováděna analýza přístupů ke kulturní diverzitě v konkrétních vybraných týmech, byla jako strategie výzkumu zvolena kvalitativní výzkumná strategie. Tato strategie umožní zmapovat postoje a názory konkrétních osob relevantních pro výzkum a představuje nejvhodnější volbu pro zodpovězení výzkumných otázek a uskutečnění definovaných cílů. Na základě zjištěných dat a předložených informací bude uskutečněn výzkum pomocí induktivní logiky. Po sesbírání potřebných dat proběhne jejich pozorování a pátrání po jejich významu a případných skrytých pravidelnostech. Po odkrytí významu získaných informací zformulujeme předběžné výsledky a závěry, které vyústí v definování nových teorií a hypotéz.

### 6.2 Metoda zpracování a analýzy dat

Jako výzkumná metoda byla pro zpracování výsledků tohoto průzkumu využita forma dotazníku<sup>120</sup> vytvořeného programu Sociomapování, který byl pro účely práce z důvodu multikulturality týmů vypracován v českém, francouzském a anglickém jazyce. Týmy měly možnost si vybrat, v jakém jazyce budou dotazník vyplňovat, ale všichni jej museli vyplnit ve stejném jazyce. Nakonec byl využit český a francouzský dotazník, který obsahoval sedm otázek a možnost zanechat komentář či zprávu pro ostatní členy týmu. Aby bylo možné výsledky dotazníku využít pro průzkum této diplomové práce, bylo nezbytné, aby dotazník vyplnili vždy všichni členové týmu. Program Sociomapování jsme představili v předchozích kapitolách<sup>121</sup> teoretické části.

Pro cíle výzkumu této diplomové práce se pokládané otázky zaměřily na zjištění četnosti a efektivity současné a optimální neboli žádané frekvence komunikace mezi jednotlivými členy ve skupině. Mimo jiné se věnovaly studii rozvinutosti spolupráce mezi jednotlivci, orientovaly se na kvalitu výsledků práce zkoumaných osob, zjišťovaly ochotu pomoci ostatním v případě potřeby a přístupnost členů týmu. Jedna otázka se věnovala i spolehlivosti spolupracovníků a jejich schopnosti dodržovat sliby týkající se pracovních záležitostí. Dotazník byl respondentům poskytnut online pomocí

---

<sup>120</sup>Viz. Příloha 18

<sup>121</sup>Viz. kapitola 3 Sociomapování

internetového odkazu, kde jej každý vyplnil pod svým jménem. V programu Sociomappingu jej vyplnil jeden český tým a jeden francouzský. Druhý francouzský tým byl z výzkumu pro neúplné výsledky nakonec vyřazen.

Pro obohacení a zpřesnění výsledků poskytnutých týmy a také pro lepší pochopení fungování a vztahů v rámci týmu bylo respondentům nabídnuto, aby si vyplnili dotazník<sup>122</sup> Personal Values Assessment<sup>123</sup> vytvořený společností Barrett Values Centre zaměřený na osobnostní hodnoty. Dotazník vyplňovali online s výběrem třinácti světových jazyků. Každý člen týmu dostal po jeho vyplnění na svoji emailovou adresu do několika minut od vyplnění výsledky vycházející z jeho odpovědí. Průzkum Barrett Values Centre zabral dotazovaným zhruba pět minut, během kterých vybírali deset slov ze seznamu hodnot nebo chování, která nejlépe vystihují, kým opravdu respondenti jsou, nikoli kým by být chtěli. Výsledky z Barrettova hodnotového dotazníku nakonec nedodali všichni členové týmu, jelikož nechtěli tyto informace o své osobě zveřejňovat a poskytovat třetí osobě.

Jako další metodu jsme využili metodu rozhovoru s teamleaderem. Tento rozhovor umožnil podrobnější vhled do fungování jednotlivých týmů a vazeb a vztahů mezi členy. Vedoucí týmu dostal možnost vyjádřit svůj názor na výkonnost týmu, představit jednotlivé pracovníky, to jak v týmu pracují, jakou oborovou činností se tým zabývá, kdo má jakou funkci, jak dlouho spolu tým spolupracuje, co by chtěl zlepšit a naopak za co by svůj tým pochválil. Vedoucí týmu nebyl limitován přesně stanovenými otázkami, záleželo jen na něm, jak podrobné informace ze života jeho týmu do výzkumu poskytne. Metoda probíhala formou semi-strukturovaného rozhovoru, který se řídil předem připravenými otázkami. Otázky se průběžně přizpůsobovaly a nabízely respondentům velkou míru volnosti.

### **6.3 Etické problémy a způsoby řešení**

Co se týče etických otázek a způsobů jejich řešení, je v oblasti kvalitativního výzkumu kladem důraz především na otázky mající souvislost se soukromím respondentů, ochranou práv respondentů a dodržováním základních etických zásad. Je nezbytné zvažovat důsledky zveřejnění uskutečněného výzkumu a především dopady spojené s publikováním jeho výsledků. Mezi důležité etické problémy patří otázky

---

<sup>122</sup><http://www.valuescentre.com/pva/>, [cit. 2015-02-06].

<sup>123</sup>Viz. Příloha 16

ochrany soukromí a osobních údajů účastníků a nutnost informovaného souhlasu. Respondenti poskytnou informovaný souhlas s účastí ve výzkumu, v rámci kterého zvolí, zda chtějí, aby výsledky výzkumu i veškeré informace, které by mohly jejich osoby s výsledky spojit, byly anonymní. Provedený výzkum by neměl ovlivnit fyzické či psychické zdraví respondentů, kterým by měly být cíle i okolnosti výzkumu s předstihem sděleny.

V práci nedošlo k porušení etických požadavků. Byla dodržena důvěryhodnost výzkumníka, nedošlo ke střetu zájmu, který by při špatném etickém chování mohl být zamlčen, žádný z účastníků výzkumu nebyl poškozen a nedošlo k jeho újmě. Empatická neutralita včetně neutrálního přístupu k výsledkům se udržela.



## 7 CHARAKTERISTIKA VÝBĚROVÉHO SOUBORU

Pro Výzkumnou část diplomové práce *Odlišné přístupy ke kulturní diverzitě v českém a francouzském firemním prostředí* byli jako zkoumané vzorky vybráni členové dvou týmů pracující pro studentskou organizaci AIESEC z České republiky a Francie. Týmy podlehly selekci na základě předem určené struktury kritériálně zaměřeného výběru, který souvisel s výzkumným problémem, tématem i cíli. Cíleně byly vybírány týmy splňující předem dané požadavky a projevující ochotu se výzkumu zúčastnit. Mezi zvolená kritéria patřila oblast pracovního působení daných týmů za ideálního předpokladu, že vykonávají stejnou činnost pro stejnou firmu či organizaci. Nedefinovali jsme odvětví fungování týmu, ale bylo nutné, aby bylo u zkoumaných skupin stejné nebo velmi podobné. Dalším kritériem bylo, aby minimálně jeden tým byl z českého pracovního prostředí a druhý ideálně z Francie, v horším případě z francouzsky mluvící země. V neposlední řadě jsme byli nuceni pro použití programu Sociomapování vybírat týmy mající deset a méně členů, kdy minimálně jeden člen náležel odlišné národnosti než jeho spolupracovníci, kteří měli být buď Češi, nebo Francouzi.

Spolupráce byla zpočátku nabízena několika společnostem a organizacím působícím ve Francii i na území České republiky, jako jsou Dalkia, Komerční banka, Danone, Orange, L'Oreal a Renault. Ze zmíněných kandidátů na spolupráci žádný zájem o účast na výzkumu neprojevil. Nakonec padla víceméně náhodně volba na studentskou organizaci AIESEC, která se studie ochotně zúčastnila.

### 7.1 Český tým

Při hledání českého zástupce jsme pro výzkum oslovili mimo jiných tým AIESEC z Olomouce, který spolupráci bez váhání ihned přijal. Tento tým byl ze skupin z České republiky upřednostněn, jelikož Olomouc je strategicky dobře umístěna, což je výhodné zejména z důvodu umožnění případné osobní komunikace, která celou spolupráci výrazně ulehčí. Český šestičlenný tým ve věkové kategorii dvacet až dvaadvacet let se věnuje oblasti Sales, tedy prodeje. Jeho cílem je prodat zahraničního stážistu do české firmy. Pro dodržení anonymity budeme členy týmu označovat písmeny. Tým je rozdělen na dvě podskupiny, na tzv. Sellery a Matchaře. V praxi to znamená, že čtyři členové týmu, kterými jsou B, C, D a F, volají do firem, aby si domluvili schůzku, na které řediteli společnosti vysvětlují fungování spolupráce s AIESEC Olomouc.

Zbývající členové, tedy E, která je ukrajinského původu, a G pak v závislosti na požadavcích Sellerů z terénu hledají v AIESEC databázi potenciální stážisty v programu Global Talent.

V současné době je dle vedoucího týmu skupina v olomoucké pobočce považována za nejlepší, zejména díky aktivitě jejich členů. Matchaře hodnotí jako méně aktivní a aktuálně rozhoduje, zda bude G v týmu ponechána. Všichni členové kromě G jsou v této pobočce od října 2014, G zde působí déle. Každé pondělí se koná team meeting, kde je probíráno aktuální dění, co je možné zlepšit a jaké jsou plány a možnosti do budoucna. Komunikace v týmu probíhá zejména elektronicky, tedy po emailu, na Facebooku, případně osobně či telefonicky. Spolupráce s vedoucího českého týmu se odehrála víceméně hladce, nicméně když došlo na vyplňování dotazníků, některé členy vedoucího týmu obtížně přesvědčovala ke spolupráci.

## 7.2 Francouzský tým

Jelikož cílem výzkumné části je srovnat pomocí programu Sociomapování dva až tři týmy z českého a francouzského prostředí, které mají podobný počet členů a zabývají se přibližně stejnou oborovou činností, byly dále osloveny i různé kolektivy pracující pro francouzský AIESEC. Možnost podílet se na výzkumu dostalo patnáct francouzských poboček ze všech měst, kde AIESEC ve Francii sídlí. Kontakt probíhal elektronicky formou emailu, přes Facebook a LinkedIn, nicméně komunikace nebyla příliš úspěšná a dlouho nikdo na nabídku nereagoval. Mezi vybranými pobočkami byla sídla v Boredeaux, jedno v Grenoblu, Lille, IT-Sud Paris, Lyon, Marseille, Montpellier, Reims, Sciences Po Paris, SKEMA Nice, Strasbourg, Toulouse, Universités de Paris a ESCP. Z oslovených týmů se ozvali po několika měsících vedoucí pracovníci z Lyonu a Remeše a přislíbili spolupráci. Po dvou měsících bohužel Remeš přestala reagovat a spolupráce byla ukončena. Ke konci listopadu 2014 se na spolupráci nabídly dva týmy z Lyonu, se kterými byla započata z francouzské strany ne příliš efektivní a rychlá, nicméně nakonec víceméně úspěšná komunikace. Jedna z těchto skupin z důvodu špatného řízení týmu nebyla schopná všemi členy dotazník<sup>124</sup> v Sociomapování vyplnit a musela být z výzkumu následně vyřazena.

Finálního srovnávání se nakonec zúčastnil pětičlenný AIESEC tým z Lyonu, jehož součástí je kromě tří Francouzů Číňanka, kterou označíme jako A, a švýcarský

---

<sup>124</sup>Viz. Příloha 18

Burund'an E, který je zároveň vedoucím týmu. Skupina se pohybuje ve věkové kategorii od dvaceti do dvaceti sedmi let. Tým je výkonnou kanceláří AIESECU v Lyonu, je sídlem strategických rozhodnutí místního pracovního výboru. A pracuje na pozici viceprezidentky Talentového Managementu, D jako viceprezident Komunikace a marketingu, C jako viceprezident Výměnných pobytů a E jako prezident a finanční ředitel AIESEC Lyon. Každý člen týmu řídí své oddělení a dohlíží na další tým pracovníků. Podle vedoucího týmu funguje tým dobře, každý jedinec má jistou autonomii a důvěru, panuje zde demokratické rozhodování a názor všech se počítá. Skupina jako celek by mohla být nicméně produktivnější.

Komunikace je efektivní pouze částečně, termíny nejsou vždy přesně dodržovány a reakce jsou nezřídka opožděné. Předávání informací probíhá online, pomocí Facebooku, internetu, Googlu, Hangoutu, emailu, Podia, sms, Skypu a telefonu. Spolupráce v rámci týmu funguje nedostatečně, což ovlivňuje výsledky celé organizace. Dle vedoucího týmu E je to zapříčiněno nevhodně definovanými strategiemi řízení, nedostatečnou angažovaností jednotlivců a neuspokojivými výsledky týmů, což snižuje motivaci k vysokým výkonům. Cílem činnosti týmu je vytvářet nové příležitosti pro studenty z lyonského regionu a mít pozitivní vliv na celou společnost. Cíle týmu jsou realizovány formou stáží v rámci AIESECU a nabídek na zaměstnání v globálním tržním prostředí. Tým je otevřen mezinárodní spolupráci a věnuje se technikám managementu. Aktivně se zaměřuje na zviditelnění sama sebe v lyonském regionu pomocí událostí pro veřejnost realizovaných v rámci jeho vlastního projektu.

Zlepšení soudržnosti týmu a zapojení všech může být podle teamleadera vyřešeno pomocí častějších meetingů a frekventovanějším předáváním updatů o činnosti zainteresovaných osob. Atmosféra v týmu je velmi dobrá, ale členové spolu netráví mnoho času. V současné době spolu všichni pracují téměř rok, všichni spolupracují se všemi, nicméně někteří jsou méně přístupní než ostatní, což má přímý dopad na výsledky celé organizace.

### **7.3 Organizace AIESEC**

Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales<sup>125</sup> s českým názvem AIESEC byla založena v roce 1948 ve Stockholmu jako reakce na válečnou situaci. AIESEC byl založen sedmi

---

<sup>125</sup>Mezinárodní sdružení studentů ekonomických a obchodních věd

zakladatelskými zeměmi, tedy Belgií, Dánskem, Finskem, Francií, Holandskem, Norskem a Švédskem a je druhou nejstarší mezinárodní organizací. Je největší mezinárodní neziskovou organizací sídlící ve 120 zemích<sup>126</sup> a teritoriích světa, kterou řídí studenti a čerství absolventi. V současné době má více než 86000<sup>127</sup> členů a stále expanduje do dalších zemí. Jaroslav Zich, student z Československa, je jedním z 3 zakladatelů organizace. Mezi hlavní myšlenky jejího založení patřil boj proti rasové nenávisti, která je možným zdrojem budoucích válek způsobujících světovou ekonomickou krizi. Brání diskriminaci pohlaví, barvy pleti, sexuální orientace, národnosti, náboženství a společenských statusů.

Hlavní mise a poslání organizace AIESEC je „Mír a naplňování lidského potenciálu“<sup>128</sup> pomocí zahraniční spolupráce, mezinárodních konferencí<sup>129</sup> a zahraničních praxí, navazování zahraničních kontaktů, výměnných programů studentů, pochopení diverzity a kulturních rozdílů. Mezi další důvody založení organizace patřilo zabránění dalšího rozvoje ekonomické krize. Studenti univerzit pomocí AIESECU získávají povědomí o fungování skutečného světa a jsou tolerantnější k jiným kulturám. V Československu vzniká AIESEC v roce 1966 nejdříve v Praze a Bratislavě. V České republice má dnes tato organizace jedenáct poboček, v Praze, Brně, Českých Budějovicích, Ostravě, Olomouci, Hradci Králové, Karviné, Plzni a Zlíně.

AIESEC svou činnost zaměřuje zejména na studenty a firmy<sup>130</sup>. Firmám, hlavně těm se zájmem o expanzi na zahraniční trhy, jsou nabízeny na základě jejich kritérií praktikanti ze zahraničních států. Studenti mají díky AIESECU možnost vyjet na zahraniční stáž<sup>131</sup> z oboru jejich studia, nejčastěji v oblastech managementu, vzdělávání, technologií, financí, prodeje, personalistiky, marketingu a rozvoje. Mezi programy nabízené studentům patří například Future Talent, Global Talent nebo Global Citizen.

Studenti, kteří se stanou součástí AIESEC, mohou zapracovat na svém osobním rozvoji, získají ojedinělé a nejen pracovní mezinárodní příležitosti v mezinárodním

---

<sup>126</sup><http://www.aiesec.cz/o-aiesec>, [cit. 2015-02-17].

<sup>127</sup><http://www.brno.aiesec.cz/aiesec/historie>, [cit. 2015-02-17].

<sup>128</sup><http://www.brno.aiesec.cz/aiesec/vize-a-hodnoty>, [cit. 2015-02-17].

<sup>129</sup><http://www.brno.aiesec.cz/aiesec/o-aiesec>, [cit. 2015-02-17].

<sup>130</sup><http://www.aiesec.cz/firmy>, [cit. 2015-02-17].

<sup>131</sup><http://www.aiesec.cz/studenti/global-talent-pracovni-staze>, [cit. 2015-02-17].

prostředí, jsou obohaceni o mnoho vzácných zkušeností a o velké množství nových kontaktů. Jejich teoretické znalosti z vysokých škol jsou zde uplatňovány v praxi. Profesionální a osobní rozvoj jsou v AIESECU realizovány pomocí tří základních prvků. Členové získávají příležitost vést svůj vlastní tým, čímž rozvíjí své manažerské schopnosti a umění vést tým. Formou mezinárodních odborných praxí a stáží, které jsou výrazným zdrojem příjmů organizace, mohou studenti i členové organizace vycestovat do zahraničí a tak získat důležité pracovní zkušenosti. Pomocí konferencí, seminářů a kongresů je v AIESECU vytvářeno celosvětové vzdělávací prostředí, do jehož rozvoje je investováno nejvíce výdajů.

Každý člen AIESEC by měl projít vzděláváním procesem AIESEC Experience<sup>132</sup>, který má několik stupňů se specifickým významem. Tyto úrovně zvyšují jeho budoucí uplatnitelnost na trhu práce. Během úvodního adaptačního stupně *Uvedení do AIESEC (Introduction to AIESEC)* je jedinec začleněn do fungování organizace a osvojuje si základní poznatky o organizaci týkající se její vize, mise, poslání, cílů, hodnot a organizační struktury. Následuje *Přebírání odpovědnosti (Taking Responsibility)*, kdy každý získává zkušenosti při plnění zadaného úkolu. *Vedoucí role (Leadership Role)* dosáhne plnohodnotný člen po zvolení do funkce vedoucího týmu. *Výměnný program (Exchange)* je zdrojem zahraniční pracovní zkušenosti zvyšující povědomí o odlišných kulturách a rozšiřující vzdělání. *Odchod z organizace (Heading for the Future)* je poslední fází AIESEC Experience, kdy si každý vybírá další životní směr.

Mezi nejdůležitější aktivity AIESEC patří výměnné *Exchange*<sup>133</sup> programy nebo také International Internships. Díky nim mají studenti možnost rozšířit své teoretické i praktické znalosti a zkušenosti v oboru a poznat nové kultury a práci v mezinárodním prostředí. Nedílnou součástí je taky výrazné zlepšení jazykových dovedností. Existují čtyři druhy praxí, kterých se vyjíždějící a přijíždějící stážisti mohou zúčastnit. Patří sem manažerská praxe zaměřená na manažerskou a marketingovou aktivitu. Technická praxe se věnuje informačním technologiím, výrobě a technologickým procesům. Vzdělávací praxe je zaměřená na výuku dětí v rozvojových zemích na středních či základních školách. Rozvojová praxe se soustřeďuje na setkávání s cizími kulturami v rámci nevýdělečné dobrovolnické činnosti pro neziskové organizace. Mezi AIESEC produkty je možné nalézt i síť vzdělávacích aktivit pro rozvoj talentů (*Talent development*

---

<sup>132</sup><http://aiesecindia.com/experiences.html>, [cit. 2015-02-17].

<sup>133</sup><http://www.eurodesk.cz/databaze/EU0010000105>, [cit. 2015-02-17].

*product*) zahrnující semináře, konference, workshopy, přednášky a další eventy. Pomocí těchto událostí je organizace prezentována veřejnosti a jsou též představováni její partneři. Témata, kterým se *Talent development product* věnuje, se týkají aktuálního dění, řízení lidských zdrojů, time managementu, self-developmentu a leadershipu.

Personální produkty (*Employer branding product*) zahrnují nejen výměnné programy, ale i zaměstnávání českých studentů u Českých firem. Jsou výrazným zdrojem finančních příjmů organizace. Různé firmy představují svou činnost potenciálním talentovaným pracovníkům, kteří hledají nového zaměstnavatele. Dochází zde k unikátnímu setkávání studentů, kteří získávají povědomí o firmách, které se vyskytují na trhu práce, s jejich manažery. Mezi Personální prvky patří například *Career Days*<sup>134</sup>, *Tvoje kariéra a Most Desired Company*.

Pro organizaci AIESEC je důležitá práce v týmu, Mentoring<sup>135</sup> a Zpětná vazba. Díky pravidelné týmové spolupráci, kdy je činnost skupiny stejně oborově zaměřená, mohou členové AIESEC efektivně sdílet zkušenosti, znalosti a řešit aktuální pracovní problémy. Pro motivaci týmu je zásadní osoba teamleadera, která je za výsledky skupiny odpovědný. Pokud je vedoucí týmu nezkušený a neumožňuje všem vyjádřit svůj názor, nepovzbuzuje a nestmeluje, často tým není schopen dobře spolupracovat. Dalším velkým kladem organizace AIESEC je, že každý nováček má svého mentora, který jej zasvěcuje do chodu organizace, předává mu své zkušenosti, motivuje, kontroluje, pracuje s ním na jeho rozvoji a uskutečňování osobních i pracovních cílů. Zpětná vazba je v AIESECU důležitá nejen pro hodnocení, ale i pro motivaci a pro objevení slabých a silných stránek.

---

<sup>134</sup><http://www.careerdays.cz/>, [cit. 2015-02-17].

<sup>135</sup><https://aiesecmentoring.wordpress.com/mentoring/>, [cit. 2015-02-17].

## 8 ANALÝZA, POPIS A INTERPRETACE DAT

V této kapitole věnujeme pozornost analýze, popisu a interpretaci dat získaných vyplněním dotazníků<sup>136</sup> vytvořených v programu Sociomapování. V následujících podkapitolách budou rozebírány jednotlivé sociomapy vytvořené na základě odpovědí na otázky poskytnutých respondenty, kteří pracují v českém a francouzském kulturním prostředí. Zpočátku budou mapy a postavení členů týmů rozebírány jednotlivě. Nejdříve se zaměříme na výsledky českého týmu a budeme hledat odpovědi na výzkumné otázky této práce. Na každé sociomapě budeme vyhledávat vztahy a informace, které by mohly prokázat mimo jiné jaký vliv má na skupinu kulturně diverzitní jedinec. Následovat bude studie výsledků francouzského týmu a sociomapy vytvořené na základě odpovědí jeho členů. Zkoumané sociomapy se budou týkat současné frekvence komunikace, optimální frekvence komunikace sledované z pohledu průměrných hodnot obdržených od ostatních a daných ostatním, důležitosti spolupráce, efektivity spolupráce, dostupnosti, spolehlivosti a ochoty pomoci.

Po provedení důkladné studie vzniklých sociomapy bude možné přinést odpověď na hlavní výzkumnou otázku<sup>137</sup>: *„Ovlivňuje kulturně diverzitní pracovník efektivitu a úspěšné fungování jinak kulturně homogenního pracovního týmu?“*. Díky grafickému zobrazení spolupráce, komunikace a dalších veličin v týmu usoudíme, zda diverzitní jedinec vykazuje výrazně odlišné hodnoty co se výšky a vzdálenosti týče, případně jaké jsou jeho silné a slabé stránky. Při zohlednění semi-strukturovaného rozhovoru s vedoucími týmů v kombinaci se zjištěným postavením diverzitního člena v týmu na sociomapě a případnou kladnou odpovědí na hlavní výzkumnou otázku bude též možné odpovědět na otázky: *„Jakým způsobem diverzitní jedinec tým ovlivňuje?“* a *„Ovlivňuje tým negativně, či pozitivně?“*. Po vyvození závěrů ze studie získaných dat přejdeme ke srovnání sociomapy obou týmů a proběhne zkoumání společných a odlišných rysů skupin, které částečně může poskytnout odpovědi na otázku: *„Jsou přístupy ke kulturní diverzitě v českém týmu jiné než ve francouzském?“*. S použitím takto získaných závěrů a s využitím poznatků získaných během studia zdrojů použitých na vypracování teoretické části diplomové práce formulujeme doporučení na otázku:

---

<sup>136</sup>Viz. Příloha 18

<sup>137</sup>Viz. kapitola 5.2 Výzkumné otázky

*„Jak je možné negativním vlivům diverzitivního jedince zabránit nebo naopak jeho pozitivního vlivu využít?“*

Při studiu graficky zobrazených odpovědí respondentů bude zásadní sledovat předem stanovené ukazatele pro dešifrování sociomap. Prvním zkoumaným indikátorem bude výška bodů na mapě, která je znázorněna barvami vysvětlenými na dolní liště. Každá z barev vyjadřuje frekvenci vykonávání určité aktivity, případně míru či intenzitu vztahu k nějaké veličině. Druhým ukazatelem je vzdálenost definovaných bodů od ostatních bodů, ale také jejich celkové umístění na mapě. Čím blíže jsou si tečky na mapě, tím blíže k sobě lidé v týmu mají s ohledem na pokládanou otázku. Tyto veličiny nesou na každém obrázku jiný význam, jehož objasnění bude cílem této části práce. Poslední podkapitola této části vychází z druhého dotazníku poskytnutého zkoumaným osobám, tedy Personal Values Assessment<sup>138</sup>. Na základě vyplněných dotazníků se pokusíme přijít na to, zda jsou hodnoty zaměstnanců AIESEC sdílené s hodnotami, které vyznává celá organizace. Díky této skutečnosti se dá zhodnotit, zda s účastníky výzkumu této práce má organizace AIESEC potenciál dosažení velkých úspěchů a vytvoření fungující organizační kultury. Struktura obou dotazníků byla představena v kapitole 6.2 Metoda zpracování a analýzy dat.

## **8.1 Rozbor výsledků českého týmu**

Pro uskutečnění hodnocení a rozboru výsledků olomouckého sedmičlenného AIESEC týmu pracujícího v oblasti prodeje sledujeme rozestavení jednotlivých osob na osmi odlišných sociomapách. Jako první se zaměříme na grafické zobrazení představující hodnocení rozvinutosti komunikace. Zde rozebereme mapu současné a optimální komunikace. Pro dodržení anonymity respondentů označujeme členy týmu písmeny A, B, C, D, E, F a G.

Na mapě současné frekvence komunikace<sup>139</sup> sledujeme nejdříve celkové zabarvení mapy, které představuje všeobecnou četnost komunikace v týmu. Vidíme, že na obrázku převažuje hlavně zelená barva s mírnými přechody do žluté. Tato skutečnost by indikovala, že komunikace v týmu je na poměrně dobré úrovni a probíhá spíše často, až často. Nelze přehlédnout, že část mapy je zabarvena do světle až tmavě modré, což poukazuje na fakt, že někde v týmu je jedinec vykazující výrazně odlišné hodnoty než

---

<sup>138</sup>Viz. Příloha 16

<sup>139</sup>Viz. Příloha 1



jeho kolegové, který je v kontaktu s ostatními pouze občas a někdy téměř vůbec. Pokud se zaměříme na rozmístění jednotlivých bodů, je zřejmé, že v centru veškeré komunikace stojí vedoucí týmu A, přes kterou probíhá většina komunikace a která je těsně obklopena většinou lidí z týmu. Tato osoba je barevně zvýrazněna žlutým pozadím, které decentně přechází do oranžové a je tedy evidentní, že v současnosti komunikuje nejvíce. V jejím blízkém okolí vidíme osoby B a F, které také komunikují s ostatními spíše často. Dalšími lidmi, kteří jsou komunikačně spíše aktivní, jsou C a D. Ti už jsou od zmíněného jádra ale více vzdáleni. Bod E je zkoumaným kulturně diverzitním jedincem. Vidíme, že tato, jak víme z rozhovoru s teamleaderem, dívka pocházející z Ukrajiny na mapě nijak zvlášť vzdálenostně ani výškově nevyčnívá. Barevně je její okolí zbarveno do zelené jemně přecházející v modrou. Je možné tedy konstatovat, že komunikuje poměrně efektivně, spíše častěji s tendencí komunikaci omezovat. Nejméně je v kontaktu s osobami F, G a C. Dle zobrazených informací není možné tvrdit, že by E měla k někomu zvlášť blízko, nebo se od někoho úmyslně distancovala. Výrazně slabé spojení probíhá pouze s osobou G, která se ale moc nebaví ani s ostatními. Vzdálenostně má E skoro ke všem členům poměrně blízko, není tedy, co se týče vzdálenosti a výšky, z týmu nikterak vyčleněna, ačkoli není nejvíce komunikativní. Nejzajímavější bod na mapě vidíme v pravé dolní části. Tento jedinec G byl zjevně ostatními označen za nejméně komunikativního, jelikož je jeho okolí zbarveno do tmavě modré. Jeho výška na mapě je tedy nejnižší. Zaznamenáváme, že i z hlediska postavení na mapě je od všech ostatních členů výrazně vzdálen a je tedy možné usoudit, že nekomunikuje téměř s nikým. Na základě zjištěných informací je zřejmé, že v oblasti komunikace nemá na tento tým diverzitní jedinec výrazný vliv.

Zajímavé informace přináší mapa optimální frekvence komunikace<sup>140</sup> zobrazující hodnoty, které jednotliví členové dostali od ostatních. Vidíme tady, jak by ostatní chtěli, aby jednotliví lidé komunikovali. Co se týče celkového zbarvení mapy, výrazně se nám grafika proměnila. Oblasti, které byly zelené, se změnilly na žlutou, která přechází do oranžové. Z toho vyplývá, že je zde všeobecná touha po častější komunikaci v týmu, zejména u osob B, C a F. Osoba D zůstává stále v téměř stejných barvách a A také, ostatní tedy nemají potřebu s nimi komunikovat více než v současnosti. Jádro šesti lidí z první mapy zde zůstává téměř stejné, nicméně většina z nich se k sobě více přiblížila. Je evidentní, že ostatní by rádi byli více v kontaktu s C, F, ale i E. Co se osoby E týče,

---

<sup>140</sup>Viz. Příloha 2

vidíme, že se kolegům o něco přiblížila, ale její zbarvení se změnilo jen zhruba o jeden stupeň a přešlo v zelenožlutou. Komunikovat by tedy mohla více. Za pozornost stojí i postavení osoby G, která podle první mapy nekomunikovala téměř vůbec. Z mapy optimální frekvence vidíme, že ostatní nemají příliš velkou touhu s ní komunikovat. Trochu se k nim přiblížila a její barva se změnila na světle modrou až zelenou. Stále je od ostatních hodně vzdálená. Shrňme-li tuto mapu, ani zde není diverzitní jedinec nikterak vzdálenostně či výškově vyčnívající a ostatní vyjadřují zájem s ním být v kontaktu a do činností skupiny jej zapojovat.

Další mapa je na první pohled velmi podobná mapě předchozí. Zobrazuje optimální frekvenci komunikace<sup>141</sup>, tentokrát ale z pohledu hodnot daných ostatním. Zde se zaměříme hlavně na jedince, kteří svou výšku nějak změnili. Postavení osob zůstává na mapě stejné, jelikož vychází ze stejné matice vzájemných hodnocení jako předchozí mapa. Mění se pouze výška, tedy zbarvení okolí některých bodů. Z tohoto zjištění lze usoudit, že lidé chtějí s ostatními komunikovat stejně, jako ostatní chtějí být v kontaktu s nimi. Nejvíce by chtěla s ostatními komunikovat osoba B, která je zbarvena do červena. F vyjadřuje menší zájem být s ostatními v kontaktu, než by od ní ostatní očekávali a stejná situace nastává i u jedince C. Osoby D i G by naopak rády komunikovaly o něco víc, nicméně k žádným výrazným zvrátům zde nedochází.

Na mapě důležitosti spolupráce<sup>142</sup> je možné sledovat, jaké pracovní vazby ve skupině existují, kdo s kým pracuje nejvíc a kdo naopak hodnotově vyčnívá. Grafické zobrazení nutně nevypovídá o skupinové kohezi, naopak se zaměřuje na vzájemné vztahy mezi kolegy. Na první pohled mapa téměř kopíruje mapu současné frekvence komunikace, nicméně mapy není možné z důvodu odlišné slovní zakotvenosti hodnocení srovnávat. Na grafickém zobrazení převažuje žlutá barva místy přecházející do zelené. Tato skutečnost indikuje, že spolupráce s ostatními je týmem hodnocena jako středně až velmi důležitá a je víceméně efektivní a na dobré úrovni. Jediný bod barevně vyčnívající je opět G, jenž je od ostatních hodně vzdálený a zbarvený do světle až tmavě modré. Spolupracuje tedy jen trochu nebo vůbec. Co se E týče, jako nejdůležitější pro spolupráci tuto osobu hodnotí A, C a B, z tohoto hlediska je pro ostatní významná.

---

<sup>141</sup>Viz. Příloha 3

<sup>142</sup>Viz. Příloha 4

Mapa efektivity spolupráce<sup>143</sup> a tedy i kvality výsledků je téměř celá zelená s malým žlutým místem. Na základě této skutečnosti by teoreticky spolupráce mohla být efektivnější, jelikož momentálně je pouze na střední úrovni. Ze zkušenosti statistiků, kteří program Sociomapování použili už na mnoha jiných týmech, nicméně vyplývá, že podobná situace je pro pracovní skupiny běžná. Pro dosažení maximální efektivity by tým musel dosahovat maximálních hodnot vzájemné důležitosti a kvality spolupráce. Na této mapě můžeme vyčíst, že lidé, kteří pracují efektivněji, jsou C a A. Co se rozmístění na mapě týče, efektivita spolupráce lidí stojících nejbliže u sebe je nejdůležitější. Osoba G na této mapě poprvé není od ostatních barevně odlišena, spolupracuje tedy stejně efektivně jako ostatní, ale vzhledem k vzdálenosti od kolegů to pro ostatní není moc důležité. Nejbliže je jí F a naopak nejdále D. E stojí opět v centru dění, její spolupráce je na střední úrovni a je pro všechny kromě G velmi důležitá. Nejvíce je zásadní pro C a vedoucí týmu A, nejméně pro F.

Mapa dostupnosti<sup>144</sup> je výrazně roztráštěnější než ostatní mapy. Zaznamenáváme zde celou škálu barev od modré, přes zelenou, žlutou až k oranžové. Dle toho je zřejmé, že někteří by mohli být často dostupnější. U někoho je dostupnost vyhovující a u ostatních až nadstandardní. Nejméně dostupné jsou si navzájem E a G, naopak nejvíce přístupní jsou si opět vedoucí týmu A a C. Celkem blízko k sobě má také F a B. Docela dobře dostupní jsou si i vedoucí týmu A a D. Mezi nejčastěji dostupnými lidmi patří vedoucí týmu A, B a C. Vyhovující hodnoty projevují D, F a E a nejhůře dopadla G. Na základě získaných informací je možné konstatovat, že dostupnost je slabší stránkou této skupiny a bylo by vhodné na ní zapracovat. Výsledky týmu nemohou dosahovat velké kvality, pokud je dostupnost členů týmů nedostatečná. Touto veličinou mohou být totiž negativně ovlivněny i ostatní veličiny jako je komunikace a spolupráce. Na této mapě poprvé zaznamenáváme mírnou odtrženost kulturně diverzitého člena skupiny E, který je z hlediska dostupnosti vyhovující, ale nikomu není výrazně blízko.

Velké barevné odlišnosti jsou znázorněny na mapě spolehlivosti<sup>145</sup>. Na jedné straně stojí osoba G, která svou zelenou až modrou barvou ukazuje, že ostatní ji shledávají jako velmi málo spolehlivou. Druhá část mapy je víceméně celá červená a členové týmu zde dosahují téměř stoprocentní spolehlivosti. Lidé na žlutém pozadí,

---

<sup>143</sup>Viz. Příloha 5

<sup>144</sup>Viz. Příloha 6

<sup>145</sup>Viz. Příloha 7

tedy E a F, jsou hodnoceni jako spíše spolehliví. Kromě G k sobě mají všichni podobně blízko a nikdo nestojí stranou.

Poslední zkoumanou veličinou je ochota pomoci<sup>146</sup>, která věrně kopíruje hodnoty z mapy spolehlivosti. Velmi málo ochotná pomoci ostatním je osoba G. Všichni ostatní jsou zcela ochotní jiným pomáhat, decentní barevnou odlišností zaznamenáváme u E a F, které jsou hodnoceny jako velmi ochotné. Vedoucí týmu A stojí ve středu červeného pole a má ke všem zhruba stejně blízko a pomáhá jim tedy přibližně stejně. G nikomu nepomáhá a ani nikdo nepomáhá jí. Nejdále má k E a nejbližší k F.

Na základě výsledků z osmi zkoumaných sociomap vytvořených na pomoci odpovědí na dotazník programu Sociomapování se pokusíme formulovat odpovědi na výzkumné otázky. Po uskutečnění analýzy tohoto konkrétního případu českého kulturně diverzního týmu je možné konstatovat, že diverzitní pracovník efektivitu a úspěšné fungování jinak kulturně homogenního pracovního týmu nijak výrazně neovlivňuje. Pokud zde k ovlivňování dochází, neprokázal se jeho negativní vliv. Kulturně diverzitní jedinec E na žádné mapě výškově ani vzdálenostně výrazně nevyčníval, většinou se pohyboval v průměrných až nadprůměrných hodnotách. Výrazně kladných hodnot a dobrého hodnocení dosahoval v oblasti důležitosti a efektivitě spolupráce, ochotě pomoci, ale i spolehlivosti. Co se týče spolupráce, je právě toto oblast, kde diverzitní jedinec může přinést hodně pozitivního vlivu na tým. Členové skupiny právě zde mohou sdílet jedinečné znalosti, zkušenosti, názory a nápady, které pozitivně ovlivňují fungování skupiny. Na základě hodnot přiřazených E ostatními členy týmu lze usuzovat, že je plnohodnotným členem týmu a je jím respektován a oceňován.

## **8.2 Rozbor výsledků francouzského týmu**

V této kapitole proběhne studie výsledků poskytnutých francouzským týmem z Lyonského AIESECU. Tým má pět členů včetně dvou cizinců, kterými jsou na mapě bod A a E. Postavení těchto osob budeme na mapách studovat s ohledem na fakt, že pozice člena E je v týmu trochu specifická, jelikož právě on je teamleaderem. Předpokládáme, že on nebude mít s fungováním ve skupině problém.

---

<sup>146</sup>Viz. Příloha 8

Na vzniklých sociomapách zkoumáme opět dvě veličiny, výšku a vzdálenost od ostatních. Mapa současné frekvence komunikace<sup>147</sup> je modrozelená, místy až černá. Celkově je tedy možné konstatovat, že současná frekvence komunikace dosahuje spíše nižších hodnot. Na základě hodnot obdrženyých v dotazníku od ostatních pozorujeme, že C a A komunikují spíš sporadicky a jsou od kolegů hodně vzdáleni. Další osoba, která je také modře zbarvená, je D. Ta komunikuje občas. Ve středu mapy vidíme vedoucího týmu E spolu s B, kteří jsou zbarveni do zelena. Nejvíce jsou v kontaktu spolu a to spíše často. C, D a A jsou si na sociomapě nejvíce vzdáleni a jsou nejméně v kontaktu. Dorozumívání mezi nimi probíhá navíc často přes dva jedince v centru mapy. Co se týče diverzitních jedinců, E a A, tak se potvrdily skutečnosti vycházející ze specifického postavení teamleadera E, který by měl být jako vedoucí týmu hodně aktivní. Na druhou stranu osoba A je na mapě hodně vzdálená od ostatních a navíc její okolí je modré až černé. V komunikaci v týmu vykazuje nižší hodnoty, ale na základě tohoto zjištění nelze její postavení v týmu přisuzovat její kulturní diverzitě. Podobné postavení totiž mají na mapě i další dva lidé.

Mapa optimální frekvence komunikace<sup>148</sup> ukazuje, že členové týmu si jsou vědomi současného nepříznivého stavu. Je téměř celá zelená s drobnými náznaky modré. Všichni by rádi, aby se aktuální situace zlepšila a aby spolu byli v častějším kontaktu. Pouze A a E zůstávají na mírně modrém pozadí. Z těchto informací vyplývá, že kolegové s nimi tolik komunikovat nepotřebují, což může souviset se zaměřením a provázaností jejich pracovních aktivit. Jejich nekomunikativnost tedy nemusí být nutně negativním znakem. Body na mapě jsou si stále hodně vzdáleny, postavení se změnilo jen decentně. B by rád víc komunikoval s D a C s E. Z této malé změny je tedy vidět, že zdánlivě špatná komunikace vyplývající z první mapy je teoreticky spojena s nevelkou provázaností pracovních aktivit členů týmu a z toho vyplývající nevelkou potřebou být v kontaktu. Umístění bodů E a A se na této mapě od mapy současné komunikace nezměnilo, pouze s A by spolupracovníci rádi komunikovali trochu více. Ani jeden diverzitní jedinec výrazně nevyčnívá.

Mapa důležitosti spolupráce<sup>149</sup> ukazuje rovnost všech členů týmů, což zmiňoval i vedoucí týmu v průběhu semi-strukturovaného rozhovoru, který vyplnění dotazníku

---

<sup>147</sup>Viz. Příloha 9

<sup>148</sup>Viz. Příloha 10

<sup>149</sup>Viz. Příloha 11

předcházel. Na obrázku převládá zelená barva přecházející ve žlutou, což indikuje středně až hodně velkou důležitost práce všech respondentů. E se jako vedoucí týmu nachází uprostřed mapy a je pro všechny při spolupráci nejdůležitější. Nejvíce jsou pro sebe při kooperaci důležití A a D, o něco méně pak B a C. Vidíme, že ačkoli na prvních dvou mapách si E a B byli nejbližší, na tomto grafickém zobrazení stojí nejdál. Potřebují spolu tedy hodně komunikovat, ale jejich pracovní činnosti pravděpodobně přímo nesouvisí. Velmi málo spolu kooperují A a B, ale také D a C. Na základě této mapy není možné konstatovat, že by někdo v týmu vykazoval výrazně odlišné hodnoty než ostatní.

Kvalita výsledků<sup>150</sup> je další zkoumanou veličinou. Zde dochází k zajímavé změně, tedy do centra mapy se dostává bod B, jehož výsledky práce jsou nadprůměrné. Na obrázku opět dominuje zelená barva přerušovaná jedním oranžovým místem, kterým je právě B. Kvalita výsledků práce celé skupiny se dle získaných hodnot jeví dostačující až nadprůměrná. Umístění bodů se na mapě nezměnilo, pouze E s B si své pozice prohodili. Pro tyto dva je jejich vzájemná spolupráce velmi důležitá, všichni ostatní jsou si na rozdíl od nich více vzdáleni a spolupráce pro ně není tak důležitá. Nicméně rozdíly nejsou příliš výrazné. A ani E opět nijak výrazně nevyčnívají.

Mapu dostupnosti<sup>151</sup> shledáváme zatím v rámci fungování tohoto týmu jako nejzajímavější. Barvy zde přecházejí od modré přes zelenou, žlutou až k oranžové. Je možné usoudit, že dostupnost není silnou stránkou ani francouzského týmu. Na jedné straně zde pospolu drží B, E a C, kteří jsou téměř stále dostupní a nejvíce jsou dostupní sobě navzájem. Nejvíce dostupný je opět B, v jehož těsném závěsu vidíme E a C. Na druhé straně stojí D a A, kteří mají na mapě modrou a zelenou barvu nejbližšího okolí. Ostatní je hodnotí jako spíše nedostupné. Zároveň jsou postaveni poměrně daleko od kolegů a pracují tedy převážně odděleně. Na této mapě vidíme poprvé, že A stojí jako diverzitní jedinec mimo ostatní a je hodnocen jako nejvíce nedostupný člen týmu. Vzhledem ke skutečnosti, že ale podobné postavení zaujímá i D, není jisté, že jeho postavení zapříčinila právě kulturní diverzita. Můžeme jen odhadovat, co je příčinou této roztříštěnosti týmu.

---

<sup>150</sup>Viz. Příloha 12

<sup>151</sup>Viz. Příloha 13

Mapa spolehlivosti<sup>152</sup> dokládá, že skupina je téměř stoprocentně spolehlivá. Barvy se mění ze zelenožluté, na které sídlí bod A jako spíše spolehlivý článek, na zelenou, kde je zobrazen D jako více spolehlivý pracovník než jeho kolegyně. V čele týmu stojí C, E a B, kteří opět potvrzují, že v týmu vytvářejí pevné a dobře fungující jádro. A stojí v mírném ústraní, ale zdaleka hodnotově nevyčnívá tak, jako G v českém týmu zkoumaném v předchozí kapitole. E už po několikáté dosahuje v týmu nejlepších hodnot.

Ochota pomoci<sup>153</sup> ostatním je poslední studovanou veličinou na francouzském týmu. Oranžovožlutá s mírným zabarvením do zelené dokazuje, že všichni členové týmu jsou ochotni ostatním kdykoli pomoci. Rozmístění na mapě zůstává podobné jako u mapy efektivity spolupráce. Nejvíce ochotni pomoci kolegům jsou C, B a D a v jejich těsném závěsu stojí A a E. Rozmístění bodů na mapě napovídá skutečnosti, že všichni pomáhají všem bez rozdílu.

Shrneme-li výsledky vyplývající ze vzniklých map, tak jsme ani v případě francouzského týmu nedošli k závěru, že by kulturně diverzitní pracovník efektivitu a úspěšné fungování jinak kulturně homogenního pracovního týmu nějakým způsobem zásadně ovlivňoval. Na příkladě osoby A není možné konstatovat, zda tým nějak pozitivně či negativně ovlivňuje. Většinou dosahovala průměrných až záporných hodnot, tudíž pravděpodobně není v týmu výrazně dominantním jedincem, ale ani týmu neškodí nebo nezaostává. Navíc těchto hodnot nikdy nedosahovala sama a většinou byla doprovázena osobami D nebo C. Na základě toho zjištění je možné předpokládat, že její postavení v týmu nevyplývá z kulturní diverzity, ale spíše z malé provázanosti jejích pracovních aktivit s činnostmi spolupracovníků. Co se E týče, potvrdil se počáteční předpoklad vycházející z jeho pozice teamleadera. Ve většině případů se pohyboval v centru mapy, se všemi má tedy blízké vztahy a aktivně s nimi spolupracuje. Jeho kolegové mu také přiřadili téměř pokaždé v dotazníku nejvyšší možné hodnoty. V týmu zastává dominantní postavení a představuje pro skupinu velký přínos. Právě vedoucí týmu zde slouží jako příklad úspěšné implementace kulturní diverzity. Zastupuje člověka odlišné kultury úspěšně řídicího multikulturní tým v jiném kulturním prostředí. Je respektován, jde příkladem a dle uvedených výsledků, se mu zatím podařilo vytvořit poměrně dobře fungující pracovní tým.

---

<sup>152</sup>Viz. Příloha 14

<sup>153</sup>Viz. Příloha 15

### 8.3 Srovnání výsledků českého a francouzského týmu

Po prostudování grafického zobrazení vztahů obou týmů odděleně se nabízí možnost srovnat vzniklé sociomapy české a francouzské skupiny navzájem. Jelikož týmy mají téměř stejný počet členů, pracují pro stejnou organizaci a ve stejném oboru, zajímá nás, zda je i s ohledem na hodnoty organizace, která se prezentuje jako pozitivně nakloněná kulturní diverzitě, řešení multikulturality podobné. Výsledkem této podkapitoly bude získání odpovědi na výzkumnou otázku: „*Jsou přístupy ke kulturní diverzitě v českém týmu jiné než ve francouzském?*“. Studovat budeme jednotlivé mapy zvlášť a tentokrát se zaměříme pouze na fungování skupiny jako celku ve vztahu k postavení kulturně diverzitních jedinců.

První mapa zobrazuje frekvenci současné komunikace<sup>154</sup>. Mapa českého týmu ukazuje, že skupina komunikuje jako celek spíše častěji a je zde tedy dorozumívání o stupeň efektivnější než v týmu francouzském, který komunikuje až na dva jedince občas. Jako celek nicméně pracuje lyonská skupina lépe, jelikož všichni komunikují zhruba stejně a nikdo hodnotově nevyčnívá na rozdíl od českého týmu, kde se jedinec G nachází v ústraní. Diverzitní členy týmu obě skupiny začleňují přibližně stejně.

Na obou mapách optimální frekvence<sup>155</sup> vidíme zájem všech lidí zvýšit frekvenci komunikace a to i s kulturně odlišnými členy týmu, s nimiž chtějí být ostatní v kontaktu zhruba stejně jako se zbytkem týmu. Z hlediska důležitosti spolupráce<sup>156</sup> je francouzský tým opět konzistentnější. Obě mapy jsou zbarveny zhruba stejně, až na osobu G u olomoucké skupiny, která vyčnívá ve výsledcích celého průzkumu. Pokud bychom hodnotili jen její kolegy, týmy by spolupracovaly zhruba stejně a řízení diverzity by zde fungovalo bez problému, jelikož všichni jsou zhruba stejně blízko a nachází se na stejném barevném podkladu.

Mapy efektivity spolupráce<sup>157</sup> jsou si velmi podobné a dosahuje se zde u obou skupin středních hodnot. Řízení diverzity je tu na uspokojivé úrovni. Dostupnost<sup>158</sup> hodnotíme u českého týmu lépe, všichni členové mají podobné hodnoty, liší se jen decentně. Odlišnost je řešena dobře. U francouzské skupiny nacházíme diverzitního

---

<sup>154</sup>Viz. Příloha 1 a 9

<sup>155</sup>Viz. Příloha 2 a 10

<sup>156</sup>Viz. Příloha 4 a 11

<sup>157</sup>Viz. Příloha 5 a 12

<sup>158</sup>Viz. Příloha 6 a 13



jedince jako více odděleného od ostatních a dostupný se jeví méně. I u jeho kolegů vidíme větší rozdíly v dostupnosti. Český tým tedy ze srovnání vychází lépe. Podobné hodnoty olomoucké skupiny sledujeme i na mapě spolehlivosti<sup>159</sup>, která je s lyonským týmem srovnatelná. Všichni pracovníci jsou na obou mapách téměř stoprocentně spolehliví až na bod G u českého týmu. Na mapě jinak nikdo výrazně nevyčnívá. Poslední srovnávanou veličinou je ochota pomoci<sup>160</sup>. Pokud by byla osoba G u olomouckého týmu lépe začleňována, dosahovala by skupina téměř stoprocentních hodnot. Z průzkumu vychází nicméně lépe francouzský tým, který jako celek dosahuje spíše nadprůměrných hodnot a je vyrovnanější.

Po společné analýze obou pracovních týmů konstatujeme, že jsme nezaznamenali odlišné přístupy ke kulturní diverzitě ve výsledcích žádného ze zkoumaných týmů. Ačkoli týmy vykazovaly odlišné hodnoty u některých veličin, kulturně diverzitní jedinci se na mapách jevíli vždy jako rovnocenní členové skupiny, kteří neprojevují výrazně odlišné hodnoty od ostatních. Řízení diverzity hodnotíme v obou týmech jako spíše úspěšné, ačkoli jsou zde hodnoty týkající se dostupnosti a komunikace, na kterých by bylo užitečné zapracovat.

#### **8.4 Sdílené hodnoty organizace AIESEC a jejich členů v závislosti na výsledcích respondentů v Personal Values Assessment**

Jak bylo zjištěno v teoretické části práce, ideální organizace má stejné hodnoty jako její zaměstnanci. Sdílené hodnoty pomáhají vytvářet dobře fungující organizační kulturu a jsou předpokladem pro dosažení kvalitních a vysokých výsledků celé organizace. Pro dokreslení informací, které jsme se prozatím studií týmů dozvěděli, provedeme dodatečnou analýzu sdílených hodnot. V této podkapitole se pokusíme na praktickém příkladu některých zaměstnanců ze dvou týmů organizace AIESEC zjistit, zda jsou jejich životní hodnoty shodné s hodnotami jejich zaměstnavatele. Pro analýzu hodnot zaměstnanců budou využity výsledky dotazníku Personal Values Assessment<sup>161</sup>, který měly možnost oba týmy vyplnit. Ke srovnání nebylo možné použít výsledky všech zúčastněných, jelikož ne všichni byli ochotní dotazník vyplnit a své výsledky k této studii poskytnout. Pro okrajové zkoumání hodnot sdílených touto

---

<sup>159</sup>Viz. Příloha 7 a 14

<sup>160</sup>Viz. Příloha 8 a 15

<sup>161</sup>Viz. Příloha 16

organizací a jejími zaměstnanci, které není pro tuto práci prioritní a slouží pouze k dokreslení celkových výsledků, budou dotazníky vyplněné menším množstvím zaměstnanců dostačující.

Organizaci AIESEC jsme představili už dříve<sup>162</sup> v této práci. Jak již bylo řečeno, její hlavní vizí je „*Mír a naplnění lidského potenciálu*“. Mezi hlavní hodnoty<sup>163</sup> organizace patří snaha jít ostatním zodpovědně příkladem a takovým způsobem vést lidi ke vhodnému jednání a k uskutečnění jejich životních snů. Členové mají možnost díky odlišným pracovním pozicím, na kterých pracují, nést za své činy a rozhodnutí plnou odpovědnost s ohledem na budoucnost, dlouhodobé následky a další generace. Rozvoj potenciálu a vzdělávání ostatních je prioritou. AIESEC je jednotný v myšlenkách i činech a prezentuje se jako transparentní organizace dodržující své závazky a zásady své identity. Všichni v AIESECU mají možnost učit se ze svých chyb a tak usilovat o dokonalost a skvělé pracovní výsledky. Dalším důležitým prvkem je respektování diverzity. Otevřený způsob myšlení ve vztahu k vnímání multikulturality vede k novým možnostem zahraniční spolupráce. Organizace propaguje týmovou práci, přičemž každý člen by měl být na své pozici spokojen.

Hodnoty členů AIESEC definujeme na základě Barrettova dotazníku Personal Values Assessment<sup>164</sup>, podle kterého se každá lidská bytost rozvíjí podle sedmi úrovní potřeb, které jsme definovali v předchozích kapitolách<sup>165</sup>. Z výsledků členů týmů, kteří vyplnili dotazníky<sup>166</sup>, vyplývá, že se potvrzuje jejich zájem vést lidi a řídit druhé. Většina respondentů se projevila jako ambiciózní a usilující o neustálý rozvoj, vzdělávání a růst. Kariérní růst a maximální rozvoj lidského potenciálu je pro ně velmi důležitý. Další hodnotou byla i nutnost dodržování zásad spravedlnosti a rovnosti příležitostí. Nacházíme také nutkání vytvářet v životech druhých pozitivní změny a být přispívajícím členem společnosti v kontrastu s touhou být uznáván a oceňován. Dotazovaní zmiňují také potřebu být efektivní, flexibilní, myslet kreativně a naplňovat své cíle. Zajímavé je, že ačkoli pro AIESEC je důležitá práce v týmu, mezi jeho členy jsou i tací, pro které individuální zájmy převažují nad zájmy týmu. Výjimkou ale nejsou jedinci, kteří s druhými rádi spolupracují, sdílí své životní zkušenosti i znalosti.

---

<sup>162</sup>Viz. 7.3 Organizace AIESEC

<sup>163</sup> <http://www.brno.aiesec.cz/aiesec/vize-a-hodnoty>, [cit. 2015-03-10].

<sup>164</sup>Viz. Příloha 16

<sup>165</sup>Viz. 2. BARRETTŮV MODEL SEDMI ÚROVNÍ UVĚDOMĚNÍ

<sup>166</sup>Viz. Příloha 17

Pro většinu respondentů jsou vztahy s ostatními v životě jednou z nejdůležitějších hodnot. Mezi negativními hodnotami se často objevuje důležitost tvorby vlastní image, touha po moci nebo také přehnaná opatrnost.

Ve výsledcích dotazníků se potvrdilo, že lidé jednají v rámci více oblastí uvědomění. Shrneme-li výsledky srovnání hodnot organizace AIESEC a respondentů, kteří poskytli výsledky jejich Personal Values Assessment, konstatujeme, že v sedmi dotaznících jsme všechny hodnoty organizace našli několikrát. Každý účastník této části průzkumu sdílí s organizací minimálně dvě až tři své osobnostní hodnoty. Nejčastěji se opakovala potřeba vést druhé, touha dosáhnout svých cílů, udržovat dobré vztahy s okolím, maximalizovat svůj potenciál, dodržovat rovnost příležitostí a pomáhat druhým.

## 9 DISKUZE

V této kapitole bude vypracován souhrn výsledků zjištěných v empirické části práce podrobených kritickému zkoumání, které bude zaměřeno na jejich silné a slabé stránky. Vyhodnocení výzkumu proběhne za použití poznatků sepsaných v teoretické části práce. Ohled bude brán i na semi-strukturovaný rozhovor vedený s vedoucími týmu.

Po představení Diversity managementu, kulturní diverzity a způsobů jejich implementace do organizační kultury v teoretické části bylo ve výzkumné části práce projevováno úsilí o náhled na reálnou situaci pracovních týmů v dnešní době. Z analýzy výhod implementace Diversity managementu v první části práce vyšlo, že diverzita je přínosem pro stranu zaměstnavatele i pracovníka. Díky jejímu úspěšnému řízení se zlepšuje celková atmosféra na pracovišti, problémy jsou řešeny konstruktivněji a věcněji a je snadnější dosahovat společných cílů a kvalitních výsledků práce. Úspěšné řízení diverzity přináší organizacím i dobrou image a reputaci, jsou snáze schopné nacházet talentované pracovníky, zvyšují schopnost efektivně komunikovat, předcházet konfliktům, zlepšují adaptabilitu, sebejistotu zaměstnanců a jejich připravenost na fungování v multikulturním prostředí. V multikulturním týmu dochází ke střetávání názorů, stylů práce, řízení a zkušeností různých pracovníků, což podněcuje nejen ekonomické obohacování společnosti, ale i obohacení samotných pracovníků. Organizace úspěšně implementující Diversity management získávají konkurenční výhodu a mají možnost lépe expandovat na zahraniční trhy. Zjištění vyplývající z teoretické části napovídají tomu, že kulturně diverzitní jedinec může být plnohodnotným členem týmu přispívajícím ke zlepšení jeho pracovních výsledků.

Při analýze výsledků empirické části bylo zkoumáno, zda kulturně diverzitní jedinec nějakým způsobem ovlivňuje fungování pracovního týmu. U francouzské i české skupiny se potvrdilo, že při správném řízení diverzity je možné tyto kulturně odlišné osoby bez problému do týmu začlenit, přičemž jsou schopné dosahovat výborných výsledků na poli spolupráce s ostatními. Co se týče zkoumaných veličin, tedy současné a optimální frekvence komunikace, důležitosti spolupráce, efektivity spolupráce, dostupnosti, spolehlivosti a ochoty spolupráce, ukázalo se, že diverzitní pracovník efektivitu a úspěšné fungování dvou zkoumaných skupin nijak výrazně neovlivňuje, zejména ne negativně. Naopak u českého týmu dosahovala tato osoba

označená jako E často nejvyšších hodnot. U francouzského týmu diverzitní člen A sice nedosahoval hodnot nejvyšších, ale ani nijak nezaostával. Člen E se potvrdil jako perfektní příklad pro řízení diverzity. Kolegy byl často hodnocen téměř nejlépe.

Při analýze samotných sociomap je nezbytné si uvědomit, že výsledné postavení kulturně diverzitních osob nemusí být nutně způsobeno jejich multikulturalitou. Vztahy v týmu jsou ovlivněny mnoha různými veličinami, včetně osobních a profesionálních vazeb. Občasné zdánlivě hodnotově oddělené postavení osoby A na mapách francouzského týmu nemusí být tedy nutně zapříčiněno tím, že by tento jedinec do týmu nezapadal nebo nebyl ostatními přijímán, ale tato skutečnost je ovlivněna i pracovní provázaností kolegů ve skupině. Často i na první pohled nižší frekvence komunikace může být ve skutečnosti plně dostačující. Tyto osobní a pracovní vztahové provázanosti by tedy mohly ovlivnit námi interpretované výsledky a uvědomujeme si možné zkreslení informací vzniklých při analýze výsledků sociomap.

Při pokusu poskytnout srovnání informací zjištěných ze studia obou týmů narážíme na další komplikace. Závěrem tohoto srovnání mělo být zjištění, zda francouzský a český tým přistupují ke kulturní diverzitě odlišným způsobem. Jelikož nikdo ze skupin nevyčníval, předpokládáme, že diverzita je v obou týmech řízena úspěšně, nicméně konkrétní způsoby řízení diverzity vyčíst z map není možné. Můžeme je pouze vydedukovat z teoretických zjištění o organizaci AIESEC a její organizační kultury. Mapy také není možné statisticky analyzovat. Zde jsme narazili také na problém vyplývající z odlišného počtu diverzitních pracovníků v týmu, z nichž jeden měl řídicí postavení, což jej činilo specifickým. Oba týmy navíc mají odlišně zaměřené oblasti pracovní aktivity. Česká skupina je v každodenní interakci na rozdíl od francouzské, která zastává vysokou řídicí pozici, a kde sami členové vedou další týmy. Komunikace zde neprobíhá tak často, jelikož ani pracovní interakce nejsou tak četné. Zdánlivě menší komunikace může být ve skutečnosti zcela dostačující. Oba týmy jsou jedinečné a i zde bereme v úvahu hypotetickou možnost zkreslení jejich srovnání.

Pomocí metody semi-strukturovaného rozhovoru jsme položili vedoucím týmů několik otázek, jejichž účelem bylo, aby představili svůj tým a zhodnotili efektivitu jeho fungování. Teamleadeři zde zmínili, co kdo v práci dělá a oba hodnotili své týmy pozitivně. Francouzský vedoucí si navíc uvědomoval potřebu zlepšit současnou frekvenci komunikace, což se částečně ukázalo i na sociomapách. Jak ale bylo zmíněno

v předchozím odstavci, nebylo jisté, zda komunikaci můžeme interpretovat jako nedostatečnou. U realizovaných rozhovorů si uvědomujeme riziko jejich subjektivního zabarvení, a proto jsme je použili spíše pro představení vybraných týmů.

Za slabou stránku realizovaného výzkumu považujeme nemožnost generalizovat výsledky. Jelikož výzkumu se nakonec zúčastnily pouze dva týmy, ačkoli nabízeno to bylo výrazně většímu množství, není možné výsledky zobecnit. Nemůžeme generalizovat ani sdílené hodnoty organizace AIESEC a jejích členů, jelikož osobní hodnotové dotazníky byly poskytnuty pouze sedmi respondenty. Pro budoucí výzkumy bychom doporučili zkoumání většího vzorku týmů, ze kterého by se dalo zjistit, jaká je skutečná situace na poli řízení kulturní diverzity v českém a francouzském firemním či pracovním prostředí. Užitečné by bylo i uskutečnění rozhovorů se všemi členy zkoumaných týmů a nikoli pouze s teamleadery. Nabízí se také využití jiné metody než Sociomappingu, které neposkytuje možnost užití analytické statistiky a tedy i zpřesnění celkových výsledků. Z hlediska časové náročnosti získávání reakcí od respondentů a potřebnému většímu rozsahu práce bychom doporučili pokračování ve výzkumu v rámci jiné studie.

Dále srovnáme provedenou studii s výsledky výzkumů prezentovaných v kapitole 4 Vybrané výzkumy na téma kulturní diverzita a Diversity management. V teoretické části se potvrdily ekonomické a sociální přínosy řízení diverzity a její pozitivní vliv na zvýšení motivace zaměstnanců prezentované v *„Metodice řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti.“*<sup>167</sup> Potvrdily se také z diverzity vyplývající možnosti růstu produktivity, konkurenceschopnosti firem a příležitostí spojených s trhem práce z *„Výzkumu úspěšných implementací Diversity managementu v České Republice“*<sup>168</sup> Aktivní přístupy k řízení diverzity z diplomové práce *„Diverzity management ve vybraných organizacích v České republice“*<sup>169</sup> se ukázaly pravdivými v kapitole 1.2.3 Konkrétní případy užití Diversity managementu ve světě a jeho přínosy.

Uskutečněná případová studie nabízí několik možností jejího rozšíření pro budoucí obsáhlejší výzkumy. Vzhledem k poměrně malému množství zkoumaného

---

<sup>167</sup>[http://www.genderonline.cz/uploads/d4943b6251d2f6612178441a90be191eebf17a08\\_grpv-15-1-zpravy-krizkova-a-spol.pdf](http://www.genderonline.cz/uploads/d4943b6251d2f6612178441a90be191eebf17a08_grpv-15-1-zpravy-krizkova-a-spol.pdf), [cit. 2015-03-02].

<sup>168</sup><http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/2012-2.pdf>, [cit. 2015-03-12].

<sup>169</sup>[http://is.muni.cz/th/179355/fss\\_m/](http://is.muni.cz/th/179355/fss_m/), [cit. 2015-03-02].

vzorku bychom do budoucna rádi doporučili zkoumání odlišných přístupů ke kulturní diverzitě ve větším množství týmů z České republiky a Francie, což by umožnilo zevšeobecnění výsledků a případné potvrzení či vyvrácení platnosti zjištěných závěrů z této studie. Další výzkumy je mimo jiné možné aplikovat i na jiné národnosti, což nabídne opět unikátní náhled na fungování multikulturních týmů v odlišných kulturách. Jak jsme zmínili v teoretické části, existuje velké množství diverzit. Nabízí se zde tedy i možnost v budoucnu nezkoumat pouze diverzitu kulturní, ale zaměřit se i na diverzitu genderovou, náboženskou, vůči zdravotně postiženým, věkovou a pohlaví. Všechno jsou to témata velice obsáhlá, jejichž prozkoumání by do oblasti různorodosti mohlo přinést vzácné poznatky. Kromě metody Sociomapování bychom, jak už jsme zmínili, doporučili zapojení jiné výzkumné metody, která by byla aplikovatelná na početnější týmy.

Získané závěry z teoretické a především empirické části práce považujeme i přes zmíněné nedostatky jako přínosné. Práce nachází velké využití v praxi, zejména pro pracovní týmy, které řeší problém s kulturní diverzitou. Nabízen je návod a doporučení jak vhodně implementovat Diversity management do pracovního prostředí, což může sloužit jako inspirace organizacím, které se snaží změnit svou organizační kulturu, získat konkurenční výhodu a nalákat talentované pracovníky. Jako velký přínos považujeme představení programu Sociomapování a především konkrétní ukázkou rozboru sociomap, což může motivovat pracovní týmy pro použití právě této metody pro zkoumání vztahů v rámci pracovního týmu a zlepšení jeho fungování.

## 10 ZÁVĚRY

Cílem diplomové práce *Odlišné přístupy ke kulturní diverzitě v českém a francouzském firemním prostředí* bylo zmapovat oblast Diversity managementu a kulturní diverzity. Práce představila návod na implementaci Diversity managementu do pracovního prostředí a zmínila klady a zápory pro jeho zavádění do strategií řízení organizace. Na konkrétních případech jsme ukázali, jak přistupují firmy v Čechách a ve světě ke kulturní diverzitě a do jaké míry to ovlivňuje efektivitu jejich práce a celkovou výkonnost. Zmínili jsme odlišné metody týkající se implementace Diversity managementu a několik úspěšných firem, které díky němu své organizační strategie upravily. V teoretické části práce byl představen Barrettův model Sedmi úrovní uvědomění, s jehož pomocí jsme se věnovali osobnostním hodnotám zaměstnanců, které by měly ideálně být sdílené s hodnotami organizace. Nemalý prostor zaujala prezentace programu Sociomapování, který byl později využit pro výzkum realizovaný v empirické části.

Po prostudování vhodných zdrojů jsme došli k závěrům týkajícím se přínosů zavádění Diversity managementu a řízení kulturní diverzity a formulovali jsme následující doporučení. Potvrdilo se, že díky integraci kulturně diverzitních lidí společnosti zvyšují své ekonomické i kulturní bohatství, snižují náklady, zlepšují týmovou spolupráci a efektivitu práce. Získávají snaživé a loajální pracovníky, kteří jsou nositeli vzácného know-how, jedinečných zkušeností, stylů práce, názorů a přístupů k řešení problémů. Na základě konkrétních příkladů jsme zjistili, jak přistupují firmy v Čechách a ve světě k etnické diverzitě a jak to ovlivňuje jejich úspěšnost. Řízení diverzity v ČR se ukázalo jako méně rozvinuté, nicméně měnicí se k lepšímu. Uvědomění si její důležitosti diverzity spojené se vstupem zahraničních investorů na český trh vede ke změnám organizační kultury, která je jasně definována svou strategií a vizí. Různorodost je považována za předpoklad pro rozvoj firmy. Zmíněné skutečnosti jsou prioritou a doporučením pro úspěšné řízení diverzity. Tato změna by měla být dále doprovázena změnou přístupu k různorodosti začínající u vedoucích pracovníků, zvýšením multikulturality týmů, zlepšením image organizace, zaváděním flexibilní pracovní doby, možností home-office a adaptace pracovního prostředí. Studium Barretova modelu osobnostních hodnot přineslo zjištění, že společnosti s vysokým výkonem mívají nejvyšší soulad osobních hodnot zaměstnanců



s hodnotami organizace, je tedy dobré vědět, zda se naše hodnoty shodují s hodnotami našeho zaměstnavatele.

Cílem výzkumu prezentovaného v navazující empirické části bylo uskutečnit případovou studii popisující rozvinutost Diversity managementu v České republice a ve Francii. Srovnali jsme dva kulturně heterogenní týmy z českého a francouzského pracovního prostředí pracující pro organizaci AIESEC za použití metody dotazníku vytvořeného v programu Sociomapování. V týmech figurovali jeden až dva kulturně diverzitní jedinci. Zajímalo nás, zda tito lidé ovlivňují výkonnost, efektivitu a výsledky práce skupiny a zda jejich přítomnost má pozitivní či negativní vliv fungování skupiny. Hlavní výzkumná otázka zněla: „*Ovlivňuje kulturně diverzitní pracovník efektivitu a úspěšné fungování jinak kulturně homogenního pracovního týmu?*“. Na základě zjištěných odpovědí jsme zkoumali, jestli tým tento člověk ovlivňuje negativně či pozitivně a jak je možné těmto vlivům zabránit nebo naopak jejich pozitivního vlivu využít. Po srovnání vzniklých sociomap obou týmu jsme se zjišťovali, zda jsou přístupy ke kulturní diverzitě v českém týmu jiné než ve francouzském.

Na základě studie dvou konkrétních případů kulturně diverzitních týmů, jsme došli k závěru, že v jejich případě kulturně diverzitní pracovník efektivitu a úspěšné fungování pracovního týmu nijak neovlivňuje. Na mapách obou týmů tito lidé nijak hodnotově nevyčnívali a jeví se jako plnohodnotní členové pracovní skupiny. Negativní vliv na kolektiv se ani v jednom případě neprokázal, naopak diverzitní členové často dosahovali vysokých hodnot, a tedy byli týmu pozitivním přínosem, zejména v oblasti důležitosti a efektivitě spolupráce, ochotě pomoci a spolehlivosti. Jelikož týmy dosahovaly vysokých hodnot právě v těchto oblastech, předpokládáme, že řízení diverzity je efektivní a je možné jej využít pro sdílení jedinečných znalostí, názorů, nápadů a zkušeností. Žádný ze tří zkoumaných jedinců nevykazoval záporné hodnoty. Na druhou stranu zajímavé zjištění přinesly výsledky teamleadera E z francouzského týmu. Tento cizinec se ukázal jako úspěšný manažer řídící multikulturní tým v odlišném kulturním prostředí, kde se jeho diverzita neukázala být překážkou. Po společné analýze obou týmů se neprokázaly odlišné přístupy ke kulturní diverzitě v poskytnutých výsledcích, nicméně konkrétní přístupy nejsme schopni pouze za použití sociomap definovat. Skupiny dosahovaly v jednotlivých oblastech odlišných výsledků, nicméně diverzitní jedinec nikdy nedosahoval výrazně odlišných hodnot.

Řízení diverzity hodnotíme jako převážně úspěšné a doporučujeme zaměřit se na zlepšení dostupnosti a komunikace členů týmů.

S ohledem na skutečnost, že nejlepších výsledků dosahuje organizace, která sdílí své hodnoty s hodnotami zaměstnanců, jsme se pokusili pomocí dotazníku Personal Values Assessment<sup>170</sup> zjistit, jestli jsou hodnoty respondentů sdílené s hodnotami organizace AIESEC a zda mají tedy zkoumané týmy předpoklad pro kvalitní pracovní výsledky. Pro zjištění výsledků tohoto cíle jsme použili pouze omezené množství vyplněných dotazníků, které nám bylo respondenty poskytnuto. Potvrdilo se, že každý účastník této části studie sdílí s organizací AIESEC minimálně dvě až tři své osobnostní hodnoty. Nejčastěji sdílené hodnoty organizace a našich respondentů jsou potřeba vést druhé, touha dosáhnout svých cílů, udržovat dobré vztahy s okolím, maximalizovat svůj potenciál, dodržovat rovnost příležitostí a pomáhat druhým. Potvrzujeme potenciál týmů dosahovat v rámci organizace dobrých pracovních výsledků.

Závěry této práce přináší zjištění, která mají značné využití v praxi. Nabízíme řešení pro implementaci Diversity managementu do pracovních týmů včetně konkrétních návodů. Zdůrazněny jsou jeho pozitivní přínosy a největší úskalí bránící úspěšnému zavádění obohacené o konkrétní příklady úspěšných firem. Na základě provedené studie vhodných zdrojů jsou formulována doporučení pro řízení kulturní diverzity sloužící jako motivace pro organizace, které se kulturní diverzitu snaží řešit. Mezi další přínosy patří prezentace a konkrétní příklady využití programu Sociomappingu včetně jeho rozboru na případu francouzského a českého týmu, které díky němu zjistily jejich slabé a silné stránky. Potvrdilo se zjištění, že kulturní diverzita je pracovním týmům přínosem, pokud je správně řízena.

Jelikož práce má limitující rozsah, byla zde uskutečněna pouze případová studie, na jejímž základě není výsledky možné generalizovat. I přes tuto skutečnost jsme dosáhli zajímavých výsledků a poukázali na důležitost řízení diverzity, které může ovlivnit celkový ekonomický i demografický vývoj stále více se globalizujícího světa.

---

<sup>170</sup>Viz. Příloha 16

## SOUHRN

Práce vznikla jako reakce na vývoj posledních let, týkající se zejména měnící se demografické situace. S klesající porodností a celkově stárnoucí populací mají firmy stále větší obtíže najít nové kvalitní zaměstnance. Dochází ke globalizaci trhu práce a organizace tak řeší nedostatek talentovaných pracovníků na území jednoho státu najímáním pracovníků méně kvalifikovaných případně vychováváním vlastních odborníků. V této práci zdůrazňujeme další možnost řešení tohoto problému pomocí implementace Diversity managementu a kulturní diverzity do pracovních týmů. Integrace osob s odlišným kulturním původem může být společnosti významným ekonomickým i kulturním přínosem.

Teoretické poznatky práce *Odlišné přístupy ke kulturní diverzitě v českém a francouzském firemním prostředí* byly čerpány z relevantních internetových zdrojů a odborné literatury, které se zaměřovaly na řízení multikulturních týmů, Diversity management, kulturní diverzitu, vztahy na pracovišti, rovnost příležitostí a mnoho dalších oblastí spojených s tématy zmíněnými v práci. Teoretickou část práce jsme rozdělili na čtyři kapitoly. První se věnovala diverzitě a Diversity managementu, další Barrettovu modelu Sedmi úrovní uvědomění, třetí programu Sociomapování a čtvrtá představila výzkumy věnující se podobnému tématu jako tato diplomová práce. Výsledkem teoretické části bylo představení návodů a formulace doporučení pro úspěšné řízení kulturní diverzity na pracovišti a pro implementaci Diversity managementu do strategie řízení firmy. Jako hlavní cíl praktické části jsme definovali uskutečnění případové studie, na jejímž základě by bylo možné zhodnotit, do jaké míry ovlivňuje kulturně diverzitní člověk činnost pracovního týmu. S využitím programu Sociomapování a Barrettova dotazníku Personal Values Assessment<sup>171</sup> jsme analyzovali odlišné přístupy ke kulturní diverzitě ve vybraných týmech a sdílené osobnostní hodnoty zaměstnanců s organizací AIESEC.

Za účelem realizace vybraného výzkumu jsme navázali spolupráci s olomouckým týmem pracujícím pro organizaci AIESEC, jehož členkou je dívka ukrajinského původu. Druhým zkoumaným vzorkem byl tým lyonského AIESECU s dvěma kulturně diverzitními členy. Vedoucí týmů byli podrobena semi-strukturovanému rozhovoru, kde měli možnost představit jejich pracovní skupinu a zhodnotit její dosavadní fungování.

---

<sup>171</sup>Viz. Příloha 16

Respondentům byl poskytnut jeden online dotazník vytvořený v programu Sociomapping od společnosti QED Group a.s., jehož výsledkem bylo grafické zobrazení provázaností v týmu ve vztahu k veličinám, jako je komunikace, dostupnost, ochota pomoci, efektivita spolupráce nebo spolehlivost. Při analýze výsledků Sociomappingu jsme věnovali pozornost zejména postavení diverzitních jedinců v pracovním týmu a hodnocení, která jim přiřadili ostatní. V osobnostním hodnotovém dotazníku vyvinutém Barrett Values Centre si respondenti vybírali z deseti hodnot, které je nejvíce charakterizují. Výsledky tohoto dotazníku byly následně srovnávány s hodnotami organizace AIESEC.

Výsledky práce potvrzují výhody implementace řízení diverzity do pracovního prostředí ve formě ekonomického a kulturního bohatství, zlepšení týmové spolupráce, efektivitu pracovní činnosti, získání vzácného know-how, jedinečných zkušeností, sdílení odlišných názorů a přístupů k řešení problémů. Kulturní diverzita podněcuje k inovacím a kreativitě. Všechna doporučení z práce zdůrazňují změnu organizační kultury, která by měla diverzitu podporovat jako předpoklad pro rozvoj firmy. Vyzdvihují nutnost zvýšení multikulturality týmů, změny přístupů k různorodosti, adaptace pracovního prostředí, zavádění flexibilní pracovní doby a home-office. Nabízeny jsou konkrétní metody řízení diverzity. Výsledky empirické části ukazují, že ve dvou zkoumaných případech kulturně diverzitní pracovník efektivitu a úspěšné fungování pracovního týmu nijak neovlivňuje. Na mapách zkoumaných týmů diverzitní lidé nijak hodnotově nevyčnívali a ukázali se jako plnohodnotní členové pracovní skupiny, kteří na tým nemají negativní vliv. S ohledem na vysoké dosažené hodnoty vybraných týmů je řízení diverzity hodnoceno jako efektivní. Pro srovnání výsledků obou týmů nebyly zjištěny odlišné přístupy ke kulturní diverzitě ve zjištěných výsledcích. Řízení diverzity je u zmíněných týmů považováno jako převážně úspěšné.

Navzdory jistému omezení práce plynoucímu z malého zkoumaného vzorku týmů věříme, že studie najde své uplatnění na poli praktického využití pro řízení diverzity pracovních týmů. Doufáme, že bude vhodným motivačním nástrojem pro organizace, které chtějí přizpůsobit organizační kulturu etnické různorodosti. Jako inspirace může práce sloužit firmám, které hledají vhodnou metodu pro detekci a zlepšení vztahů v pracovní skupině.

## **SUMMARY**

The work was created in reaction to changing demographic situation and recent development of world. It is difficult to find new talented employees with falling birth-rate and population that is getting old. The globalization of work market is noticed and there is lack of talented workers in the area of one state. As result organisations have been recruiting employees who are less qualified and they are raising their own experts. In this paper, other solution to this problem is presented with help of implementation of Diversity management and cultural diversity to work teams. Integration of people with different cultural background can bring important economic and cultural assets.

Theoretic information in the first part were gained from relevant internet sources and specialized literature that focused on management of multicultural teams, Diversity management, cultural diversity, relations in the field of work, equal opportunities and many other topics linked with themes mentioned in the work. Theoretical part was divided into four parts. The first one was dedicated to diversity and Diversity management, the next part to Barrett model of Seven levels of consciousness, the third focused on method of Sociomapping and the fourth introduced other researches that deal with similar topics as this work. As a result of the first part recommendations and instructions to implementation of Diversity management to management strategies of companies were given. The main goal of practical part was defined as realization of case study which allows evaluation of cultural diversity influences on work team. With the use of program Sociomapping and Barrett questionnaire Personal Values Assessment different approaches to cultural diversity in chosen teams and shared values of organization AIESEC and its employees were defined.

Cooperation with one French and one Czech team working for organization AIESEC was started in order to perform research. There was one foreigner in Czech team and two foreigners in French team. Teamleaders participated in method of semi-structured discussion and they had an opportunity to present their team and evaluate its functioning. Respondents were given online questionnaires created in program Sociomapping of company QED Group. As results this program made graphical visualization of relations in teams that studied communication, accessibility, willingness to help, efficiency of cooperation and reliability. While analyzing the results

of Sociomapping attention was given to position of foreigners on maps and to evaluations that were given them by others. In Personal Values Assessment developed by Barrett Values Centre respondents were choosing ten values that characterize them the most. The results of this questionnaire were compared with values of organization AIESEC.

Conclusions of the work confirm advantages of implementation of Diversity management to corporate environment in the form of economic and cultural riches, improvement of team cooperation, efficiency of cooperation, work activities, gaining valuable know-how, unique experience, sharing different opinions and attitudes to solving the problems. Cultural diversity encourages to innovation and creativity. Given recommendations emphasize importance of changing corporate culture that should support diversity. It also emphasizes importance of multiculturalism in teams, changes in attitudes towards diversity, adaptation of work environment and introduction of flexible working day and home-office. Different methods of Diversity management are offered. The results of empiric part show that in two explored cases in work cultural diversity does not influence efficiency and successful functioning of work teams. On the maps foreigners are not excluded and they seem to be fully-fledged members of the teams who do not have negative influence on group. With regards to high values given by colleagues the management of diversity in team is seen as efficient. After the comparison of both groups there were not recognized different approaches to management of diversity in any team. They both manage it mostly successfully.

Despite of some limitations coming from small number of researched teams it is believed that study will find its uses in practical life in the field of Diversity management of work teams. It can be used as motivation instrument by organizations that want to adapt their corporate culture to ethnic diversity. It offers inspiration to firms that look for appropriate method for detection and improvement of relationships in work group. It emphasizes importance of Diversity management that can influence economic and demographic development in today's globalised world.

## SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY

1. BARRETT, Richard. *Liberating the Corporate Soul*. Oxford: Routledge, 2013. 248 p. ISBN 978-0-7506-7071-5.
2. BAHBOUH, Radvan. *Sociomapování týmů*. Praha: QED Group a. s., 2012. 272 s. ISBN 9788086149738.
3. BERRY, J. W., POORTINGA, Y. H., BREUGELMANS, S. M., et al. *Cross-Cultural Psychology: Research and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 650 p. ISBN 978-0521745208.
4. DILLER, J. *Cultural Diversity: A primer for the Human Services*. Belmont: Cengage Learning, 2010. 368 p. ISBN 0840032250.
5. GERŠLOVÁ, J. *Vádemékum vědecké a odborné práce*. Praha: Professional publishing, 2009. 148 s. ISBN 978-80-7431-002-7.
6. FILKA, J. *Metodika tvorby diplomové práce*. Brno: Knihař, 2002. 223 s. ISBN 80-86292-05-3.
7. FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing a.s, 2011. 256 s. ISBN 8024772450.
8. HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: Sage Publications., 2001. 616 p. ISBN 978-0803973244.
9. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.
10. JOHNOVÁ Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing a.s, 2008. 284 s. ISBN 978-80-247-2744-0.
11. KISLINGEROVÁ, E. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
12. KLARSFELD, A. *International Handbook on Diversity Management at work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2010. 360 p. ISBN 1849806896.
13. KUBÁTOVÁ, J., KUKELKOVÁ, A. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y. Příklad České republiky a Francie*. Olomouc, 2014. 130 s. ISBN:978-80-244-3961-7.

14. LINHART, J., Petrusek, M., Vodáková, A., Maříková, Hana. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. 548 s. ISBN 80-7184-310-5.
15. HOLUBOVÁ. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2005. 880 s. ISBN 80-200-1351-2
16. MASLOW, Abraham a Deborah STEPHENS. *The Maslow Business Reader*. Canada: John Wiley & Sons, 2000. 324 p. ISBN 99-055086.
17. NOVÁKOVÁ, Vladimíra. *Multikulturalita v řízení globalizované firmy*. Praha: České vysoké učení technické, 2009. 94 s. ISBN 8001039498.
18. PARVIS, L. *Understanding Cultural Diversity in Today's Complex World*. USA: Lulu.com, 2013. 206 p. ISBN 1411658426.
19. PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery: 3.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 264 s. ISBN 8024776553.
20. SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 464 p. ISBN 978-0-470-19060-9.
21. ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing a.s, 2009. 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
22. VELÍŠKOVÁ, H. *Víc (různých) hlav víc ví. Diversity Management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový Prostor, o.s., 2007. 97 s. ISBN: 978-80-903990-0-6

## **INTERNETOVÉ ZDROJE**

1. AIESEC. *AIESEC* [online]. 2015 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.aiesec.cz/o-aiesec>
2. AIESEC Experience. *AiesecIndia* [online]. 2009 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://aiesecindia.com/experiences.html>
3. AIESEC - Mezinárodní výměnný program. *Eurodesk* [online]. 2015 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.eurodesk.cz/databaze/EU0010000105>
4. Analýza komunikace. *Team Sociomapping* [online]. 2008 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://team.sociomap.com/cs/analyza-komunikace.html>
5. Barrett Model. *Barrett Values Centre* [online]. 2009 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: [http://www.valuescentre.com/culture/?sec=barrett\\_model](http://www.valuescentre.com/culture/?sec=barrett_model)



6. BARRETT, Richard. From Maslow to Barrett. *Barrett Values Centre* [online]. 2009 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://www.valuescentre.com/uploads/2010-07-06/From%20Maslow%20to%20Barrett.pdf>
7. BARRETT, Richard. The Barrett Model. *Barrett Values Centre* [online]. 2009 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://www.valuescentre.com/uploads/2010-07-06/The%20Barrett%20Model.pdf>
8. BOSNIČOVÁ, Nina. Management diverzity a jeho relevance pro české firmy. *Feminismus.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/cz/clanky/management-diverzity-a-jeho-relevance-pro-ceske-firmy>
9. Business Needs Scorecard. *Barrett Values Centre* [online]. 2009 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: [http://www.valuescentre.com/culture/?sec=barrett\\_model&sub=business\\_needs\\_scorecard](http://www.valuescentre.com/culture/?sec=barrett_model&sub=business_needs_scorecard)
10. Career Days. *Career Days-veletrh kariéry* [online]. 2015 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.careerdays.cz/>
11. Chapter 12: Managing Diversity in the Workplace. *University of California, San Francisco* [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://ucsfhr.ucsf.edu/index.php/pubs/hrguidearticle/chapter-12-managing-diversity-in-the-workplace/>
12. Co je Diversity management?. *Diversity Management* [online]. 2015 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: [http://www.diversity-management.cz/diversity\\_management.php?id=8](http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=8)
13. Cultural Transformation Tools (CTT). *Barrett Values Centre* [online]. 2009 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: [http://www.valuescentre.com/products\\_\\_services/?sec=cultural\\_transformation\\_tools\\_\(ctt\)](http://www.valuescentre.com/products__services/?sec=cultural_transformation_tools_(ctt))
14. Cultural Transformation Tools. *CultureAtWork* [online]. 2015 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.coachingcultureatwork.com/cultural-transformation-tools/>
15. Češi vs. Francouzi: Rádi se napijeme, postěžujeme si, ale k práci přistupujeme jinak. *Hospodářské noviny* [online]. 2014 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>

16. Český národní charakter v pohledu cizinců. *Nakladatelství portál* [online]. 2015 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=3516>
17. Diverzita. *Multikulti* [online]. 2010 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://multikulti.sk/pojmy/diverzita.html>
18. ENEROTH, Tor, Pleuntje MEER, Niran JIANG, Phil CLOTHIER a Hector INFER. *Get connected*. Barrett Values Centre [online]. 2013 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: [http://www.valuescentre.com/resources/?sec=get\\_connected](http://www.valuescentre.com/resources/?sec=get_connected)
19. Francie. *Chování.eu* [online]. 2015 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/francie/c123>
20. Gender Studies. *Gender Studies* [online]. 2008 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: [http://www.genderstudies.cz/download/rp\\_konkurencni%vyhoda.pdf](http://www.genderstudies.cz/download/rp_konkurencni%vyhoda.pdf)
21. Global Talent. *AIESEC* [online]. 2015 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.aiesec.cz/studenti/global-talent-pracovni-staze>
22. Historie AIESEC. *AIESEC Brno* [online]. 2015 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.brno.aiesec.cz/aiesec/historie>
23. Jak vytvářet firemní kulturu. *IPodnikatel.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/jak-vytvaret-firemni-kulturu.html>
24. JANOUŠKOVÁ, Marie. *Diverzity management ve vybraných organizacích v České republice* [online]. Brno, 2011 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/179355/fss\\_m](http://is.muni.cz/th/179355/fss_m). Diplomová práce. Masarykova univerzita.
25. KEIL, Marion, Badrudin AMERSHI a Stephen HOLMES. *Diversity Management Vzdělávací manuál* [online]. 2007 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>
26. KEJHOVÁ, Hana. Radvan Bahbouh: Se sociomapiou pochopíte Shakespeara i ČEZ. *Hospodářské noviny* [online]. 2011 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-49658550-radvan-bahbouh-se-sociomapiou-pochopite-shakespeara-i-cez>
27. KLECKEROVÁ, Lucie. *Firemní kultura zahraniční společnosti v českém kulturním prostředí* [online]. Praha, 2008 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: [http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=26&ved=0CDwQFjAFOBQ&url=http%3A%2F%2Ffisis.vse.cz%2Flide%2Fclovek.pl%3Fzalozka%3D13%3Bid%3D958%3Bstudium%3D48953%3Bdownload\\_prace%3D1&ei=a6f](http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=26&ved=0CDwQFjAFOBQ&url=http%3A%2F%2Ffisis.vse.cz%2Flide%2Fclovek.pl%3Fzalozka%3D13%3Bid%3D958%3Bstudium%3D48953%3Bdownload_prace%3D1&ei=a6f)

- DVOKbDIPfOMjlgZAM&usg=AFQjCNFDxqj2ceJP-y5IVJxMIxS-hXuJsA&bvm=bv.84349003,d.d24. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.
28. KRÁLÍKOVÁ, Alena. Diverzita: Příklady hodné následování. *Rovné příležitosti* [online]. 2010 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovneprilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd%5b2786%5d=x-2786-2270032>
  29. KRÁLÍKOVÁ. „Diverzifikované týmy jsou nutné i užitečné,“ říká Radek Špicar ze Škody Auto. *Feminismus.cz* [online]. 2007 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/cz/clanky/diverzifikovane-tymy-jsou-nutne-i-uzitecne-rika-radek-spicar-ze-skody-auto>
  30. KUBÍNYI, L'ubomír. *Personální práce v multikulturní firmě* [online]. Brno, 2012 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: [https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/20004/mod\\_resource/content/1/3.%20Diverzity%20management.pdf](https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/20004/mod_resource/content/1/3.%20Diverzity%20management.pdf). Univerzita obrany
  31. Mentoring program. *AIESEC Estonia mentoring* [online]. 2011 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <https://aiesecmentoring.wordpress.com/mentoring/>
  32. Model CTT: organizace řízená hodnotami. *Institut psychologických služeb* [online]. 2015 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://institutps.cz/organizacni-kultura-ctt>
  33. Personal Values Assessment. *Barrett Values Centre* [online]. 2009 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.valuescentre.com/pva/>
  34. Princip metody. *Team Sociomapping* [online]. 2008 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://team.sociomap.com/cs/how-it-works.html>
  35. RAŠTICOVÁ, Martina. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích* [online]. Brno, 2012 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.vutium.vutbr.cz/tituly/pdf/ukazka/978-80-214-4486-7.pdf>. Teze habilitační práce. Vysoké učení technické v Brně.
  36. Rovné příležitosti a diverzita. *Britishcouncil* [online]. 2015 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <http://www.britishcouncil.cz/o-nas/rovne-prilezitosti>
  37. Řízení diverzity v českém kontextu. *Gender, rovné příležitosti, výzkum* [online]. 2014, roč. 15, č. 1 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: [http://www.genderonline.cz/uploads/d4943b6251d2f6612178441a90be191eebf17a08\\_grpv-15-1-zpravy-krizkova-a-spol.pdf](http://www.genderonline.cz/uploads/d4943b6251d2f6612178441a90be191eebf17a08_grpv-15-1-zpravy-krizkova-a-spol.pdf)

38. SLAVÍK, Jiří. Synoptické předpovědní mapy. *Pocasi-na-otine* [online]. 2011 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://pocasi-na-otine.sweb.cz/synoptickamapa.html>
39. Sociomapping jako nástroj ke zvyšování efektivity týmů. *People management forum* [online]. 2007 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/sociomapping-jako-nastroj-ke-zvysovani-efektivitu-tymu/>
40. Sociomapping. *The Solution* [online]. 2015 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.sociomapping.com/the-solution>
41. Spolupráce AIESEC a firemní sféry. *AIESEC* [online]. 2015 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.aiesec.cz/firmy>
42. Team Sociomapping. *Consultancy, Coaching and Development* [online]. 2015 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.coachingformore.co.uk/team-sociomapping/>
43. *Team Sociomapping* [online]. Praha, 2009 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: [http://team.sociomap.com/attachments/104\\_Brozura\\_sociomapping\\_tymu.pdf](http://team.sociomap.com/attachments/104_Brozura_sociomapping_tymu.pdf)
44. Team Sociomapping. *QEDGroup* [online]. 2010 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.qedgroup.cz/produkty/tym/team-sociomapping/>
45. TETUROVÁ, Vendula. *Aplikace diversity managementu ve vybraných organizacích* [online]. Pardubice, 2009 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: [https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33432/1/TeturovaV\\_Aplikace\\_diversity\\_ZB\\_2009.pdf](https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33432/1/TeturovaV_Aplikace_diversity_ZB_2009.pdf). Diplomová práce. Univerzita Pardubice.
46. TOMÁŠ, Sokolovský. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management* [online]. 2009 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: [http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diversity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf)
47. Úspěšné příklady. *Diverzity management* [online]. 2015 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: [http://www.diversity-management.cz/uspesne\\_prikлады.php?id=148](http://www.diversity-management.cz/uspesne_prikklady.php?id=148)
48. VELÍŠKOVÁ, Hana. *Rovné šance jako konkurenční výhoda* [online]. Praha, 2007 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: [http://www.genderstudies.cz/download/rp\\_konkurencni%20vyhoda.pdf](http://www.genderstudies.cz/download/rp_konkurencni%20vyhoda.pdf)
49. Vize a hodnoty. *AIESEC Brno* [online]. 2015 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.brno.aiesec.cz/aiesec/vize-a-hodnoty>
50. *Všeobecná deklarace UNESCO o kulturní diversitě* [online]. Paříž, 2001 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCc>

QFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.mkcr.cz%2Fassets%2Fzahranicni-  
vztahy%2Funesco%2Fdeklarace%2FV\_eobecn\_\_deklarace\_UNESCO\_o\_kulturn\_\_  
diversit\_.doc&ei=BKL1VN2RMYTaaPiWgoAM&usg=AFQjCNGHPwa5wgZx4Y  
PmjZC40ksjTqmFDg&sig2=Lppa5YzItEsGVOCF6Vm3Sw

51. Výzkum úspěšných implementací diverzity managementu v České republice.

*Trendy v podnikání* [online]. 2012, č. 2 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z:

<http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/2012-2.pdf>

## ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

<b>Název práce:</b>	Odlišné přístupy ke kulturní diverzitě v českém a francouzském firemní prostředí
<b>Autor práce:</b>	Bc. Romana Kozáková
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.
<b>Název katedry a fakulty:</b>	Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta
<b>Počet stran a znaků:</b>	119 stran, 186 228 znaků
<b>Počet příloh:</b>	18
<b>Počet použitých zdrojů:</b>	odborná literatura-22, internetové zdroje-51

### Abstrakt:

Práce se věnuje implementaci Diversity managementu do pracovních týmů a porovnává odlišné přístupy ke kulturní diverzitě v českém a francouzském pracovním prostředí. Teoretická část prezentuje vhodné metody řízení diverzity a formuluje doporučení pro její implementaci do pracovních týmů. Představuje Barrettův model Sedmi úrovní uvědomění, metodu Sociomapování a jejich využití v praxi. Empirická část ve formě případové studie se zaměřuje na vliv kulturně diverzitního jedince na fungování vybraného českého a francouzského pracovního týmu. Jako metoda je využit dotazník vytvořený v programu Sociomapování, dotazník osobnostních hodnot Personal Values Assessment a semi-strukturovaný rozhovor. Diplomová práce prezentuje sdílené hodnoty organizace AIESEC a členů zkoumaných týmů. Odlišné přístupy ke kulturní diverzitě v týmech českého a francouzského původu nebyly prokázány, výzkum nepotvrdil vliv kulturně diverzitního jedince na fungování a výkonnost týmu a vyzdvihl výhody zavádění Diversity managementu do strategií firemního řízení.

**Klíčová slova:** Diversity management, Kulturní diverzita, Barrettův model Sedmi úrovní uvědomění, Sociomapování, Česká republika, Francie

## ABSTRACT OF THESIS

**Title:** Different approaches to cultural diversity in Czech and French corporate environment

**Author:** Bc. Romana Kozáková

**Supervisor:** PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

**Department:** Department of Applied Economics, Faculty of Arts

**Number of pages and characters:** 119 pages, 186 228 characters

**Number of appendices:** Specialized literature-22; Internet sources-51

**Number of references:** 18

**Abstract:**

The work deals with implementation of Diversity management to work teams and compares different approaches to cultural diversity in Czech and French work environment. Theoretical section presents appropriate methods of implementation of Diversity management and forms recommendations for its implementation to work teams. It introduces Barrett's model of Seven level of consciousness, method of Sociomapping and their use in practical life. Empiric section is in the form of a case study and focuses on the influence of cultural diversity on functioning of chosen Czech and French work group. Questionnaire created in program Sociomapping, questionnaire Personal Values Assessment and semi-structured discussions are the methods used in work. Thesis presents shared values of organization AIESEC and members of researched teams. Different approaches to cultural diversity in teams of Czech and French origin were not proved; the research did not confirm influence of foreigners on functioning and efficiency of group. Advantages of implementation of Diversity management to management firm strategies were emphasized.

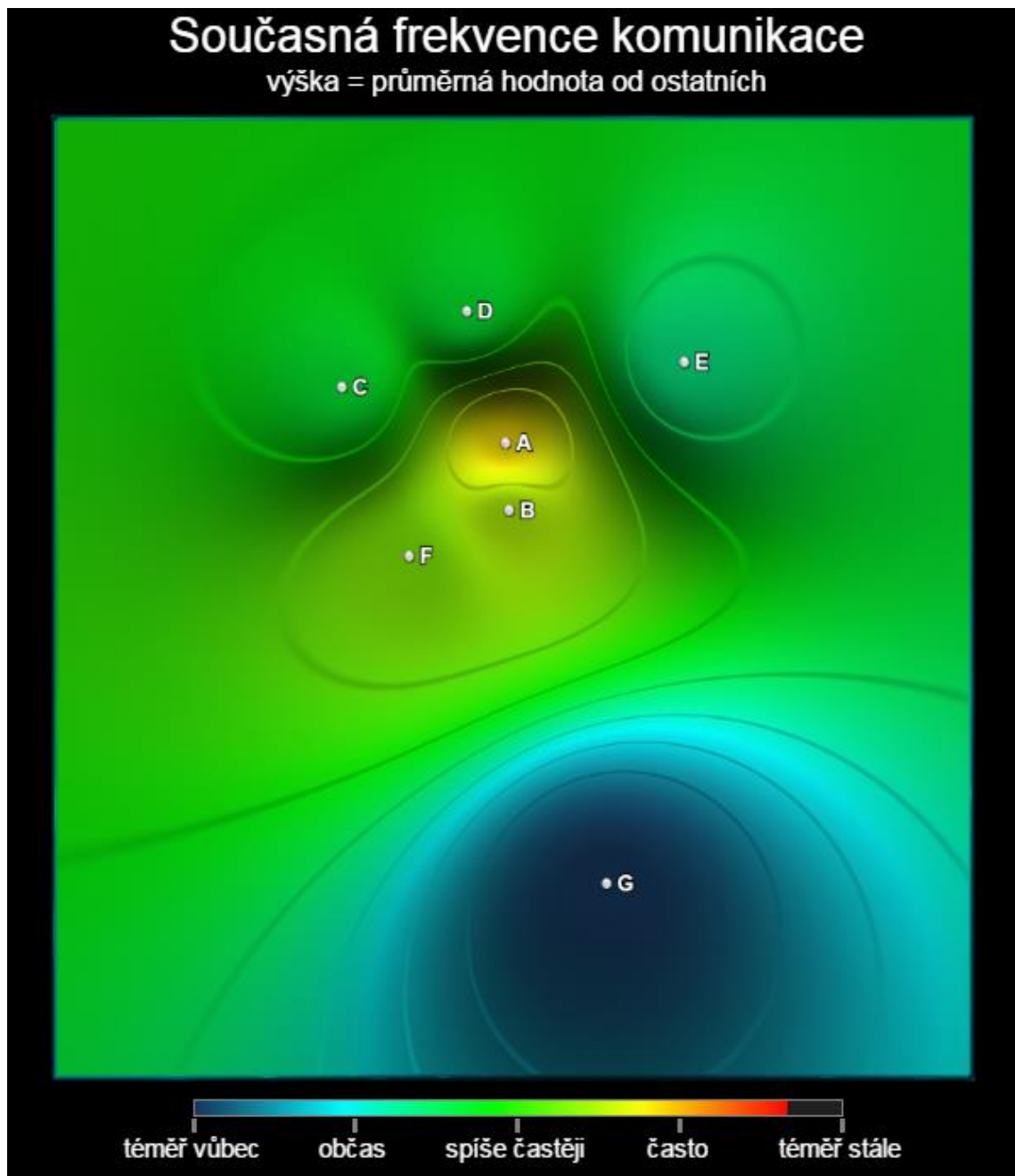
**Key words:** Diversity management, Cultural diversity, Barrett's model of Seven levels of consciousness, Sociomapping, Czech Republic, France

## SEZNAM PŘÍLOH

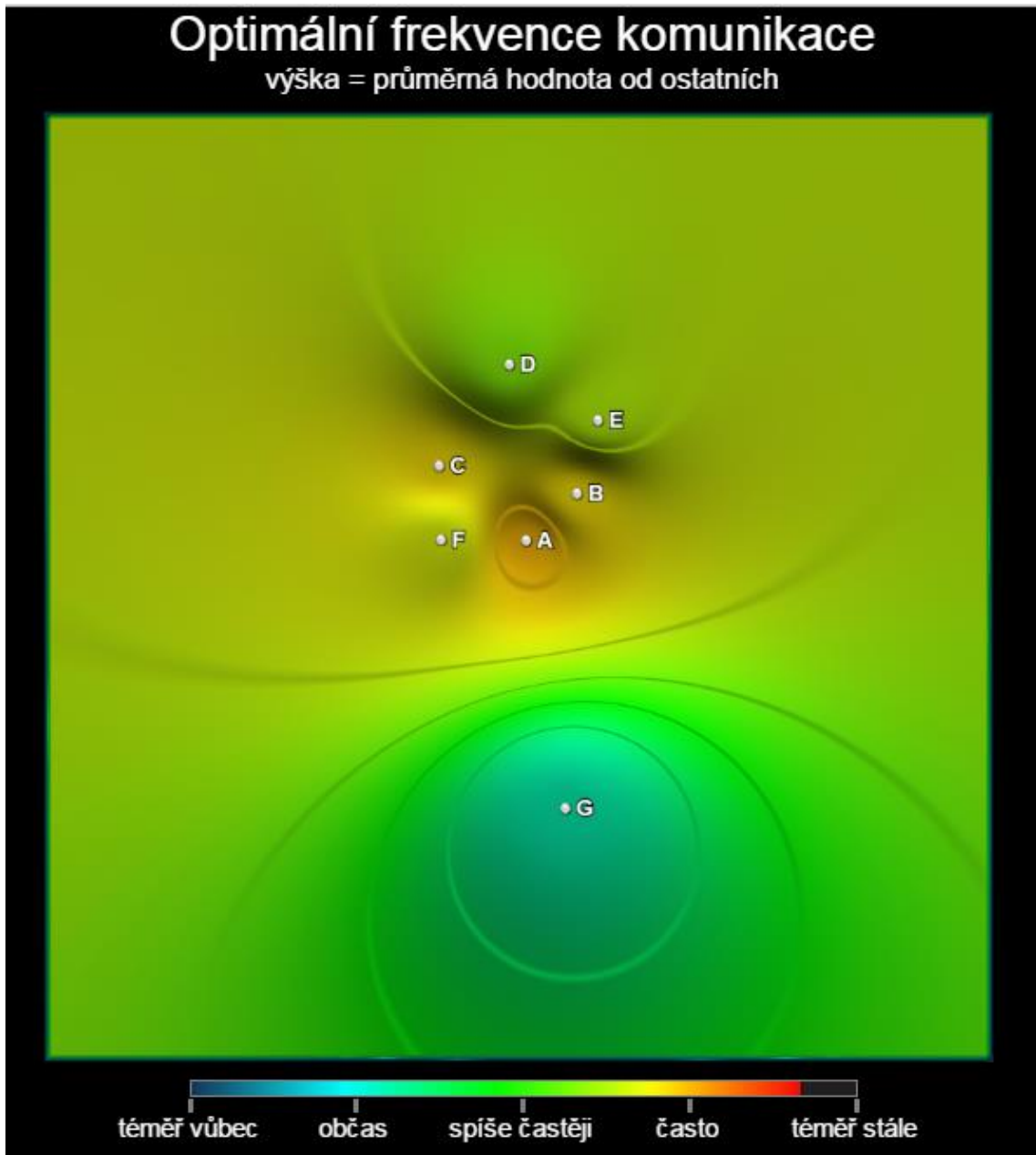
- Příloha 1: Sociomapa současné frekvence komunikace českého týmu
- Příloha 2: Sociomapa optimální frekvence komunikace 1 českého týmu
- Příloha 3: Sociomapa optimální frekvence komunikace 2 českého týmu
- Příloha 4: Sociomapa důležitosti spolupráce českého týmu
- Příloha 5: Sociomapa efektivity spolupráce českého týmu
- Příloha 6: Sociomapa dostupnosti českého týmu
- Příloha 7: Sociomapa spolehlivosti českého týmu
- Příloha 8: Sociomapa ochoty pomoci českého týmu
- Příloha 9: Sociomapa současné frekvence komunikace francouzského týmu
- Příloha 10: Sociomapa optimální frekvence komunikace francouzského týmu
- Příloha 11: Sociomapa důležitosti spolupráce francouzského týmu
- Příloha 12: Sociomapa kvality výsledků práce francouzského týmu
- Příloha 13: Sociomapa dostupnosti francouzského týmu
- Příloha 14: Sociomapa spolehlivosti francouzského týmu
- Příloha 15: Sociomapa ochoty pomoci francouzského týmu
- Příloha 16: Dotazník Personal Values Assessment
- Příloha 17: Výsledky dotazníku Personal Values Assessment
- Příloha 18: Dotazník programu Sociomapování v českém, francouzském a anglickém jazyce



## Příloha 1



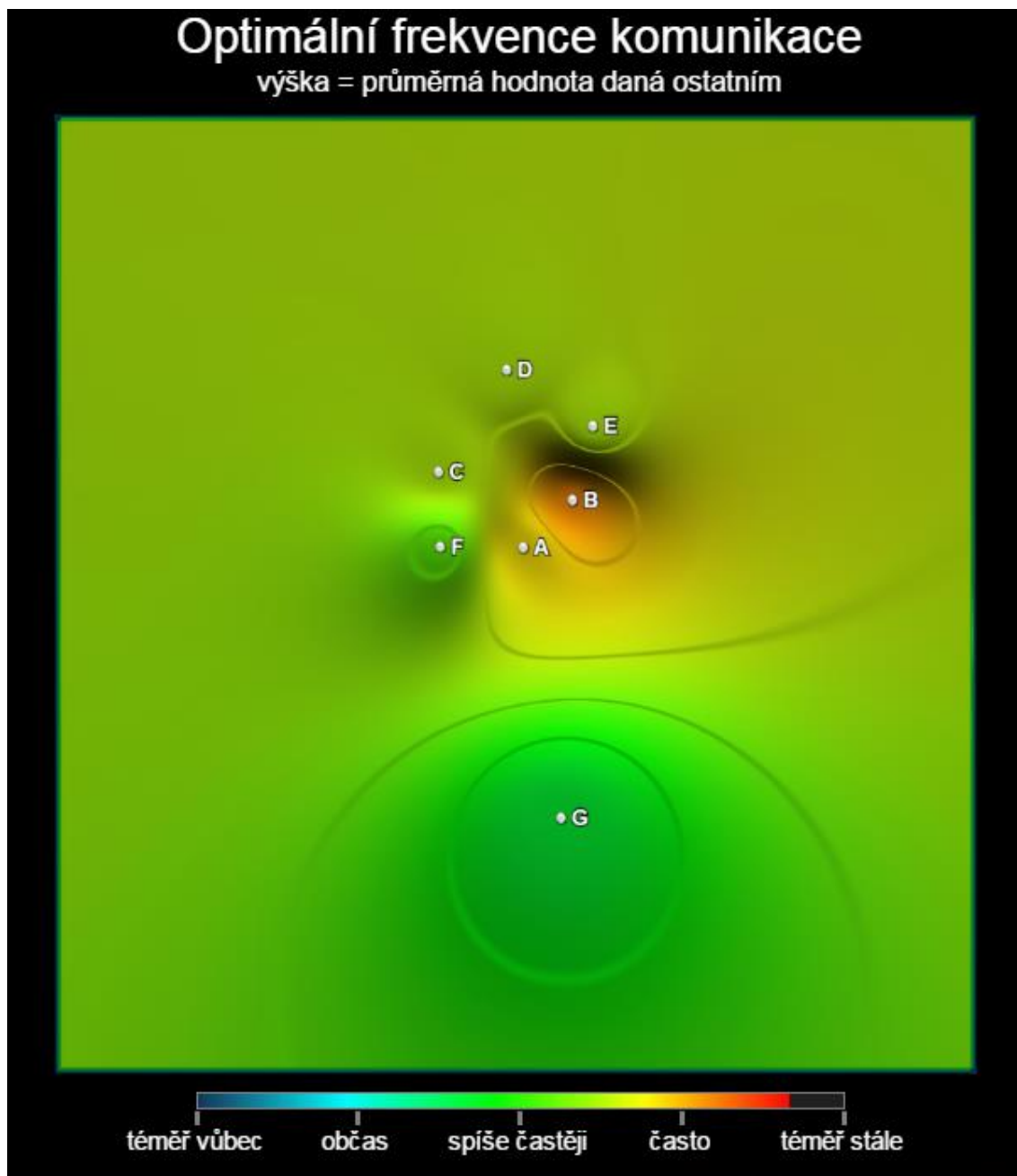
## Příloha 2



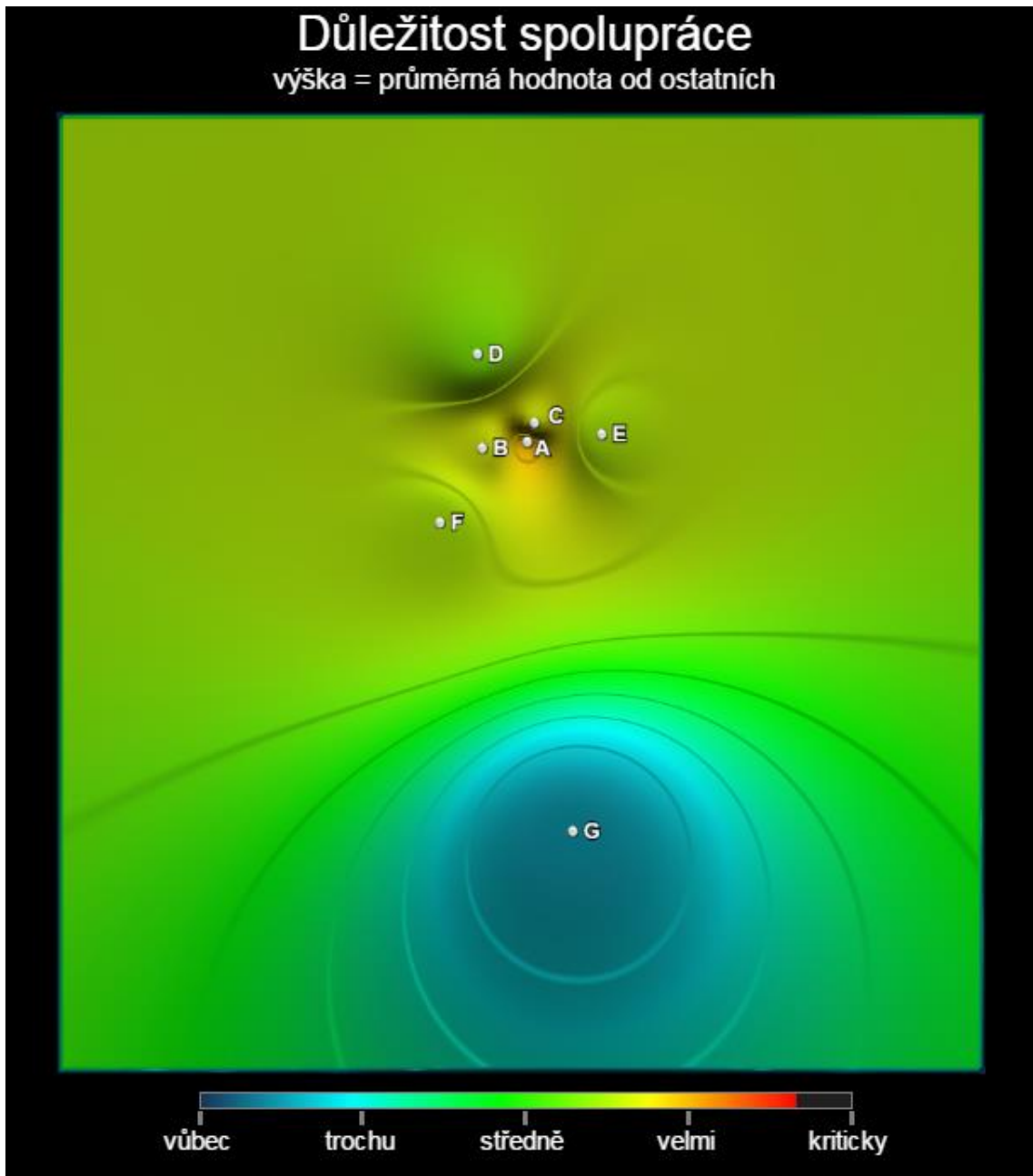
### Příloha 3

## Optimální frekvence komunikace

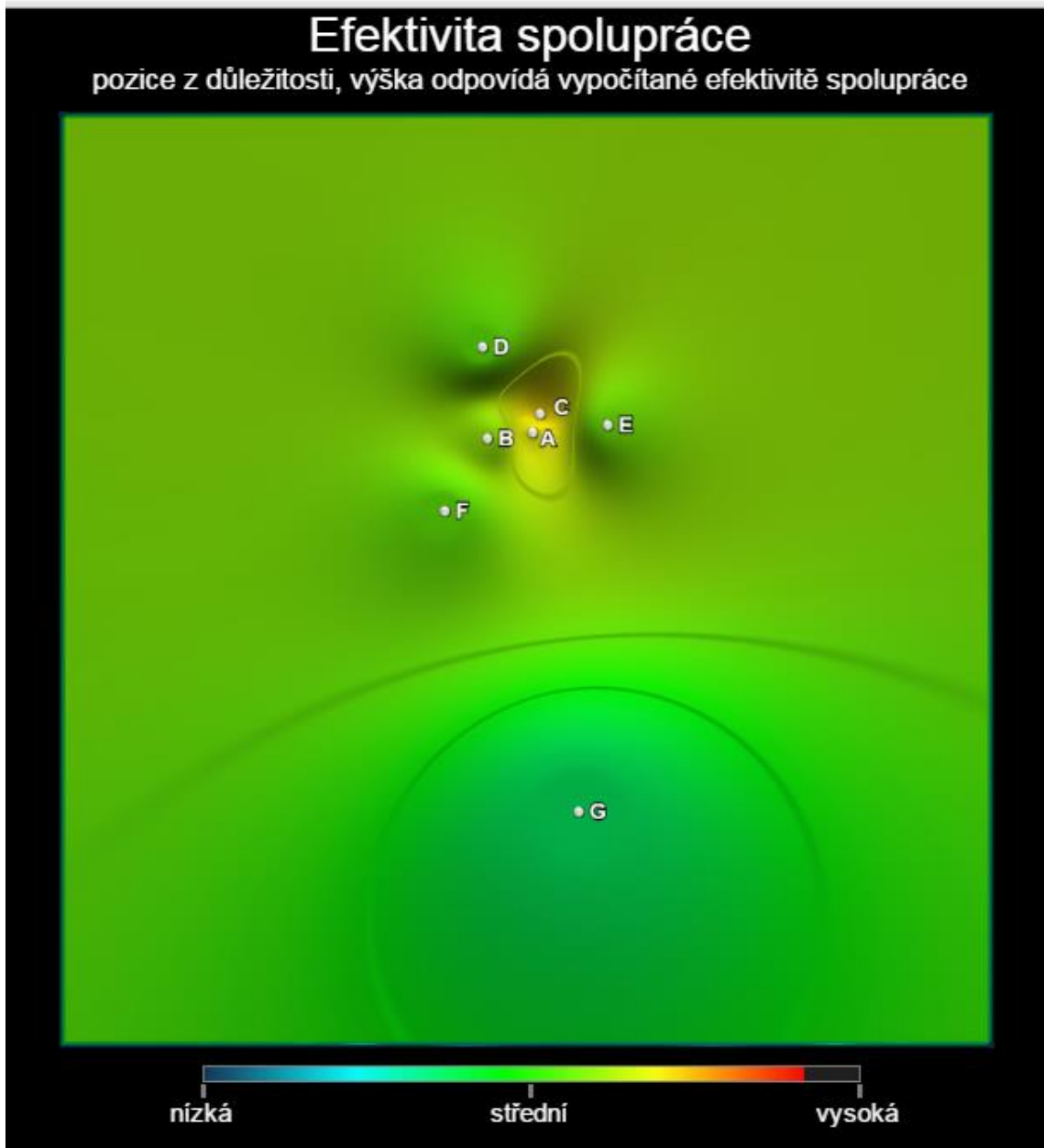
výška = průměrná hodnota daná ostatním



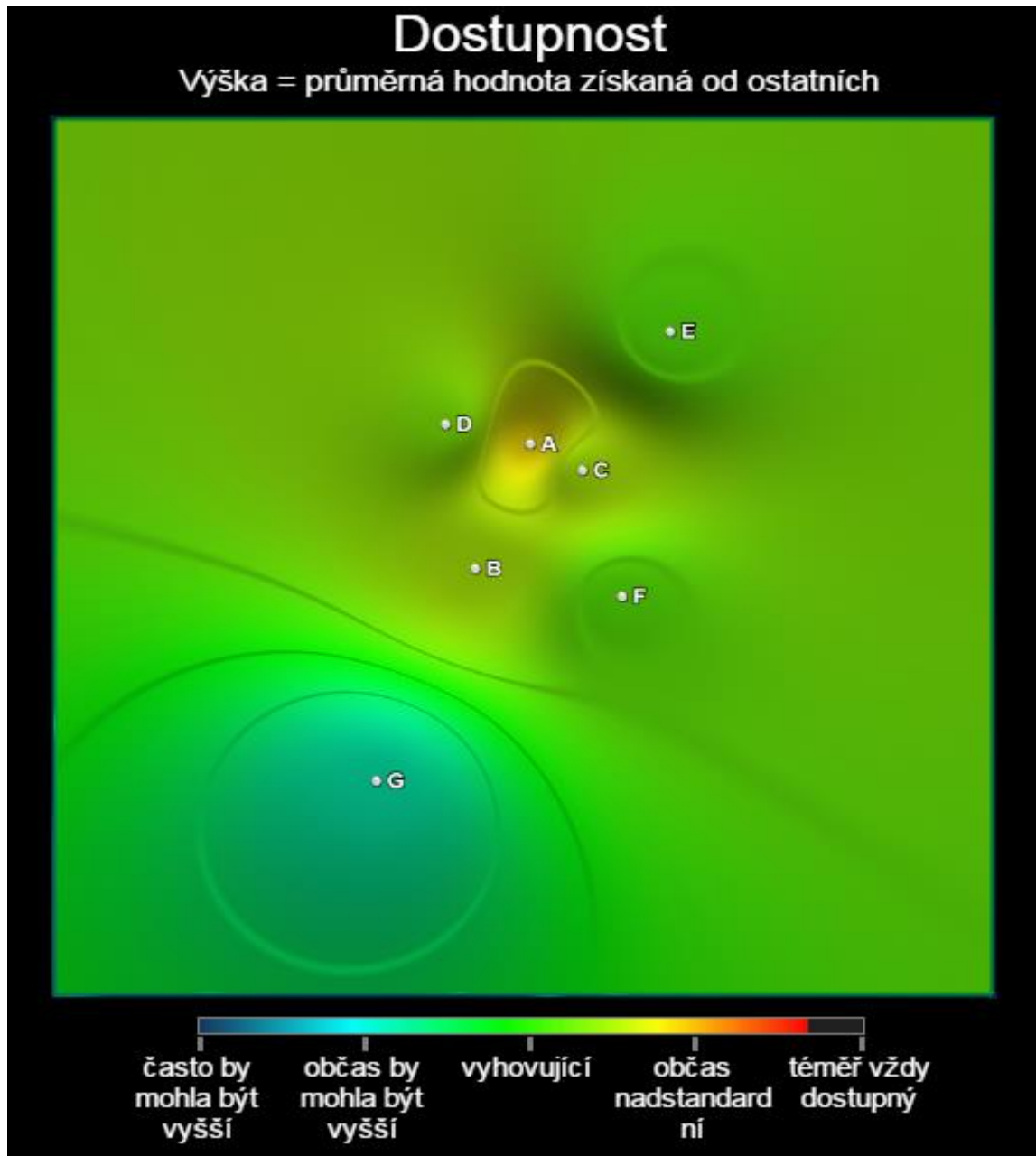
## Příloha 4



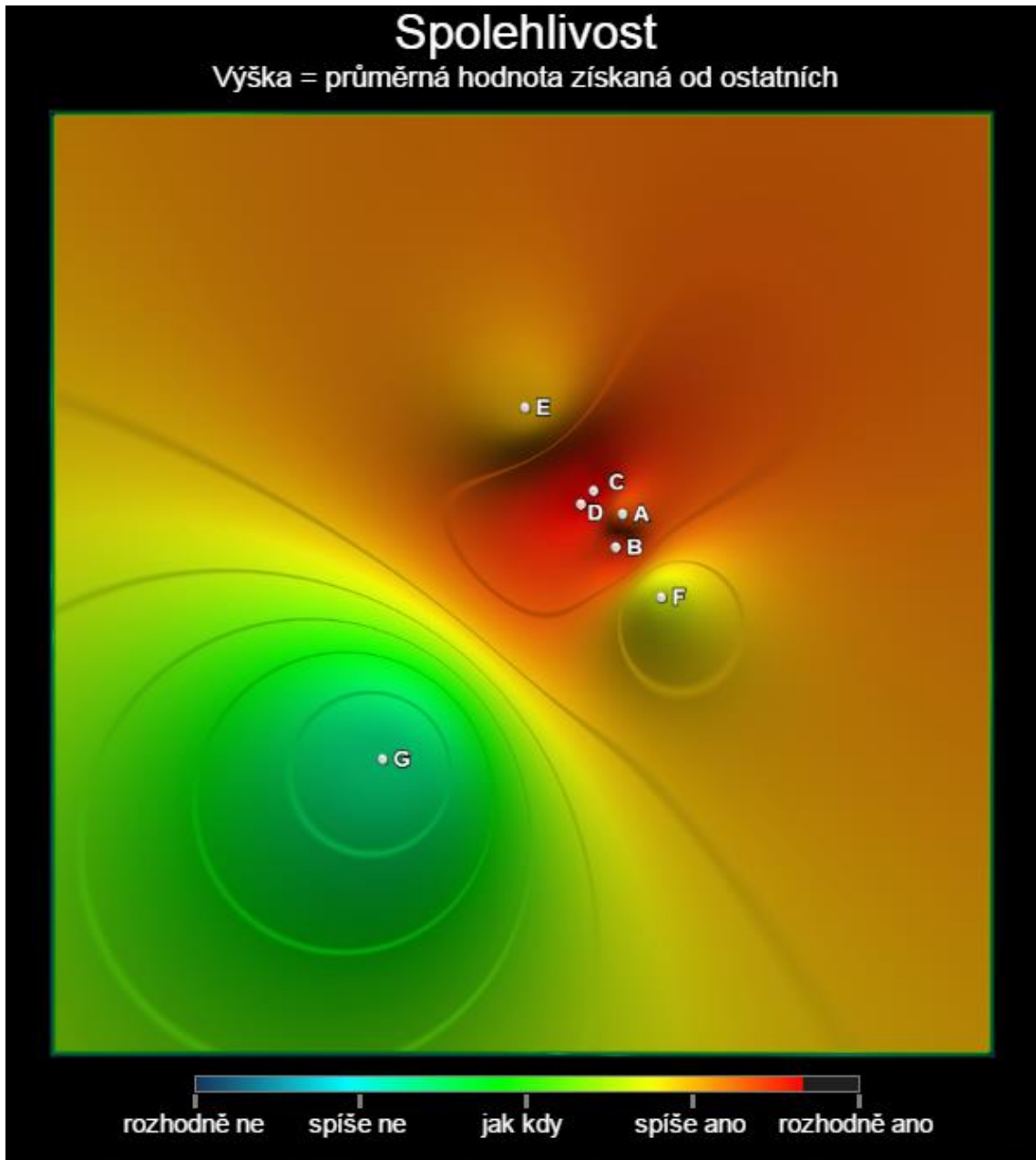
## Příloha 5



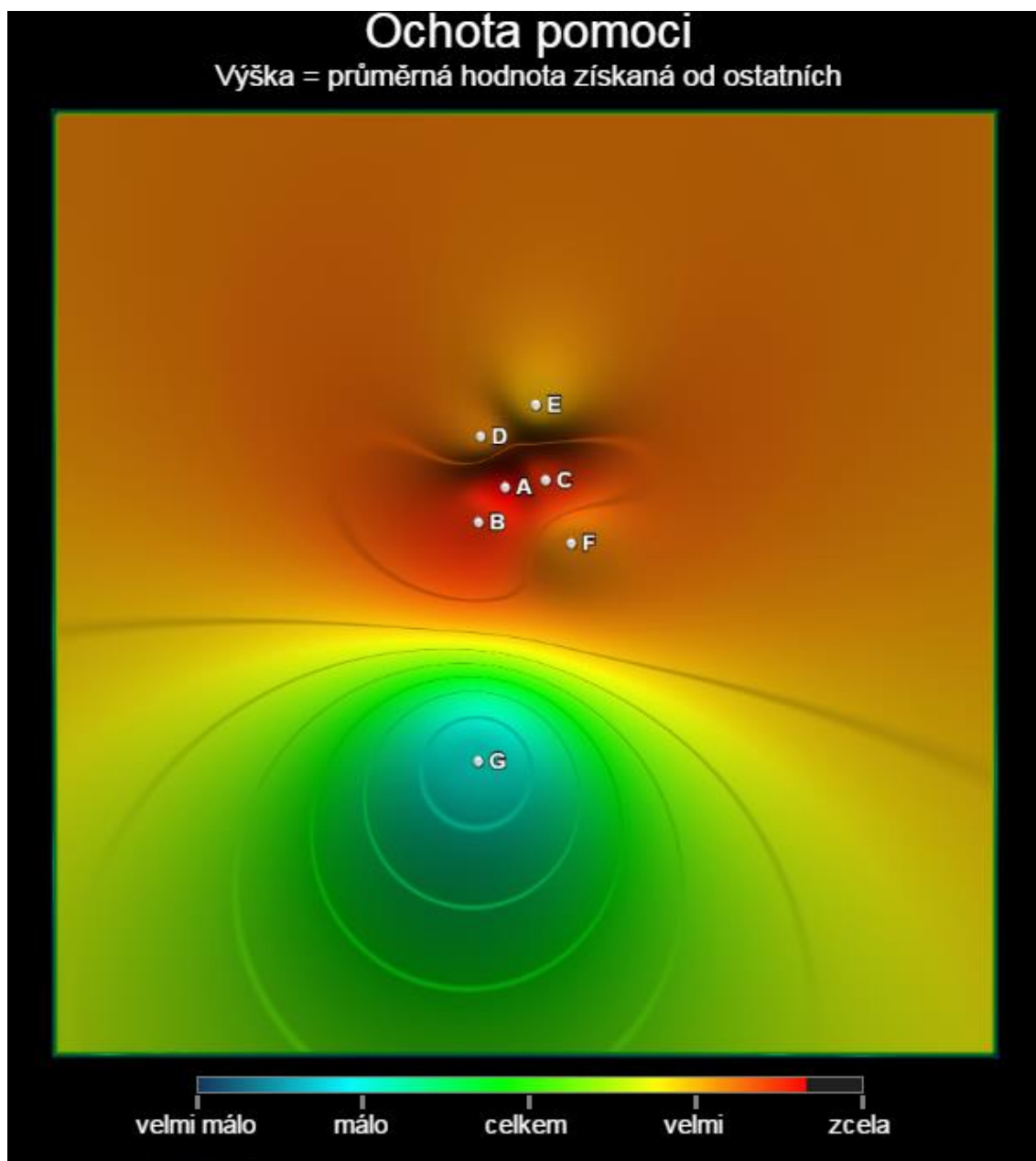
## Příloha 6



## Příloha 7

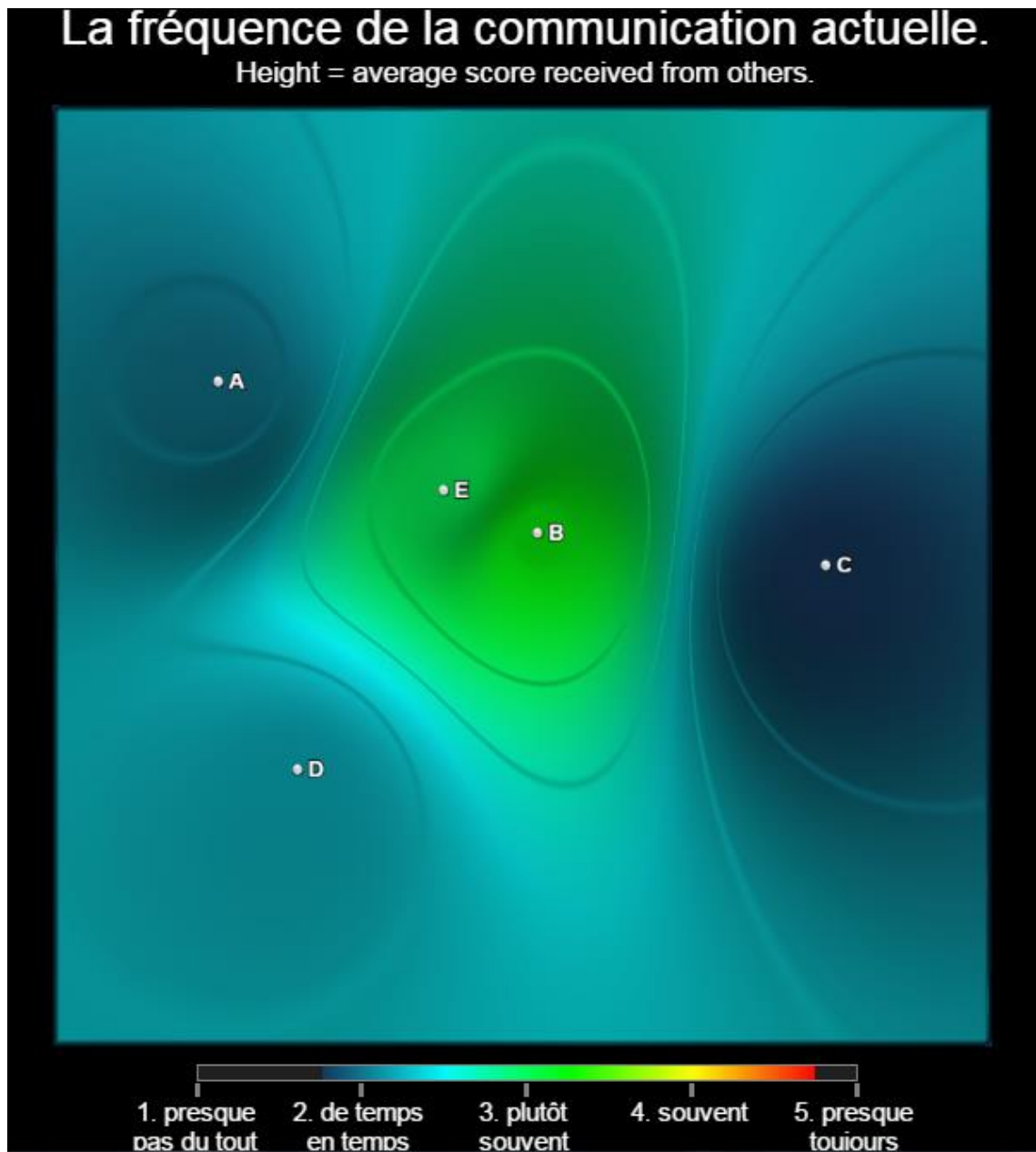


## Příloha 8

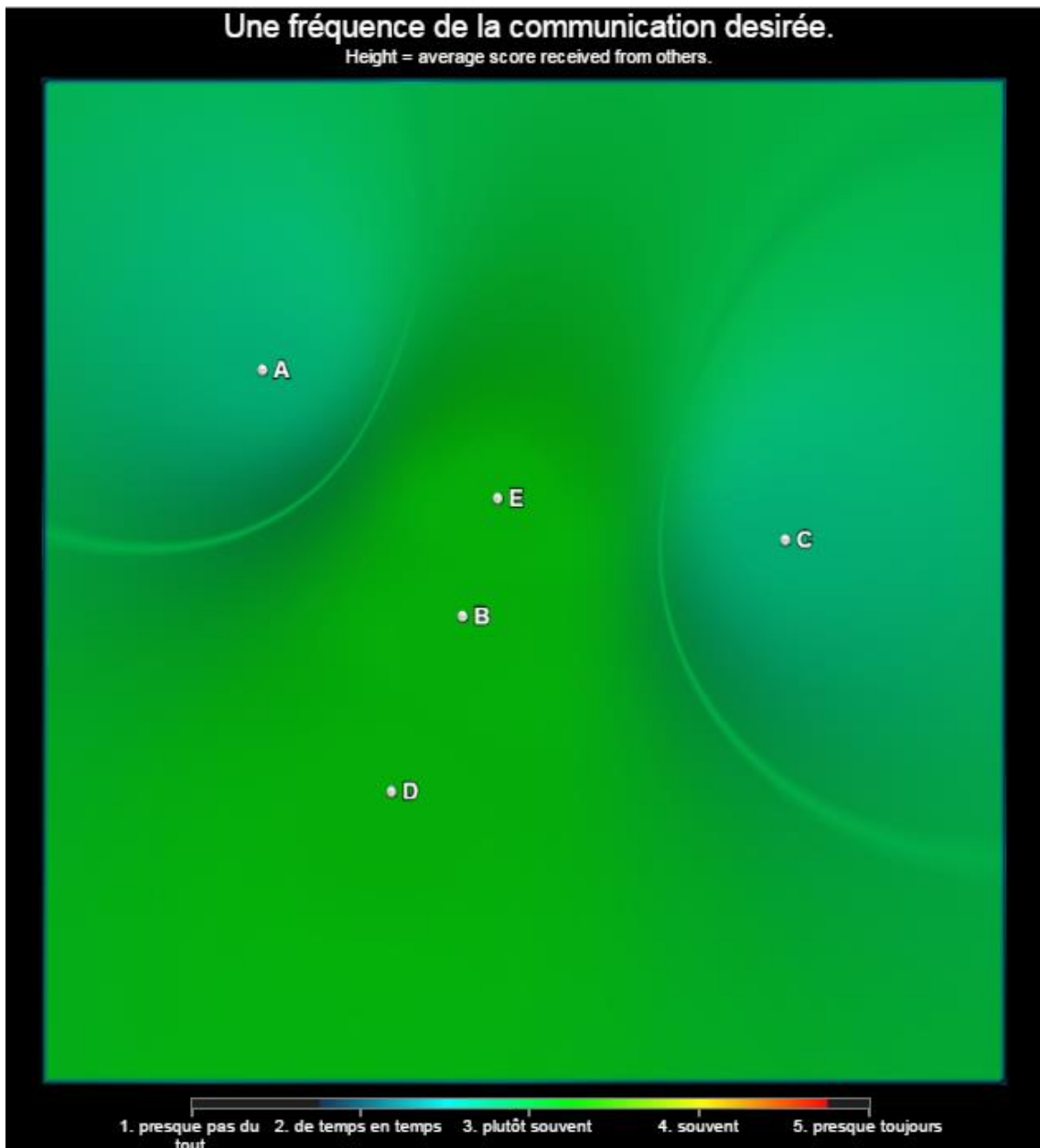




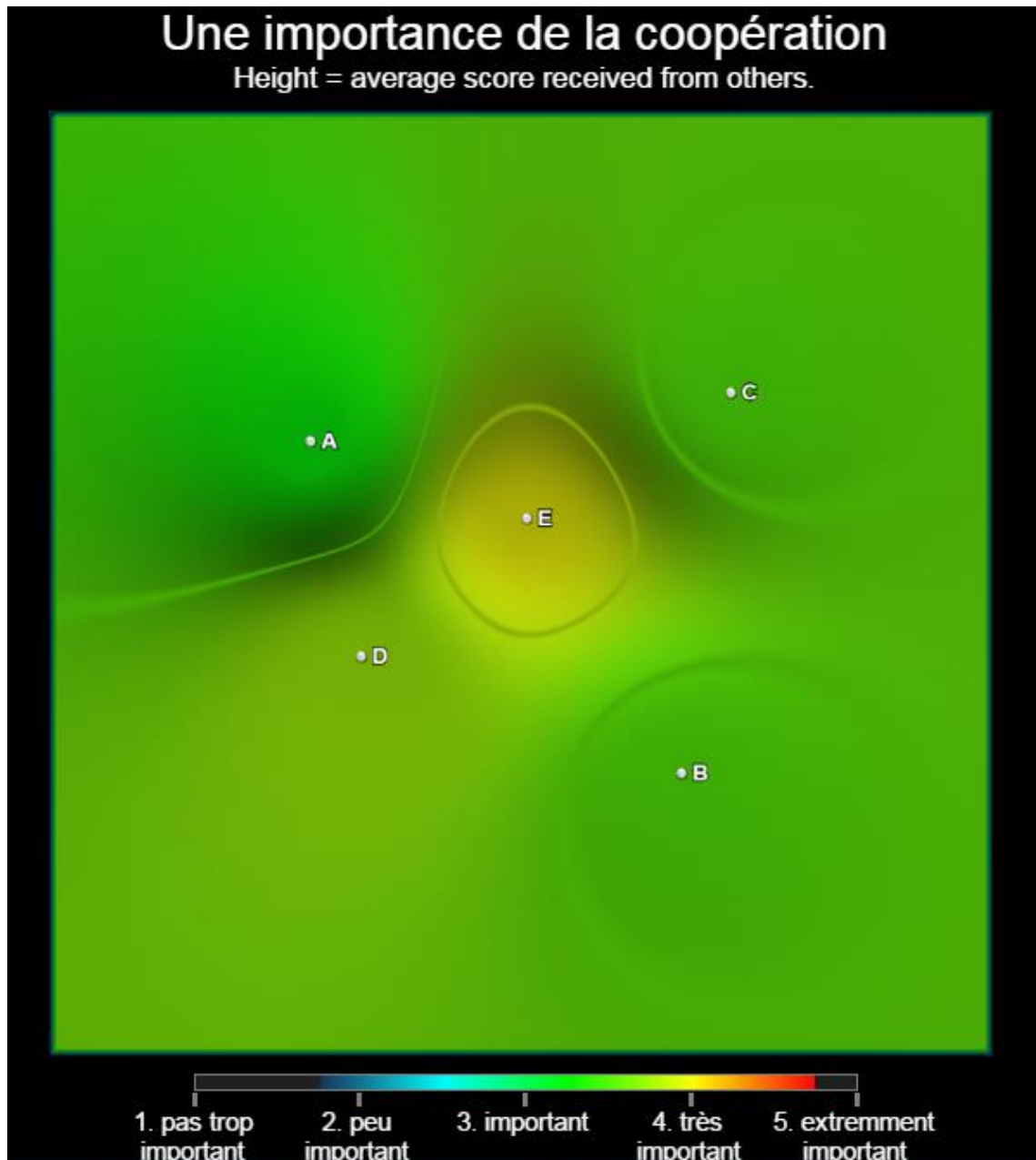
## Příloha 9



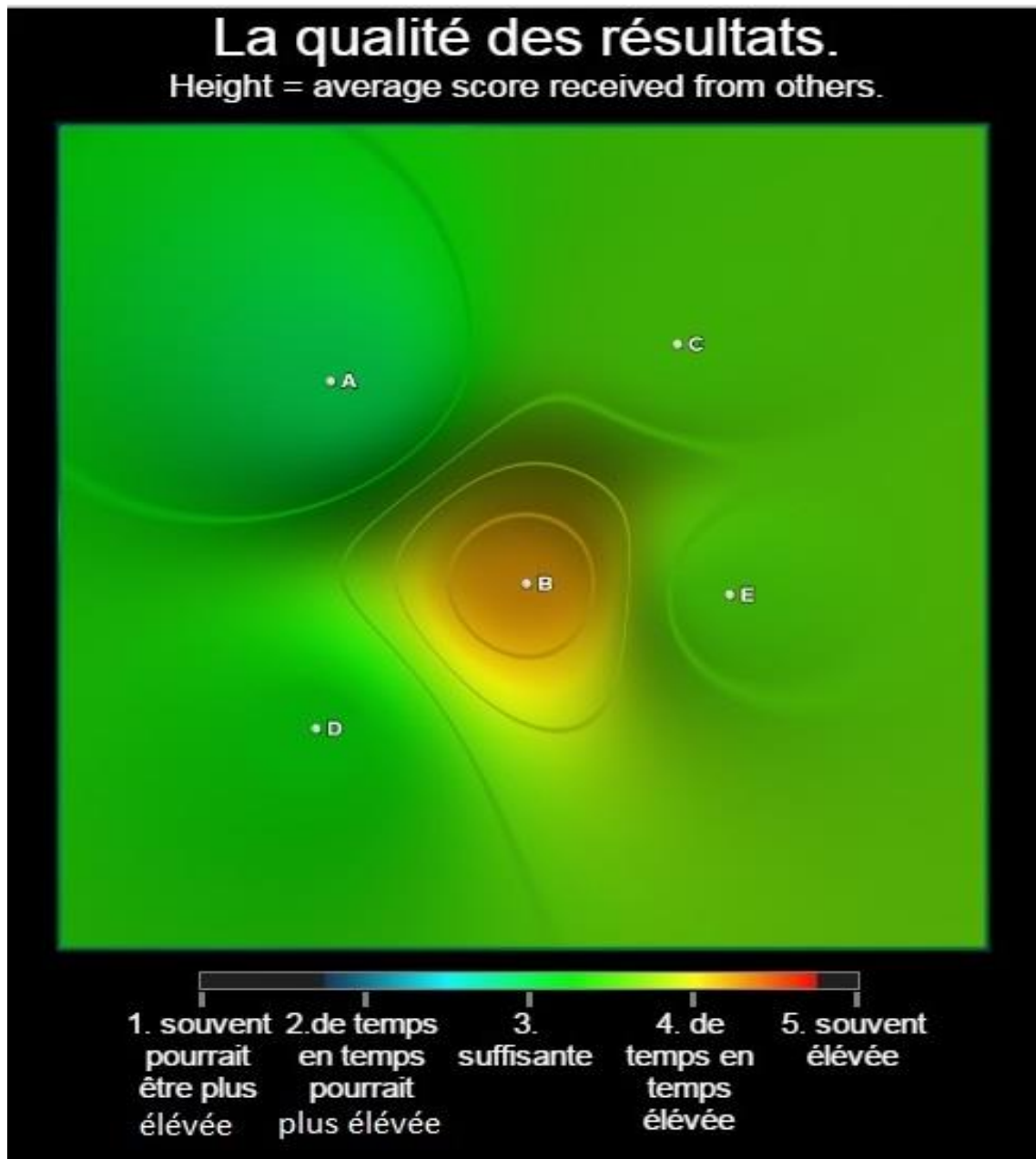
## Příloha 10



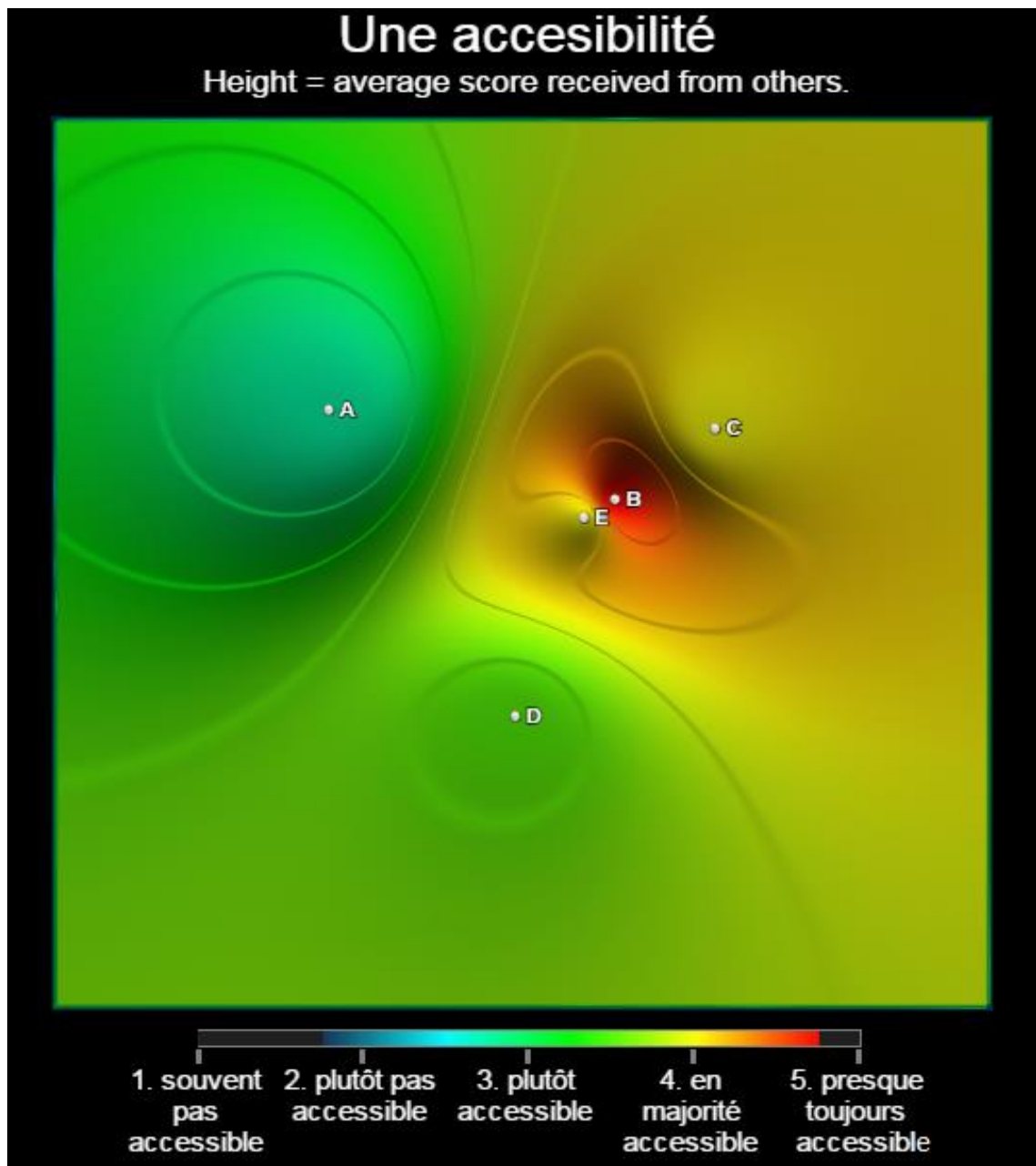
## Příloha 11



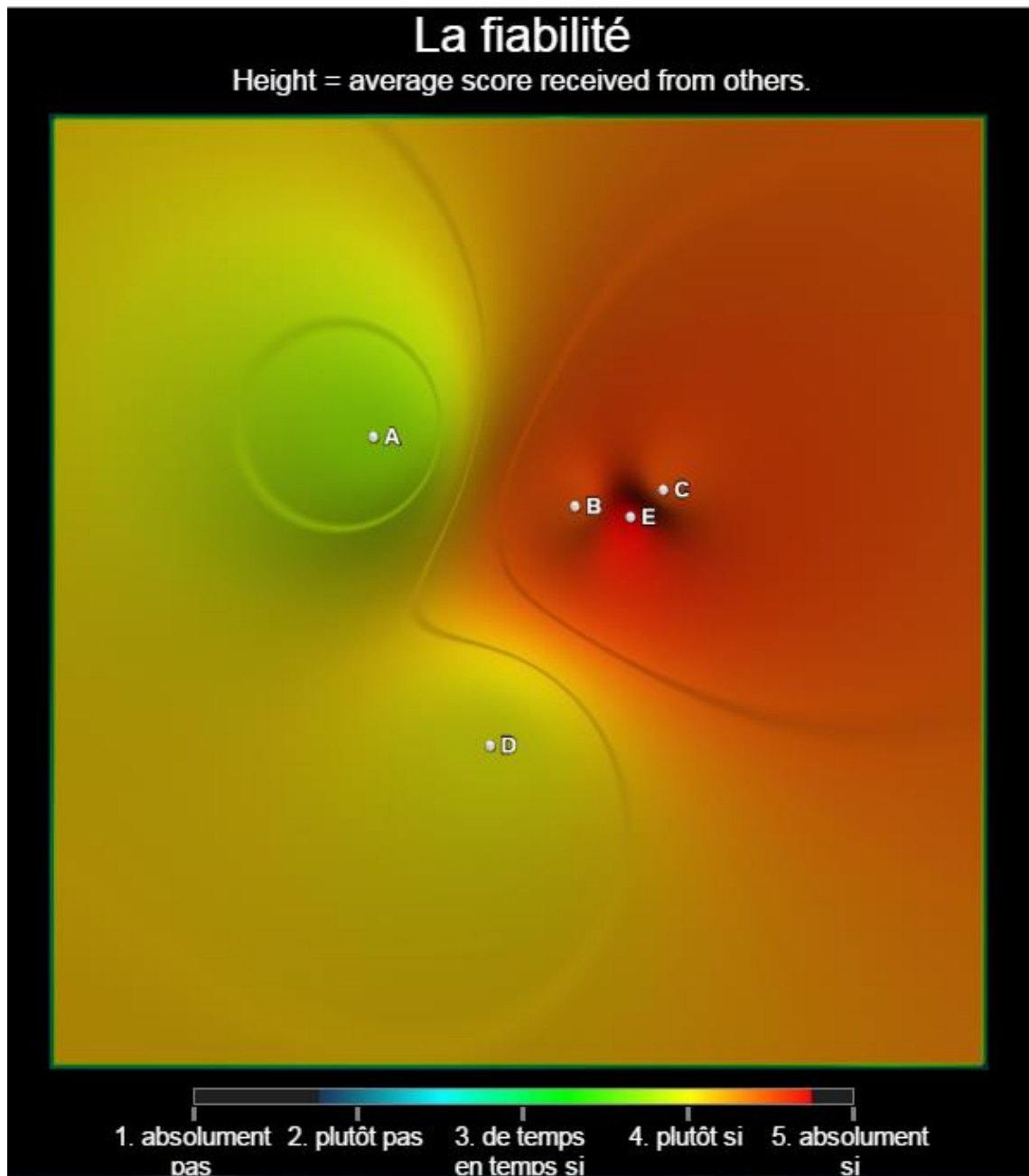
## Příloha 12



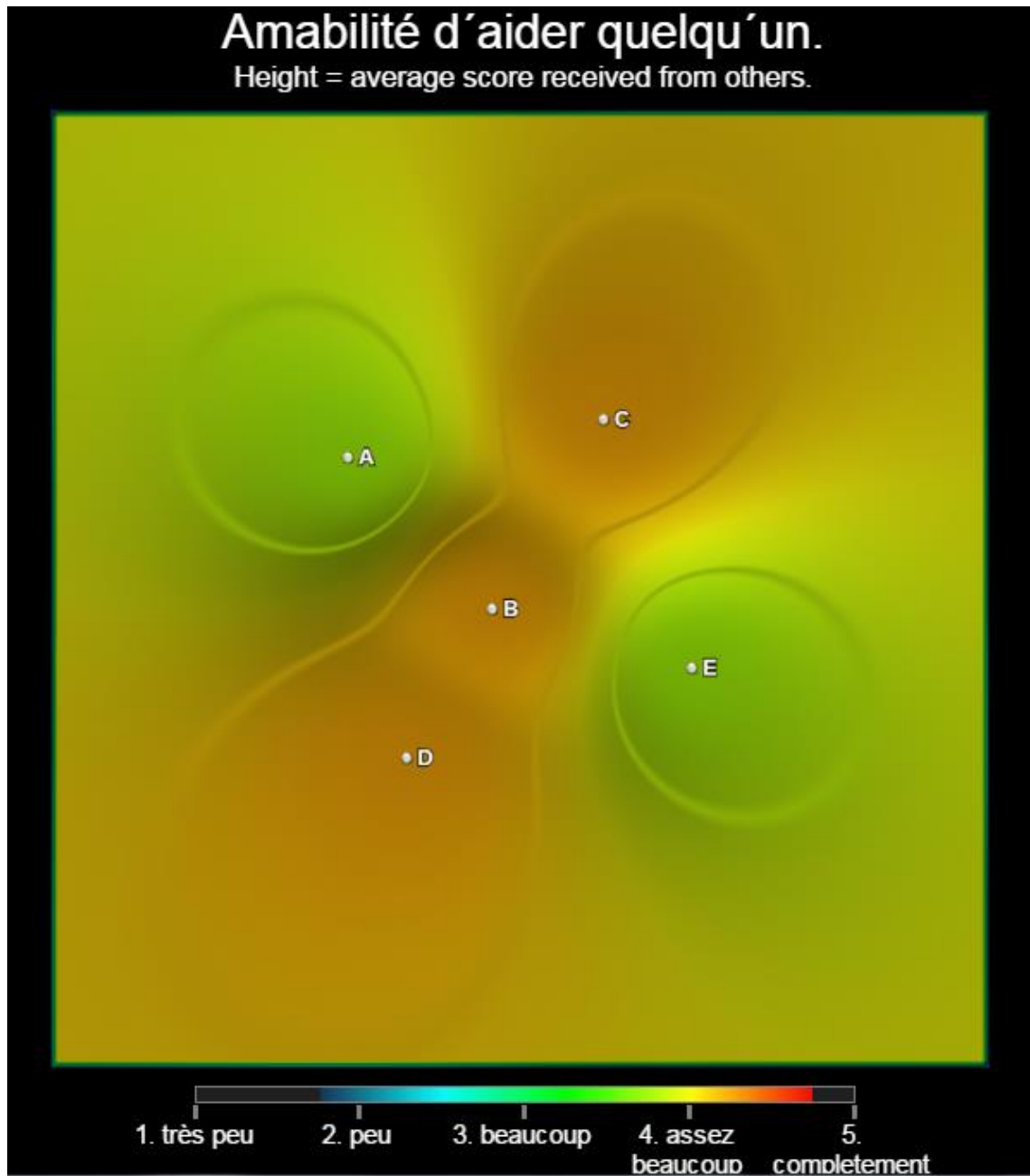
## Příloha 13



## Příloha 14



## Příloha 15



## OSOBNÍ HODNOTY

V následujícím seznamu označte, prosím, deset položek popisujících chování, které nejlépe vystihují to, kým opravdu jste, nikoli to, kým byste chtěli/a být. Výběr provedete kliknutím na políčko vedle požadované položky. Pro zrušení výběru klikněte ještě jednou.




Barrett Values Centre

### Hodnocení osobních hodnot

adaptabilita (přizpůsobivost)	finanční stabilita	nezávislost	profesní růst	starostlivost (peče)
ambice	humor / legrace	odměna	přátelství	štedrnost
bezpečnost	iniciativnost	odpouštění	respekt	trpělivost
budoucí generace	integrita	odvaha	riskování	týmová práce
být nejlepší	jistota zaměstnání	ochrana životního prostředí	rodina	uznání
být oblíbený	kompetence	opatrnost	rovnováha (domov/práce)	vize
být přínosný	kontrola	osobní image	rovnováha (fyzická/citová/mentální /duchovní)	vůdcovství
coaching / mentoring	kreativita (tvořivost)	osobní naplnění	sebekázeň	vyřešení konfliktů
dokonalost	majetek /bohatství	osobní růst	schopnost dialogu	vyrvalost
dosažení úspěchu	moc	osobní zodpovědnost	snadné zvládnání nejistot	zdraví
důvěra	moudrost	otevřenost	soucítění	
efektivita	naděšení / pozitivní přístup	plnění závazků (slibů)	společenská angažovanost	
etika	naslouchání	podnikavost	spolehlivost	
férové jednání	neustálé učení se	pokora / skromnost	srozumitelnost	



## Příloha 17



**7: Nezžitná služba**

6: Tvorba pozitivních rozdílů ve světě

5: Hledání smyslu v existenci

4: Oprostit se od strachu. Odvaha rozvíjet se a růst

3: Vnímání smyslu vlastní hodnoty

2: Pochť být chráněn a milován

1: Uspokojení potřeb fyzických a potřeby přežití

Pozitivní: ● Potenciálně omezující (L): ○

Z hodnot které jste vybral/a je zřejmé, že je pro Vás důležité počítovat smysl vlastní hodnoty. Pokud tato potřeba není naplněna, zažíváte úzkost z pocitu "nejsem dost".

Vaše hodnoty ukazují:

- Snažte se uspět a stanovujete si vysoké ambice.
- Hledání nových příležitostí pro rozvoj a růst ve Vás udržují stálou výzvu.
- Je pro Vás nezbytné ujistění se, že s lidmi je zacházeno spravedlivě a že všichni mají stejné příležitosti.
- Je pro Vás nezbytné mít pocit jistoty práce a toho, že ji budete mít zajištěnou i v budoucnu.
- Užíváte si příležitosti vést a řídit druhé. Nebojíte se ujmout se vedení.
- Vidíte příležitost tam, kde ji druzí nevidí a máte pochopení pro kroky potřebné k tomu se tam dostat.
- Pocit, že je o Vás postaráno a schopnost získání toho, co chcete Vás činí šťastným/šťastnou.

Typ Vámi vybraných hodnot naznačuje, že vaše individuální schopnosti jsou pro Vás nejdůležitější.

Pochopení našich hodnot nám pomáhá lépe pochopit sami sebe, a také proč můžeme jednat nebo reagovat tak, jak to děláme. Například, pokud někdo oslabuje jednu z Vašich hodnot, která může mít za následek pocit znepokojení, pak byste se pravděpodobně cítil/a nešťastný/a, pokud by Vaše hodnota "ambice" nebyla uznána někým jiným. Podobně, učinite-li rozhodnutí, které je v rozporu s jednou nebo více Vašich hodnot, může to u Vás vyvolat pocity znepokojení a neklidu, protože nejednáte v souladu sám/a se sebou.

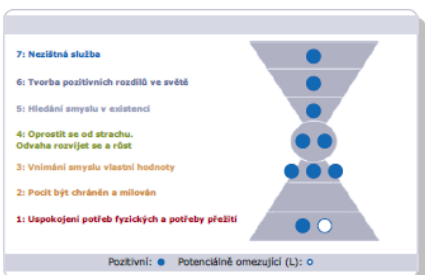
Vybral/a jste dvě hodnoty, které mohou být klasifikovány jako potenciálně limitující nebo založené na strachu:

- Moc: Přání mít moc by mohlo vyobrazovat tíživost k pohonu sebe sama do větších výšek. Buďte však opatrní/á, protože toto nepřichází díky touze po nadvládné a kontrole za jakékoliv náklady bez ohledu na potřeby druhých.
- Osobní image: Je pro Vás důležité být pochopen/a druhými. Zaměření se na samotnou image může znamenat, že zpochybnujete své schopnosti a/nebo dovednost získat si respekt.

Do jaké míry si myslíte, že to má vliv na rozhodnutí, která provádíte a na to jak Vás vidí ostatní?

Oblast	
ambice	3
dosažení úspěchu	3
férové jednání	5
jistota zaměstnání	1
majetek/bohatství	1
moc (L)	3
neustálé učení se	4
osobní image (L)	3
vize	7
vůdcovství	6

4



**7: Nezžitná služba**

6: Tvorba pozitivních rozdílů ve světě

5: Hledání smyslu v existenci

4: Oprostit se od strachu. Odvaha rozvíjet se a růst

3: Vnímání smyslu vlastní hodnoty

2: Pochť být chráněn a milován

1: Uspokojení potřeb fyzických a potřeby přežití

Pozitivní: ● Potenciálně omezující (L): ○

Z hodnot které jste vybral/a je zřejmé, že je pro Vás důležité počítovat smysl vlastní hodnoty. Pokud tato potřeba není naplněna, zažíváte úzkost z pocitu "nejsem dost".

Vaše hodnoty ukazují:

- Zaměřujete se na dosahování svého nejvyššího potenciálu ve své kariéře a skrze toto se snažíte zajistit si jistotu svého zaměstnání.
- Máte vysoké ambice a snažíte se zlepšovat Vaše podmínky.
- Projevujete odhodlání ve všem, co děláte.
- Hledání nových příležitostí pro rozvoj a růst ve Vás udržují stálou výzvu.
- Oceňujete vysoké standardy kvality a jste popoháněn/a udržováním těchto standardů ve všech aspektech svého života.
- Umírněnost a skromnost jsou patrné v interakci s ostatními.
- Ve Vašem životě je pro Vás důležité vytvářet pozitivní změny v životech druhých.
- Prokazováním odhodlání a rozhodnosti při dotahování věcí do konce zajišťujete, že jste schopen/na dosahovat Vašich záměrů.

Typ Vámi vybraných hodnot naznačuje, že vaše individuální schopnosti jsou pro Vás nejdůležitější. Z Vašeho výběru hodnot také projevujete zájem o vyšší dobro (být přínosný).

Pochopení našich hodnot nám pomáhá lépe pochopit sami sebe, a také proč můžeme jednat nebo reagovat tak, jak to děláme. Například, pokud někdo oslabuje jednu z Vašich hodnot, která může mít za následek pocit znepokojení, pak byste se pravděpodobně cítil/a nešťastný/a, pokud by Vaše hodnota "dokonalost" nebyla uznána někým jiným. Podobně, učinite-li rozhodnutí, které je v rozporu s jednou nebo více Vašich hodnot, může to u Vás vyvolat pocity znepokojení a neklidu, protože nejednáte v souladu sám/a se sebou.

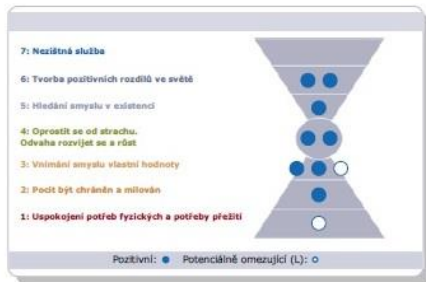
Vybral/a jste jednu hodnotu, které mohou být klasifikovány jako potenciálně limitující nebo založené na strachu:

- Opatrnost: Projevování péče, pozornosti a málo spěchu Vám umožní omezit riziko, ale uvědomte si, že Vám to může bránit ve schopnosti plně poznávat nové myšlenky nebo přijímat nové příležitosti.

Do jaké míry si myslíte, že to má vliv na rozhodnutí, která provádíte a na to jak Vás vidí ostatní?

Oblast	
ambice	3
být přínosný	6
dokonalost	3
jistota zaměstnání	1
neustálé učení se	4
opatrnost (L)	1
plnění závazků (slibů)	5
pokora/ skromnost	7
profesní růst	3
vytrvalost	4

4



	Oblast
adaptabilita (přizpůsobivost)	4
ambice	3
být nejlepší	3
férové jednání	5
opatrnost (L)	1
osobní image (L)	3
společenská angažovanost	6
týmová práce	4
uznání	2
vůdcovství	6

www.valuescentre.com

4

Z hodnot které jste vybral/a je zřejmé, že je pro Vás důležité počítovat smysl vlastní hodnoty. Pokud tato potřeba není naplněna, zazíváte úzkost z pocitu "nejsem dost".

Vaše hodnoty ukazují:

- Ve svém úsilí se vždy snažíte být nejlepším ve hře a kladete na sebe vysoké nároky.
- Jste flexibilní a dobře reagujete na změny.
- Je pro Vás důležité být přispívajícím členem Vaší společnosti.
- Je pro Vás nezbytné ujistění se, že s lidmi je zacházeno spravedlivě a že všichni mají stejné příležitosti.
- Užíváte si příležitosti vést a řídit druhé. Nebojíte se ujmout se vedení.
- Rád/a obtě ocenění a uznání za Vaše úsilí.
- Rád/a pracujete s druhými, spolupracujete a dělíte se o zkušenosti.

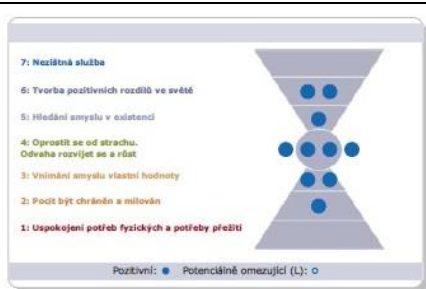
Typ Vámi vybraných hodnot naznačuje, že vaše individuální schopnosti jsou pro Vás nejdůležitější. Z Vašeho výběru hodnot také projevujete zájem o vyšší dobro (společenská angažovanost).

Pochopení našich hodnot nám pomáhá lépe pochopit sami sebe, a také proč můžeme jednat nebo reagovat tak, jak to děláme. Například, pokud někdo oslabuje jednu z Vašich hodnot, která může mít za následek pocit znepokojení, pak byste se pravděpodobně cítil/a nešťastný/a, pokud by Vaše hodnota "být nejlepší" nebyla uznána někým jiným. Podobně, učinite-li rozhodnutí, které je v rozporu s jednou nebo více Vašich hodnot, může to u Vás vyvolat pocity znepokojení a neklidu, protože nejednáte v souladu sám/a se sebou.

Vybral/a jste dvě hodnoty, které mohou být klasifikovány jako potenciálně limitující nebo založené na strachu:

- Opatrnost: Projevování péče, pozornosti a málo spěchu Vám umožní omezit riziko, ale uvědomte si, že Vám to může bránit ve schopnosti plně poznávat nové myšlenky nebo přijímat nové příležitosti.
- Osobní image: Je pro Vás důležité být pochopen/a druhými. Zaměření se na samotnou image může znamenat, že zpochybujete své schopnosti a/nebo dovednost získat si respekt.

Do jaké míry si myslíte, že to má vliv na rozhodnutí, která provádíte a na to jak Vás vidí ostatní?



	Oblast
ambice	3
být přínosný	6
efektivita	3
kreativita (tvořivost)	5
ochrana životního prostředí	6
osobní růst	4
podnikavost	4
rodina	2
týmová práce	4
vytrvalost	4

www.valuescentre.com

4

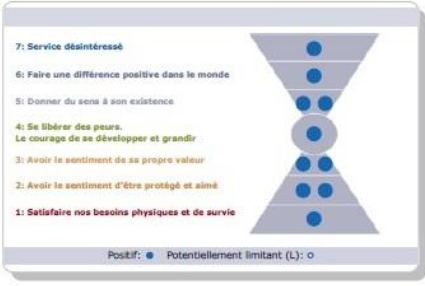
Z hodnot které jste vybral/a je zřejmé, že se budete usilovat o objevení svého pravého já snahou o rozvoj a růst. Začínáte překonávat své obavy a strach.

Vaše hodnoty ukazují:

- Dar myslét nápaditě a používat své schopnosti k produkci nových myšlenek Vám pomáhá vytvářet pozitivní změny v životech druhých.
- Projevujete odhodlání a rozhodnost ve svém úsilí být efektivní a při naplňování svých cílů.
- Máte vysoké ambice a snažíte se zlepšovat Vaše podmínky.
- Máte nadání vymýšlet nové nápady nebo způsoby práce a užíváte si snahu dovézt je k uskutečnění.
- Šetřit zdroje planety je pro Vás vysokou prioritou a jste si vědomi svého vlivu ve světě.
- Nejvíce důležité jsou pro Vás úzké vztahy a ty jsou stěžejní v rozhodování, která děláte.
- Vyhledáváte příležitosti k neustálému rozvoji a učení se ze svých zkušeností.
- Rád/a pracujete s druhými, spolupracujete a dělíte se o zkušenosti.

Typ Vámi vybraných hodnot naznačuje, že vaše individuální schopnosti jsou pro Vás nejdůležitější. Z Vašeho výběru hodnot také projevujete zájem o vyšší dobro (být přínosný, ochrana životního prostředí).

Pochopení našich hodnot nám pomáhá lépe pochopit sami sebe, a také proč můžeme jednat nebo reagovat tak, jak to děláme. Například, pokud někdo oslabuje jednu z Vašich hodnot, která může mít za následek pocit znepokojení, pak byste se pravděpodobně cítil/a nešťastný/a, pokud by Vaše hodnota "týmová práce" nebyla uznána někým jiným. Podobně, učinite-li rozhodnutí, které je v rozporu s jednou nebo více Vašich hodnot, může to u Vás vyvolat pocity znepokojení a neklidu, protože nejednáte v souladu sám/a se sebou.



Vous avez choisi des valeurs positives dans chaque domaine. Cela indique que vous êtes capable de mener une vie équilibrée et épanouie. Nous rencontrons rarement cette situation. D'après les valeurs que vous avez sélectionnées, il est clair que vous fonctionnez sur plusieurs niveaux: de conscience et vous êtes par conséquent adaptable et capable de vous focaliser aussi bien sur votre contribution au bien commun que sur vos propres intérêts personnels.

Vos valeurs montrent que :

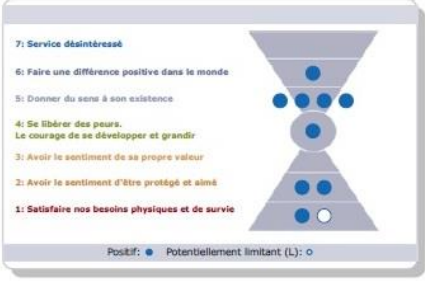
- Favoriser un échange d'idées dans les deux sens vous aide à créer de la compréhension et du lien.
- Vous trouvez la force et la motivation intérieure et vous faites preuve de détermination et de résolution pour poursuivre et accomplir vos buts.
- Vous avez de hautes aspirations et cherchez à améliorer votre situation.
- Avoir un sentiment de savoir-faire et d'expertise est important pour vous.
- La modestie et l'absence de prétention sont visibles dans vos interactions avec les autres.
- Vous aimez vivre en vous amusant et vous avez du plaisir à partager de bons moments.
- Vous rester calme dans les moments de frustration et vous êtes prêt à attendre que les choses se concrétisent.
- Vous vous efforcez de faire preuve de considération pour les autres et vous souhaitez ressentir cette même courtoisie à votre égard.

Le type de valeurs que vous avez sélectionné indique que vos capacités individuelles sont ce qui est le plus important pour vous.

Comprendre nos valeurs nous aide à mieux nous comprendre nous-mêmes et comprendre pourquoi nous pouvons agir ou réagir de la manière dont nous le faisons. Par exemple, si quelqu'un transgresse une de vos valeurs, vous pouvez vous sentir blessé ; vous pourriez vraisemblablement vous sentir contrarié si votre valeur de "compétence, expertise" n'est pas respectée par quelqu'un d'autre. De même, si vous prenez une décision qui va à l'encontre d'une de vos valeurs, cela peut vous amener à vous sentir inconfortable ou contrarié à propos de cette décision, parce que vous n'avez pas été sincère avec vous-même.

Domaine	Valeur
ambition	3
compétence, expertise	3
dialogue	6
discipline personnelle	1
écoute	2
humilité	7
humour/ plaisir	5
patience	5
persévérance	4
respect	2

www.valuescentre.com 4



D'après les valeurs que vous avez sélectionnées, il est clair que vous êtes une personne pour qui il est important de donner du sens. Vous possédez un ensemble consistant de principes moraux: qui sont importants dans la façon dont vous traitez les autres et dans la façon dont vous souhaitez être traité.

Vos valeurs montrent que :

- Avoir, avec les autres, des relations étroites et pleines de sens est important dans votre vie et cette préoccupation est au centre des décisions que vous prenez.
- Vivre avec passion et optimisme et en aimant s'amuser est important pour vous.
- Vous êtes flexible et réceptif au changement.
- Vous avez le don d'avoir le cœur sur la main et un esprit généreux.
- Le bien-être physique et mental est important pour vous et vous faites des efforts pour le préserver dans les meilleures conditions.
- Vous êtes réceptif aux contributions des autres et faites preuve de transparence à travers vos actes et vos paroles.
- Il est important pour vous d'avoir un sens et un sentiment de contentement dans votre vie.

Le type de valeurs que vous avez sélectionné indique que vos capacités individuelles et les liens que vous établissez avec les autres sont ce qui est le plus important pour vous.

Comprendre nos valeurs nous aide à mieux nous comprendre nous-mêmes et comprendre pourquoi nous pouvons agir ou réagir de la manière dont nous le faisons. Par exemple, si quelqu'un transgresse une de vos valeurs, vous pouvez vous sentir blessé ; vous pourriez vraisemblablement vous sentir contrarié si votre valeur de "ouverture, franchise" n'est pas respectée par quelqu'un d'autre. De même, si vous prenez une décision qui va à l'encontre d'une de vos valeurs, cela peut vous amener à vous sentir inconfortable ou contrarié à propos de cette décision, parce que vous n'avez pas été sincère avec vous-même.

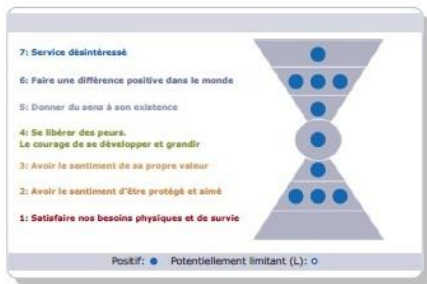
Vous avez sélectionné une valeur qui pourrai(en)t être classée(s) comme potentiellement limitative(s) ou basée(s) sur des peurs :

- Contrôle: Un désir de contrôle peut illustrer une peur sous-jacente ou un manque de confiance. Il peut également indiquer un besoin de pouvoir sur les autres et peut inhiber les relations.

Dans quelle mesure pensez-vous que cela affecte votre prise de décision et la manière dont les autres vous voient ?

Domaine	Valeur
adaptabilité	4
amitié	2
contrôle (L)	1
enthousiasme/ attitude positive	5
épanouissement personnel	6
famille	2
générosité	5
humour/ plaisir	5
ouverture, franchise	5
santé	1

www.valuescentre.com 4



D'après les valeurs que vous avez sélectionnées, il est clair que :

- Vous commencez à ressentir réellement le sens des finalités et à coopérer avec les autres pour un bénéfice et un épanouissement mutuels.
- Avoir des relations de proximité et être en lien avec les autres est important pour vous. Vous avez besoin de ressentir de l'amour et de l'appartenance. Si ces besoins sont menacés ou non satisfaits, vous allez ressentir de l'anxiété en ne vous sentant pas accepté ou pas assez aimé.

Vos valeurs montrent que :

- Partager les enseignements de votre expérience pour prendre en charge et guider les autres constitue une priorité pour vous.
- Votre don pour penser de manière imaginative et utiliser vos aptitudes pour produire de nouvelles idées vous aide à apporter des changements positifs dans la vie des autres.
- Les relations constituent un élément central de votre vie et vous vous souciez et avez de la considération pour ceux qui vous entourent.
- Vous vous sentez responsables de vos actions et vous aimez qu'il en soit de même pour les autres.
- Vous voulez être efficace dans vos efforts et faire le meilleur usage de votre temps.
- Les relations étroites sont de la plus haute importance pour vous et elles jouent un rôle central dans les décisions que vous prenez.
- La modestie et l'absence de prétention sont visibles dans vos interactions avec les autres.

Le type de valeurs que vous avez sélectionné indique que les liens que vous établissez avec les autres sont ce qui est le plus important pour vous. D'après votre choix de valeurs, vous démontrez aussi une attention pour l'intérêt collectif (faire la différence, impact significatif).

Comprendre nos valeurs nous aide à mieux nous comprendre nous-mêmes et comprendre pourquoi nous pouvons agir ou réagir de la manière dont nous le faisons. Par exemple, si quelqu'un transgresse une de vos valeurs, vous pouvez vous sentir blessé ; vous pourriez vraisemblablement vous sentir contrarié si votre valeur de "attention, bienveillance, prendre soin" n'est pas respectée par quelqu'un d'autre. De même, si vous prenez une décision qui va à l'encontre d'une de vos valeurs, cela peut vous amener à vous sentir inconfortable ou contrarié à propos de cette décision, parce que vous n'avez pas été sincère avec vous-même.

#### Domaine

assumer ses responsabilités	4
attention, bienveillance, prendre soin	2
coaching/ mentoring	6
créativité	5
efficacité	3
faire la différence, impact significatif	6
famille	2
humilité	7
leadership	6
respect	2

## **Příloha 18**

Vzhledem k ochraně dat není možné publikovat tuto přílohu na internetu. V případě zájmu je její obsah dostupný v tištěné podobě v archivu knihovny Univerzity Palackého v Olomouci.

Vzhledem k ochraně dat není možné publikovat tuto přílohu na internetu. V případě zájmu je její obsah dostupný v tištěné podobě v archivu knihovny Univerzity Palackého v Olomouci.

Vzhledem k ochraně dat není možné publikovat tuto přílohu na internetu. V případě zájmu je její obsah dostupný v tištěné podobě v archivu knihovny Univerzity Palackého v Olomouci.