VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
Fakulta podnikohospodářská
Katedra personalistiky



Řízení rozmanitosti v mezinárodním prostředí

(Název práce v angličtině: Diversity Management in a Multicultural Environment)

Autoreferát k disertační práci

Vypracoval: Ing. Tomasz Bronisław Czapran
Školitelka: prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.
Doktorský studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Praha 2017

Obsah autoreferátu

1. Úvod 3
2. Základní cíle, otázky a pracovní hypotézy 4
3. Použité metody zkoumání 7
4. Obsah disertační práce 12
5. Rešerše literatury 13
6. Struktura práce 16
7. Hlavní dosažené výsledky 18
8. Diskuze a syntéza zjištěných poznatků (konfrontace s existujícími poznatky s ohledem na dříve provedenou rešerši literatury) 20
9. Závěr (shrnutí naplnění cílů práce, odpovědi na výzkumné otázky nebo hypotézy, přínosy práce pro teorii i praxi, budoucí směrování výzkumu, publikované výstupy v průběhu Ph.D. studia vztahující se k disertační práci) 28
10. Literatura 32
11. Název práce a abstrakt v anglickém jazyce 35

1. Úvod

Důvodem výběru tématu je vysoká aktuálnost řešeného tématu. S rostoucím počtem globálních společností je nutné sledovat způsoby, kterými lze zvýšit efektivitu ve fungování interního prostředí organizace. Akceptování diverzity a přizpůsobení se jejímu působení patří mezi základní úkoly pro zvládnutí této ambice. V globálním tržním prostředí už nelze uspět bez schopnosti umět využívat všech příležitostí, které se nabízí. Za jednu z těchto příležitostí považuje autor i management diverzity, který se transformuje do schopnosti získat z každého člena týmu nebo zaměstnance, to nejlepší a přispět tím k splnění cílů celé organizace. Velká část budoucích organizací bude podnikat v nadnárodním prostředí a budou muset disponovat zaměstnanci z desítek různých zemí, kultur, etnik a ras. Už nyní se v podnikové praxi prosazuje tzv. gender diverzita. Tento vývoj není na překážku, ale právě naopak vhodným způsobem může pomoci k získání širšího pohledu na pracovní problémy. Různé a rozmanité názory pak mohou vést ke vzniku nových řešení, jenž konkurence nevyužívající diverzity management, nedokáže rozpoznat. Podnik, kde se diverzity management uplatňuje, tímto získá významnou tržní výhodu.

Jako další důvod pro zpracování práce se jeví nutnost pochopení a zdůraznění rizik a možností, která sebou diverzity management, resp. trendy spojené s diverzity management přináší. Pokud podniky působí na globálních trzích, mají rozmanitou strukturu zaměstnanců a nevyužívají diverzity management, tak to může velmi vážně narušit jejich výkonnost. Zástupci menšin v takových podnicích nedostávají výrazný prostor a mohou se cítit utlačeně. Pak po nich nelze požadovat, ať dosahují maximální možné efektivity. To je základní riziko, které souvisí s rozmanitostí na pracovišti. Právě diverzity management se snaží organizacím doporučit postup k tomu, aby takové riziko vůbec nevzniklo, či bylo eliminováno. Podniky pak mohou těžit z toho, že zaměstnanci plně využijí vlastní potenciál. Zároveň je zřejmé, že podniky, které zvládnou efektivně diverzity management dokáží přilákat zaměstnance z různých menšin, kteří raději budou pracovat v podniku, respektující jejich odlišnosti, než v jiném (konkurenčním) podniku, kde nemají dostatečný respekt. Opomíjení problematiky diverzity managementu je proto velkým rizikem. Sledování trendů je žádoucí, protože umožňuje zvýšit efektivitu aplikace diverzity managementu.

2. Základní cíle, otázky a pracovní hypotézy

Cíle práce

Primárním cílem práce je vytvoření grafického modelu diverzity managementu pro multikulturní organizace podnikající v odvětví informačních technologií.

Sekundárním cílem je prostřednictvím rešerše odborné literatury identifikovat současné přístupy k diverzity managementu a objasnit jeho přínosy. Dalším sekundárním cílem je identifikovat specifika využití diverzity managementu v IT globálních společnostech, na základě vybraných společností, které se vyznačují multikulturním pracovním prostředím.

Hypotézy

V praktické části je realizován kvantitativní a kvalitativní výzkum mezi zaměstnanci čtyř vybraných podniků pro kvalitativní výzkum a deseti vybraných podniků pro kvantitativní výzkum. Organizace v různé míře uplatňují management diverzity. Kvalitativní výzkum má podobu hloubkových rozhovorů se zaměstnanci, kteří odpovídají za management diverzity v daných organizacích. Na základě tohoto kvalitativního výzkumu jsou sestavené následující hypotézy:

1. **Manažeři v zahraničí využívají ve vyšší míře diverzity management než manažeři v České republice.**

   Cílem této hypotézy je zhodnotit, jestli manažeři multinacionálních společností původem z České republiky využívají v omezenější míře diverzity management, než manažeři zahraničních firem. Potvrzení či vyvrácení hypotézy se může stát budoucím základem pro další zkoumání důvodů, které například vedou manažery v České republice k tomu, že tolik diverzity management nerealizují. Dále je ambicí této hypotézy zjistit, jestli mohou existovat rozdíly v uplatnění diverzity managementu podle místa pobytu manažera.

2. **S rostoucím věkem mají manažeři více pozitivní vztah k využívání diverzity managementu.**

   Cílem této hypotézy je potvrdit nebo vyvrátit tvrzení, že manažeři ve starším věku snadněji pochopí přínosy diverzity managementu, protože už znají jeho účinky na podnik, mají s ním pozitivní zkušenosti a věří této koncepci. V takovém případě se pak více zapojují do aktivit diverzity managementu.

3. **Manažeři v podnicích s vyšším počtem zaměstnanců (nad 20 000 osob) kladou vyšší důraz na diverzity management.**

   Cílem hypotézy bylo potvrdit či vyvrátit předpoklad, že v podnicích s vyšším počtem zaměstnanců, je nutné klást vyšší důraz na diverzity management, protože se jedná o velmi rozmanitou skupinu zaměstnanců, a to početně. Vyšší počet pracovníků pak zvyšuje pravděpodobnost, že se bude jednat o zástupce různých věkových skupin, etnik, ras, pohlaví apod. V takovém případě je uplatnění a implementace diverzity managementu logickým krokem. Tento počet zaměstnanců naznačuje, že se bude jednat o společnost se složitým systémem personálního řízení a nutností automatizace řady personálních činností. Přitom je nutné klást důraz na individuální zájmy pracovníků spadajících do různých skupin v rámci managementu diverzity. Hranice 20 000 zaměstnanců v podniku byla vybrána na základě subjektivního uvážení a přístupu, který využívají někteří odborníci. Chambers (2011, s. 51) popisuje tento typ společností (s více než 20 000 zaměstnanci) za typický znak velké multinacionální společnosti, jejíž interní prostředí je vysoce rozmanité.

4. **Největší pozornost ze strany manažerů je kladena na problematiku gender diverzity, ale podle subjektivního dojmu respondentů, je nejdůležitější rasová či etnická diverzita pro správné fungování pracovního týmu, resp. plnění cílů týmu.**

   Cílem této hypotézy bylo zjistit, jakému typu diverzity je věnována největší pozornost ze strany organizací, a přitom, jaký typ diverzity nejvíce chválí manažeři. Tato hypotéza tak potvrdí nebo vyvrátí, že se jedná o stejný typ diverzity, nebo se takové pohledy odlišují.

5. **Manažeři ve finančně výkonnějších organizacích absolvují větší počet projektů souvisejících s diverzity managementem.**

   Cílem této hypotézy je zjistit, jestli existuje nějaká souvislost mezi finanční výkonností organizace a diverzity managementem. Tento předpoklad sleduje možnost, že výkonnější organizace realizují diverzity management více než podniky, ve kterých není výkonnost na takové úrovni. Finančně výkonnější organizace se rozumí organizace, která dosahuje zisk. Podle některých teoretických výstupů příznivě diverzity management ovlivňuje finanční výkonnost. Hypotéza bude potvrzena či vyvrácena vyhodnocením příslušných otázek v kvantitativním šetření a komparací výstupů z finanční výkonností.

K základním výzkumným otázkám při zpracování práce se řadilo:

- Jak se chápe pojem diverzity management? Diverzity management vytváří pracovní příležitosti a pracovní podmínky při respektování přirozené různorodosti zaměstnanců, a to koncepčním způsobem, a tedy cíleně. Důvodem je snaha o maximální využití potenciálu rozmanitosti pracovních sil (Šikýř, 2014 a Šnýdrová, 2006).
- Jak se uplatňuje diverzity management v podnikové praxi? V podnikové praxi se uplatňuje diverzity management prostřednictvím různých programů a projektů, ale samozřejmě existují podniky, které diverzity management nijak nerealizují.
- Existují rozdíly v uplatnění diverzity managementu v tuzemském a zahraničním podnikatelském prostředí? Ano, kvalitativní šetření mezi zahraničními a tuzemským podnikem prokázalo, že existují konkrétní rozdíly (mezi těmito dotazovanými). Na nižší úroveň uplatnění diverzity managementu však upozorňují i odborné zdroje, popř. chybí v tuzemské literatuře detailnější zkoumání problematiky.
- Jaké jsou bariéry a přínosy diverzity managementu pro podnikatelskou praxi? Rasová či etnická diverzita poskytuje příznivé podmínky pro jednotlivce s různými znalostmi, které se pak využívají pro konkurenční boj a inovace (Andrevski et al., 2014, Richard et al., 2000). Dále pak vede k úspoře nákladů, získávání úspor z rozsahu, zlepšení marketingové činnosti, vyšší flexibilitě (Cox, Blake, 1991). Výzkum Chrobot-Mason (2004) uvádí zjištění, že nedůraz na rasovou a etnickou diverzitu může organizacím způsobit ztráty. Rasové a etnické rozdíly nejvíce ovlivňují výkonnost zaměstnanců v organizacích, kde není důrazně realizován diverzity management (McKay, Avery, Morris, 2008). Vždy je však nutné na výhody diverzity pohlížet z komplexnějšího hlediska. Velmi často jsou generované výhody výstupem působení několika různých faktorů, nikoliv pouze tím, že podnik využívá diverzity management. Richart et al. (2000) zmiňují například povahu rychle rostoucího odvětví jako jeden z těchto faktorů. McKay, Avery, Morris (2008) prokázali, že existují rozdíly mezi výkonností pracovníků na základě jejich příslušnosti k etniku či rase. Nelze však podle těchto autorů přímo definovat či kvantifikovat dané přínosy. Tedy špatná možnost kvantifikace konkrétní míry vlivu je velkým problémem v této oblasti, resp. omezením. Jako další omezení lze uvést přístup lidí k odlišným etnikům, pohlavím, rasám či věku. Svoje postoje si přenášejí ze soukromého života, což může být problémem, s kterým bude organizace jen složitě pracovat. Jako další bariéru

uvádějí Triana, Miller, Trzebiatowski (2013) konflikty a paralýzu rozhodovacích procesů, což může vzniknout v souvislosti s diverzity managementem.

- Kdo nese odpovědnost za realizaci diverzity managementu především a jak vypadají procesy související s diverzity managementem v globálních IT společnostech? Ve většině případů nese za diverzity management odpovědnost personální útvar organizace, resp. tým pracovníků, který je do tohoto útvaru začleněn. Z hlediska realizace diverzity je ještě důležitá podpora vrcholového vedení podniku, tak také nese spoluodpovědnost za procesy související s diverzity managementem.

3. Použité metody zkoumání

Popis návrhu výzkumu (design výzkumu, research design)

Oblastí realizovaného výzkumu bude diverzity management v multikulturním prostředí a jeho uplatnění ve vybraných podnicích. Zkoumání by mělo identifikovat nejen charakter uplatnění diverzity managementu v daných podnicích, ale také obecně v podnikatelském prostředí či v IT odvětví (z kterého pocházejí zkoumané organizace).

Tato oblast výzkumu je dána kontextem této práce, kdy je cílem práce vytvoření modelu diverzity managementu. Výzkumu předchází literární rešerše zkoumající názory odborníků na diverzity management a zejména výstupy ze sekundárních výzkumů, které se řešenou problematikou zabývají.

Vzhledem k cíli práce je účelem výzkumu získání dostatečného množství dat, aby mohl být vytvořen grafický model diverzity managementu. Jako další ambici lze zmínit snahu o zodpovězení výzkumných otázek a hypotéz (viz předchozí bod autoreferátu).

Výzkum má podobu primárního sběru dat, a to dvojího charakteru, tedy využívá se kvalitativní i kvantitativní metody sběru dat. Kombinace těchto metod a celkově využití primárního výzkumu by mělo zajistit, že získaná data budou aplikovatelná, přesná a aktuální, tedy taková, že budou přínosem pro ambici splnění cíle práce.

Pilotní studie

Výzkum se zabýval současným stavem a připraveností a ochotou zvolených IT společností pracovat s kulturní rozmanitostí. Výzkum zahrnoval ředitele a vedoucí pracovníky čtyř

společností v oboru IT, který je jedním z oborů významně ovlivňujících způsoby chování převládající v celé ekonomice. Výzkum byl prováděn metodou dotazníkového šetření za použití strukturovaného přímého rozhovoru. Tuto metodu autor zvolil z přesvědčení, že zvýší zájem respondentů o účast na výzkumu, umožní podrobnější vhled do povahy otázek a zvýší přesnost získaných odpovědí. Jako subjekty autor vybral čtyři čelní IT společnosti Oracle, Cisco, SAP a GeoVision. Všechny tyto společnosti nabízí jak hardwarové, tak softwarové produkty. Autor kontaktoval ředitele a další pracovníky na vyšších pozicích pro účast ve výzkumu. Vybraným osobám jsem pak zaslal internetový odkaz na dotazník, který byl umístěn na cloudové službě Google Docs. Pozvánku k vyplnění dotazníku autor zasílal e-mailem a přes portál LinkedIn. Rovněž dotyčným osobám telefonoval za účelem naplánování osobního rozhovoru.

Podrobný popis metod výzkumu a odůvodnění jejich volby

Autor použil dvě různé metody sběru dat; konkrétně se jedná o dotazníkové šetření a strukturovaný rozhovor. Dotazníkové šetření představuje kvantitativní metodu a k jeho základním výhodám patří vyšší šance získat odpovědi od co nejvíce dotázaných, použití standardizovaných otázek a možnost použití uzavřených otázek (tj. otázek typu ano – ne). Dle autora tyto výhody v případě tohoto typu výzkumu převažují nad nevýhodami metody. Tyto nevýhody spočívají hlavně v nemožnosti získat touto formou sběru dat detailní a hluboké poznatky o specifické situaci v dané společnosti.

Průzkum v podobě dotazníku a osobních rozhovorů byl proveden za účelem ověření zvolených hypotéz a získání dodatečných informací. Polní výzkum s cílem objasnit míru, do níž je kulturně založené řízení implementováno, prokázat posun ve významu interkulturní rozmanitosti ve vybraných podnicích a vyhodnotit a vyčíslit konkrétní přínosy řízení kulturní rozmanitosti.

Popis kvantitativního výzkumu

Online průzkumu se zúčastnilo 60 pracovníků vrcholového managementu společností Cisco, Oracle, SAP a GeoVision, po 15 respondentech z každé společnosti. Dotazníkové šetření bylo prováděno v období od počátku února do konce listopadu 2014. Průzkum byl rozdělen do dvou částí: úvod a stěžejní otázky. Úvod sestával ze šesti otázek na pohlaví, věk, pracovní zkušenosti, pozici ve společnosti a majetkovou situaci. Druhá část dotazníku se týkala Kulturní rozmanitosti v podniku a sestávala z 15 otázek. Všichni respondenti odpověděli na všechny otázky

v dotazníku a nikdo z oslovených respondentů se nezdržel odpovědi. Výsledky průzkumu pak byly sebrány a analyzovány.

Popis kvalitativního výzkumu

Osobní rozhovory ve společnostech Oracle, Cisco, SAP a GeoVision. Hlavním cílem těchto rozhovorů bylo odpovědět na klíčové otázky položené v rámci kvantitativního výzkumu. Tentokrát byli dotazováni výkonní ředitelé společnosti, kteří přímo participují na řízení společnosti a podílí se na vývoji provozní strategie své společnosti v daném regionu. Váha, kterou tito jedinci přikládají interkulturnímu managementu, lze tedy být považována za významný ukazatel. Tohoto rozhovoru se zúčastnilo 8 regionálních manažerů, po dvou z každé ze společností Oracle, Cisco, SAP a GeoVision. S většinou respondentů se autor k rozhovoru setkal osobně a individuálně během srpna roku 2014. V této době sídlilo nejvyšší vedení evropské kanceláře společnosti Oracle v Irsku; za účelem provedení rozhovorů autor se tedy dodatečně vydal do Dublinu, kde strávil čtrnáct dní v červenci 2014 na rozhovory a poznáváním kultury společnosti. Toto obohatilo celý výzkum o mnoho dalších pozorování.

V průběhu těchto rozhovorů vyšly najevo nové, zajímavé skutečnosti, které pobídly k pozměnění plánu rozhovorů položením několika otázek navíc. Konkrétně vyšlo najevo, že zkoumané společnosti již několik let prováděly jisté iniciativy v oblasti řízení kulturní rozmanitosti.

Po prvním výzkumu (pilotní studie) a rozhovorech s managementem autor ve zkoumaných organizacích zaznamenal, že nejsou to jenom kulturní rozdíly, které panují mezi manažery a zaměstnanci. Odlišnosti v organizaci vychází z mnoha dalších faktorů. Tyto faktory jsou stejně důležité, ne-li důležitější, a mají značný dopad na fungování organizace a její finanční efektivitu. Autor zde má na mysli, mimo jiné rozdíly, především genderovou a věkovou diverzitu. Další výzkum (Hlavní výzkum) bude odkazovat na dřívější studie – bude pokračováním a rozšířením autorovy předchozí práce. Cílem bude prozkoumat tyto další rozmanité faktory.

Hlavní výzkum

Kvalitativní výzkum je informační základnou pro kvantitativní výzkum. To znamená, že kvalitativní výzkum odhalí specifika a charakteristiky diverzity managementu ve vybraných

společnostech. Na základě výstupů bude připraven nástroj sběru dat pro kvantitativní výzkum – dotazník.

Nejen na základě výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu bude vytvořen grafický model diverzity managementu, čímž bude splněn cíl práce. Po celou dobu zpracování výzkumu byl kladen prioritní důraz na zajištění anonymity pro dotazované. Kvalitativní výzkum (hloubkové rozhovory) se uskutečnil 3. až 5. listopadu 2016. Kvantitativní šetření potom probíhalo od 10. listopadu do 16. prosince 2016.

Popis výzkumného souboru

Jak bylo naznačeno, tak výzkumný soubor je dvojího charakteru. V rámci kvalitativního výzkumu bude dotazována jiná skupina respondentů, než v rámci kvantitativního výzkumu (jiná z hlediska konkrétních osob).

Hloubkové rozhovory jsou realizované se záměrně vybranými čtyřmi manažeři diverzity ve vybraných IT multikulturních podnicích. Výběr respondentů pro tento kvalitativní výzkum byl ovlivněn ochotou respondentů k účasti na výzkumu. Čtyři společnosti projevily dobrovolnou ochotu k účasti a poskytnutí dat, to platí i o respondentech.

Výběrový soubor pro kvantitativní výzkum je tvořen manažery ve vybraných organizacích, to znamená, že z databáze globálních IT podniků došlo k výběru 10 organizací, které byly požádány o účast ve výzkumu. Tuto databázi vytvořil autor práce a obsahovala 25 podniků. Z těchto podniků bylo autorem práce vylosováno právě 10 organizací, které se zúčastní dotazníkového šetření, resp. byly pro účast oslovené. Maximální počet respondentů nebyl omezen. Pro zajištění relevantnosti zkoumaných dat však bylo stanoveno, že minimální počet respondentů bude na úrovni 150 manažerů. Tento počet byl stanoven na základě subjektivní intuice autora práce, tedy tzv. slepým odhadem.

Detailnější popis metod sběru a analýzy dat

Sběr dat v rámci kvalitativního výzkumu proběhl s využitím záznamového technického prostředku, kdy byla každá odpověď respondenta, zaznamenána do počítače prostřednictvím přepisu autora práce (tazatele). Hloubkový rozhovor probíhal při osobním setkání a prostřednictvím programu Skype, který umožňuje komunikaci na bázi telefonického spojení. Veškerá komunikace probíhala v rámci anglického jazyka.

Sběr dat v rámci kvantitativního výzkumu probíhal s využitím papírových dotazníků, které se podařilo korespondenčně rozeslat do center a poboček globálních IT společností. V každém podniku byla odpovědná osoba, která zajistila distribuci dotazníků, jejich sběr a zpětné odeslání tazateli (autorovi této práce). Ve vybraných podnicích pracovalo 180 manažerů na střední a vrcholové úrovni. Dotazník vyplnilo 155 z nich, tedy návratnost činila 86,11 %.
Výstupy z dotazníkového šetření jsou shrnuté v tabulkách, kde se nacházejí informace o absolutních a relativních četnostech jednotlivých odpovědí.

Profil zkoumaných organizací

Zkoumané organizace podnikají v odvětví informačních technologií. Při jejich výběru byl kladen důraz na jejich geografickou rozmanitost, aby bylo možné komparovat různé přístupy k diverzity managementu napříč různými geografickými oblastmi. Může se však stát, že se prokáže, že žádné rozdíly neexistují. To může být způsobeno například centralizací řízení mateřské společnosti apod. Pro kvalitativní výzkum došlo záměrně k výběru podniku ze Spojených států amerických, podniku z Jižní Koreje, z Německa a z České republiky. Všem podnikům byla zaručena anonymita, takže v disertační práci budou označovány buď písmenem (A, B, C, D) nebo pojmy: americká společnost, česká společnost, německá společnost, korejská společnost. Kvantitativní výzkum byl realizován v deseti různých společnostech, které také pochází z odvětví informačních technologiích. Výběr těchto organizací byl ovlivněn jejich ochotou ke spolupráci. Zpočátku bylo osloveno několik různých společností či manažerů, ale ukázalo se problematické, že mají poskytovat citlivé podnikové údaje a hovořit o interním prostředí. Až u zmíněných organizací se podařilo získat relevantní dat. Ovšem bylo nutné po celou dobu komunikace zmiňovat závazek k zachování anonymity a přesvědčit dotazované, že se skutečně jedná o výzkum realizovaný pouze pro účely zpracování této práce.
Došlo k výběru těchto společností z toho důvodu, že působí v IT odvětví, na které bylo zacíleno při zkoumání. Obor IT patří k nejprogresivnějším odvětvím na světě a to znamená, že je zde i velká rivalita mezi konkurencí. Teoretická část práce naznačuje, že efektivní zvládnutí diverzity managementu se může stát konkurenční výhodou.
Další podmínkou pro zařazení do výzkumu bylo, že podniky patří do kategorie multinacionálních. Tato podmínka byla u daných společností splněna. Zařazení této podmínky bylo z toho důvodu, že vznik multinacionálních společností patří k současným a výrazným

trendům v podnikatelském prostředí. Navíc u těchto společností existuje vyšší předpoklad, že se diverzity managementem skutečně zabývají, protože zaměstnávají osoby z různých národů, různého věku, pohlaví, etnika či rasy. Tímto přístupem vznikl průnik respondentů účastnících se dotazníkového šetření. Jednalo se o multinacionální společnosti z odvětví IT, které byly ochotné poskytnout interní informace a realizovat ve svém interním prostředí dotazníkové šetření, což v podstatě shrnuje důvody výběru těchto společností/respondentů.

4. Obsah disertační práce

Tato práce se zabývá managementem diverzity a je primárně zaměřena na aplikaci diverzity managementu v kontextu multinacionálních společností a identifikaci současných přístupů k problematice diverzity v multinacionálních podnicích.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce je sestavena nejen z poznatků z odborné literatury, ale také z poznatků z impaktovaných a recenzovaných časopisů a článků.

První kapitola teoretické části popisuje řízení lidských zdrojů v mezinárodní společnosti. Začíná s odkazem na řízení lidských zdrojů a jeho pozici v mezinárodní společnosti. Popisuje měnící se přístup k managementu a způsobu, jimiž se koncept řízení lidských zdrojů vyvíjel a rozvíjel v uplynulých letech. Dále se autor podrobně věnuje tématice lidského kapitálu a jaký má význam pro řízení současné mezinárodní organizace. Na konci kapitoly je kladen důraz na kulturu organizace a její vliv na styl řízení. Druhá kapitola pojednává o diverzitě, kde nalezneme její jednotlivě popsané kategorie diverzity. V následující části se autor soustřeďuje na výhodách, které sebou nese pro firmy řízení diverzity, včetně s tím souvisejících překážek a problémů. Řízení procesu diverzity nalezneme ve třetí kapitole, kde je větší pozornost věnovaná nástrojům managementu diverzity a rovným příležitostem na pracovišti. Čtvrtá kapitola představuje dva vzorové modely a koncept řízení diverzity. Poslední pátá kapitola teoretické částí ukazuje vliv kulturní diverzity na řízení v mezinárodních korporacích.

V praktické části je realizován kvantitativní a kvalitativní výzkum. Po zhodnocení všech získaných dat byl navržen model diverzity managementu, který lze využít nejen v multinacionálních IT společnostech pro zlepšení implementace diverzity managementu. Model se soustředí na představení základních procesů, které souvisí s diverzity managementem, a které nesmí podnik nijak opomíjet. Model byl také verifikován ve vybraném tuzemském IT podniku, a

to tak, že bylo podle něj postupováno při implementaci diverzity a tvorbě systému diverzity. Model tak bylo možné doplnit ještě o praktické poznatky. Zároveň se prokázalo, že lze model aplikovat pouze s přihlédnutým ke konkrétním podmínkám, které v dané organizaci a v jejím okolí panují. Poslední část práce popisuje přínos pro teorii, praxi a pedagogiku. Následuje diskuze možných omezení vyplývajících z výzkumu a doporučení pro příští navazující výzkum. Závěr obsahuje a shrnuje veškeré poznatky, které se podařilo nashromáždit v rámci zpracování práce.

5. Rešerše literatury

Teoretická část disertační práce se zabývá definici základních pojmů souvisejících s managementem a s diverzity managementem. Disertační práce reflektuje odborné výstupy související s řešenou problematikou. K těmto se řadí řízení lidských zdrojů, kultura organizace, diverzita, kategorie diverzity, management diverzity, nástroje managementu diverzity, rovné příležitosti na pracovišti, modely a koncepce diverzity, kulturní diverzita a její řízení v multinacionálních společnostech.

Těmto pojmům je v odborné literatuře věnována velká pozornost, a to zejména v zahraničí, kde je diverzity managementem objektem široké řady výzkumů a teoretických studií. Například Chrobot-Mason (2004), Kenny a Briner (2007), McKay (2011) a další. Samotný pojem diverzity management pak není jednoznačně vymezen, ale pro teoretické a praktické zkoumání to nebylo na překážku. Pojmy vymezující diverzity management jsou si v určitých ohledech podobné.

Tato práce se ztotožnila s názorem, že diverzity management znamená vytváření pracovních příležitostí a pracovních podmínek s ohledem na přirozenou různorodost zaměstnanců (Šikýř, 2014, str. 76).

V obecném pojetí je diverzita rozmanitost, různorodost a bohatost, ale na pracovišti se projevuje rozmanitostí z hlediska struktury lidského kapitálu, zejména podle věku, pohlaví, národnosti, sociálního postavení či osobnosti (Maier, 2012, str. 119 a Franková, 2011, str. 129).

Většinou je diverzity management charakterizován jako jev prospěšný, který je samozřejmě i přínosem pro organizace a jejich výkonnost. Každá rozmanitá skupina pracovníků či jednotlivec poskytuje do pracovní diskuze svoje specifické myšlenky, znalosti a zkušenosti. Lze se tak dobrat lepšího a kreativnějšího výsledku (například Kazdová, Strobach, 2016).

Rešerší literatury se podařilo zjistit, že existují různé kategorie diverzity managementu. V rámci odborné literatury se nejčastěji zmiňují kategorie rasová diverzita (například Cox, Blake, 1991, Richard et al., 2000), etnická diverzita (například Leslie, 2014), gender diverzita (například Hernandez-Nicola, Martín-Ugedo, Minguez-Vera, 2015), age diverzita (Kazdová, Strobach, 2016). Tato kategorizace pak byla využita v rámci zpracování práce. Rasově či etnicky diverzifikované pracovní týmy mají schopnost zvýšit pravděpodobnost úspěchu při využívání tržních příležitostí (Cox, Blake, 1991).

Etnická diverzita může vést ke zlepšení pravděpodobnosti úspěchu ve složitém a progresivním konkurenčním prostředí (Richard et al., 2000) a zároveň etnická diverzita má pozitivní dopady na důvěru v diverzifikovanou pracovní skupinu (Gundelach, 2014).

Genderové vyvážené vrcholové vedení nebo žena v pozici generální ředitelky vede k tomu, že má podnik nižší náklady než například jiné společnosti (Hernandez-Nicola, Martín-Ugedo, Minguez-Vera, 2015).

Age diverzita bude stále důležitější součástí řízení podniku, protože demografické trendy naznačují, že v roce 2020 bude na jednom pracovišti působit až pět generací pracovníků současně, na což musí organizace ve vlastním zájmu reagovat (Kazdová, Strobach, 2016).

Jednotlivé kategorie diverzity jsou z těchto důvodů velmi důležité pro organizace, ať už jakékoliv velikosti nebo oboru. Rozdělení kategorií má svůj smysl, jak například prokázal výzkum McKay, Avery, Morris (2008), z kterého vyplývá, že existují rozdíly mezi výkonností pracovníků na základě jejich příslušnosti k etniku či rase.

Podniky na základě těchto poznatků přikračují k implementaci diverzity managementu, což je dalším pojmem zkoumaným v rámci této práce. Diverzity management zlepšuje image podniku, produktivitu práce a celkově i konkurenceschopnost. To je dáno vyšší mírou kreativity a inovativnosti u různých pracovníků (Šnýdrová, 2006, str. 78).

V odborných zdrojích se objevuje i kritika tohoto přístupu, kdy může uplatnění diverzity managementu způsobovat konflikty a paralýzu v rozhodování (Triana, Miller, Trzebiatowski, 2013).

Většina odborných zdrojů však doporučuje implementaci a zohlednění problematiky diverzity managementu, takže lze tento přístup doporučit všem podnikům, pro které se jedná o relevantní problematiku (tedy zaměstnávají různé skupiny zaměstnanců). V současnosti k nejviditelnějším

nástrojům diverzity managementu patří aplikace různých nástrojů a projektů diverzity managementu, kdy se nejčastěji jedná o podporu rovných příležitostí na pracovišti.

Vysoká pozornost je potom věnována identifikaci modelů a konceptů diverzity managementu. Byl představen model CEM (categorization-elaboration model od Van Knippenberg, De Dreu a Homan (2004). Dále pak model Gilbert, Stead a Ivancevich (1999). Analytická část práce pak reaguje na nedostatky těchto modelů a navrhuje vlastní model. Charakteristika těchto teoretických modelů je tak stěžejní součástí teoretické části práce.

Tato teoretická část práce je potom ještě doplněna o pojem kulturní diverzity a její řízení v multinacionálních společnostech. Její opomenutí v podnikovém prostředí může vést ke zpomalení úsilí o integraci podniku na zahraničním trhu a koordinaci strategického snažení v globálním prostředí (Palich, Gomez-Mejia, 1999). Spolupráce a koordinace mezi různými lokálními kontexty vytváří potenciál pro dosažení úspěchu (Meyer, Mudambi, Narula, 2011). Právě z tohoto důvodu byla zařazena problematika i do obsahu této práce.

Syntéza všech informací z teoretické části potom velmi výrazně přispěla ke zpracování praktické části a vytvoření relevantních výstupů. Jako prospěšná se prokázala kombinace starších poznatků s novodobými, kdy bylo zjištěno, že diverzity management už dlouhodobě patří k velmi prospěšným aktivitám a nesmí být opomíjen při řízení podniku. Přístup k diverzity managementu se v podstatě nemění, což opět potvrzuje jeho vysokou důležitost a relevantnost pro zpracování práce.

6. Struktura práce

Obsah

Úvod....9

Teoretická část....12

1. Účel řízení lidských zdrojů v mezinárodní společnosti....12

1.1. Lidský kapitál a jeho význam pro řízení současné mezinárodní organizace....12
1.2. Interkulturní a mezinárodní management....27
1.3. Kultura organizace a její vliv na styl řízení....35
2. Diverzita....45
2.1. Definice diverzity....45
2.2. Kategorie diverzity....45
2.3. Výhody řízení diverzity pro firmy, související překážky a problémy....51
3. Management diverzity....53
3.1. Nástroje managementu diverzity....56
3.2. Rovné příležitosti na pracovišti....56
4. Modely a koncepce diverzity....58
5. Kulturní diverzita a její řízení v multinational corporations....61
Praktická část....63

6. Pilotní studie realizovaná autorem ve čtyřech různých společnostech....63
6.1. Cíl výzkumu....63
6.2. Výzkumné otázky a hypotézy....64
6.3. Metodologie....64
6.4. Podrobný popis metod výzkumu a odůvodnění jejich volby....66
6.5. Kvantitativní výzkum....68
6.6. Kvalitativní výzkum....85
6.7. Shrnutí a analýza dat....97
6.8. Omezení výzkumu....101
6.9. Plnění stanovených cílů....101
6.10. Přínos práce pro vědu a praxi....102

6.11. Práce jako směr pro další výzkum 103
7. Hlavní výzkum: Profil dotazovaných organizací 104
7.1. Cíle výzkumu 104
7.2. Výzkumné hypotézy 104
7.3. Výzkumné otázky 106
7.4. Metodologie 106
7.4.1. Popis výzkumného záměru 106
7.4.2. Popis vzorku 107
7.4.3. Detailnější popis sběru a analýzy dat 114
7.5. Kvalitativní výzkum 115
7.6. Kvantitativní výzkum 119
7.7. Výsledky analýzy dat 130
7.8. Diskuze a syntéza zjištěných poznatků (konfrontace s existujícími poznatky s ohledem na dříve provedenou rešerši literatury) 132
7.9. Model diverzity 138
7.9.1. Comparison of the proposed model with other diversity models 142
7.9.2. Validace modelu 143
8. Přínos práce 146
8.1. Přínos práce pro teorii i praxi 146
8.2. Přínos práce pro pedagogiku 147
9. Omezení práce 148
10. Budoucí směr výzkumu 149
11. Závěr 150
Bibliografie 151
Seznam tabulek 162
Seznam grafů 164
Přílohy 166

7. Hlavní dosažené výsledky

V rámci primárního sběru dat byl realizován kvalitativní výzkum, který sestával z realizace hloubkových rozhovorů se zástupci čtyř IT globálních společností.

Z výsledků vyplývá, že diverzity management je důležitou součástí globálních organizací. V každé ze zkoumaných pracují zaměstnanci různých etnik, ras, kultur, věku či pohlaví, takže je nutné řídit specificky takové skupiny pracovníků. Z těchto důvodů se ve všech zkoumaných organizacích využívají programy diverzity managementu, i když v různé míře. Rasová a etnická diverzita je navíc v některých společnostech opomíjena. Jedná se zvláště o společnosti, které mají silné zázemí v určité zemi (konkrétně v Jižní Koreji či v České republice). Nelze samozřejmě tento výsledek zobecňovat kvůli malé velikosti vzorku. Podpora diverzity na pracovišti poskytuje zaměstnancům lepší prostor pro seberealizaci. K dalším přínosům patří podle účastníků hloubkového rozhovoru - přinášení nových nápadů, či jiných pohledů na řešení pracovních problémů, či podpora dosahování vyšší spokojenosti zaměstnanců a zákazníků. Diverzity management je také vhodným nástrojem pro usnadnění působení na zahraničním trhu, protože podnik lépe pochopí odlišnosti různých trhů. Nástrojem k realizaci programů diverzity managementu jsou především různé programy a projekty. Jako velmi podstatná náležitost programů diverzity managementu se jeví závazek vrcholového vedení, které má jít příkladem při realizaci diverzity managementu. Za bariéru rozvoje diverzity managementu lze považovat zaměstnance, kteří nemusí chápat význam a přínos diverzity managementu, takže je nutné neustále informovat a motivovat k pochopení diverzity managementu (právě zde se velmi dobře hodí, když se vrcholové vedení organizace zaváže k podpoře diverzity managementu). Při managementu diverzity je nejsložitější hledání optimalizace zájmů zaměstnanců z různorodého prostředí se zájmy organizace a vytvoření optimálního prostředí pro rozvoj diverzity na pracovišti (to se týká zejména komunikačních bariér). Efektivní řešení lze nalézt pouze realizací programů, jejich vyhodnocováním a nalezením jejich nejefektivnější podoby. Při realizaci diverzity managementu pak nesmí dojít k opomenutí zájmů organizace, cílů organizace, zdrojů organizace a zpětné vazby od zaměstnanců a dalších zájmových skupin. V podnicích se uplatňuje jak strategický, tak i operativní (bez strategie) přístup k řízení diverzity. Hledisko přítomnosti jiných ras a etnik na pracovišti je vnímáno pozitivně.

Podrobný popis výsledku kvantitativního výzkumu. Z výsledků analýzy dat vyplývá, že diverzity management určitě ovlivňuje úspěšnost organizace (podle 65,16 % respondentů), kdy přináší zejména nové nápady pro zlepšení řešení pracovních problémů či zvyšuje pracovní nasazení a motivaci. To je pravděpodobně důvodem toho, že všechny oslovené organizace využívají programy podpory řízení diverzity. Nejvíce se přitom řeší gender diverzita, rasová diverzita a etnická diverzita. Jako obvyklé pak lze označit, že se manažeři účastní školení a vzdělávacích akcí (určitě je navštěvuje 73,55 % dotazovaných a spíše navštěvuje 19,35 %). Ke kritickým faktorům úspěšnosti diverzity managementu patří ponejvíce podpora vrcholového vedení (podle 91,61 % respondentů), podpora manažerů a klíčových pracovníků (podle 61,94 %) či podpora zaměstnanců (podle 58,71 %). Z hlediska personálních činností diverzity management klíčově podporuje činnost v podobě vzdělávání a rozvoje, péče o pracovníky. V řadě podniků se navíc do aktivit (projektů) diverzity managementu zapojuje řada zaměstnanců (cca 61 % až 80 % v největším podílu respondentů). Podle názorů většiny respondentů genderové vyvážené týmy skutečně přináší organizacím výhody (oproti situacím, kdy tato vyváženost není zajištěna), a to v 58,06 % (zaznamenáno u odpovědí určitě ano a spíše ano). Nadpoloviční většina respondentů hodnotí pozitivně i přínosy rasově vyvážených týmů pro organizaci (tj. 58,71 % označilo možnost určitě či spíše je přínosná). Etnicky vyvážené pracovní týmy pak přináší organizaci výhodu podle 56,13 % respondentů (souhrn odpovědí určitě a spíše přináší). Nejvyšší shoda pak panuje ohledně age diverzity, která je výhodná podle 70,32 % respondentů (v souhrnu odpovědí určitě ano a spíše ano). Dále bylo zjištěno, že existují rozdíly v přístupu v práci členů pracovních týmů podle diverzity, a to ponejvíce z hlediska age diverzity pro 88,39 % respondentů (s odpovědí určitě ano či spíše ano). Podobně to platí i o etnické diverzitě s 82,58 % odpovědí tohoto typu. Výrazné rozdíly se generují i v gender diverzity pracovních týmech (u 79,35 % dotazovaných s odpovědí určitě ano či spíše ano). Rasová diverzita vytváří rozdíly v pracovní výkonnosti podle 70,97 % (souhrn odpovědí určitě ano a spíše ano).

V organizacích se podle respondentů obvykle realizuje 7 až 10 projektů souvisejících s diverzity managementem (tuto možnost zvolil největší podíl dotazovaných, tj. 41,29 %). U konkurenčních subjektů (tedy v odvětví IT na globální úrovni) je aktivní využití diverzity managementu zcela obvyklé (podle 91,61 % respondentů je určitě konkurenční podniky využívají). Co se týče diskriminace, tak nelze konstatovat, že by se v globálních IT společnostech vyskytovala v široké

míře (alespoň podle výsledků průzkumu). Nejčastějším problémem je podle 10,97 % respondentů věková diskriminace či gender diskriminace podle 7,10 %.

Diverzita na pracovišti nemá pouze pozitivní účinky, ale samozřejmě může přinášet i problémy a působit celkově negativně. Nejvíce se negativně projevuje v tom, že způsobuje komunikační problémy (podle 30,97 % respondentů) či vede ke konfliktům (podle 21,94 %) či vede ke špatnému výkonu (podle 18,06 %). Naopak jen mírně zvyšuje riziko stresu (podle 5,16 % dotazovaných) nebo náklady (podle 7,10 % respondentů). Pro naprostou většinu manažerů v IT globálních multinacionálních korporacích je diverzity management nutností, protože každodenně přicházejí do pracovního kontaktu s odlišnou rasou (tj. 87,10 % z dotazovaných) a ještě ve větší míře do každodenního pracovního kontaktu s odlišným etnikem (tj. u 95,48 %).

Z hlediska věkové struktury respondentů (dotazovaných manažerů v IT společnostech) je patrné, že na těchto pozicích pracují lidé ve věku od 28 let do 51 let a více, tedy je důležité uplatňovat age diverzity).

Otázky na rasu, etnikum dotazovaných nebyly do šetření zahrnuté, protože zde existují etické problémy související s tímto rozdělením.

8. Diskuze a syntéza zjištěných poznatků (konfrontace s existujícími poznatky s ohledem na dříve provedenou rešerši literatury)

- **H_1: Manažeři v zahraničí využívají ve vyšší míře diverzity management než manažeři v České republice.** Tato hypotéza byla potvrzena. Nejen z porovnání podniků, ale i z teoretické části vyplývá, že je v tuzemských organizacích používán diverzity management v menší míře.

  Využití diverzity managementu je dáno různými faktory, a to zejména tím, jaká je míra multinacionálnosti organizace (počet zemí, ve kterých působí, počet různých skupin zaměstnanců, které zaměstnává). Dalším ukazatelem využití diverzity managementu může být počet interních projektů diverzity managementu, který se v daných společnostech realizuje. Při vzájemné komparaci takového počtu ve zkoumaných společnostech, lze získat následující poznatky:

  - Organizace z USA – realizuje dvacet dva projektů diverzity managementu.
  - Organizace z Německa – realizuje dvacet čtyři projektů diverzity managementu.

- Organizace z České republiky – realizuje tři projekty diverzity managementu.
- Organizace z Jižní Koreji – realizuje pět projektů diverzity managementu.

Tato interní statistika z organizací tak hypotézu potvrzuje. Počet projektů diverzity managementu je nejnižší u organizace v České republice. Počet projektů samozřejmě nemusí být směrodatným ukazatelem, protože by bylo ještě vhodné vyhodnotit projekty podle jejich kvality, ale pro komparaci mezi podniky se jiný kvantitativní údaj nenabízí. Ostatní společnosti, tak detailní informace pro účely zpracování práce neposkytli.

- **H_2: S rostoucím věkem mají manažeři více pozitivní vztah k využívání diverzity managementu.** Tato hypotéza byla potvrzena. Z primárního šetření vyplývá, že manažeři staršího věku, více inklinují k využití diverzity managementu a věří, že diverzity management přispívá k úspěchu podniku. Zkoumané společnosti si vedou statistiky počtu zaměstnanců a manažerů, kteří se do diverzity managementu zapojují. Aktivitou diverzity managementu se rozumí zapojení do projektů diverzity managementu. V rámci zpracování práce byla těmito společnostmi poskytnuta i statistika jejich věku.
- **H_3: Manažeři v podnicích s vyšším počtem zaměstnanců (nad 20 000 osob) kladou vyšší důraz na diverzity management.** Tato hypotéza byla potvrzena. Manažeři v podnicích s počtem zaměstnanců nad 20 000 zaznamenávají vyšší počet projektů diverzity ve své organizaci, což značí, že se takové organizace více starají o diverzity management. Organizace z Německa jako jediná ze zkoumaných přesahuje tento počet zaměstnanců. Počet projektů diverzity managementu je zde také nejvyšší (viz hypotéza číslo 1). Také jedenáct a více projektů diverzity managementu zaznamenává nejvyšší podíl manažerů z této společnosti – podle dotazníkového šetření.
- **H_4: 4. Největší pozornost ze strany manažerů je kladena na problematiku gender diverzity, ale podle subjektivního dojmu respondentů, je nejdůležitější rasová či etnická diverzita pro správné fungování pracovního týmu, resp. plnění cílů týmu.**

  Tato hypotéza nebyla potvrzena. Gender diverzita je řešena ve všech zkoumaných podnicích, a také podle 36,77 % manažerů genderové vyvážené pracovní týmy přinášejí organizaci určitě výhody. U rasově vyvážených týmů je tento podíl 23,23 %, u etnicky vyvážených pak 23,87 %.

  K vyhodnocení této hypotézy lze ještě připojit interní statistické informace z podniku, a to podíly projektů diverzity managementu podle charakteru jejich zaměření. Organizace z

USA realizuje 22 projektů, organizace z Německa 24 projektů, organizace z České republiky 3 projekty, organizace z Jižní Koreji 5 projektů. To je celkem 54 projektů diverzity managementu. Ze souhrnných dat (podniků A, B, C, D) vyplývá, že největší počet projektů se věnuje diverzity problematice obecně či právě gender diverzitě (tj. shodně 17 projektů, tj. 31,48 %), dalších 16,67 % projektů řeší rasovou diverzitu, dále pak 12,98 % projektů se zabývá etnickou diverzitou, posledních 7,41 % projektů řeší age diverzitu. Syntéza údajů tak nepotvrzuje tuto hypotézu. Gender diverzity je kladena největší pozornost ze strany podniků a projektů diverzity managementu, a také podle manažerů přináší určité výhody více než ostatní formy diverzity.

- **H_5: Manažeři ve finančně výkonnějších organizacích absolvují větší počet projektů souvisejících s diverzity managementem.** Tato hypotéza nebyla potvrzena. Z interních statistických informací vyplývá, že se do aktivit diverzity managementu zapojují manažeři podobně ve všech společnostech bez ohledu na jejich ziskovost. Podnik ze Spojených států amerických dosahuje počtu zapojených manažerů 64 %, dále pak podnik z Německa 67 %, podnik z tuzemska 35 % a podnik z Jižní Koreji 42 %. Ostatní společnosti, tak detailní informace pro účely zpracování práce neposkytli.

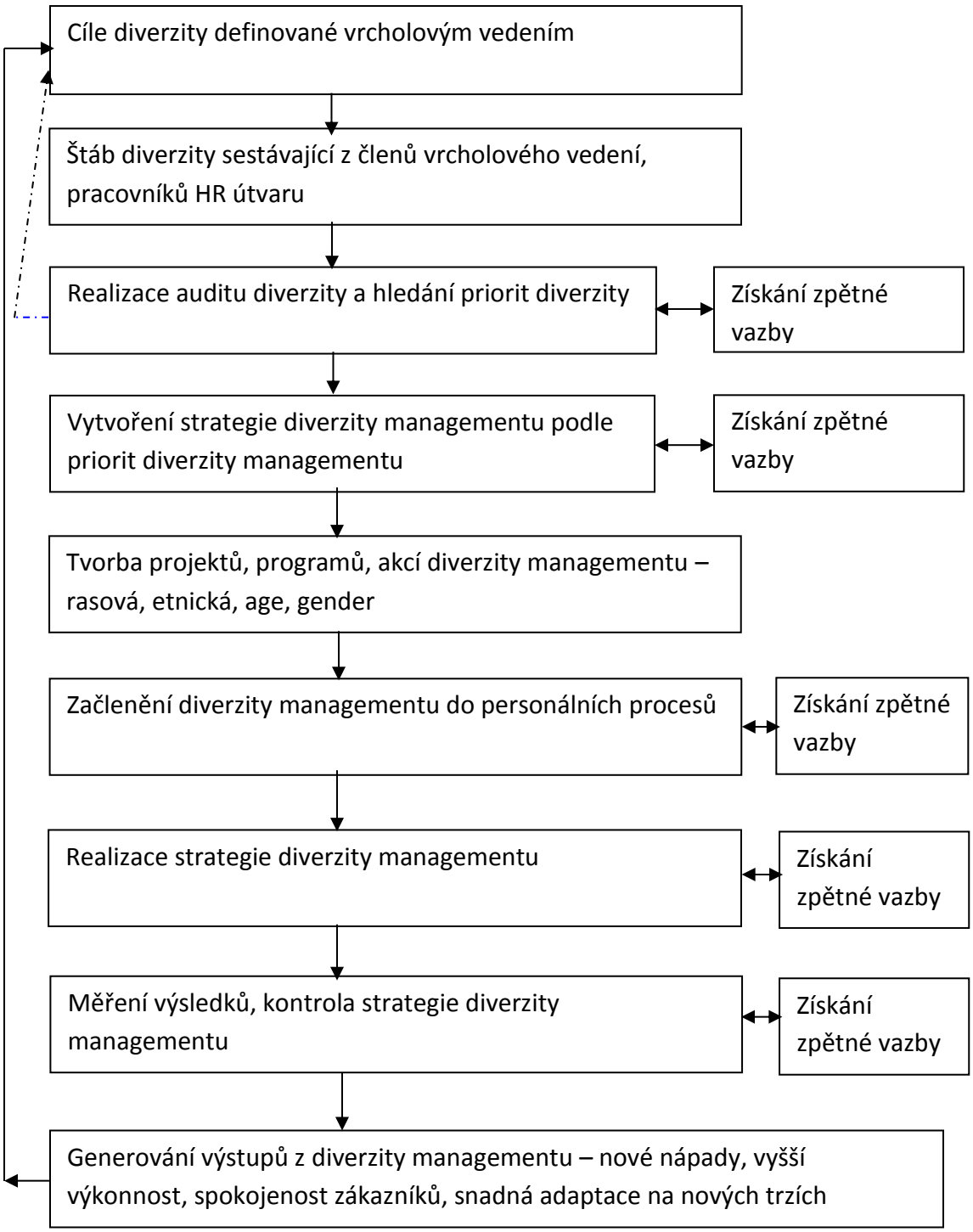
Diskuze možných omezení vyplývajících z použitého designu výzkumu a implikací

Jako první omezení je nutné zmínit, že výzkum proběhl pouze mezi společnostmi v odvětví informačních technologií, kdy má samozřejmě toto určitá omezení a může vést ke zkresleným výsledkům, které nebude možné aplikovat na všechna odvětví.

Dalším omezením je, že byl primárně zkoumán přístup organizací a pracovníků na střední a vrcholové úrovni k realizaci diverzity managementu, což může přinést opět zkreslené výsledky.

Model diverzity

Na základě informací uvedených v práci lze sestavit tento model řízení diverzity.



Cíle diverzity definované vrcholovým vedením

Diverzity management musí plnit určité cíle. V opačném případě nebude efektivní. Prací se pak prolíná nutnost podpory vrcholového vedení vůči diverzity managementu. Cíle tak musí definovat právě vrcholové vedení podniku, aby bylo jasné, že závazek k jeho realizaci pochází od nejvyššího vedení. Štáb diverzity managementu sestávající z členů vrcholového vedení a pracovníků personálního útvaru.

Následně by mělo dojít k vytvoření jakéhosi útvaru diverzity managementu, který se bude starat o rozvoj a celé řízení diverzity managementu v organizaci. Členové útvaru se musí rekrutovat z vrcholového vedení a z pracovníků personálního útvaru, aby existovalo spojení mezi vrcholovým vedením a personálními činnostmi. Tento štáb se musí pravidelně scházet a řešit proces implementace a výkonu diverzity managementu v organizaci.

Realizace auditu diverzity a hledání priorit diverzity

Prostřednictvím tohoto nástroje se zhodnotí aktuální stav diverzity managementu v organizaci, aby mohlo dojít k vyhledání priorit budoucího rozvoje celé problematiky. Priority lze v základním pohledu hledat v oblasti gender diverzity, age diverzity, rasové diverzity a etnické diverzity. Tato činnost by měla být podpořena zpětnou vazbou od zájmových skupin, a to zejména zaměstnanců (stejně jako další vybrané činnosti). Cílem zpětné vazby je získat relevantní pohled na řešenou problematiku.

Vytvoření strategie diverzity managementu podle priorit diverzity managementu

Na základě auditu a identifikace priorit diverzity lze vytvořit strategii diverzity managementu, kterou bude podnik uplatňovat.

Tvorba projektů, programů, akcí diverzity managementu

Na základě strategie už lze stanovit konkrétní kroky, které povedou ke splnění cílů diverzity managementu v organizaci. Projekty se mohou zaměřit například na informování pracovníků o přínosech diverzity managementu či na vzdělávací akce a školení pro zaměstnance.

Začlenění diverzity managementu do personálních procesů

Diverzity management je pak nutné začlenit do personálních procesů. Například do procesu péče o zaměstnance či do jiných procesů (motivační programy, vzdělávací a rozvojové programy).

Realizace strategie diverzity managementu

Strategie diverzity managementu se může soustředit například na odstranění komunikačních problémů či eliminaci negativních konfliktů, které jsou velmi častým jevem v rozmanitých pracovních týmech.

Měření výsledků a kontrola

Každou strategii je nutné kontrolovat a měřit, aby se podařilo pokračovat ve zlepšování. To platí i pro strategii diverzity managementu.

Generování výstupů z diverzity managementu

Realizací efektivního managementu diverzity by měl podnik získat například nové nápady, vyšší výkonnost, spokojenost zákazníků, snadnou adaptaci na nových trzích.

Komparace navrhovaného modelu s dalšími modely diverzity

V rámci práce došlo k představení dvou modelů diverzity - Model od van Knippenberg, de Dreu a Homan (2004), jako další se jednalo o model od Gilbert, Stead a Ivancevich (1999). Modely lze nyní srovnat s navrhovaným a určit výhody nového modelu (kromě výhod zmíněných v předešlém textu). Model od van Knippenberg, de Dreu a Homan (2004) není tak komplexní a využívá pouze vztahy mezi diverzitou pracovní skupiny a výkonností. Navrhovaný model v této práci si všímá různých souvislostí (nejen zmíněného vztahu). Samozřejmě, že z modelu od van Knippenberga, de Dreu a Homan (2004) lze při řízení diverzity také vycházet. Podnik však aplikací navrhovaného modelu v této práci získá komplexnější přístup. Model Gilbert, Stead a Ivancevich (1999) je o poznání propracovanější než van Knippenberg, de Dreu a Homan (2004). Z tohoto důvodu je model Gilbert, Stead a Ivancevich (1999) přínosnější pro zpracování práce. Nicméně model diverzity navržený v této práci je aktuálnější a lépe reaguje na současné tržní prostředí. Výrazná je i nutnost neustálého získávání zpětné vazby v navrhovaném modelu. Od roku 1999 se velmi výrazně změnilo. V obou modelech (navrhovaném i Gilbert, Stead a

Ivancevich, 1999) lze najít i body shody - jako například nutnost podpory vrcholového managementu pro implementaci diverzity managementu.

Validace modelu

Model diverzity navrhovaný v rámci této práce byl po jeho vytvoření prodiskutován s manažery diverzity ve zkoumaných společnostech (A,B,C,D). Diskuzi o možných problémech při jeho implementaci a pravděpodobnosti správného fungování lze považovat za validaci.

Výstupem z validace je zjištění, že s podobou modelu souhlasí všichni dotazování, ale za základní považují úpravu modelu podle konkrétních podmínek v organizaci.

Zástupce tuzemské IT společnosti pak souhlasil s tím, že navrhne implementaci modelu vedení organizace. Tato s implementací souhlasila, takže lze popsat její průběh.

Vrcholové vedení organizace následně definovalo jako cíl diverzity usnadnění integrace pracovníků do podnikové kultury, a to s ohledem na gender diverzitu, kulturní diverzitu a jiné znevýhodnění pracovníků. Záměrem vedení podniku bylo vytvoření systematického přístupu, protože v současné době není systém nijak systematicky koordinován, ale probíhají spíše jednorázové akce a projekty.

Následně byl sestaven štáb diverzity. Ke členům štábu patří pracovníci útvaru lidských zdrojů (kteří se v dosavadní době zabývají diverzity managementem, vrcholový manažer odpovídající za HR oblast, vrcholový manažer odpovídající za mezinárodní pobočky a tři administrativní pracovníci). Tento štáb pracovníků pote začal s realizací auditu diverzity a vyhledání priorit diverzity. Už bylo stanoveno, že prioritami jsou gender diverzita a kulturní diverzita. Zpočátku se jako problém ukázala realizace auditu. Štáb diverzity managementu zpočátku nevěděl, jakým způsobem audit pojmout, ale postupem času prostřednictvím společných schůzek byla vhodná metoda auditu nalezena. Tento problém neznamená, že je model nedostatečný. Naopak funkčnost modelu je podmíněna nutností přizpůsobení jednotlivých kroků právě konkrétním podmínkám organizace. Do auditu byla zapojena i část dalších zaměstnanců, takže byla průběžně získávána i zpětná vazba.

Z výsledků auditu vyplynulo, že oblast diverzity managementu má určité slabé stránky. Například není zřejmé, jakým způsobem se konkrétně podporuje kulturní diverzita či jak má vypadat gender diverzita (například jaký poměr žen by měl být minimálně na manažerských pozicích. Na základě těchto zjištění byla vytvořena strategie diverzity managementu. Konkrétní

strategické záměry potom byly prodiskutované s vedením podniku. V této fázi ještě mohlo dojít k většímu důrazu na prodiskutování reálných přínosů a reálnosti strategických cílů. Toto už bylo částečně splněno tím, že cíle jsou definované metodikou SMART, ale samostatný bod s důrazem na zmíněné prodiskutování chybí. Nejedná se o natolik výrazný nedostatek, aby nebylo možné model uplatnit v praxi.

V dalším kroku bylo přikročeno k tvorbě projektů, programů a akcí diverzity managementu. Plány připravoval štáb diverzity po poradě s dotčenými skupinami zaměstnanců (například projekt v zahraničních pobočkách byl konzultován s touto zahraniční pobočkou atd.)

Po schválení plánů projektů, programů a akcí došlo k realizaci strategie diverzity. Při realizaci byla neustále sledována zpětná vazba od dotčených pracovníků. Navrhovaný model mohl ještě více zdůraznit způsoby, jakými v této fázi sledovat zpětnou vazbu. Za tímto účelem lze využít jak online nástroje, tak offline nástroje.

V rámci realizace se objevilo několik problémů, ať už menšího nebo většího charakteru. Jejich řešení bylo realizováno ihned v průběhu této fáze, nebo došlo k zaznamenání pro budoucí využití této zkušenosti. Tato činnost pak byla předmětem fáze měření výsledků, kontrola strategie diverzity managementu. Zpětná vazba v této fázi byla realizována prostřednictvím primárního sběru dat mezi zaměstnanci - dotazníkového šetření. Podoba dotazníkového šetření je pevně stanovená, takže bude probíhat každoročně, aby mohlo dojít k vyhodnocování úspěšnosti realizace diverzity managementu. Tento sběr mohl proběhnout už v počáteční fázi realizace diverzity managementu, aby mohlo dojít i nyní k vyhodnocení výsledků.

Dále pak došlo ke generování konkrétních výstupů z diverzity managementu, a to v podobě návrhů na zlepšení dalších projektů diverzity managementu. Vrcholový management na základě výsledků rozhodl, že bude existence štábu diverzity managementu působit v organizaci nadále. Tímto byl připraven prostor pro revizi cílů, či tvorbu nových cílů. Celý model tak bude implementován znovu.

Na základě těchto údajů lze konstatovat, že je model ověřen v praktickém uplatnění, a tedy validován. Pro zmíněnou organizace ukázal jako vhodné řešení pro realizaci systematického přístupu k diverzity managementu. Validaci lze provést nejen na úrovni navrhovaného modelu, ale také celé práce. Její obsah byl také zkonzultován se zástupci analyzovaných společností a neobjevila se zásadní připomínka k jejímu obsahu.

9. Závěr

Primárním cílem práce bylo vytvoření grafického modelu diverzity managementu pro multikulturní organizace podnikající v odvětví informačních technologií.

Návrh modelu diverzity managementu obsahuje prvky v podobě: cíle diverzity definované vrcholovým vedením, štábu diverzity, realizace auditu diverzity a hledání priorit diverzity, vytvoření strategie diverzity managementu, tvorby nástrojů diverzity managementu, implementace diverzity managementu do personálních procesů, realizace strategie diverzity managementu, měření výsledků, kontroly strategie, zpětné vazby a generování výstupů z diverzity managementu. Celý proces začíná stanovením cílů a na konci procesu pak podnik generuje nové nápady, vyšší výkonnost, spokojenost zákazníků a lépe se adaptuje na nových trzích. Samozřejmě k tomu musí využít potenciál diverzity managementu a řídit efektivně všechny zmíněné prvky v modelu diverzity managementu.

Sekundárním cílem bylo prostřednictvím rešerše odborné literatury identifikovat současné přístupy k diverzity managementu a objasnit jeho přínosy. Dalším sekundárním cílem bylo identifikovat specifika využití diverzity managementu v IT globálních společnostech, které se vyznačují multikulturním pracovním prostředím. Sekundární cíle byly dosaženy.

Přínosy práce pro teorii i praxi

Tato práce byla zpracována za účelem prozkoumání dosud neprobádaných oblastí problematiky diverzity managementu, resp. oblastí, které zatím nejsou prozkoumané příliš podrobně. Po analýze sekundárních dat se jako nejvhodnější ukázalo zaměření na problematiku tvorby modelu diverzity managementu, protože tato konkrétní oblast není v aktuálních odborných zdrojích příliš řešena. Existují sice modely diverzity, ale jsou staršího data. Přitom se tržní prostředí neustále vyvíjí a zejména s ohledem na rozvoj informačních a komunikačních technologií v posledním desetiletí je žádoucí vytvářet inovované pohledy na dřívější paradigmata managementu. U managementu diverzity to platí ještě ve větší míře, protože právě globalizace je podporována rychlým vývojem informačních a komunikačních technologií a diverzity management je přímým důsledkem globalizace. Stále vyšší počet globálních podniků se obrací k diverzity managementu jako způsobu pro řízení pracovníků z odlišných kultur, etnik, ras, odlišného pohlaví či věku. Jedná se o přirozený vývoj, který bude pokračovat i v dalších letech. Teoretická i praktická část

práce potvrdila, že má diverzity managementu svůj smysl, má řadu pozitiv a pokud se objevují negativa, tak lze komplexním a systematickým přístupem jejich působení odstranit. Dále se potvrdilo, že diverzity management nelze opomíjet, což si uvědomují i globální podniky – tuto koncepci aktivně používá většina z nich.

Tato práce přinesla poznatky, které mohou ostatní autoři využít v rámci svého vlastního zkoumání problematiky. Čtenářům nabízí ucelený přehled o odborných zdrojích, kde mohou najít pojednání o diverzity managementu. Samozřejmě se zde nachází shrnutí nejpodstatnějších poznatků o celé problematiky. Přínosem práce je i začlenění odborných zdrojů od autorů z České republiky, protože v zahraničních odborných zdrojích téměř nejsou tuzemští autoři citováni. Potvrdilo se ovšem, že tuzemská odborná literatura zatím problematiku diverzity managementu příliš nereflektuje. Naproti tomu v zahraničí se v odborných kruzích řeší přes 20 let.

Podniková praxe si pak může vzít příklad z navrhovaného modelu diverzity managementu či dalších poznatků. Návrh modelu může přímo implementovat do svých podnikových procesů, ale samozřejmě záleží na jejich možnostech a zdrojích. Snahou autora této práce bylo sestavit model, který bude obecně využitelný pro každou společnost. Nelze však opomenout fakt, že model vychází zejména z primárního sběru dat, kterého se účastnila skupina organizací z odvětví IT. Aplikace v jiném odvětví pak může být problémem. Tento poznatek úzce souvisí s možnostmi budoucího směrování výzkumu.

Další poznatky lze čerpat z hypotéz, které se podařilo potvrdit. Manažeři ve finančně výkonnějších organizacích absolvují větší počet projektů souvisejících s diverzity managementem. To znamená, že může existovat souvislost mezi diverzity managementem a finanční výkonností organizace. Podniky s vyšším počtem zaměstnanců (nad 20 000 osob) kladou vyšší důraz na diverzity management u svých manažerů. To lze chápat jako signál toho, že s počtem zaměstnanců roste jejich diverzita, a tedy je nutností toto reflektovat při řízení podniku. Manažeři ve věku nad 40 let chápou více význam diverzity managementu pro úspěšnost podniku. U starších (předpokladem je, že i zkušenějších) manažerů je diverzity management podporován, což naznačuje, že jsou jejich zkušenosti s diverzity managementem velmi pozitivní, a proto tento koncept podporují. Organizace v zahraničí využívají ve vyšší míře diverzity management než organizace v České republice. Toto zjištění už naznačovala analýza sekundárních zdrojů dat. Hypotéza pouze potvrdila, že ještě čeká podniky v České republice, dlouhodobý vývoj ve směru implementace diverzity managementu.

Přínosy práce pro pedagogiku

V rámci disertační práce byla zmapována charakteristika managementu diverzity. Byly přehledně popsány rozdíly v chápání těchto pojmů a navrženy možnosti aplikace diverzity managementu v kontextu multinacionálních IT společností a identifikace současných přístupů k problematice diverzity v těchto společnostech. Primárním cílem práce bylo vytvoření grafického modelu diverzity managementu pro multikulturní organizace podnikající v odvětví informačních technologií. Model lze využít v rámci pedagogické činnosti při přípravě studentů na vedoucí pozice již v průběhu studia.

V rámci pedagogické činnosti lze zjištěné poznatky využít k porozumění pojetí managementu diverzity v kontextu prostředí multinacionálních IT společností, umožnit studentům proniknout do problematiky diverzity, managementu diverzity, a připravit je na budoucí roli úspěšných manažerů.

Omezení práce

Zpracování práce má samozřejmě i svoje limity, na které se v průběhu jejího zpracování neustále naráželo. Za prvé, i přesto, že práce přinášela poznatky z desítek odborných zdrojů a bylo využito uznávané vědecké databáze Web of Science, tak je možné, že některý z relevantních zdrojů byl opomenut při jejím zpracování. Za druhé, nebylo možné se blíže věnovat problematice uplatnění diverzity v malých a středních podnicích. Lze očekávat, že i v těchto organizacích má uplatnění diverzity managementu svoje specifika a zvláštní charakteristiky, které je žádoucí zkoumat za účelem získání neustálého zlepšování v uplatnění diverzity managementu. Za třetí, výzkum byl realizován pouze na malém vzorku respondentů (ve srovnání s celkovým počtem multinacionálních korporací a jejich manažerů) a pouze v jednom z desítek různých odvětví.

Budoucí směřování výzkumu

V budoucnosti lze pokračovat ve výzkumu ve dvou směrech. Tímto je myšleno, že lze uskutečnit rozsáhlý kvantitativní výzkum mezi globálními společnostmi – bez ohledu na odvětví, počet zaměstnanců nebo regionální původ. Prostřednictvím těchto výstupů by bylo možné získat kompletní přehled o uplatnění diverzity managementu v současných globálních společnostech.

Lze převzít metodiku z realizovaného výzkumu v rámci této práce. Na základě toto kvantitativního výzkumu pak bude možné připravit model diverzity, který by více odpovídal potřebám všech globálních organizací. Popřípadě lze využít navrhovaný model diverzity managementu a zkoumat, jestli by organizacím vyhovoval, a kde by bylo možné provést změny a zlepšení.

Druhou variantou je realizace kvalitativního výzkumu s vyšším počtem respondentů. Tak jako byl realizován výzkum v této práci, tedy formou hloubkových respondentů. I u této varianty lze oslovit potenciální dotazované z různých odvětví a z různých společností.

Třetí variantou je samozřejmě kombinace obou předchozích variant výzkumu (tedy kvantitativního i kvalitativního).

Publikované výstupy v průběhu Ph.D. studia vztahující se k disertační práci

CZAPRAN, Tomasz Bronislaw. Researchers' career development as the basis of the economy grounded on knowledge – comparative research between Poland and Czech Republic. In: RAJALO, Sigrid, PATUNE, Karin, VADI, Maaja (ed.). *VI International Conference. Management Theory and Practice: Synergy in Organisations.* Tartu, Estonsko, 11.04.2013 – 12.04.2013. Tartu : University of Tartu: Multimedia Centre, 2013, s. 109–124. ISBN 978-9985-4-0741-7.

CZAPRAN, Tomasz Bronislaw. The effectiveness of business intelligence tools on business performance – results of Business Intelligence implementations in Poland and Czech Republic. *Zeszyty naukowe WSEI [online]*, 2014, roč. 10, č. 1, s. 53–60. ISSN 1734-5391. URL: http://www.wsei.edu.pl/pliki/ZN-WSEI-nr-10.pdf.

10.Literatura

ANDREVSKI, Goce, et al. Racial diversity and firm performance the mediating role of competitive intensity. *Journal of Management*, 2014, 40.3: 820-844.

AVERY, Derek R., et al. Unequal attendance: The relationships between race, organizational diversity cues, and absenteeism. *Personnel Psychology*, 2007, 60.4: 875-902.

CARTER, David A., et al. The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 2010, 18.5: 396-414.

Cox, T. H., a Blake, S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. Academy of Management Executive, 1991, 5(3): 45-56.

Cox, T. H. The multicultural organization. Academy of Management Executive, 1991, 5(2): 34-37.

EGER, Ludvík; INDRUCHOVÁ, Zuzana. Diversity management-perceptions and attitudes by Czech managers. *E+ M Ekonomie a Management*, 2014, 1: 73.

FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, 2011, 256 s. ISBN 9788024772455.

GILBERT, Jacqueline A.; STEAD, Bette Ann; IVANCEVICH, John M. Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of business ethics*, 1999, 21.1: 61-76.

GUNDELACH, Birte. In diversity we trust: the positive effect of ethnic diversity on outgroup trust. *Political behavior*, 2014, 36.1: 125-142.

HERNANDEZ-NICOLAS, Carmen Maria; MARTÍN-UGEDO, Juan Francisco; MÍNGUEZ-VERA, Antonio. The influence of gender on financial decisions: Evidence from small start-up firms in Spain. *E+ M Ekonomie a Management*, 2015, 4: 93

HORWITZ, Sujin K.; HORWITZ, Irwin B. The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of management*, 2007, 33.6: 987-1015.

CHROBOT-MASON, Donna. Managing Racial Differences The Role of Majority Managers' Ethnic Identity Development on Minority Employee Perceptions of Support. *Group & Organization Management*, 2004, 29.1: 5-31.

KAZDOVÁ, Alena a Vera STROBACH. Výzvou je generační management a integrace různých národností. *Http://modernirizeni.ihned.cz/* [online]. 2016 [cit. 2016-11-04]. Dostupné z:

http://modernirizeni.ihned.cz/c1-65376860-vyzvou-je-generacni-management-a-integrace-ruznych-narodnosti

KENNY, Etlyn J.; BRINER, Rob B. Ethnicity and behaviour in organizations: A review of British research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2007, 80.3: 437-457.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008, xxi, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

KROBOVÁ, Lenka. Leadership žen a mužů v 21. století. *Http://modernirizeni.ihned.cz/* [online]. 2016 [cit. 2016-11-04]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/c1-65218360-leadership-zen-a-muzu-v-21-stoleti

LAIBLE, Marie-Christine. Gender diversity in top management and firm performance: An analysis with the IAB-Establishment panel. In: *CAED Conference Paper, Atlanta: Institute for Employment Research*. 2013.

LESLIE, Lisa M. A status-based multilevel model of ethnic diversity and work unit performance. *Journal of Management*, 2014, 0149206314535436.

MAIER, Karel. *Udržitelný rozvoj území*. Praha: Grada Publishing, 2012, 256 s. ISBN 9788024777283.

MCKAY, Patrick F., et al. Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit demography. *Organization Science*, 2011, 22.3: 788-803.

MCKAY, Patrick F.; AVERY, Derek R.; MORRIS, Mark A. Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 2008, 61.2: 349-374.

MCKAY, Patrick F., et al. Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key?. *Personnel psychology*, 2007, 60.1: 35-62.

SLAVÍK, Jakub. *Finanční průvodce nefinančního manažera*. Praha: Grada Publishing, 2013, 176 s. ISBN 9788024784366.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 9788024760407.

TRIANA, María del Carmen; MILLER, Toyah L.; TRZEBIATOWSKI, Tiffany M. The double-edged nature of board gender diversity: Diversity, firm performance, and the power of women directors as predictors of strategic change. *Organization Science*, 2013, 25.2: 609-632.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

RAGINS, Belle Rose, et al. Crossing the threshold: The spillover of community racial diversity and diversity climate to the workplace. *Personnel Psychology*, 2012, 65.4: 755-787.

RICHARD, Orlando C. et al. Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of management journal*, 2000, 43.2: 164-177.

RICHARD, Orlando C., et al. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of management journal*, 2004, 47.2: 255-266.

VAN KNIPPENBERG, Daan; DE DREU, Carsten KW; HOMAN, Astrid C. Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 2004, 89.6: 1008.

WEECH-MALDONADO, Robert, et al. Racial/ethnic diversity management and culture competency: The case of Pennsylvania hospitals/Practitioner application. *Journal of Healthcare Management*, 2002, 47.2: 111.

11.Název práce a abstrakt v anglickém jazyce

Diversity Management in Multicultural Environment

Abstract

The dissertation thesis deals with the issues of diversity management in multicultural environment. The primary objective of the thesis is to create a graphical model of diversity management for multicultural organisations operating in the field of information technology. The secondary objective is to identify, through expert literature research, the current approaches to diversity management and to clarify its benefits. The theme is examined and discussed from theoretical as well as practical point of view. The theoretical part deals with the scope, categories, instruments, models and concepts of diversity, as well as diversity management with equal opportunities in the workplace. This section was created not only on the basis of expert literature, but also on the basis of inputs found in impacted and reviewed journals and articles. The practical part presents the quantitative and qualitative research carried out among managers in 14 selected enterprises applying diversity management in varying degrees. Based on this qualitative research hypotheses are formed. These hypotheses are subsequently verified by the quantitative research conducted among managers of selected companies. The practical part has empirical character, as it investigates a specific level of application of diversity management in selected IT organisations with multicultural environment. This investigation is carried out using quantitative and qualitative data collection.

Key words: Diversity, Categories of Diversity, Models and Concepts of Diversity, Diversity management, Diversity Model, Employee motivation