

Kulturní a společenská rozmanitost v mezinárodní IT firmě (Diversity Management)

Vendula Cetlová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vendula CETLOVÁ**
Osobní číslo: **H128005**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Kulturní a společenská rozmanitost v mezinárodní IT firmě (Diversity Management)**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu **IMS Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách (IMS 2009)**, případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce. S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na vysvětlení pojmu diverzita, jak se projevuje a k čemu slouží;
- diversity management – definice, historie, vývoj, obsah, přístupy;
- argumenty pro zavádění diversity management;
- aplikace přístupů diversity management v praxi.

Součástí práce bude empirické šetření event. realizovaný výzkum (kvantitativní, kvalitativní, smíšený) zaměřený na provedení analýzy a hodnocení aplikace diversity management ve vybraném podniku.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

EGER, Ludvík. Diversity management. Vyd. 1. Praha: Česká andragogická společnost, 2009, 200 s. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-87306-03-1.
GARDENSWARTZ, Lee a Anita ROWE. Diverse teams at work: capitalizing on the power of diversity. Vyd. 1. Alexandria, Va.: Society for Human Resource Management, c2003, 259 p. Česká a slovenská andragogika. ISBN 15-864-4036-5.
GARDENSWARTZ, Lee a Anita ROWE. Diversity is reality: effective leadership of diverse teams in a global environment. 1st ed. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011, 228 s. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-7204-775-8.
RAŠTICOVÁ, Martina. Česká žena mezi rodinou a profesí: leadership a management diverzitních týmů z genderové perspektivy. 1. vyd. Brno: CERM, 2011, 181 s. ISBN 978-80-7204-776-5.
SVATOŠOVÁ, Veronika. Tvořivé myšlení a inovace. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 168 s. ISBN 978-80-7452-010-5.
VELÍŠKOVÁ, Hana. Víc (různých) hlav víc ví: diversity management – přínosy rozmanitých pracovních týmů. Vyd. 1. Praha: Nový prostor, c2007, 97 s. ISBN 978-809-0399-006.
Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce:

11. listopadu 2013


Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2014

V Brně dne 11. listopadu 2013


doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně

.....
Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diversity Management nebo-li řízení diverzity v organizacích se stává stále častěji žhavým tématem nejen na poli personálního řízení organizací, ale i tématem pro obecnou veřejnost vůbec, neméně pak tématem pro oblast sociální pedagogiky. Teoretická část se zabývá shrnutím informací a poznatků o managementu a leadershipu v obecné rovině, následně se práce věnuje tématu personálního řízení a závěr tvoří široká kapitola, která popisuje dosavadní teorie a poznatky o konceptu Diversity Management. Empirická část je realizovaná kvalitativní výzkumem, metodou komparace - srovnání tří společností, které působí v oboru informačních a komunikačních technologií a jejich přístupem, činnostmi a strategiemi v zavádění konceptu Diversity Management. Stejně jako na vývoj moderních technologií je kladen čím dál větší důraz na rozvoj manažerských disciplín. Jednou takovou je právě Diversity Management.

Klíčová slova: management, leadership, personální management, diversity management, diverzita, dimenze diverzity, gender management

ABSTRACT

Diversity Management in organizations is becoming increasingly hot topic not only in the field of personal management, but also the topic for the general public at no less then subject to social pedagogy. The theoretical part deals with summary information and knowledge of management and leadership in general, then the work is devoted to the topic of personal management, in the end of the theoretical part there is wide section describing current theories and knowledge about the concept of Diversity Management. The empirical part is conducted qualitative research, by comparison of the three companies that operate in the field of information and communication technologies and their approach to activities and strategies in implementing the concept of Diversity Management. As well as the development of modern technology is put more and more emphasis on the development of management disciplines. Discipline of such a one is precisely Diversity Management.

Keywords: management, leadership, personal management, diversity management, diversity, diversity dimensions, gender management

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D., MPH za odborné vedení bakalářské práce, především za jeho užitečnou metodickou pomoc. Ráda bych také poděkovala svojí rodině, především mému partnerovi a svoji dceři za jejich podporu a trpělivost.

Prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.1 ŘÍZENÍ JAKO PROFESE.....	13
1.2 PERSONALISTIKA A PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	14
1.3 MANAGEMENT A OSOBNOST MANAŽERA	15
1.3.1 Sociální zodpovědnost manažerů.....	17
1.4 LEADERSHIP A OSOBNOST LÍDRA	18
1.4.1 Firemní kultura.....	19
1.5 SROVNÁNÍ MANAGEMENTU A LEADERSHIPU.....	20
2 DIVERSITY MANAGEMENT.....	24
2.1 HISTORIE ŘÍZENÍ DIVERZITY	25
2.2 DIVERZITA	26
2.3 VNÍMÁNÍ A MĚŘENÍ DIVERZITY.....	27
2.4 DIMENZE DIVERZITY	29
2.4.1 Rovné zaměstnávání občanů	32
2.4.2 Pozitivní diskriminace.....	33
3 SHRUTÍ.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
4 SROVNÁVÁNÍ DOBRÉ PRAXE DIVERSITY MANAGEMENTU VE VYBRANÝCH PODNICÍCH.....	36
4.1 METODOLOGIE	36
4.2 PROFIL FIRMY IBM	37
4.2.1 Diverzita ve firmě IBM.....	38
4.3 PROFIL FIRMY MICROSOFT	39
4.3.1 Diverzita ve firmě Microsoft.....	40
4.4 PROFIL FIRMY AT&T	42
4.4.1 Diverzita ve firmě AT&T.....	42
4.5 DIVERSITY MANAGEMENT VE VYBRANÝCH PODNICÍCH	43
4.6 PROBLEMATIKA GENDER MANAGEMENTU VE VYBRANÝCH PODNICÍCH.....	49
5 SHRUTÍ.....	52
ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATUR.....	54
SEZNAM OBRÁZKŮ	57
SEZNAM TABULEK.....	58

ÚVOD

Globalizace pracovního trhu a demografické změny ve společnosti poukazují na potřebu Diversity managementu a to především v důsledku měnící se struktury pracovních sil. Diversity management je poměrně nový fenomén na poli správního systému v různých organizacích a to jak v teorii tak i v praxi. Diversity management se stal důležitou složkou v oblasti personálního řízení, hlavně pak po začlenění České republiky do Evropské unie. Tento koncept řízení je důležitý pro firmy, organizace a instituce, ale i pro rozvoj občanské společnosti obecně. Termín diverzita se do češtiny nejčastěji překládá jako různorodost, rozmanitost. Nutno říci, že v tomto smyslu se na diverzitu nebo-li na rozmanitost, odlišnost a individualitu, kterou tento pojem zahrnuje, nahlíží pozitivně. Původní anglické slovo diversity se spojením s dalším anglickým slovem - v poslední době hojně užívaným v české populaci, především pak v podnikatelské sféře – management, dostává charakter nového pojetí řízení lidských zdrojů. Koncept Diversity Management se snaží o integraci principů a postupů diverzity do každodenní manažerské praxe a do procesu učení se v rámci firmy nebo dané organizace. V zájmu dosažení svých cílů, maximálního výkonu a získání výhody nad konkurencí musí manažeři a osoby na vedoucích pozicích pochopit diverzitu a její podoby u svých zaměstnanců a využít ji jako strategický nástroj k dosažení zájmů firmy. Zaměstnanci s různými znalostmi, zájmy, životními zkušenostmi, odlišným zázemím i potenciálem mohou pracovní tým velice obohatit. Iniciativa zaměřená na prosazování diverzity se snaží v praxi zvyšovat respekt a pochopení pro vzájemné odlišnosti, kultivovat vztahy a potírat všechny formy skryté i otevřené diskriminace ve společnosti. Empirická část bakalářské práce bude realizována výzkumnou metodou komparací tří mezinárodních firem se zaměřením na IT a komunikace. Tyto firmy stály na počátku vývoje informačních a komunikačních technologií a stejně jako všechny moderní obory, tak i diversity management zaznamenává značný vývoj v souvislosti k trendům moderní společnosti. Diverzita je v zásadě těmito společnostmi definována jako začleňování každého a nevylučování nikoho. Společnosti projevují snahu pochopit všechny lidské vlastnosti, které činí člověka jedinečným. Diversity Management se stal součástí jejich kultury a firemní strategie ještě před tím než byl legislativně zakotven v jejich mateřských zemích. Dlouhodobým trendem všech firem je vytvářet prostředí, které by bylo vhodné pro každého. Největší důraz je kladen na genderové rozdíly, hendikepované, generační odlišnost, LGBT – lesby, gaye, bisexuály a transgender osoby.

Tato práce si klade za cíl objasnit potřebu a prospěšnost, zavádění, teorii i praxi konceptu Diversity Management nejen ve vybraných organizacích, ale i v široké veřejnosti jako normy pro vytvoření harmonického pracovního prostředí. Dalo by se říci, že dílčím cílem pak bude potvrzení výroku, že - pro toho, kdo je dobrý by neměly existovat umělé hranice, které by mu bránily rozvíjet svůj talent.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

O vedení, řízení a touze umět lidi přesvědčit se ve své knize *Teorie mravních citů* vyjadřuje Adam Smith¹ (2005) takto: „Zdá se, že touha aby nám lidé věřili, touha přesvědčit jiné lidi, vést a řídit je, je jednou z nejsilnějších mezi všemi našimi přirozenými tužbami“ (s. 25).

„Cílů dosahujeme řízením zdrojů. Řízení (management) je proces, který využívá zdrojů za účelem dosažení cílů. Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů“ (Bělohávek a kol., 2001, s. 357)

Lidé jsou jedním ze čtyř zdrojů, které určují ekonomický rozvoj. Ostatní jsou půda, technologie, kapitál. Práce se sestává z lidského času stráveného ve výrobě a službách. Je to nejběžnější a nejdůležitější vstup pro rozvinutou ekonomiku. Výzkumy dokazují, že výsledky podniků jsou ze 60% ovlivňovány věcnými zdroji a ze 40% lidskými zdroji. Lidské zdroje ohraničují možnosti organizace a stupeň využití. Lidské zdroje jsou tvůrčí - uvádějí do pohybu ostatní věcné zdroje a kromě toho ovlivňují i další činnosti.

O hospodářském výsledku organizace nerozhoduje jen počet zaměstnanců, ale i znalosti a vědomosti, vzájemná komunikace, mzda, spokojenost v zaměstnání, sociální jistoty, tedy jejich kvality. (Samuelson, Nordhaus, 2007, s. 580)

Pozitivní výsledky poučeného, racionálního a zároveň korektního manažerského zacházení s lidmi jako lidskými zdroji organizace zpravidla nepřicházejí automaticky. Jak organizace podnikatelského typu, které chtějí dosahovat svých ambiciózních cílů a obstát v náročné konkurenci, tak i neziskové a veřejně prospěšné organizace, instituce a složky veřejné správy, zaměřené na plnění svého společenského poslání, se musí vedle jiných svých důležitých aktivit soustavně zabývat vyhledáváním, získáváním, efektivním uplatňováním a využíváním svého personálu a rozvojem lidských zdrojů v souladu se svým posláním a strategickými záměry.

¹ Adam Smith (1723-1790) byl skotský ekonom a filosof, zakladatel moderní ekonomie a představitel skotského osvícenství. Jeho dílo bylo zaměřeno na detailní rozpracování celé ekonomiky - pojednává o hodnotě výrobku, lidské práci, poptávce a nabídce, hodnotě peněz, hodnotě statků, funkci a způsobech směny zboží a materiálu, funkci toku zboží a poptávky po lidské práci. Je to komplexní filozofické zmapování celého ekonomického systému v raně kapitalistické společnosti, které dalo směr dalšího vývoje makro- a mikroekonomiky dalších generací.

1.1 Řízení jako profese

Úvahy o efektivitě řízení provázejí lidstvo již od nepaměti; dá se říci, že od doby, kdy se oddělila činnost těch, kdo práci přímo vykonávali a těch, kdo „pracovali hlavami a rukama jiných“ – kdo se věnovali řízení práce druhých. Řízení ve smyslu udílení rad či návodů, jak se má určitá činnost a práce vykonávat lze pozorovat již ve starověkých civilizacích, například v Egyptě při stavění pyramid. Avšak teprve od dob buržoazních a průmyslových revolucí dostala problematika řízení člověka člověkem nový rozměr. Tento rozměr je definován především svobodou občana, který se může sám rozhodnout jakými způsoby naloží se svojí pracovní silou, dokonce ji může výhodně „prodat či zpeněžit“. Od poslední třetiny 18. století a výrazně pak od poloviny 19. století vytlačuje průmyslová výroba za pomoci nejrůznějších technik manuální produkci. K požadavku na nové způsoby práce především v továrnách lze také přičíst postupnému rozpadu kolonií a dělení Evropy po 1. světové válce. Rozvoj teorií o organizacích a jejich řízení je jen odrazem těchto skutečností. Jako první formuloval některé obecné principy řízení podniků již Adam Smith v 70. letech 18. století (*Bohatství národů*, 1776). Až formulování klasických organizačních koncepcí zahájilo soustavný zájem o problematiku zákonitostí fungování, zásad a pravidel pro řízení hospodářských organizací (podniků). Za tvůrce těchto teorií lze pokládat F. W. Taylora² a H. Fayola, kteří zreflektovali svoje zkušenosti a přispěli k rozvoji úvah o účelném uspořádání organizací a efektivitě činností spjatých s řízením.

² Frederick Winslow Taylor (1856–1917). „Mezi vítězstvími na tenisových turnajích a vymyšlením nových způsobů nahazování v baseballu vytvořil Taylor první promyšlenou manažerskou teorii: vědecké řízení. V současné době je pravidelným terčem výsměchu za své nehumanní přístupy k těm, kdo práci vykonávají, ale jak upozorňuje Peter Drucker, Taylor byl prvním, kdo skutečně začal přemýšlet o podstatě práce. Nejvýznamnější díla: *The Principles of Scientific Management* (1913).“ (Crainer, *Moderní management: Základní myšlenkové směry*, 2000, s.240)

1.2 Personalistika a personální management

Řízení lidských zdrojů se neomezuje pouze na vedoucí pracovníky personálního oddělení a další zaměstnance personálního útvaru, ale týká se prakticky všech manažerů v organizaci. Personalistika má úzkou spojitost s managementem celé organizace.

V souvislosti s řízením lidských zdrojů se rozlišují tři vývojová stadia: personalistika, personální řízení a řízení lidských zdrojů. V poslední době se hovoří o personálním managementu a managementu lidských zdrojů jako o dvou složkách managementu lidí (people management).

Personální management je souborem a repertoárem víceméně konzistentních a doplňujících se organizačních personalistických principů, činností, prováděcích postupů a praktik, uplatňovaných specialisty na personál. Personální management lze chápat jako jednu ze speciálních manažerských disciplín. Britští odborníci na personální management H.T. Graham a R. Bennett (1992, s.157) uvádějí následující definici: "Personální management je tou částí managementu, která se zabývá lidmi při práci a jejich vztahy v podniku (resp. organizaci). Cílem personálního managementu je dávat dohromady muže a ženy, z nichž je organizace složena, umožňovat jim, aby co nejvíce přispívali k úspěchům organizace, a současně brát ohled na blaho a prospěch (well-being) jednotlivců a pracovních skupin."

Pojetí personálního managementu je blízké pojetí personalistiky. Přestože personalistika a personální management označují podobné přístupy a oblasti organizační aktivity a není mezi nimi principiální rozdíl, pojetí personalistiky se jeví poněkud užší, a vlivem tradice, z níž tyto přístupy vzešly, jsou v něm kladeny poněkud jiné důrazy, než u personálního managementu (Mateiciuc, 2008, s. 101, [online]).

„Personalistika zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozicí v organizaci. Toto je prováděno pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, nábořem, výběrem, umístěním, propagací, oceňováním stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly byly dosahovány účinně a efektivně“ (Gregar, Řehoř, Šigut, 2012, s. 13).

1.3 Management a osobnost manažera

Je mnoho definic pro pojem „management“, ty se liší především tím, co konkrétně mají znázorňovat, rozlišujeme je totiž podle toho, jestli se management zaměřuje na vedení lidí, nebo specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, nebo účel a používané nástroje. Jednou z definic pak může být: „Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“ (Bělohávek, 2001, s.24). Různým definicím zůstává ale společný důraz na zabezpečení cílů organizace.

Pojem management je převzat z anglického jazyka. Anglický výraz management znamená řízení, správu, obratné zacházení. Anglické sloveso „to manage“ má však ještě širší rozpětí významů. Překládá se například jako: řídit, vést, spravovat, ovládat, hospodařit, vládnout něčím (nějakým nástrojem), uspořádat něco, zařídit, zvládnout, dokázat si pomoci, dosáhnout, obratně s něčím zacházet. I v českém jazyce je tento pojem vícevýznamový. Nejjobecněji ho lze vykládat jako organizační řízení.

Managementem se také rozumí řídicí subsystém organizací různého druhu, včetně jeho personálního obsazení konkrétními osobami do řídicích funkcí (pozic). Pro správné pochopení managementu jako komplexní aplikované disciplíny, jeho principů, přístupů, metod a teoretických koncepcí slouží další pojmy a kategorie jako jsou: organizace, její účel, funkce a poslání, řízení a koordinace, organizační procesy a struktura, zdroje, kapacita a potenciály organizace, organizační výkonnost a efektivnost, organizační flexibilita a adaptace. Profil a úlohu manažera charakterizuje např. P.F. Drucker³ (Drucker, cit.podle Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 13), který říká, že manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvarů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků. Dále své spolupracovníky vede, vybírá a rozmísťuje, motivuje (stimuluje a hodnotí). Každý jedinec je svým způsobem manažer – řídí svůj život.

³ Peter F. Drucker (1909 - 2005). „Narodil se v Rakousku, ačkoli většinu života strávil v Kalifornii. Drucker je nejpřednějším myslitelem v oboru managementu dvacátého století. Jeho práce jsou všezahrnující a vždy rozhodně stojí za přečtení. I ve svých devadesáti letech zůstává bystrým a vnímavým komentátorem prakticky všech aspektů managementu a podnikání. Nejvýznamnější díla: *The Practice of Management* (1954), *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (1973), *The Age of Discontinuity* (1968).“ (Crainer, *Moderní management: Základní myšlenkové směry*, 2000, s.232)

Člověka určují pro roli manažera organizace jeho vrozené a získané vlastnosti, mezi ty vrozené patří např. organizační schopnosti, přirozená autorita, charisma a umění vést. Mezi získané vlastnosti řadíme manažerské metody, skupinové rozhodování, odborné znalosti, umění komunikace a životní zkušenosti. Manažer by sebou neměl nechat manipulovat. Měl by znát své vlastnosti a schopnosti, měl by si být vědom svých nedostatků. Měl by být ochoten ke konstantnímu seberozvoji. Osobnost manažera bývá úzce spjata s organizací. Úspěšnost jeho vlastní práce se projevuje v úspěšnosti podniku - organizace. Manažeři zastávají určitý styl vedení, v praxi však v čisté formě tento styl neexistuje, vždy jeden dominuje.

Styly vedení lidí:

- **Autokratický** – je maximálně centralizovaný, funguje především jako vůdce, poskytuje málo samostatnosti, má minimální iniciativu, vztahy ve skupině bývají napjaté, výkonnost může být značná, ale ne vždy kvalitní vzhledem k malé zainteresovanosti na skupinových cílech. Tento styl se dá použít v jasné struktuře organizace s důrazem na kontrolu plnění úkolu zpravidla jednoduché práce s nízkou kvalifikací.
- **Liberalistický** – minimálně centralizovaný, vůdce zasahuje málo, závislost podřízených je nízká, projevuje se zde velká svoboda, ne však chaos, funguje individuální odpovědnost, z čehož vyplývá, že ho lze aplikovat zpravidla v kolektivech vysoce kvalifikovaných odborníků pracujících samostatně, kteří jsou motivováni řešenými úkoly.
- **Demokratický** – optimálně centralizovaný, založen na vzájemném respektování, členové mají přehled o skupinových cílech a spolupodílejí se na rozhodování. Manažer nedává mnoho příkazů, spíše působí svým příkladem. Je přístupný k návrhům. Produktivita skupiny je průměrná ale kvalitní a dlouhodobá. Tento styl je označován za nejvhodnější.

1.3.1 Sociální zodpovědnost manažerů

Organizace tvoří významnou část sociálně-ekonomické struktury národní a regionální ekonomiky. Harmonické a nekonfliktní fungování organizací vyžaduje, aby jejich sociálně-ekonomické, popř. kulturně-politické chování bylo v rámci usměrňujících formálních i neformálních pravidel a norem. Tato pravidla a normy vytvářejí rámec pro sociální zodpovědnost manažerské práce.

„Sociální zodpovědností manažerů („Social Responsibility of Managers“) se rozumí ochota a morální i kvalifikační připravenost vedoucích pracovníků nést důsledky svého jednání vůči vnitřnímu a vnějšímu společenskému prostředí“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 45). Tyto pravidla jsou sice veřejně deklarovaná, obvykle ale nejsou písemně podložena, významně však stále kladou nároky na potřebu sociální zodpovědnosti manažerské práce v organizaci. Spoluvytváří se tak soulad zájmů a respektu ve společnosti a v dané organizaci. Podporují se příznivé podmínky pro spolupráci organizačních jednotek a dalších partnerů (anglicky „stakeholders“, v češtině pak spíše nahrazujeme výrazem „klíčoví partneři“). To jak manažeři i jimi řízené organizační jednotky uplatňují pravidla a normy sociální zodpovědnosti vytváří jejich „image“ a úroveň vztahů s partnery. Ve stále větší míře se plnění těchto požadavků stává součástí hodnocení kvality činností vedoucích pracovníků. Část pravidel a norem chování odpovídá zákonodárství dané země, její kulturní a historické tradici. Část vznikla na základě mezinárodních doporučení, zejména pak v oblasti lidských práv. Současný trend manažerské práce pochybuje o nalezení kompromisu mezi ekonomickou racionalitou a sociální zodpovědností. Na jedné straně se od manažerů očekává starostlivé hospodaření se zdroji, na druhé straně pak pochopení pro sociální potřeby společnosti. Jde o umění najít míru v konkrétních podmínkách, podporu a zakotvení v otázce sociální organizace lze hledat ve vizi organizace nebo v celkové podnikatelské strategii toho konkrétního podniku.

1.4 Leadership a osobnost lídra

Existuje mnoho definic pro pojem leadership. Jedna z obecných definic může znít takto: „Je to vedení strany nebo skupiny“. Pravdou ale je, že tato definice má větší přesah. Vůdce může být generální ředitel organizace nebo nováček ve firmě, který vede svůj tým k maximálnímu možnému úspěchu. Vůdce často využívají svůj potenciál vést z pozice své funkce a moci; mnohdy však správní lídři využijí prostě jen osobitý přístup, svoje charisma, přesvědčení a inspiraci. Další definice leadershipu zní: „Leadership je umění vést ostatní k záměrnému vytvoření konkrétního výsledku, ke kterému by jinak nedošlo.“ Nejen dosažení skvělých výsledků je tvořen dobrým leadershipem. Dobří lídři dosahují excelentních výsledků tím, že si dokáží získat pomoc od druhých. Lídr má dokonce schopnost měnit firemní kulturu svým působením. Je hlavním klíčem k úspěchu firmy.

Charakteristika dobrého lídra:

- **Schopnost sebeuvědomění** (self-awareness; vyžaduje hlubokou znalost svého emocionálního stavu. Tato osoba zná svoje silné a slabé stránky. Zná svoje limity a svůj maximální potenciál).
- **Schopnost sebeřízení** (self-direction; tato osoba je schopna efektivně řídit sebe sama, zná postupy, ví jak organizovat úkoly a jak se vyhnout otálení. Dokáže se sama zklidnit v případě nahněvání. Umí se rychle rozhodovat, pokud je to nutné nebo počkat se svým rozhodnutím a zvážit všechny případné možnosti).
- **Schopnost vize** (může to být základní vize v úspěch týmu nebo větší jako je například světový mír).
- **Schopnost motivovat** (dobří lídři neříkají ostatním, co mají dělat, místo toho konstantně vytváří dojem, že jim ostatní chtějí pomoci v dosažení společného cíle. Klíčem k tomuto „umění“ je pěstování vlastní touhy pomáhat druhým. Lidé toto vycítí a chtějí jim na oplátku také pomoci).
- **Sociální povědomí** (pochopení sociálních vztahů a klíčových činitelů v té konkrétní sociální síti je další ze základních součástí správného leadershipu. Kdo v organizaci má největší vliv, a to jak po oficiální i neoficiální stránce)?

Většina z výše zmíněných vlastností se váže na sociální inteligenci na tzv. EQ⁴. Lídři s vysokým EQ jsou ze své podstaty více uvědomělí. Chápou duševní procesy a vědí jak se jimi mají řídit. Jsou hluboce spjati s tím, v čem jsou právě zaníceni. Jejich přirozenou stránkou je starost o názory ostatních. Dá se říci, že jejich pohnutky spějí ke společenské harmonii.

1.4.1 Firemní kultura

Kulturní znalost a inovační zázemí organizace je živnou půdou v níž působí tzv. kritické faktory úspěchu⁵ (CSF, „critical success factor“). Kulturní zázemí organizace představuje atmosféru pro fungování a rozvíjení manažerské práce. V poslední době se obrazně mluví o této atmosféře jako o „interní ekologii organizace“. Toto „životní prostředí“ organizace společně se sociální odpovědností vedoucích pracovníků vytváří vztahy mezi lidmi, etiku v jednání, vztah k učení se (znalostem) a inovace fungování organizace. Organizační kultura představuje sdílené hodnoty, zájmy, přesvědčení, rituály a tradice, které spojují kolektiv v organizaci. Podstatné je do jaké míry jsou tyto prvky mezi pracovníky sdíleny, pokud u většiny, mluvíme o tzv. „silné kultuře“ („strong culture“), v opačném případě o „slabé kultuře“ („weak culture“). Organizační kultura vytváří implicitní orientaci pro sociální, ekonomické a kulturní poslání organizace a jeho chápání lidmi jak z vnitřního tak z vnějšího pohledu. Trendem moderního managementu není jen uznání, ale i pochopení růstu významu organizační kultury. Dá se mluvit o jejím zahrnutí do všech soudobých konceptů kritických faktorů úspěchu v současné informační společnosti. Kulturní zázemí organizace zásadně ovlivňuje motivační prostředí pro iniciativu, podnikavost a dosahování cílů. Svým konceptem buď pozitivně nebo negativně působí na loajalitu a chování lidí v organizaci.

⁴ zkratka EQ nebo-li emoční nebo emocionální kvocient, z anglického „emotional quotient“ je v psychologii číselný ukazatel, který hodnotí emoční inteligenci – lidskou schopnost zacházet s emocemi a spolupracovat se sociálním okolím.

⁵ CSF - jde o jednoduchou analytickou techniku, přístup, který se používá v modelování organizace a jejího fungování nebo nějaké situace či projektu a je výrazně analogický. Paretovu pravidlu či pravidlu úzkého hrdla. Analýza kritických faktorů úspěchu se používá v situacích, kde je třeba umět pojmenovat klíčové faktory, které mohou znamenat selhání, či neúspěch nebo naopak.

Podle Edgara E. Scheina⁶ – odborníka na organizační kulturu, hraje klíčovou roli uplatňování leadershipu v procesech harmonizace dílčích kultur v organizaci. Platí to jak v procesu zavádění účelových změn v organizaci, tak ve vytváření podmínek pro spolupráci s externími partnery, jejichž organizační kultura se může značně lišit. Organizační kultura má silnou vazbu na její znalostní a inovační zázemí. Projevuje se to např. v ochotě sdílet znalosti, projevovat iniciativu k inovační aktivitě, pochopení nutnosti se učit a nové poznatky v organizaci využívat. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s.257-259)

1.5 Srovnání managementu a leadershipu

Je mnoho nejasností ve vztahu mezi managementem a leadershipem, oba by měli jít ruku v ruce, nutností ale zůstává tyto pojmy úzce spojovat. Jakákoliv snaha je oddělit by pravděpodobně způsobila více problémů než nalezení možného pochopení.

Peter Drucker (2009, s. 161) jasně vystihuje rozdíl mezi management a leadershipem takto: management je o tom – dělat věci správně, leadership je o tom – dělat správné věci.

Úkolem manažera je plánovat, organizovat a koordinovat.

⁶ „Schein působí již téměř čtyřicet let na MIT a za tu dobu se stal průkopníkem konceptu organizačního rozvoje. V knize *Organizational Culture and Leadership* objasnil koncepci podnikové kultury a prokázal její vztah k vedení lidí. Přišel také s termíny kariérová kotva a psychologická smlouva, které v průběhu devadesátých let přitahovaly stále více pozornosti. Nejvýznamnější díla: *Organizational Culture and Leadership* (1985).“ (Crainer, *Moderní management: Základní myšlenkové směry*, 2000, s.239)

Úkolem vůdce je inspirovat a motivovat. Warren Bennis⁷ ve své knize *On becoming a leader* (2009) předkládá následující seznam rozdílů (převzato z *What is the difference between management and leadership?*, 2014, [online]) :

- Manažer spravuje, vůdce inovuje.
- Manažer je kopie, vůdce je originál.
- Manažer udržuje, vůdce vyvíjí.
- Manažer se zaměřuje na systémy a struktury, vůdce se zaměřuje na lidi.
- Manažer se spoléhá na kontrolu, vůdce podněcuje důvěru.
- Manažer má okamžitý pohled na věc, vůdce vidí věci z dlouhodobé perspektivy.
- Manažer se ptá jak a kdy, vůdce se ptá co a proč.
- Manažer se soustředí na to podstatné, vůdce má vše pod dohledem.
- Manažer napodobuje, vůdce vytváří.
- Manažer přijímá status quo, vůdce ho zpochybňuje.
- Manažer je „příkladný dobrý voják“, vůdce je sám sebou.

Řízení se zabývá úspěšným použitím veškerých zdrojů včetně lidí, zatímco vedení se soustřeďuje na to, aby z lidí dostalo to nejlepší – obojích je jistě potřeba.

⁷ „Bennis je bohužel automaticky spojován s vůdcovstvím. Přitom se jeho kariéra ubírala mnohem širšími cestami. Vytvořil pojem adhokracie a předpověděl řadu problémů, které se projevují až v dnešní době. Jeho nejčtenějším dílem je kniha *Leaders*, jejímž spoluautorem je Burt Nanus. Nejde o Bennisovu nejlepší knihu. Poskytuje nezvyklé příklady vůdcovství v praxi, které sahají od Neila Armstronga až po provazochodce. Nejvýznamnější díla: *The Unconscious Conspiracy* (1976); *The Temporary Society* (1968), *Leaders* (s Burtem Nanusem, 1985).“ (Crainer, *Moderní management: Základní myšlenkové směry*, 2000, s.230)

Tabulka č. 1: Rozdíl mezi managementem a leadershipem

	Leadership	Management
Definice	Leadership znamená „schopnost jedince ovlivňovat, motivovat a umožnit ostatním, aby přispěly k účinnosti a úspěšnosti organizací, které jsou členy“.	Management zahrnuje řízení a kontrolu skupiny, jedné nebo více osob či subjektů za účelem koordinace, harmonizace skupiny a k dosažení stanoveného cíle.
Osobnostní styl	Často jsou popisováni jako geniální a někdy náladové osobnosti s velkým charisma. Přesto jsou často považováni za samotáře a uzavřené jedince. Nebojí se podstupovat někdy až nepřiměřeně velký risk. Téměř všichni lídři mají velice vysokou úroveň představitosti.	Manažeři bývají racionální, mají pod kontrolou řešení problémů. Často se zaměřují na cíle, strukturu a dostupnost personálních zdrojů. Osobnost manažera se dá definovat velkou vytrvalostí, silnou vůlí a analytickým přemýšlením.
Zaměření	Vedené lidí	Řízení lidí
Výstup	Úspěch	Finální výsledek
Přístup k řešení úkolů	Vytváří kreativní řešení. Pomocí svého charisma a odhodlání dokáže nabudit, přimět a motivovat ostatní k dosažení společného cíle a řešení problému.	Zpracovávají strategie, zásady a metody k vytvoření týmů a myšlenek, které kombinují tak, aby co nejlépe fungovaly. Po ostatních žádají jejich názory, hodnoty a principy, skrze to věří, že tato kombinace sníží riziko a zaručí úspěch.
Přístup k rizikům	Podstupuje riziko.	Je v zásadě proti riziku.
Role v procesu rozhodování	Zprostředkovaná.	Zúčastněná.
Styly	Transformační, poradní a participativní.	Diktátorský, autoritativní, transakční, autokratický, poradní a demokratický.
Uplatňování moci skrze	Charisma a vliv.	Formální autorita a pozice.
Organizace	Lídři mají příznivce.	Manažeři mají podřízené.
Příklání se k	Srdci.	Hlavě.

Zdroj: Diffen. Leadership vs Management, [online]

„Z výše uvedeného je patrné, že v souvislosti s efektivitou diverzitních týmů se jedná spíše o „diversity leadership“ než diversity management přestože oba přístupy, tak jak byly vymezeny výše hrají významnou roli.“ (Rašticová⁸, 2012, s. 22)

⁸ Martina Rašticová vede v současné době Ústav managementu na Fakultě podnikatelské VUT v Brně. Jejím hlavním oborem tvůrčí a pedagogické činnosti je personální management, zejména pak jeho dílčí oblast „leadership a management diverzitních týmů“. V oblasti genderové a interkulturní problematiky řeší výzkumné úkoly a publikuje od roku 1998. Od roku 2010 úzce spolupracuje s pracovištěm prof. Guðbjörg Lindy Rafnsdóttir z University of Iceland na problematice sladění pracovního a rodinného života u žen ve vedoucích pozicích. V uvedené oblasti se podílela na sedmi významných výzkumných projektech. Je autorkou monografie Česká žena mezi rodinou a profesí. Leadership a management diverzitních týmů z genderové perspektivy, vedoucí autorkou kolektivní monografie Diversity is Reality. Effective Leadership of Diverse Teams in a Global Environment a dále spoluautorkou odborné knihy Bariéry pro vstup do podnikání a sebeprosazení žen v ČR a srovnání s EU. Dále se podílela kapitolou na monografii Women as Transformational Leaders. From Grassroots to Global Interests, vydané ve Spojených státech amerických v edici Praeger Publisher. Je taktéž autorkou nebo spoluautorkou řady prací ve vědeckých časopisech. Výsledky výzkumné činnosti pravidelně prezentuje na mezinárodních vědeckých konferencích v Čechách i zahraničí.

2 DIVERSITY MANAGEMENT

Diversity management je univerzální manažerské pojetí v moderní společnosti založené na prosazování rovných příležitostí. Diversity management je strategie, která slouží k posílení a udržení pozitivního pracovního prostředí. Obvykle je tato strategie iniciována vedoucími pracovníky a odborníky personálního oddělení organizace; efektivní realizace konceptu Diversity management vede ke správnému pochopení a respektování odlišností jednotlivých zaměstnanců v pracovní skupině. Smyslem tohoto stylu řízení je přimět zaměstnance, aby správně vnímali rozmanitost na pracovišti a rozvíjeli vlastní porozumění pro rozdíly v rase, pohlaví, původu, sexuální orientaci nebo v jiných faktorech, které vždy nemusejí být společné každému jedinci jen proto, že pracuje na stejné pozici ve stejné organizaci. Keil definuje Diversity management jako aktivní vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností, které jsou potenciálními hnacími silami organizace. Tento proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu (2007, s. 7). Rašticová používá výrok Putnové (2007) o Diversity managementu: „Fungování Diversity managementu musí být zakotveno v určitém morálním a právním klimatu. Etika a právo hnutí proti diskriminaci nejsou pouze součástí okolního prostředí společnosti; samotná identita firmy musí odrážet tradice ochrany lidských práv.“ (2012, s. 33)

Základním principem konceptu Diversity management je akceptace. Zatímco si jednotlivci zachovávají smysl pro vlastní hodnoty a morálku, Diversity management se snaží přesvědčit o uvědomění si faktu, že ne všichni jsou stejní a tím chce také předcházet předsudkům nebo dokonce strachu před rozdíly jako jsou různé zájmy, odlišné hodnoty, rozmanité psychické a fyzické charaktery lidí, které obvykle nacházíme v kancelářském prostředí. Není pravdou, že by rozmanitost na pracovišti měla bránit produktivitě a měla vytvářet konflikty, místo toho však může fungovat jako atribut, který vede k dosažení společných cílů organizace. Diversity management může být přizpůsoben mnohým typům pracovního prostředí, může být zařazen do mnohých stylů řízení. Kladné přijetí a pochopení rozmanitosti dokáže nepřátelské, konkurenční pracovní prostředí přeměnit v příjemné pracovní klima, kde dokáží lidé svobodně komunikovat a navzájem se podporovat ve společných pracovních úkolech. Zavádění programů na podporu Diversity managementu v podnicích umožňuje dramaticky zvýšit produktivitu.

Jedna z nezanedbatelných výhod zavádění konceptu Diversity management je, že má obrovskou schopnost odkrýt a podpořit skrytý talent, schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Jedinci, kteří mohli dříve pociťovat neschopnost hnout se z místa, hnout se kupředu, kvůli jejich rase, genderu nebo sexuální orientaci, postupně zjišťují, že jim tyto faktory nemusí nadále přinášet žádné komplikace. Po všeobecném přijetí konceptu Diversity management je možné pozorovat, jak zaměstnanci začínají pociťovat uznání okolím, a že jsou mnohem ochotnější vystoupit ze svého pohodlného, zaběhnutého pracovního stereotypu a snaží se zlepšit své dovednosti ve prospěch svého pracovního týmu a společnosti obecně. Úspěšná implementace Diversity managementu nenastane přes noc. Proces posílení pracovního prostředí, které je více ochotno akceptovat různorodost vyžaduje především mnoho času a obětování. Trpělivost, čas a záměrná edukace zaměstnanců, správná politika Diversity managementu v podniku mívá za následek pozitivní změnu v produktivitě a v komunikaci mezi zaměstnanci.

2.1 Historie řízení diverzity

Řízení diverzity se původně začalo vyvíjet USA a Kanadě v 60. letech 20. století, kdy se začalo formovat hnutí za občanská práva a práva žen ve společnosti i v pracovní oblasti jejich života.

Toto dalo vzniknout Zákonu o občanských právech z roku 1964 (v angl. Civil Rights Act). Postupem času se stával stále zřejmější fakt, že diverzitu nelze chápat jen jako jeden aspekt, ale že je k ní potřeba zaujmout multidimenzionální přístup jako odpověď na celospolečenskou výzvu. Historie řízení diverzity se vyvíjela v následujících krocích:

- **Spravedlivý a antidiskriminační přístup** (60. a 70. léta 20. století): použití a regulace kvót k odstranění diskriminace.
- **Dostupný a legitimní přístup** (1980): cílem bylo zajistit segmenty trhu s vysokou úrovní rozmanitosti v organizacích.
- **Přístup k učení a efektivnosti** (1990): lidé začali chápat Diversity management jako celostní oblast organizačního učení. Důraz byl především kladen na využití rozmanitosti k odstraňování stávající diskriminace.

Od poloviny 90. let byl koncept „učení a efektivity“ pozvednut na „systematický přístup“ k diverzitě. Teoretický základ tohoto přístupu je systémová teorie a konstruktivismus. Konstruktivismus předpokládá, že každý jedinec vytváří svou vlastní realitu.

Aby bylo vůbec možné vytvořit nějaké vztahy, musí se lidé naučit přijímat realitu druhých a pokusit se o vytvoření společné, vzájemné reality. Diversity management vyžaduje reflexivní odhalení vlastní konstrukce reality, aby se mohl otevřít perspektivě dalšího sociálního a kulturního dění. Diversity management nám pomáhá uvědomit si, že ne vždy to co se nám zdá normální je normální, jelikož jsme obklopeni lidmi, kteří s námi sdílejí podobné pojetí skutečnosti. Teorie systémů (velmi zjednodušeně řečeno) ukazuje, jak se jednotlivé systémy (např. jednání lidí) navzájem ovlivňují a posilují.

2.2 Diverzita

Diverzita je termín pocházející z biologie, je označována jako základní vlastnost systémů, vyjadřující rozmanitost jejich prvků nebo-li elementů. Zároveň je vnímána jako míra stability systému, protože uniformní systém v případě krize ve většině případů kolabuje celý, kdežto v systému diverzitním prochází krizí jeho jednotlivé části, zato celek zůstává funkční (Rašticová, 2012, s. 22). Další manažerská literatura definuje diverzitu jako souhrnné množství růzností mezi členy v rámci určité sociální jednotky (Konrad, Prasad, Pringle, 2006, s. 196). Znamená to tedy, že nelze nahlížet na rozdíly jako na nezávislé jednotky, ale jsou většinou úzce svázány. Diverzita v pracovních týmech znamená různost v následujících faktorech: národnost, etnická příslušnost, pohlaví, gender, vzdělání apod. Zároveň je ale zdůrazňován fakt, že diverzitu nelze redukovat jen na demografické kategorie jako je gender, rasa nebo věk, ale je potřeba brát v úvahu další okolnosti; např. postoje, dovednosti, znalosti, moc, které hrají velkou roli ve skupinové dynamice týmu⁹. Nesporným faktem v otázce rozmanitosti na pracovišti je spojitost s konkurenčními výhodami pro organizace, cílem je využití schopností a potenciálu diverzitních týmů. Diverzita je popisována na individuální, skupinové a organizační úrovni. Individuální diverzitu lze také označit jako „relační demografii“, jelikož zkoumá jednotlivé rozdíly z hlediska homogenity a heterogenity. Tyto rozdíly vytvářejí představy o sobě samotném, tzv. self-image a míníme jimi:

- **fyzické aspekty:** věk, pohlaví, zdravotní znevýhodnění, národnost;
- **socioekonomické aspekty:** společenské postavení, sociální role;

⁹ Skupinová dynamika je souhrnný název pro procesy, které mají vliv na veškeré skupinové dění. S tímto pojmem poprvé přišel v roce 1943 Kurt Lewin. Je složena z následujících prvků, které se neustále proměňují a navzájem ovlivňují: cíle a normy; vedení a motivace; interakce a komunikace; struktura skupiny a role jejích členů; fáze vývoje skupiny; atmosféra ve skupině.

- **individuální aspekty:** víra, názory, sexuální orientace, zkušenosti.

Na skupinové úrovni diverzity se všechny individuální aspekty kumulují. Obecně platí, že čím vyšší je demografická diverzita tím vyšší je různorodost týmů, někteří autoři se také domnívají, že velký přínos diverzity v týmu bývá zhodnocen při řešení složitějších problémů než při řešení rutinních úloh. Může dojít i ke konfliktům a to především v odlišných názorech, které se mohou lišit pohledem na konkrétní úkol, kvalitu jeho provedení, výkonnost, na to, kdo má mít jaké povinnosti nebo, jaké zdroje budou použity. Negativní aspekt pro koncept Diversity management může být vnímána teorie podobnosti – přitažlivosti, angl. „similarity attraction theory“, kterou rozvinul D. Byrne v roce 1971, jejíž základní teze zní, že jedinec může způsobit to, aby ho druhá osoba hodnotila pozitivněji, tím, že zmenší svou odlišnost od této osoby. Demografické rozdíly mohou vést k vytváření podskupin, např. muži a ženy, podskupiny podle národností a rasy atd. Diverzita na organizační úrovni zahrnuje síťovou, geografickou a produktovou rozmanitost.

- **Síťová diverzita** – pracuje s komunikací s jedinečnými partnery hostující země.
- **Geografická diverzita** – popisuje počet národů, entropii¹⁰ země pro produkty a zaměstnance.
- **Produktová diverzita** – zabývá se rozšiřováním obchodních příležitostí prostřednictvím tržního potenciálu stávajícího výrobku.

2.3 Vnímání a měření diverzity

Má-li mít diverzita nějaký vliv musí být vnímána. Vystává tedy otázka, jak a kdy jednotlivci zpozorují, že je jiná osoba od nich odlišná. Pro praxi řízení diverzity je důležité, aby se porozumělo tomu, jak objektivní složení skupiny vnímají její členové a jaký má takto vnímaná diverzita vliv na funkce skupiny. Neexistují jen objektivní rozdíly mezi jednotlivci, ale v rámci každého týmu je zároveň přítomno několik sociálních identit, které mohou být více či méně důležité v závislosti na kontextu a východiscích. Lze hovořit o koexistenci subjektivních a objektivních rozdílů, které se stávají zjevnými v obdobích změn, tlaku a konfliktů. „Čím více lidé věří, že diverzita má kladnou hodnotu a je účinná,

¹⁰ Entropie je veličina udávající "míru neuspořádanosti" - neurčitosti zkoumaného systému.

tím více budou s diverzitou zacházet pozitivně a budou příznivě reagovat na diverzitu své skupiny.“ (Rašticová, 2012, s. 28)

K měření diverzity je možno aplikovat více metod. Jednou z metod je zkoumání variability, která se týká homogenity nebo heterogenity týmu. Obecně platí, že ve většině týmu existuje velká variabilita vnímání týmu jako heterogenního. Další dimenze vnímání a postojů k diverzitě lze měřit na individuální, skupinové a organizační úrovni.

Individuální úroveň:

- **Vnímání individuálních rozdílů** – zaměřuje se na individuální vnímání a postoje. Lze zkoumat, jak se člověk cítí být odlišný od ostatních ve skupině.
- **Dotazník Otevřenost vůči vnímané nestejnosti** – zde se měří čtyři základní dimenze: očekávání od vnímané diverzity, uvnitř/vně skupinová klasifikace, kauzální atribuce a otevřenost-uzavřenost vůči vnímané nestejnosti.
- **Vnímané podobnosti u kulturních hodnot** - vnímaná podobnost u kulturních hodnot je přímo úměrná identifikaci s týmem a organizací.
- **Stupnice postojů vůči diverzitě** – skládá se ze tří dílčích stupnic: spolupracovníci tvořící menšinu, nadřízení tvořící menšinu a přijímání a povyšování menšin.
- **Dotazník Reakce na diverzitu** – dotazník zkoumá představy pracovníků o diverzitě pomocí metodologie Q-sort, jejímž principem je výběr slov, které souvisejí s diverzitou, slova jsou však předkládána bez kontextu.

Skupinová úroveň:

- **Stupnice vnímané otevřenosti skupiny k diverzitě** – zkoumá různorodost týmu pomocí tří faktorů: otevřenost vůči hodnotové diverzitě, otevřenost vůči pozorovatelné diverzitě, otevřenost vůči informační diverzitě. Z výsledků je patrné, že vnímaná otevřenost zmírňuje asociaci mezi nestejností a individuálním zapojením.
- **Vnímání vytváření skupin** – hodnotí míru, do jaké lidé vnímají podskupiny ve svém týmu.

Organizační úroveň:

- **Dotazník orientace na diverzitu** – respondent je dotazován ohledně vnímání orientace organizace na diverzitu sedmi otázkami, které jsou zodpovídány podle Likertovy pětibodové stupnice¹¹.

¹¹ Likertova škála byla vytvořena v roce 1932, je jednou z nejpoužívanějších a nejspolehlivějších technik měření postojů v dotaznících. Je složena z výroků, na které respondent může odpovědět na pětibodové škále

- **Dotazník perspektivy diverzity** – navrhuje pět perspektiv pro řízení diverzity: posilování homogenity, barvoslepost (v angličtině „colourblind“, diskriminace a férovost, přístup a integrace, učení.

Obecně se dá říci, že měření vnímané diverzity přináší cenné nové náhledy na výzkum diverzity. (Rašticová, 2012, s. 33)

2.4 Dimenze diverzity

Diverzita vyjadřuje existující variace organizačních identit, které mají různá kritéria nebo tzv. dimenze. To znamená, že rozmanitost lze popsat charakteristickými dimenzemi jako je například věk, pohlaví, etnický původ, náboženství, určitý druh postižení, druh povolání, vzdělání, životní styl, atd. Pojem dimenze tedy představuje vlastnosti a charakteristické rysy, které tvoří člověk jako celek. Existuje mnoho možných dimenzí diverzity, které jsou vykládány různými autory odlišnými způsoby. V roce 1996 vytvořila dvojice Milliken a Martins nový přístup k diverzitě, který rozeznává dvě kategorie odlišností, a to tzv. „pozorovatelné odlišnosti“, což je např. věk a pohlaví, a tzv. „nepozorovatelné odlišnosti“, což jsou znaky, které zahrnují např. hodnoty, znalosti nebo dovednosti. (viz tabulka č. 2). Často se stává, že vlastnosti jedinců v dané organizaci nejsou z kontextu zcela patrné a vyplynou až z přímé komunikace; teprve potom se mohou lidé se o sobě něco dozvědět, např. kdo má jakou sexuální orientaci nebo ideologii. (Aretz a Hansen, 2002, s. 44) Proto lze obecně předpokládat, že rozsah rozmanitosti v rámci organizace bude vždy nižší u pozorovatelných charakteristik, jinak řečeno, že nepozorovatelné dimenze tvoří podstatnou část rozmanitosti v organizacích. S ohledem na dimenze viditelné na první pohled, nelze říct, že by pozorovatelné dimenze jako je státní příslušnost nebo dokonce pohlaví patřily jednoznačně do pozorovatelných znaků. Lze říci, že pozorovatelné dimenze nejsou ekonomicky nejdůležitější, i když jsou nejvíce zřetelné. Vzhledem k viditelnosti bývají často pozorovatelné rozměry základem pro předsudky a diskriminaci.

od „Zcela nesouhlasím“ ke „Zcela souhlasím“. Středovou hodnotou je odpověď „Nevím“. Stupnice umožňuje zjistit nejen obsah postoje, ale i jeho přibližnou sílu, je pojmenována po svém strůjci, americkém psychologovi organizace a teoretikovi stylů managementu Rensisu Likertovi (1903-1981).

Tabulka č. 2: Diverzita: formy výskytu

Diverzita: formy výskytu		
Pozorovatelné dimenze	Nepozorovatelné dimenze	
	Hodnoty	Dovednosti a schopnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Rasa • Gender/pohlaví • Věk • Národnost • atd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osobnost • Kulturní hodnoty • Náboženské vyznání • Sexuální orientace • Humor • atd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzdělání • Jazyková vybavenost • Odborná způsobilost • Místo v pracovní heirarchii • atd.

Zdroj: Sepehri, Wagner, 2000, s. 56, vlastní překlad.

Další klasifikace rozmanitosti na tzv. primární a sekundární dimenze byla vytvořena Lodenem a Rosenerem v roce 1991. Zde jsou primární dimenze definovány jako vrozené rozdíly, nebo rozdíly, které mají zásadní dopad na člověka ve fázi rané socializace a v průběhu jeho dalšího života, zato sekundární dimenze se mohou průběžně měnit. Tento model specifikuje šest základních dimenzí rozmanitosti: věk, rasu, pohlaví, fyzické schopnosti/vlastnosti, sexuální orientaci a etnickou příslušnost. Tento model byl však nedávno upraven: položky příjem a duchovní přesvědčení byly přesunuty ze sekundárních dimenzí do primárních a položka třída byla přidána mezi primární jako zástupce jedné z nejpodstatnějších dimenzí. Těchto devět dimenzí vytváří identifikaci s vlastní odlišností, s vlastními hodnotami a sebepojetím a s příležitostmi poznat, jak vnímáme ostatní. Sekundární dimenze nejsou v podstatě nijak omezené, v tomto případě zahrnují: vzdělání, rodinný stav, rodný jazyk, pracovní zkušenosti či politické přesvědčení.

Obrázek č. 1: Primární a sekundární dimenze diverzity

PRIMÁRNÍ A SEKUNDÁRNÍ DIMENZE DIVERZITY



Zdroj: Loden, 2008, upraveno, vlastní překlad.

Gardenswartz a Rowe vytvořili v roce 1993 tzv. model „čtyř vrstev rozmanitosti“. Zde je osobnost označena jako jádro dimenzí, která představuje např. emocionální stabilitu, extroverzi nebo introverzi. Druhá vrstva vnitřních dimenzí zahrnuje klíčová demografická kritéria jako je věk, pohlaví, rasa, etnický původ, sexuální orientace a fyzické schopnosti. Vrstva vnějších dimenzí se skládá z vnějších demografických údajů jako je příjem, náboženství, pracovní zkušenosti, vzdělání apod. Poslední vrstva tzv. organizačních dimenzí zahrnuje např. místo vykonávání práce, délka praxe, manažerské postavení atd. Vzhledem k výše zmíněné rozmanitosti pojetí dimenzí diverzity se dá bez nadsázky říci, že existuje nespočet těchto dimenzí. Díky velké komplexnosti se obecně zaměřujeme na běžná kritéria, a to jak v oblasti výzkumu tak i v praxi.

Obrázek č. 2: Čtyři vrstvy diverzity

Čtyři vrstvy diverzity

Zdroj: Gardenswartz a Rowe, 2008, upraveno, vlastní překlad.

2.4.1 Rovné zaměstnávání občanů

Získávání nových zaměstnanců v potřebném počtu a struktuře lze učinit buď vlastním výběrem nebo za pomoci úřadů práce, případně zprostředkovatelské právnické či fyzické osoby. Vlastní výběr lze organizovat vyhlášením výběrového řízení, vypsáním konkurzu, podáváním inzerátů nebo osobní akvizicí. Budoucím zaměstnavatelům není dovoleno činit takové nabídky, které by mohly mít diskriminační charakter, t.j. výběr podle pohlaví, jazyka, barvy pleti, zdravotního stavu, věku, rodinného stavu apod. s výjimkou případů, kdy to stanoví zákon nebo je pro to věcný důvod spočívající v předpokladech, požadavcích a povaze zaměstnání, které by měl občan vykonávat a který je pro výkon zaměstnání nezbytný. Z praktického hlediska pak není diskriminací pokud zaměstnavatel inseruje nabídky s nutnými předpoklady pro výkon práce, spočívajícími v absolvování určitého typu školy, jazykových znalostech, ovládnutí automobilu či letadla, velmi dobrém zdravotním stavu, hře na hudební nástroj nebo ovládnutí sebeobrany. O diskriminaci také nepůjde pokud jsou vyloučeny určité skupiny osob jako například mladiství a těhotné ženy, diskriminací nejsou ani další obecně formulované požadavky pro výkon práce jako je občanská a morální bezúhonnost nebo podmínka českého občanství např. pro nábor do státních a diplomatických služeb (Kahle, 2004, s. 64).

2.4.2 Pozitivní diskriminace

Podle k 1.3.2004 novelizovaného § 1 odst. 5 ZP (zákoník práce) je nyní možné přijmout opatření, které se nazývá pozitivní diskriminace. Podle toho to ustanovení ZP, na jehož základě se poskytují určité výhody příslušníkům/příslušnicím skupin, které jsou tradičně diskriminovány (na základě pohlaví, národní či etnické příslušnosti atd.). Zpravidla se uplatňuje dočasně za účelem dosažení vyrovnání příležitostí pro znevýhodněné skupiny, např. při zařazování do pracovního procesu.

Dle výše zmíněného paragrafu se za diskriminaci nepovažuje dočasné opatření zaměstnavatele směřující k tomu, aby při přijímání zaměstnanců do pracovněprávního vztahu, při odborné přípravě a příležitosti dosáhnout funkčního nebo jiného postavení v zaměstnání bylo dosaženo rovnoměrného zastoupení mužů a žen. Postup zaměstnavatele však nesmí vést k znevýhodnění opačného pohlaví zaměstnance, který prokazuje vyšší kvality než současně s ním přijímaný kandidát. V praxi to znamená, že zaměstnavatel může dát pokyn personálnímu odboru, aby v duchu výše zmíněného principu preferoval při přijímání nových zaměstnanců, ale i při povyšování do vyšších funkcí, ženy, jestliže tím chce zvýšit dosavadní procento žen z celkového počtu zaměstnanců a docílit většího počtu žen ve vedoucích pozicích.

3 SHRNU TÍ

Lidské zdroje jsou - dalo by se říci „zatím“ - nenahraditelnou součástí práce, proto by měl být kladen velký důraz na jeho správné vedení. Aktuálním celospolečenským problémem je výběr správných lídrů. Současná praxe v mnohých společnostech se omezuje pouze na výběr dobrých manažerů, kteří se orientují spíše na výsledek než na to, co děje tak zvaně kolem, a kdo ten kýžený výsledek vytváří - jsou to lidé v celé své osobité rozmanitosti. A právě tuto rozmanitost spousta organizací nedokáže zatím zcela efektivně využít ve svůj prospěch; dokonce ji často chápe jako přítěž, s kterou zachází neobratně a nedokáže si s ní poradit. Proto se ještě dnes setkáváme s diskriminací a nevlídným přijetím nejen v zaměstnání, ale v celé společnosti, která trpí dávnými stereotypy. Novým trendem v oblasti personálního řízení je Diversity Management, který má dát pochopit jednotlivým složkám odlišnosti pracovníků - jejich fyzickým i psychickým vlastnostem, jejich myšlenkám a vizím, životnímu přístupu ale např. i víře a ideologiím.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SROVNÁVÁNÍ DOBRÉ PRAXE DIVERSITY MANAGEMENTU VE VYBRANÝCH PODNICÍCH

V praktické části práce se budu zabývat zkoumáním zavádění, uplatnění a dobré praxe konceptu Diversity Management ve vybraných podnicích. Pro výzkum jsem vybrala tři podniky s podobným obchodním zaměřením. Jedná se o firmy působící v oboru IT (informačních technologií) a komunikace. Organizace, na které jsem se zaměřila formují svoje strategie na podporu Diversity Managementu již řadu let. Jeden z podniků lze také označit jako pionýra v oboru zavádění konceptu Diversity Management do podniků vůbec. Dvě ze tří firem, které budou v této práci zkoumány založily původně svá sídla v tzv. Křemíkovém údolí¹² v USA, v Kalifornii. Jedná se o jedno z nejvýznamnějších technologických center na světě, je to oblast s největším know-how v oboru IT. Z toho lze vyvozovat, že vývoj nových technologií a požadavek na velký objem pracovních sil v tomto stále se rozvíjejícím oboru jde ruku v ruce s vývojem nových manažerských konceptů - stejně jako Diversity Management, které moderní společnost a oblast personálního řízení vyžaduje.

4.1 Metodologie

Pro zpracování následujícího výzkumu jsem si zvolila metodu srovnávání. Princip metody srovnávání (komparace) spočívá v tom, že skutečný jev srovnáváme vždy s určitou srovnávací základnou. Tuto základnu bereme za normu pro hodnocení. Tak můžeme posoudit zkoumané jevy v jiném časovém období nebo v jiném ekonomickém objektu. Při srovnávání zjišťujeme shodné či rozdílné stránky u dvou či více různých předmětů či jevů. Srovnávání samo vyjadřuje rozdíly určitých jevů, nevyjadřuje však závislost a vztahy. Ke zjištění závislosti mezi jednotlivými jevy je na základě srovnání nutná analýza srovnávaných, jevů a jejich znaku. Srovnávání tedy na jedné straně vyplývá z předchozí analýzy (je jí vymezeno), na druhé straně tvoří východisko pro následný výzkum, který je podrobnější. Pro srovnávání je nutné, aby srovnávané jevy měly stejnou kvalitu, stejný obsah, stejné položky a stejnou náplň. To předpokládá i formální shodnost jednotlivých ukazatelů a jejich výpočtu (je nutno zabezpečit výpočet za použití stejných metodických

¹² Křemíkové údolí (z angl. Silicon Valley) leží na sanfranciském pobřeží, které bylo dlouhou dobu využíváno americkým námořnictvem, které zde provádělo výzkumy. Původně se zde mnoho firem zabývajících se vývojem technologií usadilo, aby pracovaly pro námořnictvo. Dnes je Silicon Valley světovým centrem počítačového a technologického průmyslu.

principů). Při srovnávání kratších časových období je potřeba zajistit stejné časové vymezení. Kvantitativní srovnávání určitého jevu se stanovenou srovnávací základnou vyjadřujeme buď v absolutních rozdílech zkoumaného ukazatele, nebo v relativním čísle, zpravidla v procentech. Při srovnávání skutečnosti používáme různých srovnávacích základů.

Z nich vyplývají různé druhy srovnání:

- srovnání s očekávaným, požadovaným výsledkem,
- srovnávání se skutečností dosaženou v minulých obdobích,
- srovnávání s normami a normativy,
- srovnávání s výsledky dle optimálního modelu,
- srovnání s jinými podniky.

4.2 Profil firmy IBM

- **Hlavní sídlo firmy:** Armonk, USA
- **Počet zaměstnanců:** 434 246

Obrázek č. 3, Logo firmy IBM



- **Logo firmy:**

Zdroj: IBM, 2014, [online]

International Business Machines Corporation (IBM), přezdívána Big Blue neboli Velká modrá, fungující od roku 1888, akciová společnost od 15. června 1911 – je přední světová společnost v oboru informačních technologií. Společnost IBM sídlí v Armonk v New Yorku, USA. IBM působí na trhu informačních technologií již téměř sto let. Stála u vzniku prvního sálového počítače Mark I, stejně jako u prvního osobního počítače IBM PC. Společnost IBM má nejvíce podaných patentů za poslední desetiletí, její podíl na trhu roste prakticky ve všech oblastech jejího působení a její každoroční investice do výzkumu a vývoje se pohybují v miliardových řádech. Tradice a historické úspěchy jsou tím, o co se může opřít.

IBM zajišťuje dodávky komplexních řešení a podporu tisícům zákazníků po celém světě. Velkou část služeb tvoří strategický outsourcing - komplexní podpora zákazníků v oblasti informačních technologií. Společnost IBM je největším poskytovatelem řešení a služeb

informačních technologií na světě s dlouhou tradicí inovací. Převažující činností IBM v České republice je prodej širokého spektra IT technologií od serverů a systémů pro ukládání dat až po software a IT služby včetně služeb konzultačních. První pobočka IBM v České republice byla založena již v roce 1932 jako první pobočka v regionu střední a východní Evropy a jako šestá v Evropě. Novodobá historie IBM v České republice začala v roce 1991. O deset let později, dne 31. května 2001, bylo v brněnském Technologickém parku otevřeno nové centrum služeb - Global Services Delivery Center (GSDC). Po několikaměsíčním školení vstoupili do reálného provozu první IT operátoři a systémoví inženýři. V současné době se GSDC dynamicky rozvíjí a otevírá řadu nových zaměstnaneckých pozic. (IBM, 2014, [online])

4.2.1 Diverzita ve firmě IBM

Pro srovnání diverzity s další americkou firmou Microsoft využijí vyjádření Martiny Sklářové - HR Payrol Specialist a Focal point pro Diversity Management. Diverzita je pro americkou společnost IBM velmi žhavým tématem, kterému se věnuje na celosvětové úrovni. Vychází z přesvědčení, že různorodé týmy jsou výhodou, protože díky diverzitě se budou lišit názory, úhly pohledu i celkový postoj vnímání. Politika a praxe IBM jsou postaveny na principu rovných příležitostí. V případě zaměstnanců a zaměstnankyň se zdravotním postižením je IBM schopno reagovat na případný požadavek úpravy ergonomie pracovního místa nebo speciálních pracovních pomůcek. Bezbariérový přístup na pracoviště je samozřejmostí. Při náborových kampaních je pečlivě dbáno na zajištění rovného přístupu. Toto platí i při odměňování a kariérním postupu. IBM nabízí škálu možností jak skloubit osobní a pracovní život, mimo jiné flexibilní pracovní dobu, práci z domova nebo na zkrácený úvazek. Zaměstnankyním, které odejdou na mateřskou dovolenou je umožněna pravidelná komunikace s manažery a personálním oddělením, aby neztratily kontakt se svojí prací a měli možnost soustavně přijímat informace o změnách a novinkách tak, aby jejich návrat do pracovního procesu byl plynulý a přirozený. IBM spolupracuje s mateřskými školami, včetně těch, které se zaměřují na výuku anglického jazyka. V roce 2010 proběhl v IBM genderový audit včetně analýzy vnitřních procesů a politik z pohledu rovných příležitostí pro ženy a muže. Návrhy a doporučení, které z auditu vyplynuly, IBM průběžně implementuje. IBM si uvědomuje, že na kariérním vývoji ženy, která vidí svou budoucnost ve vedoucí pozici, se může podílet již od samého začátku pracovní kariéry. IBM se účastní workshopů a zajišťuje představení společnosti na veletrzích pracovních příležitostí, představuje společnost studentkám na letních kurzech IT

s cílem je inspirovat pro další studium technických oborů. IBM podporuje své zaměstnankyně v dalším profesním rozvoji např. formou mentoringu nebo programem „Elevate”, který je zaměřený na rozvoj talentu a manažerských dovedností. V oblasti diverzity IBM dále spolupracuje s dalšími soukromými společnostmi působícími v České republice. Výměnou zkušeností z oblasti pracovněprávní legislativy a možnosti přizpůsobení pracovní doby - ať už formou částečného pracovního úvazku nebo sdílených pracovních míst – IBM zlepšuje pracovní podmínky. IBM také spolupracuje s Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky a předává poznatky z praxe a poskytuje komentáře při tvorbě zákonů a opatření. Další skupinou, které IBM věnuje pozornost, jsou zahraniční zaměstnanci a zaměstnankyně. Tvoří menší, ale podstatnou část zaměstnanců. IBM se snaží usnadnit jim přechod do nového a neznámého prostředí. Nejenom změna kulturní, ale také např. v oblasti legislativy, je pro tyto zaměstnance a zaměstnankyně náročná, IBM k nim přistupuje individuálně se snahou poskytnout jim veškeré potřebné informace. IBM se věnuje tématu sexuálních menšin – podporuje tzv. „obrácený mentoring”, kterým se vedoucí pracovníci seznamují s problematikou diverzity a možnostmi přístupu, prochází zároveň školením o odlišnostech a posilují své dovednosti v managementu diverzity. Aktivním zapojením do „Festivalu Prague Pride” IBM vyjadřuje podporu tématu sexuálních menšin. IBM každoročně iniciuje a aktivně se účastní konference „Business Forum - Diversity Management” - jako součást doprovodných akcí Prague Pride, na kterých se představují nejnovější trendy v otázkách managementu diverzity a GLBT v praxi. Pozornost věnovaná diverzitě a vše s ní spojené je jednou z priorit společnosti IBM. Firma v ní vidí příležitost, jak překonat hranice a odstranit bariéry dané konvencemi a historií. Ke změně myšlení a vývoje přístupu IBM nenutí kvóty ani nařízení, ale snaha být flexibilnější a otevřenější novým možnostem a přístupům, které firmě rozšiřují obzory. (Best Office Publication, 2013, s. 104, [online])

4.3 Profil firmy Microsoft

„Společnost Microsoft byla založena v roce 1975 a je světovým lídrem v poskytování softwaru, služeb a řešení, které pomáhají lidem a firmám po celém světě plně realizovat jejich potenciál. Česká pobočka společnosti Microsoft Corporation zahájila svoji činnost v roce 1992. Od července roku 2013 ji vede Biljana Weber. V České republice Microsoft významně podporuje mnoho projektů společenské odpovědnosti. Tyto projekty zahrnují

zejména pomoc neziskovým organizacím, které mohou díky dárcovskému programu TechSoup získat software pro své podnikání za velice výhodnou cenu. Každoročně se rovněž ve spolupráci s Nadací VIA pořádá Den pro neziskové organizace, kde se tyto subjekty formou přednášek a workshopů dozvědí o možnostech zefektivnění své činnosti díky ICT. Již v roce 1996 vznikl z iniciativy Microsoftu a Nadace Charty 77 projekt Počítače proti bariérám, jehož podpora trvá dodnes. Cílem projektu je pomoci postiženým občanům uplatnit se jak v běžném životě, tak i na trhu práce. Vedle toho Microsoft spolupracuje s dalšími tuzemskými firmami na společném projektu Bezpečnýinternet.cz a snaží se jeho prostřednictvím zvyšovat povědomí o problematice bezpečnosti dětí i ostatních uživatelů na internetu. Microsoft se také výrazně zapojuje do podpory vzdělávání prostřednictvím školení žáků i učitelů v používání informačních technologií při výuce, poskytování dostupného softwaru a zvyšování možnosti uplatnění absolventů na trhu práce a podpory jejich podnikání v rámci globálních programů DreamSpark, BizSpark a YouthSpark.“ (Microsoft, 2014, [online])

- **Hlavní sídlo firmy:** Redmond, USA
- **Počet zaměstnanců:** 94 000

Obrázek č. 4, Logo firmy Microsoft

- **Logo firmy:** The Microsoft logo consists of four colored squares (red, green, blue, yellow) arranged in a 2x2 grid, followed by the word "Microsoft" in a grey, sans-serif font.

Zdroj: Microsoft, 2014, [online].

4.3.1 Diverzita ve firmě Microsoft

Diverzita a inkluze - podporování různorodosti z pohledu genderu, zkušeností, názorů, kultur a jejich úspěšné začleňování do firemní struktury jsou dlouhodobě jedněmi z hlavních priorit společnosti Microsoft. Tato filozofie přivedla firmu Microsoft v roce 2009 jako leadera mezi korporátními firmami v České republice na myšlenku odstartovat ojedinělý a inovativní projekt, který byl nazván „Opening Windows“ – iniciativa pro ženy v byznysu. Cílem Opening Windows bylo nabídnout ženám platformu pro sdílení zkušeností a názorů, a také jim poskytnout prostor a solidní platformu pro networking, který v České republice do té doby chyběl. Formou jsou dvě až tři večerní setkání ročně,

kteřá se realizují doposud, ženy se zde setkávají se zajímavými hosty a diskusními tématy, která nějakým způsobem propojují svět žen, byznysu a kariéry. Na velké večerní události navazují Opening Windows snídaně. Každý první čtvrtek v měsíci se členky setkávají v komornějším složení v jedné pražské kavárně, opět vždy za účasti inspirativního speakera (resp. „speakerky“). Mnohokrát v této roli vystupují samy členky, třeba aby upozornily na zajímavé projekty, na kterých pracují, podělily se o vlastní zkušenosti a získaly zpětnou vazbu a zajímavé náměty v prostředí, kterému důvěřují. Diskuze pak většinou pokračuje takzvaně „online“ v Opening Windows skupině na profesní síti LinkedIn, která má v tuto chvíli už více než 500 členek a slouží především jako nástroj komunikace mezi organizátory a členkami. Jak Microsoft, tak členky vzniklé komunity prostřednictvím LinkedIn skupiny upozorňují na obdobné iniciativy jiných společností, sdílejí zajímavé články, tipy na inspirativní akce a podobně. V roce 2013 se firma rozhodla rozšířit iniciativu Opening Windows také mezi studentky a absolventky vysokých škol. Prostřednictvím setkání s názvem „Opening Windows @ University“ se jim snaží poradit v začátcích jejich kariéry, nasměrovat je, motivovat a pomoci jim s budováním profesionálních kontaktů. Další aktivity jsou realizovány směrem dovnitř firmy a v této souvislosti i na iniciativy na podporu inkluze, tedy začleňování. Ve firmě se o diverzitu nejen mluví, ale je velká snaha smysl diverzity hluboce zakotvit v každém ze zaměstnanců. I z tohoto důvodu probíhá každý rok tzv. „SWIM“ - Support Women in Microsoft, zaměřeného na kariérní rozvoj žen v Microsoftu, uvědomění si rozdílů v komunikaci mezi muži a ženami a nacházení benefitů, které rozdílnost (nejen v pohlaví, ale třeba i věková nebo daná zkušenostmi) dokáže přinést. V rámci pravidelných workshopů se firma v průběhu jednotlivých ročníků zaměřuje na práci se zkušenějšími a profesně staršími talenty, které interní ambasadorky propojují s profesně mladšími kolegyněmi a vytváří pro ně speciální programy mentoringu a koučinku. Pro muže na manažerských pozicích byla uspořádána série školení na téma diverzity a pochopení rozdílů v komunikaci, myšlení a chování obou pohlaví - smíšené týmy mužů a žen pracují na různých projektech, tak jak tomu je v běžné pracovní praxi, s tím že se v rámci projektů mnohem více zaměřují na vnímání rozdílnosti v přístupech k práci a odkrývání hlavních genderových stereotypů, uvědomění si a pojmenování je důležitým krokem k jeho postupnému odstraňování. Zpětná vazba od mužské komunity ve firmě je velice pozitivní, muži si pochvalují mimo jiné i zlepšení komunikace v soukromých vztazích. (Best Office Publication, 2013, s. 105, [online])

4.4 Profil firmy AT&T

- **Hlavní sídlo firmy:** Dallas, USA
- **Počet zaměstnanců:** 241 130

Obrázek č. 5, Logo firmy AT&T



- **Logo firmy:**

Zdroj: AT&T, 2014, [online]

AT&T (angl. American Telephone and Telegraph) je americká telekomunikační společnost. AT&T je druhým největším poskytovatelem mobilních sítí a největším poskytovatelem pevných telefonních sítí služeb ve Spojených státech amerických, je také poskytovatelem předplacených širokopásmových televizních služeb. Podle údajů z května 2013 je dle tržní hodnoty 21. největší společností na světě. Od roku 2014 je s více než 250 milióny zákazníků 20. největším mobilním operátorem na světě. Společnost působí ve skutečně globálním měřítku – služby AT&T jsou k dispozici v zemích reprezentujících 99% světové ekonomiky.

4.4.1 Diverzita ve firmě AT&T

Firma AT&T staví své obchodní cíle, priority ve vedení svých klíčových oblastí a vedení lidí na stejnou úroveň jako Diversity a Inclusion Management, který zároveň zahrnuje začleňování zaměstnanců, vliv komunity, multikulturní marketing a různorodost dodavatelů. V roce 2009 založila firma AT&T Chief Diversity Officer Forum, toto fórum slouží jako oficiální místo pro projednávání, ovlivňování a podporu nejrůznějších aktivit v celé organizaci, které se týkají řízení diverzity a inkluze. Fórum zasedá čtvrtletně a diskutuje o průběhu nejrůznějších iniciativ a sdílí s ostatními zkušenosti s úspěšným zaváděním konkrétních postupů. Leadership a odpovědnost lídrů je klíčem k úspěchu firmy. Pro vytvoření lepšího povědomí o Diversity Managementu ve firmě byla založena rada diverzity obchodní divize (z angl. Business Unit Diversity Council). Tato rada umožňuje firmě AT&T, aby byly diverzita a inkluze kontinuálně vnímány jako jedny

z hlavních priorit organizace. Firma AT&T se zavázala poskytnout všem zaměstnancům rovné pracovní podmínky. Poskytuje tedy takové prostředky a nástroje zaměstnancům s handicapem, aby mohli zvládat svoji každodenní práci. AT&T úzce spolupracuje s organizací „Career Opportunities for Students with Disabilities“ - kariérní příležitosti pro studenty s postižením a aktivně absolventy zaměstnává. AT&T každoročně investuje stovky miliónů dolarů do školení a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Sám zaměstnanec je podporován v tom, že si může vybrat obor, ve kterém se chce dál vzdělávat - vybere si svoji tzv. kariérní dráhu (z angl. career path). Na podporu vzdělávání v rámci firmy bylo založen program Talent Development program, do něj také spadá AT&T University, založena v roce 2008 v hlavním sídle firmy, Dallasu, která poskytuje fundované akademické vzdělání. Další je např. program AT&T Connect to Success - na podporu networkingu mezi manažery, leadershipu, mentoringu a kariérního růstu. AT&T Self-Development Resource Center je virtuální program, který slouží jako centrum pro rozvíjení schopností a dovedností všech zaměstnanců, včetně přípravy na interview, různých workshopů, školení a tréninků pro zvýšení vlastních kompetencí atd. Tuition Reimbursement Program - program na sponzorování nadaných zaměstnanců v získání akademického titulu. V roce 2012 tímto způsobem za podpory AT&T získalo akademický titul okolo 10200 zaměstnanců z toho 42% žen a 56% lidí různé barvy pleti. Dalšími programy na podporu kariérního růstu jsou Leadership Development Program, Accelerated Development Program a Employee Resource Groups skupiny, které mimo jiné zaštiťují sdružení amerických veteránů (AT&T Veterans), skupiny latinsko-amerických zaměstnanců (HACEMOS), sdružení původních obyvatel Ameriky, filipínskou menšinu v USA (FACES), zaměstnance s handicapem (IDEAL - Individuals with Disabilities Enabling Advocacy Link), skupinu lesbiček, gayů, bisexuálů a transgender osob vystupující pod zkratkou IDEAL, ženy v AT&T (Women of AT&T) a další.

4.5 Diversity Management ve vybraných podnicích

Ke srovnání vybraných podniků přispělo nejen aktivní čtení volně dostupných informací, dokumentů a článků a jejich následná analýza, ale i jeden z fundovaných mezinárodně uznávaných internetových serverů, který se zabývá zkoumáním a měřením diverzity již od roku 2001 pod názvem DiversityInc. Pro evaluaci dat je využíván SAS software, který zpracovává na 183 různých faktorů. Výsledky průzkumu bývají zveřejňovány každý rok v dubnu, tudíž lze pracovat se zcela aktuálními výsledky pro rok 2014. Do průzkumu se

jednotlivé firmy hlásí dobrovolně, do patnáctého ročníku pro rok 2014 se již přihlásilo více jak 1000 kandidátů, firmy jsou hodnoceny v nejrůznějších kategoriích např. top 50 firem, které jsou nejlépe zaangažované v problematice Diversity Managementu, dále top 10 firem podporujících LGBT zaměstnance, top 10 podporujících zaměstnávání lidí s handicapem, top 10 firem v celosvětovém měřítku na podporu Diversity Managementu atd. Z aktuálních dat vyplývá, že v celosvětovém kontextu problematiky Diversity Managementu se IBM drží na předních pozicích již několik let. V roce 2013 dokonce obsadilo první pozici v tomto roce je to druhá příčka. Další srovnávané organizace se v prvních desítkách vůbec neumístili. Je tedy patrné, že firmy AT&T a Microsoft kladou důraz na regionální angažovanost a přizpůsobení svých strategií domácím podmínkám pobočky dané země. Jeden z faktorů je také celkový počet zaměstnanců, kterých má IBM nejvíce, a působení firmy po celém světě.

Tabulka č. 3, Top 10 firem v celosvětovém hodnocení Diversity Managementu

The 2014 DiversityInc Top 10 Companies for Global Diversity
1. Deloitte
2. IBM
3. Sodexo
4. EY
5. Accenture
6. Procter & Gamble
7. Merck & Co.
8. Dell
9. Johnson & Johnson
10. Wyndham Worldwide

Zdroj: DiversityInc, 2014, [online]

Mezi prvními padesáti hodnocenými firmami se objevují dva ze tří vybraných podniků a to AT&T na desátém místě a IBM na třináctém místě (viz tabulka č. 7). Neznamená to ale, že by firma Microsoft nevynakládala úsilí dále rozvíjet vize Diversity Managementu, naopak z výše zmíněných informací za rok 2013 svoje aktivity v rámci Diversity Managementu neustále rozvíjí a podle průzkumu České studentské unie z roku 2013 se stala firma Microsoft druhým nejvyhledávanějším zaměstnavatelem, druhé místo také získala v soutěži Best Employers 2013. V roce 2013 také obsadila čtyřiačtyřicáté místo v celkovém průzkumu DiversityInc a čtvrté místo mezi firmami hodnocené za kladný přístup k asijské komunitě v rámci firmy a deváté místo za přístup ke zdravotně postiženým zaměstnancům. Klíčovým tématem je zaměstnávání žen v technických oborech

a postech vyššího managementu - viz. kapitola níže. Dalšími stěžejními tématy jsou přístup k LGBT zaměstnancům, přístup k potenciálním zaměstnancům a zaměstnancům s handicapem, vzdělávání zaměstnanců a programy na podporu vzdělávání v technických oborech v tomto případě je to program 4Afrika Scholarship, který má podporovat vzdělanost v Africe ve spolupráci s více jak 10 000 partnery napříč celým světadílem, nebo například výzkum, který má vyvinout software na rozeznávání znakového jazyka. Oproti firmě Microsoft je v IBM dnešním trendem a silnou stránkou v rámci Diversity Managementu program na podporu mentoringu, který zahrnuje virtuální, skupinový, tzv. speed mentoring¹³ a tzv. peer mentoring¹⁴, mentoring je také realizován využitím sociálních medií. IBM má také silnou iniciativu v organizační socializaci¹⁵ pro nově přijaté pracovníky. IBM vede program na podporu dalšího mentoringu v rámci tzv. On Demand Community, která spočívá ve využití zkušeností lidí v důchodu, kterým jsou poskytnuty takové podmínky, které jim umožní se dobrovolně podílet na této iniciativě. IBM také spolupracuje s dodavateli, kteří stejně jako oni úspěšně zavádějí a podporují Diversity Management ve svém podniku to zároveň koreluje s vytvářením diverzifikovaného dodavatelského řetězce.

Tabulka č. 4: Top 10 firem podporujících LGBT komunitu svých zaměstnanců

The 2014 DiversityInc Top 10 Companies for LGBT Employees
1. AT&T
2. Wells Fargo
3. MassMutual Financial Group
4. Time Warner
5. Eli Lilly and Company
6. EY
7. KPMG
8. Target
9. IBM
10. Aetna

Zdroj: DiversityInc, 2014, [online]

¹³ Speed mentoring je metoda mentoringu, kdy si účastník může vybrat téma, o kterém se chce něco dozvědět, podle toho je na patnáct minut přiřazen ke skupině obvykle několika mentorů, kteří se za tuto vyhrazenou dobu snaží účastníkovi předat co nejvíce svých zkušeností, po uplynutí času se stanoviště podle témat mění. Tento způsob mentoringu se provádí jako jednorázová akce.

¹⁴ Peer mentoring je způsob mentoringu, kdy se jedna osoba dozvídá informace od druhé osoby, která tyto informace předává na základě vlastní zkušenosti.

¹⁵ Organizační socializace je přízpůsobení a učení nového pracovníka v organizaci.

IBM ve velké míře také podporuje komunitu LGBT zaměstnanců. Z tabulky výše ale vyplívá, že firma AT&T vynaložila v této oblasti největší úsilí alespoň co se týče průzkumu pro rok 2014. Výsledek vychází především z veřejného prohlášení proti anti-gay nařízení na Olympijských hrách v Sochi v roce 2013 a také díky proti anti-gay zákonu v Arizoně v USA; v obou případech byla společnost připravena přímočaře veřejně vystoupit se svým přesvědčením, což také udělala a napsala na svém blogu: „Podporujeme rovnost LGBT osob v globálním měřítku a odsuzujeme násilí, diskriminaci a obtěžování namířené proti LGBT osobám po celém světě. Ruské zákony škodí LGBT osobám a jejich rodinám, škodí různorodé společnosti“. (DiversityInc, 2013, [online])

Tabulka č. 5: Top 10 firem podporujících diverzitu dodavatelů

The 2014 DiversityInc Top 10 Companies for Supplier Diversity
1. AT&T
2. Wyndham Worldwide
3. WellPoint
4. EY
5. Hilton Worldwide
6. KPMG
7. Marriott International
8. KeyCorp
9. Accenture
10. Abbott

Zdroj: DiversityInc, 2014, [online]

AT&T podporuje diverzitu dodavatelského řetězce. Podporuje dodávání do firem vlastněných americkými veterány, firem vlastněným ženami aj. Vynakládá značné prostředky na školení a networking dodavatelů.

Tabulka č. 6: Top 10 firem podporujících zaměstnance s handicapem

The 2014 DiversityInc Top 10 Companies for People With Disabilities
1. EY
2. Procter & Gamble
3. Boehringer Ingelheim
4. IBM
5. General Motors
6. Wyndham Worldwide
7. WellPoint
8. The Hartford Financial Services Group
9. BASF
10. AT&T

Zdroj: DiversityInc, 2014, [online]

Firmy IBM a AT&T odhalily důležitý význam v zaměstnávání osob s tělesným postižením. Ve firmě Microsoft byl program na podporu osob s handicapem založen teprve v roce 2009, nemá tedy tak dlouhou tradici jako ostatní dvě společnosti, neznamená to ale, že nehraje důležitou roli v této oblasti iniciativy firmy.

Tabulka č. 7: The DiversityInc Top 50 List 2013

The DiversityInc Top 50 List	
1. Sodexo	26. General Mills
2. PricewaterhouseCoopers	27. ADP
3. Kaiser Permanente	28. Pfizer
4. Ernst & Young	29. Northrop Grumman
5. MasterCard Worldwide	30. New York Life
6. Novartis Pharmaceuticals Corporation	31. BASF
7. Procter & Gamble	32. Kellogg Company
8. Prudential Financial	33. Time Warner
9. Accenture	34. Rockwell Collins
10. Johnson & Johnson	35. Eli Lilly and Company
11. Deloitte	36. Allstate Insurance Company
12. Merck & Co.	37. Dell
13. AT&T	38. The Coca-Cola Company
14. Abbott	39. The Walt Disney Company
15. Cummins	40. WellPoint
16. Marriott International	41. TIAA-CREF
17. Medtronic	42. Monsanto
18. Kraft Foods	43. TD Bank
19. Aetna	44. Microsoft
20. Target	45. Bristol-Myers Squibb
21. Colgate-Palmolive	46. Wyndham Worldwide
22. Cox Communications	47. Verizon Communications
23. KPMG	48. Toyota Motor North America
24. IBM	49. Comcast
25. Wells Fargo	50. jcpenny

Zdroj: DiversityInc, 2014, [online]

V porovnání s jednotlivými složkami diverzity v globálním měřítku řízení diverzity v jednotlivých podnicích lze závěrem konstatovat, že tyto firmy, ač jsou všechny spjaté s dlouhou tradicí a úsilím vytvářet ty nejlepší podmínky pro své zaměstnance, lze firmu AT&T jednoznačně označit za „tahouna“ v oblasti Diversity Managementu jak v teoretické, metodologické rovině tak v praktické. V těsném závěsu stojí firma IBM s dlouholetým odkazem na zavádění rovných příležitostí nejen mužů a žen, ale i osob s různou barvou pleti jako důsledek historického vývoje společnosti a její demokratizace.

V rámci toho vzorku společností bych na poslední místo ve srovnání s ostatními zařadila firmu Microsoft, která se velice angažuje v zavádění Diversity Managementu napříč celou organizací, ale jak přiznává sama Dagmar Ševčíková, personální ředitelka, Microsoft Česká republika: „Je sice dobře, že v Microsoftu (i mimo něj) o diverzitě mluvíme, ale uvědomujeme si, že je potřeba, aby se stala součástí našeho DNA.“ (Best Office Publication, 2013, s. 105, [online]) Microsoft aktivně a progresivně postupuje na poli úspěšného zavádění Diversity Managementu napříč celou organizací.

Tabulka č. 8: The DiversityInc Top 50 List 2014

The DiversityInc Top 50 List	
1. Novartis Pharmaceuticals Corporation	26. BASF
2. Sodexo	27. Eli Lilly and Company
3. EY	28. Northrop Grumman
4. Kaiser Permanente	29. WellPoint
5. PricewaterhouseCoopers	30. Colgate-Palmolive
6. MasterCard Worldwide	31. Kellogg Company
7. Procter & Gamble	32. Dell
8. Prudential Financial	33. The Coca-Cola Company
9. Johnson & Johnson	34. The Walt Disney Company
10. AT&T	35. Kraft Foods Group
11. Deloitte	36. TIAA-CREF
12. Accenture	37. Allstate Insurance Company
13. Abbott	38. Toyota Motor North America
14. Merck & Co	39. Wyndham Worldwide
15. Cummins	40. Rockwell Collins
16. Marriott International	41. Medtronic
17. Wells Fargo	42. Time Warner
18. Cox Communications	43. Verizon Communications
19. Aetna	44. Comcast
20. General Mills	45. TD Bank
21. KPMG	46. Monsanto
22. Target	47. KeyCorp
23. IBM	48. JCPenney
24. ADP	49. AbbVie
25. New York Life	50. Nielsen

Zdroj: DiversityInc, 2014, [online]

4.6 Problematika Gender Managementu ve vybraných podnicích

Gender management nebo-li management genderových vztahů je téma diskutované již několik let. Princip gender managementu je popisován jako síť struktur, procesů a mechanismů, které se prolínají s existujícím organizačním systémem, který má za cíl provádět, plánovat, monitorovat a evaluovat zavedení genderové problematiky do všech aspektů organizace práce. Zavedení genderové problematiky do mainstreamové politiky podniku má za cíl dosažení genderové rovnosti a spravedlnosti v rámci udržitelného rozvoje podniku. (Rašticová, 2012, s. 58)

Ženy v současné době vydělávají stále o 17% méně než jejich mužští kolegové a jsou v menšině na pozicích s rozhodovacími pravomocemi vyššího managementu. Hlavním problémem genderové problematiky je stereotypní postoj k tradičnímu rozdělení práce, tento postoj určuje zodpovědnost za zajištění rodiny a péči o dítě ženě a nechává ji doma. Zároveň tento stereotyp vyvolává pochybnosti o schopnosti žen plnit tuto funkci a zároveň budovat kariéru, obzvláště na vyšší úrovni.

Trendem poslední doby se stalo dosazování žen na pozice top managementu a do vedoucích pozic organizací. Toto jednání firem dokazuje nejen zvyšování hodnoty značky, jak je patrné z tabulky č. 9, ale i zvyšování prestiže celé společnosti.

Tabulka č. 9: Nejhodnotnější světové značky pro rok 2013

Nejhodnotnější světové značky pro rok 2013				
Značka	Kategorie	Hodnota značky (v mil. dolarů)	Meziroční změna	Pořadí 2012
1. Apple	Technologie	185,071	+1%	1
2. Google	Technologie	113,669	+5%	3
3. IBM	Technologie	112,536	-3%	2
4. McDonald's	Fast Food	90,256	-5%	4
5. Coca-Cola	Nealkoholické nápoje	78,415	+6%	6
6. AT&T	Komunikace	75,507	+10%	8
7. Microsoft	Technologie	69,814	-9%	5
8. Marlboro	Tabákové výrobky	69,383	-6%	7
9. Visa	Kreditní karty	56,060	+46%	15
10. China Mobile	Komunikace	55,368	+18%	10

Zdroj: MillwardBrown, 2013 BrandZ Top 10

Britští vědci se domnívají, že dosazování žen do vedoucích pozic má souvislost s ekonomickou krizí a s obdobím, kdy společnost ne zcela prosperuje. V tom okamžiku je firma ochotná jmenovat do vedoucí pozice ženu, to však může mít za následek, že jsou ženy vystaveny větší kritice než muži na stejné pozici. V České republice jsou ženy dobře zastoupeny v řadách středního a nižšího managementu, ale jen 7% tvoří ženy ve vedení středních a velkých firem. Platový rozdíl u manažerů a manažerek je srovnatelný jako u řadových zaměstnanců, tedy jedna čtvrtina.

Českou pobočku společnosti Microsoft od července roku 2013 vede Biljana Weber, předtím to byla Jane Gilson. Jak již bylo výše zmíněno, firma Microsoft založila program na podporu žen v businisse - Opening Windows je iniciativa, která nabízí platformu pro sdílení zkušeností a názorů a poskytuje prostor pro networking. Žena nemusí být zaměstnankyní firmy, aby se zapojila do toho programu. V rámci firmy pak každý rok probíhá projekt „SWIM“ - Support Women in Microsoft, zaměřený na kariérní rozvoj žen v Microsoftu.

Firma IBM dosadila ženu na nejvyšší vedoucí pozici celé společnosti. Virginia Rometty pracuje pro firmu již dvaatřicet let a do jejího čela se postavila v lednu v roce 2012. Během pár měsíců vytáhla hodnotu firmy téměř na historické maximum z roku 2000. Personální ředitel IBM Česká republika, Petr Draxler se domnívá, že jsou ženy dobré diplomatky a tuto vlastnost mohou dobře využít v jednání s kolegy, podřízenými i při řešení problémů. Ženy také mají lepší schopnost empatie a dokáží lépe rozkódovat vztahy mezi lidmi. IBM vede dlouholetý program na vzájemnou podporu žen v IBM, jmenuje se Women at IBM a jeho posláním je networking a mentoring žen v IBM. V roce 2013 bylo IBM vyhlášeno institutem The Working Mother Research Institute jednou z deseti nejlepších firem v podpoře pracujících matek. V České republice se firma zapojila do projektu na podporu vzdělávání dívek v informačních technologiích. Při Fakultě informačních technologií VUT v Brně pořádá příměstský tábor pro žáčky od 10 - 16 let. Tohoto projektu se účastní i Microsoft, Česká republika.

Od chvíle, kdy byla založena iniciativa žen - Women's Leadership Council ve firmě AT&T pro všechny pracovní úrovně a skupina Women of AT&T, která nabízí mentoring, vzdělávací aktivity a finanční semináře, vzrostlo její členství od roku 2011 o 288%. Dalšími programy na podporu žen jsou AT&T Women of Finance a Women's Network, který vytváří mezinárodní spojení mezi ženami, který si mohou vyměňovat zkušenosti, vzájemně se podpořit, koučovat a mentorovat.

Asociace The National Association of Female Executives (NAFE) jmenovala firmu AT&T mezi nejlepšími v obsazování vedoucích pozic ženami.

5 SHRNUTÍ

Srovnání teorie a praxe, metodologie a činnosti těchto tří společností není jednoduché, jelikož se všechny řadí mezi nejhodnotnější společnosti na světě, trůfám si říct, že je dokonce jejich povinností aktivně se zabývat otázkou moderních přístupů ve vedení lidí. Toto také splňují. Na jedné straně stojí dlouhá tradice a vynikající výsledky, které jsou přirozeným důsledkem dlouhodobé vize firmy. Na další stojí progresivní přístup firmy, která třeba nemá tak dlouhý odkaz v zavádění konceptu Diversity Managementu, ale svými výsledky dokazuje to, že i přes tento fakt může být jedničkou přístupu k rovným příležitostem svých i potencionálních zaměstnanců a svou vizí dokáže inspirovat nejen své zaměstnance dodavatele a zákazníky, ale i celou širokou veřejnost. Třetím případem je firma, která jakoby se doslova několik let schovávala ve výzkumném inkubátoru než se začala zajímat o přístup k diverzitě zaměstnanců a myšlenku efektivního využití různorodých týmů, o to s větším zasazením dohání tento čas. Firmy spolu často figurují v nejrůznějších výzkumech a společně se také zapojují do různých projektů. Je tedy těžké konstatovat, která firma se více či méně zabývá problematikou Diversity Managementu. Jedno lze ale konstatovat, že již všechny mohou jít příkladem pro ostatní velké, střední i menší podniky, které ještě výhodu Diversity Managementu neodhalily.

ZÁVĚR

Pro Českou republiku je Diversity Management novým fenoménem. Dlouholetá izolovanost od vyspělého světa způsobila, že země nemá takové zkušenosti se soužitím s etnicky a národnostně odlišnými komunitami, minoritami, či lidmi s menšinovou sexuální orientací. Spolupráce diverzitních skupin platila v zásadě za problematickou. S příchodem zahraničních investorů se personální přístup postupně mění, zaměstnavatelé správně porozuměli výhodám rozmanitých týmů. Stále se ale ve společnosti objevují předsudky a zaběhnuté stereotypy. Výhodou u výše zkoumaných firem je firemní komunikace, která se v těchto technických oborech přímo vyžaduje, jako jeden z nejdůležitějších pracovních nástrojů. To přispívá k vysoké informovanosti zaměstnanců o všech interních záležitostech. Zaměstnanci jsou vzděláváni a seznamováni se směrnicemi, které definují základní pravidla chování na pracovišti. Firemní kulturu nelze nařídít, toleranci a ohleduplnosti se také nelze naučit za jeden den, lze si ale uvědomit stávající stav, možnosti a jisté zákonitosti jak firemní kulturu ovlivnit a jak podpořit zaměstnance v zájmu o její společné tvoření a rozvíjení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATUR

ARMSTRONG, Michael. Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností. 6. vyd. / . Praha: Ekopress, c2006, 308 s. ISBN 80-869-2900-0.

BENNIS, Warren G. *On becoming a leader*. [Rev. ed.]. Cambridge, MA, c2003, xxxv, 218 p. ISBN 07-382-0817-5.

BĚLOHLÁVEK, František. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

CRAINER, Stuart. *Moderní management: Základní myšlenkové směry Přel. H. Škapová*. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-726-1019-8.

DRUCKER, Peter F. *The effective executive*. London: Harper and Row, 2009.

DRUCKER, Peter F. *The practice of management*. Repr. New York, NY: Harper Collins, 2008. ISBN 00-608-7897-5.

EU, Evropská komise. *Rozmanitost na pracovišti: průvodce pro malé a střední podniky*. Lucemburk: EUR-OP, 2009. ISBN 978-927-9121-456.

GARDENSWARTZ, Lee a Anita ROWE. *Diverse teams at work: capitalizing on the power of diversity*. Alexandria, Va.: Society for Human Resource Management, 2003. ISBN 15-864-4036-5.

GRAHAM, H.T.R. *Human resources management*. 7th ed. London: Pitman, 1992. ISBN 07-121-0844-0.

GREGAR, Aleš a Antonín ŘEHOŘ a Zdeněk ŠIGUT. *Personální management*. Brno: IMS Brno, 2012.

KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika po novelách zákoníku práce v roce 2008*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2008, 242 s. ISBN 978-80-7310-031-5.

KONRAD, Alison M, Pushkala PRASAD a Judith K PRINGLE. *The handbook of workplace diversity*. 1.vyd. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2006, ISBN 07-619-4422-2.

LODEN, Marilyn a Judy B ROSENER. *Workforce America!: managing employee diversity as a vital resource*. Homewood, Ill.: Business One Irwin, c1991, xviii, 250 p. ISBN 15-562-3386-8.

PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

RAŠTICOVÁ, Martina. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

RAŠTICOVÁ, Martina. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. 1. vyd. Brno: VUTIUM, 2012. ISBN 978-80-214-4486-7 (brož.).

SAMUELSON, Paul Anthony a William D NORDHAUS. *Ekonomie*: 18. vydání. 1. vyd. Praha: NS Svoboda, 2007. ISBN 978-80-205-0590-3.

SEPEHRI, Payvand, WAGNER, Dieter. *Managing Diversity – Eine empirische Bestandsaufnahme*. In: *Personalführung*, Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2000.

SMITH, Adam. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Nové přeprac. vyd. opatřené margináliemi. Praha: Liberální institut, 2001, ISBN 80-863-8915-4.

SMITH, Adam. *Teorie mravních citů*. Praha: Liberální institut, 2005, ISBN 80-863-8938-3.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, ISBN 978-80-7261-232-1.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Amcham. The Best Office [online]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: http://www.amcham.cz/www/files/best%20office%202013_web%281%29.pdf

Diffen. Leadership vs Management [online]. [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: http://www.diffen.com/difference/Leadership_vs_Management

DiversityInc. AT&T Becomes 1st Major U.S. Corporation to Condemn Russia's Anti-LGBT Laws [online]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.diversityinc.com/news/att-becomes-1st-major-u-s-corporation-condemn-russias-anti-lgbt-laws/>

DiversityInc. The DiversityInc Top 50 Companies for Diversity [online]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.diversityinc.com/the-diversityinc-top-50-companies-for-diversity-2014/>

IBM. O IBM [online]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.ibm.com/ibm/cz/cs/>

KEIL, M., a kol. Diversity Management: Vzdělávací manuál [online]. European Commission, 2007 [cit. 2014-01-01]. Dostupný z WWW: <<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=cs>>.

MATEICIUC, Aleš. Personální management [online]. [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Personalni-management/Personalni-management.pdf>

Microsoft. Profil společnosti Microsoft Česká republika. [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: http://www.microsoft.com/cs-cz/news/inside_ms.aspx

Search inside yourself. What is "Leadership" and What Makes a Good Leader? [online]. [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: <http://www.siyli.org/what-is-leadership-what-makes-good-leader/>

The Wall street Journal. What is the difference between management and leadership? [online]. [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Primární a sekundární dimenze diverzity	31
Obrázek č. 2: Čtyři vrstvy diverzity	32
Obrázek č. 3: Logo firmy IBM	37
Obrázek č. 4: Logo firmy Microsoft	40
Obrázek č. 5: Logo firmy AT&T	42

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Rozdíl mezi managementem a leadershipem	22
Tabulka č. 2: Diverzita: formy výskytu	30
Tabulka č. 3: Top 10 firem v celosvětovém hodnocení Diversity Managementu	44
Tabulka č. 4: Top 10 firem podporujících LGBT komunitu svých zaměstnanců	45
Tabulka č. 5: Top 10 firem podporujících diverzitu dodavatelů	46
Tabulka č. 6: Top 10 firem podporujících zaměstnance s handicapem	46
Tabulka č. 7: The DiversityInc Top 50 List 2013	47
Tabulka č. 8: The DiversityInc Top 50 List 2014	48
Tabulka č. 9: Nejhodnotnější světové značky pro rok 2013	49