

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Diversity management v kontextu podnikové image a zákaznických preferencí

Bakalářská práce

2023

Markéta Fišarová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Markéta Fišarová**
Osobní číslo: **E20241**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Diversity management v kontextu podnikové image a zákaznických preferencí**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je navrhnout doporučení pro rozšíření aktivit diversity managementu ve finančním odvětví na základě komparace diversity strategií předních českých finančních institucí a vnímání této problematiky mezi českými zákazníky.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů v oblasti diversity managementu.
- Charakteristika sociálně odpovědné image podniku.
- Preference zákazníka v kontextu diversity managementu.
- Specifika diversity managementu ve finančním odvětví.
- Formulace závěrů a návrh doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

KOŠTÁLOVÁ, J., BEDNAŘÍKOVÁ, M., JELÍNKOVÁ, M., MUNZAROVÁ, S., PATÁK, M., 2021. *Diversity Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-390-6.
MOR-BARAK, M. E., 2016. *Managing diversity: Toward a Globally inclusive Workplace*. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN 978-1-4833-8612-6.
MAŇÁKOVÁ, R., PÍCHA, M., 2016. *Adam a Eva v práci*. Praha: TT Publishing. ISBN 978-80-270-0608-3.
TETŘEVOVÁ, L., 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0285-3.
VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., BINAR, J., 2020. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2841-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Diversity management v kontextu podnikové image a zákaznických preferencí jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 04. 2023

Markéta Fišarová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Martinu Mlázovskému za jeho milý a vstřícný přístup, cenné rady a připomínky, které mi při psaní bakalářské práce velice pomohly. Zároveň velký dík patří mé rodině, která mě po celou dobu studia podporovala, a blízkým přátelům.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá problematikou diversity managementu v kontextu firemní image a preferencí zákazníků. První část definuje pojmy z oblasti diverzity a diversity managementu. Druhá kapitola je zaměřena na diversity management ve spojení se CSR. Poslední část se zabývá specifiky diversity managementu ve finančním odvětví a zpracováním dotazníkového šetření.

KLÍČOVÁ SLOVA

dotazníkové šetření, diversity management, diverzita, inkluze, společenská odpovědnost firem

TITLE

Diversity Management in the Context of the Corporate Image and Customer Preferences

ANNOTATION

The bachelor's thesis deals with the issue of diversity management in the context of corporate image and customer preferences. The first part defines terms from the field of diversity and diversity management. The second chapter is focused on diversity management in connection with CSR. The last part deals with the specifics of diversity management in the financial sector and the processing of a questionnaire survey.

KEYWORDS

questionnaire survey, diversity management, diversity, inclusion, corporate social responsibility

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD.....	12
1 DIVERZITA A DIVERSITY MANAGEMENT	13
1.1 Primární dimenze diverzity	14
1.2 Sekundární dimenze diverzity	15
1.2 Inkluze.....	19
1.3 Zavádění diverzity	20
1.4 Přínosy diverzity	23
1.5 Společnosti na podporu diversity managementu v České republice	24
2 DIVERSITY MANAGEMENT A SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM	27
2.1 Firemní kultura a image	28
2.2 Společenská odpovědnost firem a image.....	29
2.3 Sociální pilíř CSR.....	30
2.4 PR a další nástroje v kontextu diversity managementu	31
2.5 Očekávání a preference spotřebitelů.....	32
2.6 Inkluzivní reklama a chování spotřebitelů	34
3 SPECIFIKA DIVERSITY MANAGEMENTU VE FINANČNÍM ODVĚTVÍ.....	36
3.1 Metodika výzkumu.....	36
3.2 Popis řízení diverzity ve vybraných finančních institucích.....	38
3.2.1 Československá obchodní banka, a.s. (ČSOB).....	39
3.2.2 Česká spořitelna (ČS)	43
3.2.3 Komerční banka (KB)	47
3.2.4 Moneta Money Bank	51
3.2.5 Česká podnikatelská pojišťovna (ČPP)	55

3.2.6 Kooperativa	58
3.3 Dotazníkové šetření a vyhodnocení výsledků.....	62
3.4 Návrh doporučení.....	83
ZÁVĚR.....	88
POUŽITÁ LITERATURA.....	90
SEZNAM PŘÍLOH	105

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Primární a sekundární dimenze diverzity	15
Obrázek 2: Oblasti CSR v pojetí 3P	27
Obrázek 3: Osoba s handicapem	40
Obrázek 4: S barvou ven	42
Obrázek 5: Jste silnější, než si myslíte	44
Obrázek 6: Jste silnější, než si myslíte	44
Obrázek 7: Konečně sám sebou	45
Obrázek 8: Home office pro rodiče s dětmi	45
Obrázek 9: Udržitelné podnikání.....	48
Obrázek 10: Ocenění v soutěži Mastercard Banka roku	49
Obrázek 11: Gender Pay Gap	52
Obrázek 12: MON Step	53
Obrázek 13: Každý může být hrdina	54
Obrázek 14: Podpora LGBT.....	54
Obrázek 15: Opatrnost při sportu	61
Obrázek 16: Hlavní ekonomický status.....	63
Obrázek 17: Častost stýkání/do jaké skupiny respondenti patří.....	64
Obrázek 18: Dokončené vzdělání.....	64
Obrázek 19: Pohlaví	65
Obrázek 20: Věk.....	65
Obrázek 21: Znalost pojmu diverzita vzhledem k věku.....	67
Obrázek 22: Zaregistrování inkluzivní reklamy	67
Obrázek 23: Zaregistrování inkluzivní reklamy vzhledem k pohlaví	68
Obrázek 24: Komunikační kanál pro inkluzivní reklamu	68
Obrázek 25: Zhodnocení inkluzivní reklamy	69
Obrázek 26: Hodnocení inkluzivní reklamy vzhledem k pohlaví	70
Obrázek 27: Zhodnocení inkluzivní reklamy vzhledem ke vzdělání	70
Obrázek 28: Zhodnocení inkluzivní reklamy vzhledem ke statusu.....	71
Obrázek 29: Hledání informací po zhlédnutí inkluzivní reklamy	73
Obrázek 30: Vyhledávání informací vzhledem ke statusu	74
Obrázek 31: Přesvědčivost reklamy k nákupu u dané společnosti.....	74
Obrázek 32: Důležitost zařazování odlišných zaměstnanců do pracovního prostředí	75

Obrázek 33: Zařazení odlišných zaměstnanců do pracovního prostředí vzhledem k pohlaví	76
Obrázek 34: Setkání s odlišnou osobou v zaměstnání či vzdělávání	77
Obrázek 35: Setkání s odlišnou osobou vzhledem k pohlaví	77
Obrázek 36: Důležitost pro zákazníka vidět přijímání všech.....	78
Obrázek 37: Zákazníci finanční instituce	79
Obrázek 38: Důležitost faktorů – 1. část	80
Obrázek 39: Důležitost faktorů – 2. část	80
Obrázek 40: Důležitost faktorů – 3. část	81
Obrázek 41: Podpora diverzity vzhledem k věku.....	82
Obrázek 42: Podpora diverzity vzhledem ke statusu	83
Tabulka 1: Průměrný věk respondenta	66
Tabulka 2: Shrnutí: Jak společnosti nakládají s diverzitou	106

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BpS	Byznys pro společnost
CSR	Corporate social responsibility
č.	Číslo
ČPP	Česká podnikatelská pojišťovna
ČS	Česká spořitelna
ČSOB	Československá obchodní banka
ESG	Environment, social, governance
KB	Komerční banka
LGBT+	Lesbian, gay, bisexual, transgender
MD	Mateřská dovolená
OZP	Osoba zdravotně postižená
PBF	Pride Business Forum
PR	Public relations
RD	Rodičovská dovolená
s.	Strana
SDGs	Sustainable development goals
VIG	Vienna Insurance Group
ŽP	Životní prostředí

ÚVOD

V současné době zaměstnanci věnují svou pozornost mimopracovním tématům, jako je například ochrana životního prostředí či diskriminace. Jinými slovy, zaměstnanci od svých zaměstnavatelů požadují odpovědný přístup nejen k životnímu prostředí. Zaměstnavatelé si to uvědomují a je jim jasné, že jejich společensky odpovědné chování povede nejen ke spokojenosti pracovníků. Společensky odpovědné firmy, naplňující konkrétně oblast sociální, uplatňují ve svém podnikání diverzitu. Tu firmy čím dál více zakotvují ve své firemní strategii a stává se postupně součástí podnikové kultury. Firmy se proto setkávají s přínosy, které jim aktivní politika diverzity přináší. Zlepší se nejen image firmy, ale zvýší se též kreativita a inovace mezi zaměstnanci, pracovníci budou více motivovaní a výkonní a v neposlední řadě dojde ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Práce je rozdělena do tří kapitol, přičemž první kapitola se věnuje základním pojmům souvisejícím s diverzitou, konkrétněji jejím dimenzím, zavádění a přínosům. Druhá kapitola se zaměřuje na společenskou odpovědnost firem v kontextu diverzity, na očekávání a preference zákazníků. Poslední část práce je zaměřena na vybrané finanční instituce a jejich specifika v diversity managementu, dále na zákazníky a jejich vnímání této problematiky.

Důvodem výběru tohoto tématu práce je, že autorka vnímá důležitost daného tématu pro společnost a jednou by chtěla mít zaměstnání, ve kterém se jí dostane uznání, respektu a všichni budou mít šanci na úspěch, bez rozdílu. Zajímalo ji, jak k tomuto tématu přistupují přední české finanční instituce. Chtěla zjistit, co je potřeba v jejich podání zlepšit, aby zaměstnanci i zákazníci byli co nejvíce spokojení. Cílem práce je navrhnout doporučení pro rozšíření aktivit diversity managementu ve finančním odvětví na základě komparace diversity strategií předních českých finančních institucí a vnímání této problematiky mezi českými zákazníky. Pro bakalářskou práci s názvem Diversity management v kontextu podnikové image a zákaznických preferencí je pro komparaci vybráno celkem šest finančních institucí.

1 DIVERZITA A DIVERSITY MANAGEMENT

Diverzita (*angl. diversity*) neboli různorodost, rozmanitost či odlišnost znamená respekt k jedinečnosti každého člověka. Každý člověk disponuje unikátními dovednostmi a schopnostmi bez ohledu na věk, pohlaví, národnost, rasu, zdravotní situaci či místo, ve kterém žije. Diverzita pomáhá tyto unikátní dary objevovat a chápe odlišnost individualit jako spojovací prvek, kdy prvotním úkolem konceptu diverzity je odlišnosti rozpoznat a respektovat je (Maříková a kol., 2015, s. 20). V širším pojetí označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti, a tudíž i v podnikatelské sféře takové podmínky, které všem jedincům umožní bez rozdílu a bez ohledu na jejich individuální odlišnosti zcela rozvinout jejich osobní potenciál (Mužáková, 2014, s. 19).

Podle Maříkové a kol. (2015, s. 20) diverzita na pracovišti označuje různorodost ve firmě či organizaci na straně zaměstnanců a klientů, a to zejména z hlediska genderu, věku, národnosti, rasy či dalších hledisek. Byznys pro společnost (BpS) (2023) uvádí, že tato různorodost přináší větší pestrost názorů, různé styly práce a řízení, znalost mnoha jazyků, kultur a různé jedinečné pohledy na dané problémy. Mor-Barak (2016) dále uvádí, že inkluzivní pracoviště oceňuje a využívá individuální rozdíly v rámci své pracovní síly, spolupracuje s okolní komunitou, s jednotlivci a organizacemi napříč národní a kulturní hranicí. Preference diverzity na pracovišti přináší zaměstnancům výhodu v podobě možnosti budovat pracovní kariéru a využít svůj talent bez ohledu na odlišnosti. Pro zaměstnavatele představuje výhodu v podobě tvorby různorodých týmů a orientace na různorodé zákazníky, díky čemuž se rozšiřují možnosti, zvyšuje se produktivita, konkurenceschopnost a šance získat od svých zaměstnanců inovativní návrhy, které firmě pomohou posunout se dále. Diverzita není jen moderním trendem, ale je to výsledek přirozeného vývoje společnosti a jejích změn. Z důvodu změn ve společnosti, jako je zejména stárnutí populace v rozvinutých zemích, vysoká porodnost v rozvíjejících se zemích, větší mobilita a globalizace se lidská společnost stává stále více různorodou. Pro nekonfliktní soužití v takové společnosti je nezbytné akceptovat rozdíly mezi lidmi a pro vyšší výkonnost takové společnosti je nutné tyto různorodosti ocenit a využít silné stránky nejen jednotlivých skupin společnosti, ale také jednotlivců (Košťálová a kol., 2021, s. 7).

Diversity management neboli řízení různorodosti je širší pojem než diverzita a představuje nástroj, jak diverzitu v pracovním prostředí efektivně uchopit (Košťálová a kol., 2021, s. 11; Nenadál a kol., 2018, s. 212). Pojem je nadřazen termínu rovné příležitosti, který

se většinou vztahuje k dodržování zákonných norem. Tyto normy se zaměřují na zabránění znevýhodňování některých skupin občanů (Nenadál a kol., 2018, s. 212).

Keil a kol. (2007, s.7) shrnuje definici diversity managementu v širším kontextu jako „*Aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace*“. Tento proces v organizaci následně vytváří přidanou hodnotu. Konzultantka a trenérka diverzity a inkluze Jana Tikalová v rozhovoru s European Leadership & Academic Institute (2023) tvrdí, že síla diverzity je v tom, že co nejvíc různorodých hlav víc ví. To znamená, že diverzitní týmy přinášejí více inovací než týmy homogenní. A právě díky diverzitním týmům vznikají nápaditější produkty a služby pro stávající a nové zákazníky a uživatele, přičemž firma poté na trhu lépe obstojí v konkurenci.

Cílem diversity managementu je rozšířit nedostatečný počet lidských zdrojů o dosud opomíjené skupiny pracovníků. Jednou z opomíjených skupin pracovníků jsou například ženy s malými dětmi (Nenadál a kol., 2018, s. 212).

1.1 Primární dimenze diverzity

Dle Košťálové a kol. (2021, s. 13) je v diversity managementu mnoho hledisek, jak na tuto oblast nahlížet a jak ji strukturovat. Jak popisuje úvod této kapitoly, diverzitu lze chápat jako různorodost či odlišnost, anebo také jako různorodost pracovní síly z hlediska určitých dimenzí. A právě na základě těchto dimenzí lze jedince rozdělit do určitých sociálních skupin.

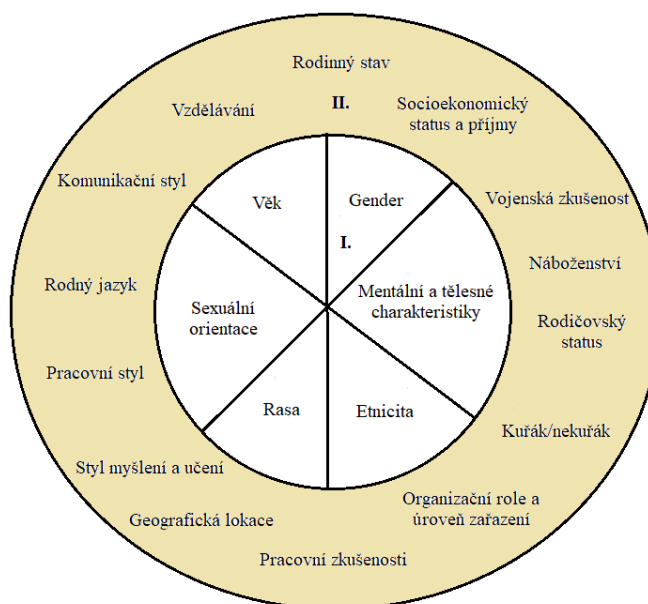
Bakalářská práce se zabývá rozdělením diverzity do dvou základních dimenzí podle Hubbarda (2004, s. 27–32), který diverzitu rozděluje na primární dimenzi a sekundární dimenzi. Ten tvrdí, že lidé jsou různých barev, tvarů a velikostí, a právě tato rozmanitost je to, co od sebe lidi odlišuje, a i přes to, že osoby sdílí důležité dimenze lidskosti se všemi lidmi svého druhu, tak existují biologické a environmentální rozdíly, které lidi odlišují jako jednotlivce a skupiny. Následně pak diversity management definuje jako proces plánování, organizování, řízení a podporu směsi těchto činností takovým způsobem, který přináší měřitelný rozdíl pro výkon organizace. Tyto dimenze pomáhají lidem vnímat vzájemnou jedinečnost daleko za jejich kulturou, komunikačním stylem či pomáhají definovat, kým skutečně jsou, jakožto jedinečné osobnosti.

Primární dimenze obsahuje položky, které mají velký vliv na pracovní uplatnění jedince, neboť jsou jednoznačné a snadno čitelné (Eger a kol., 2009, s. 12). Podle Hubbarda (2004,

s. 30) se lidé častěji zaměřují na položky primární dimenze diverzity, neboť mají tyto položky důležitý dopad již při rané socializaci, silný a trvalý dopad během každé fáze života člověka. Mezi primární dimenze podle něj patří gender, věk, rasa a etnicita, sexuální orientace, mentální a fyzické schopnosti a další charakteristiky.

1.2 Sekundární dimenze diverzity

Sekundární dimenze podle Hubbarda (2004, s. 30) poté hraje významnou roli zejména při utváření hodnot lidí, očekávání a je také ovlivněna zkušenostmi. Pro okolí jsou méně viditelné a mají menší celoživotní vliv, kdy, navzdory tomu, jsou si jedinci více vědomi jejich dopadu v daném časovém okamžiku oproti primární dimenzi. Do sekundární dimenze Hubbard (2004, s. 30–31) řadí komunikační styl, vzdělání, rodinný stav, rodičovský status, socioekonomický status a příjmy, vojenskou zkušenost, organizační roli a úroveň zařazení, náboženství, rodný jazyk, geografickou lokaci, pracovní styl, styl myšlení a učení, kuřák/nekuřák. Přehledněji primární a sekundární dimenze diverzity znázorňuje obrázek č. 1.



Obrázek 1: Primární a sekundární dimenze diverzity
Zdroj: Vlastní zpracování dle Hubbarda, 2004, s. 30–32

Primární dimenze

Pojem **gender** se podle Rady Evropy (2023) týká sociálně konstruovaného souboru očekávání, chování a aktivit žen a mužů, které jsou jim přisuzovány na základě jejich pohlaví. Společenská očekávání týkající se jakéhokoli daného souboru genderových rolí jsou závislá na konkrétním socioekonomickém, politickém a kulturním kontextu a jsou ovlivněna dalšími faktory včetně rasy, etnického původu, sexuální orientace a věku. Podle Maříkové a kol. (2015, s. 20–21) pojem gender odkazuje na sociální rozdíly mezi muži a ženami, které jsou jak

kulturně, tak sociálně podmíněné. To znamená, že se mohou v čase měnit a různí se nejen v rámci jedné kultury, ale i mezi kulturami. Závaznost těchto rozdílů není tedy přirozeným a neměnným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami.

S pojmem gender lze spojit také mužský a ženský princip. Tyto dva principy popisují Maňáková a Pícha (2016, s. 23), kteří tyto principy přirovnávají k Jin a Jang. Síly Jin a Jang zobrazují omezení a příležitosti tance mužského a ženského principu. Tyto dvě síly jsou protikladné, na sobě závislé a jedna bez druhé nemůže existovat, mohou se také vzájemně proměňovat. Vzájemně se nevylučují, naopak se vzájemně podporují. Pokud jedna část celku naroste a druhá část oslábne, tak přebytek jedné síly způsobí reakci druhé síly směrem k dosažení rovnováhy. V pracovním prostředí to znamená, že pokud muž pracuje se ženou, která však primárně používá mužský princip, tak tento muž použije takovou míru ženského principu, aby byla podpořena již zmíněná rovnováha.

Pro podnik je genderová diverzita velkým přínosem. A to nejen v managementu, ale také v běžném pracovním prostředí. Lepší mix řídicích stylů nabízí v managementu a v pracovním prostředí posilování rozmanitosti přístupů k řešení problémů a dále rozšiřuje zdroje pracovních sil (Košťálová a kol., 2021, s. 31).

Nedílnou součástí primární dimenze je **věk**, kdy věkové složení obyvatelstva se v dlouhodobém horizontu mění s ohledem na průměrnou délku života, úroveň zdravotních a sociálních služeb, výši porodnosti, bohatství a vzdělanosti dané společnosti (Košťálová a kol., 2021, s. 31). BpS (2016) uvádí, že Česká republika (ČR) prožívá demografické změny, kdy měnící se legislativa zvyšuje věk odchodu do důchodu a počet nezaměstnaných mladých lidí s nedostatečnými kompetencemi stoupá.

Kociánová (2012, s. 112) popisuje řízení věku neboli age management jako komplexní přístup, jenž představuje vytváření strategií a postupů, řízení programů, strategií a postupů, které se zabývají demografickými změnami pracovní síly a jsou určeny k podpoře věkové diverzity na pracovišti a dále k získávání a zaměstnávání starších i mladších pracovníků, předávání znalostí, zdraví a dobré atmosféry. Dle Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR (2016) by opatření v rámci age managementu měla zajistit, aby měl každý pracovník možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku. BpS (2016) uvádí mezi hlavními zásadami úspěšného age managementu dobré znalosti o věkovém složení firmy, spravedlivé postoje ke stárnutí a ke změnám v průběhu celé kariéry, pochopení pro individualitu a rozmanitost a práci s věkem a rozvojem zaměstnanců ve strategii firmy.

Profesní rozvoj osob nad 50 let je pro podnik výhodnější než propouštění zaměstnanců či předčasné odchody zaměstnanců do důchodu. Zákazníci též stárnou a jejich potřeby může lépe odhalit věkově obdobná skupina pracovníků. Podle nezávislých odborných studií vypracovaných v zahraničí vyplývá, že zaměstnávání starších zaměstnanců může být pro podnik přínosem při předávání znalostí jiným zaměstnancům, zajištění zkušeností pro podnik či kvůli potřebě podniku věkově vyvážit pracovní týmy (Pauknerová a kol., 2012, s. 236).

S kulturní a etnickou příslušností se pojí kulturní diverzita, jenž napomáhá podniku porozumět jednotlivým kulturám, a to za pomoci interakce jednotlivých zaměstnanců, jejich zkušeností a otevřené komunikace. Nejčastější problémy v multikulturním prostředí vznikají v důsledku odlišných očekávání, přičemž si jednotliví zaměstnanci tato odlišná očekávání nemusejí uvědomovat. V případě, že má někdo zájem spolupracovat s osobami z odlišných kultur, je nezbytné porozumět jejich zvyklostem a dále respektovat odlišné přístupy takových osob (Košťálová a kol., 2021, s. 36).

Etnická diverzita je v České republice nejčastěji spojována s romským etnikem, které je zde nejrozšířenější a je vnímané jako nepřizpůsobivé většinové společnosti. Kolektivy, které jsou etnicky různorodé mohou obohatit jak společenský, tak i pracovní život lidí na daném území. Příslušníci jiného etnika poté mohou vzbuzovat zvědavost, ale mohou vůči nim existovat také předsudky, které někdy přerůstají až v rasistické reakce či konflikty (Košťálová a kol., 2021, s. 37).

S člověkem jako zaměstnavatelem jsou spojeny **mentální a tělesné charakteristiky**, kdy dle Košťálové a kol. (2021, s. 40) zaměstnavatelé vidí se začleněním osob zdravotně postižených (OZP) do pracovního procesu často spíše problémy. Bojí se jejich nadměrné nemocnosti či menší výkonnosti, a to i přesto, že se OZP snaží dokázat, že jsou schopny se do pracovního procesu začlenit. Tyto obavy se však řadí mezi mýty, jelikož statistiky nepotvrzují, že OZP jsou častěji nemocní. Naopak takové osoby motivují celý tým „zbytečně neomarodit“ a je-li člověk s postižením na vhodném pracovním místě a ve vhodném kolektivu, nedochází k nižšímu výkonu (Nordic Chamber, 2023).

Integrace handicapovaných v podniku či jiné organizaci nepřináší efekt pouze pro handicapované jedince, ale stává se postupně významnou změnou kultury organizace a obohacuje všechny zúčastněné strany (Eger s kol., 2009, s. 38). Zdravotně handicapovaný pracovník může podniku pomoci nejen lépe zmapovat potřeby zdravotně handicapovaných

zákazníků, ale je také důkazem sociální odpovědnosti organizace (Pauknerová a kol., 2012, s. 240).

Homosexuálové a bisexuálové jsou pro svou orientaci často diskriminováni a stávají se tak terčem násilného chování. A to i přes skutečnost, že **sexuální orientace** nemá z hlediska pracovního prostředí žádný vztah k pracovnímu výkonu. Existují však pracovní prostředí, kde je třeba sexuální orientaci brát v úvahu, a to jak z pohledu odlišně sexuálně orientovaného jedince, tak z pohledu pracovního kolektivu. Směrem k takovému jedinci, ale i směrem k ostatním zaměstnancům je důležité zvolit také taktní komunikaci na toto téma (Košťálová a kol., 2021, s. 40–41). Cítí-li se lidé ve společnosti bezpečně, aby vyjádřili svou sexuální orientaci, jsou produktivnější a dosahují větších úspěchů ve své kariéře. Naopak námaha udržovat tajemství má tendenci jejich pokrok brzdit a zvyšuje pravděpodobnost, že společnost opustí (Blackman, 2017).

Nejefektivnějším nástrojem k zavedení rovnosti LGBT+ (*angl. lesbian, gay, bisexual, transgender*) lidí na pracovišti jsou LGBT+ vnitřní skupiny. Cílem těchto skupin je podporovat rozmanité a inkluzivní pracoviště. Pro vytvoření vnitřní skupiny je důležité nastavit si poslání, které bude vycházet z hodnot dané firmy, získat podporu ve vedení firmy, dát dohromady skupinu lidí, kteří podpoří odlišně sexuálně orientovaného jedince a následně naplánovat aktivity, které bude skupina dělat (Pride Business Forum, 2022). Christian Schwenke, předseda iniciativy Pride Business Forum (PBF) říká, že je velmi jednoduché, jak firmy mohou začít s rovností na pracovišti. Stačí například malá změna interních předpisů a pro LGBT+ lidi je to velká změna, které si velmi váží (Byznys pro společnost, 2019).

Sekundární dimenze

Součástí sekundární dimenze diverzity jsou **rodinné položky**, do nichž patří například rodičovský status, finanční status a zařazení do určité společenské třídy. Aby pracovní tým dobře fungoval, je dobré, když je namíchaný ze zaměstnanců s dětmi a zaměstnanců bezdětných. Obě tyto skupiny pracovníků se mohou vzájemně obohatit o svůj pohled na rodičovství (Košťálová a kol., 2021, s. 41–42).

Další faktor, který může ovlivnit pracovní výkon i psychický stav zaměstnance je finanční status. Má-li zaměstnanec finanční problémy, lze těžko očekávat jeho plné pracovní nasazení. Taková situace s sebou přináší nižší výkonnost, ale také možnost vzniku pracovního úrazu. Zaměstnanci s exekucí nejsou motivováni k práci, ke vzdělání a ani ke kariéřnímu rozvoji. V případě, že je potřeba zvýšit pracovní výkon, tak nejsou takoví zaměstnanci ochotni

pracovat přesčas (Košťálová a kol., 2021, s. 42–43). Organizace by měla vyjádřit svůj pohled na peníze a hodnoty, které má jako prioritu, jelikož zaměstnanci pocházejí z různých socioekonomických prostředí a mají tak různé pohledy na peníze (Impactly, 2023).

Zaměstnavatelé se mohou zajímat také o **vzdělání a praxi**. Pro mnoho zaměstnání je důležitá kvalifikace a zaměstnavatelé často potřebují lidi, kteří dosáhli určité úrovně vzdělání. Je-li kvalifikace pracovníka opravdu nezbytná, je důležité ji požadovat, avšak zaměstnavatel by se měl zeptat sám sebe, jaké vzdělání je k výkonu práce skutečně nutné. Tím, že bude zaměstnavatel vyžadovat zbytečné kvalifikace, vylučuje lidi, kteří by mohli být pro danou práci ideální. Odstranění požadavků na vzdělání nemusí znamenat pro podnik zrušení jeho standardů, znamená to zaměřit se přesněji na potřeby podniku a dát šanci lidem, kteří formální vzdělání nemohli získat, ale mohou být ideálními zaměstnanci pro danou společnost (Blackman, 2017).

Z pohledu personálního managementu jsou předchozí pracovní aktivity v jiných organizacích posuzovány jako silné stránky zaměstnance. Tato praxe je poptávána zaměstnavateli a je to dáno praktickými důvody. Nový zaměstnanec, který má již praxi v blízké oblasti se rychleji začlení do pracovního procesu a podnik má nižší náklady na jeho zaučení (Košťálová a kol., 2021, s. 47).

Dle Hubbarda (2004, s. 32) patří do této poslední skupiny sekundárních dimenzí diverzity například náboženství. Machovcová a Štěpánová (2015, s. 17) tvrdí, že akceptování náboženské diverzity vede ke zlepšení byznysu, firma je díky tomu schopná hladce fungovat v odlišných kulturách a adaptovat svoje produkty či služby pro různorodé klienty. Zaměstnavatel tak může být při respektování náboženského vyznání a umožnění otevřeného přihlášení se k víře více žádaný a utváří se tak lépe firemní kultura.

V podnikové praxi je v dnešní době jedním ze základních pilířů také postoj k ochraně ŽP. Od zaměstnanců společensky odpovědného podniku se očekává, že budou souhlasit s podnikovou politikou v této oblasti. Nedodržování environmentálních standardů může mít totiž fatální dopady na image podniku (Košťálová a kol., 2021, s. 54).

1.2 Inkluze

Společně s diverzitou bývá spojován pojem inkluze, a to i přes to, že inkluze je samostatná koncepce. Jednoduše lze vysvětlit rozdíl mezi těmito dvěma pojmy tak, že diverzita znamená rozdílnost, kdežto inkluze začlenění. Zamborská (2023) uvádí: „*Diverzita se týká povahy a vlastností, které dělají člověka unikátním. Inkluze se zaměřuje na chování a procesy, které zajišťují, aby se lidé cítili vítáni.*“. Podle Global Diversity Practise (2023) je inkluze pocit

sounáležitosti, kdy se do procesu zapojuje každý jednotlivec a dává lidem pocit, že jsou oceňováni jako základní úspěch organizace. Lidé, kteří se cítí být oceňováni fungují naplno a cítí se tak být posláním organizace. Na základě toho je organizace výkonnější a motivace s morálkou stoupá. Začlenění na pracovišti je o vzájemném porozumění a respektu, kdy vytvořit pracovní prostředí, ve kterém se každý cítí respektován je velice náročné a potřebuje tak neustálou podporu, aby fungovalo. Důležité je, že čím je organizace rozmanitější, tím důležitější se začlenění stává. Inkluzivní úsilí se musí zaměřit na to, aby se jednotlivý zaměstnanec cítil respektovaný bez ohledu na jeho původ (Daley, 2022).

Organizace, jenž se zaměřuje na budování inkluzivní kultury, má lepší přístup k talentům, kterým poté umožňuje sdílet své zkušenosti a pohledy, což následně vede k lepší inovaci, kreativité či rozvoji. Zaměstnanci by se měli cítit vítáni, a proto by jim organizace měla dát jasně najevo, že jí na nich záleží. Výhody inkluzivního pracovního prostředí jsou četné, avšak mezi hlavní se řadí již zmíněné velké množství talentů, pozitivní kultura či vzájemný respekt mezi pracovníky (Inclusive Employers, 2023).

1.3 Zavádění diverzity

Navrhnout jednotný postup pro zavádění diversity managementu v praxi podniků je velmi složité, jelikož vždy je nutné brát ohled na jedinečnost podniku. Každé pracoviště je jiné a zavádění diverzity bude vždy ovlivněno několika faktory, mezi které lze zařadit nejen historii podniku, ale také jeho zaměření, počet a skladbu jeho zaměstnanců a v neposlední řadě velikost podniku či lokalitu, kde podnik působí. I přes to lze shrnout základní pravidla, která lze pro úspěšnou implementaci diversity managementu v organizaci využít. Jednotlivé kroky si poté každý subjekt upřesní v návaznosti na jeho potřeby a možnosti (Košťálová a kol., 2021, s. 117). Keil a kol. (2007, s. 16) uvádí, že proces implementace diversity managementu je klíčový, přičemž ho lze vnímat jako proces, při kterém se organizace učí. Podle Keil a kol. (2007, s. 17–18) a Maříková a kol. (2015, s. 47–51) jsou doporučené kroky implementace diverzity u větších podniků následující:

Prvním krokem je ustanovení **řídícího výboru pro diverzitu**, který stanoví top management. Tento výbor by měl být složen z lidí s různorodými zkušenostmi, jehož cílem je vyhnout se homogenitě vrcholového managementu, kdy právě ve vedení dominují muži. Tato dominance může vést například k analýze prostředí provedenou zúženou optikou. Doporučuje se, aby tato řídicí skupina zahrnovala osoby z řadových zaměstnanců, osoby z nižšího, středního a vrcholového managementu a osoby z odborů. Maříková a kol. (2015, s. 47) dále

uvádí, že by tito lidé měli mít o danou problematiku zájem, respektive osoby, jež jsou dostatečně senzitivní k otázkám sociální rovnosti a spravedlnosti.

Ve druhém kroku je podstatné shodnout se na **scénáři pro budoucnost**, čehož lze dosáhnout pomocí workshopu pro tvorbu scénářů. Workshop by měl uspořádat řídicí výbor za účasti top managementu, hlavních zúčastněných stran a zástupců různých oddělení, přičemž cílem je shodnout se na budoucím možném vývoji podniku neboli jak by mělo pracoviště vypadat, a to v horizontu deseti až dvaceti let. Podle Keil a kol. (2007, s. 17) je doporučeno vypracování tří různých scénářů možného vývoje s důrazem na dopady a vlivy diverzity. Cílem scénáře je připravit firmu na různé varianty vývoje firmy s dlouhodobým výhledem. Závěrem by měl být vybrán jeden scénář, na který se pak podnik zaměří, přičemž je dobré tuto část práce konzultovat například s externí podporou. Scénáře však není snadné vytvářet v případě rychle měnících se podmínek ve společnosti. Organizace by si měla alespoň ujasnit střednědobý výhled pro své směřování, například jak by měla vypadat firemní kultura.

Třetím krokem je **formulace vize, mise a strategie společnosti**, která spočívá na základě scénáře vybraného v předchozím roce s nutnou účastí top managementu a hlavních zúčastněných stran. Práce v tomto kroku musí vycházet ze SWOT analýzy neboli ze slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb daného scénáře pro organizaci. Po formulaci vize a mise je žádoucí vytvořit firemní strategii s důrazem na realizaci diversity managementu. Jasně stanovená strategie podpoří pokrok firmy. Strategie diverzity by též měla obsahovat jasné přihlášení se ke konceptu řízení diverzity, popis uplatňování diverzity v jednotlivých organizačních postupech a návod, jak se bránit diskriminačním projevům chování a prosazování předsudků na pracovišti.

Audit diverzity je čtvrtým krokem a mapuje přístup k diverzitě napříč celou organizací. Jeho cílem je motivovat a ukazovat nová možná řešení (Matyášová a kol., 2014, s. 9). Provádět ho mohou pracovníci dané firmy, jenž mají potřebnou kvalifikaci, která je potřebná k této činnosti neboli pracovníci mající dostatečnou zkušenost s tímto typem průzkumu a analýzy (Maříková a kol., 2015, s. 49). Je realizován prostřednictvím volně strukturovaných osobních pohovorů se všemi zúčastněnými skupinami. Tyto pohovory mohou být doprovázeny dotazníkem, který mapuje postoj k otázkám diverzity (Keil a kol., 2007, s. 18).

Za pátý krok je považováno **zhodnocení možností zavedení a předpokládaného dopadu diverzity (business case)**, jenž je výsledkem auditu diverzity. Jde o studii, která se zaměřuje na hodnocení současné situace a návrh doporučení pro možné směry změn, cíle

a opatření. Řídící výbor prezentuje výsledky širšímu publiku a následně navrhuje či vybírá budoucí cíle pro plán diverzity organizace. Při prezentaci těchto výsledků lze využít neformálního způsobu komunikace pro zaměstnance a zjišťovat jejich zpětnou vazbu či jejich angažovanost ve strategiích diverzity. Lze tak využít například diskuse k diverzitě formou neformálního setkání na různých úrovních či formou konference (Maříková a kol., 2015, s. 50).

Šestým krokem je **plán diverzity**, o kterém Maříková a kol. (2015, s. 50) tvrdí, že organizace nastaví kvantitativní a kvalitativní cíle a vybere odpovídající opatření k dosažení těchto cílů včetně časového plánu jejich dosahování. Každé toto opatření je nutné nastavit tak, aby organizace mohla cíle dosáhnout a zjišťovat v daném časovém horizontu. Při přípravě tohoto plánu je organizaci doporučeno zvolit klíčové cíle, ke každému cíli zvolit soubor opatření a ke každému tomuto opatření následně zvolit indikátory jeho dosahování. Tyto indikátory budou jednoduše sledovatelné či měřitelné.

Sedmým a zároveň předposledním krokem je **monitoring a korekce cílů a opatření**. Součástí naplánovaných cílů neboli kroku šest by mělo být dle Maříkové a kol. (2015, s. 51) vytvoření systému pravidelného monitoringu a zhodnocení dosahování těchto cílů. Případná úprava nastavených cílů a opatření, jež jsou zvolena pro dosahování těchto cílů, by vždy měla nastat po monitoringu, včetně zhodnocení úspěšnosti, zavádění opatření a dosahování cílů.

Za poslední neboli osmý krok je považován **system vzdělávání a komunikační kampaň**. System vzdělávání by měl být naplánován na všech úrovních organizace, zároveň by organizace měla vytvořit materiály pro vzdělávání v otázkách diverzity. V rámci organizace by dále měly být vytvořeny materiály a zvoleny způsoby pro komunikační kampaň. Komunikační kampaň by však měla být i směrem k vnějšímu prostředí, a to z důvodu, aby byla veřejnost informována o vizi, strategii, cílech, opatřeních, monitoringu a situaci ohledně diverzity na pracovišti (Maříková a kol., 2015, s. 51).

Obecně lze výše uvedené kroky shrnout do následujícího doporučení při zavádění diversity managementu. V první řadě je důležité, aby se společnost s danou problematikou seznámila. Podnik by měl využít literární zdroje, informace zveřejňované institucemi a asociacemi zaměřujícími se na podporu diverzity nebo se zapojit do účasti na seminářích. Dále by měl podnik provést analýzu stávajícího stavu pro zavedení či posílení diversity managementu. Na základě zpracované analýzy je žádoucí stanovit strategii podniku v oblasti diverzity a následně diverzitu implementovat. Při implementaci je důležitá dostatečná komunikace realizovaných kroků směrem k zaměstnancům, aby měli o implementovaných

změnách a postupech dostatek informací a měli možnost se k nim vyjádřit. Následně je důležité provádět průběžnou kontrolu a vyhodnocování, a to během implementace jednotlivých opatření, po dokončení dílčích etap či celé implementace. Pro manažery a zaměstnance v oblasti personalistiky je zároveň podstatné sledovat trendy vývoje v oblasti diversity managementu (Košťálová a kol., 2021, s. 117–118).

1.4 Přínosy diverzity

Studie Evropské komise (2003) „The Costs and Benefits of Diversity“ zpracovaná Centrem pro strategii a hodnocení v roce 2003 zkoumá měření nákladů a přínosů politik diverzity pracovní síly. Důkazy této studie naznačují, že nejdůležitější přínosy vyplývající z implementace politik diverzity vyplývají z posilování organizačního a lidského kapitálu. Společně se znalostním kapitálem se jedná o hlavní nehmotná aktiva. Tato aktiva využívají společnosti v celé řadě odvětví k vytvoření konkurenční výhody a vytváření hodnoty. Společnosti, které zavádějí politiku diverzity pracovní síly identifikují důležité přínosy, které posilují nejen dlouhodobou konkurenceschopnost, ale v některých případech produkují také krátkodobá a dlouhodobá zlepšení výkonnosti.

Studie Evropské komise (2003) zahrnuje společnosti s aktivní politikou diverzity, které uvádějí několik nejdůležitějších přínosů. Mezi tyto přínosy řadí posílení kulturních hodnot v rámci organizace, lepší reputaci firmy, možnost přilákat a udržet vysoce talentované lidi, zlepšení motivace a výkonnosti stávajících zaměstnanců, lepší inovace a kreativitu mezi zaměstnanci, rozšíření služeb a spokojenost zákazníků. Dále řešení nedostatku pracovních sil, snížení fluktuace, nízkou míru absence, lepší přístup na nové oblasti trhu, eliminaci nákladů a zlepšení kapacity globálního řízení.

Název výše zmíněné studie napovídá, že s implementací politik diverzity jsou spojeny také náklady. Mezi ně patří například hotovostní náklady na dodržování zákonů o diskriminaci. Efektivní a systematické měření nákladů a přínosů diverzity je nezbytné pro udržení stávajících programů a pro případné investice. Keil a kol. (2007, s. 6) uvádí, že výše uvedené přínosy se vztahují na celou firmu, nikoliv pouze na jedno oddělení a uplatňují se na všech hierarchických stupních, a to zejména na úrovni leaderů a top managementu. Výzkum Evropské komise (2003) dále identifikuje dva hlavní typy ekonomických přínosů z investic do politik diverzity, kdy prvním z nich je posílení dlouhodobých „value-drivers“ neboli hmotných a nehmotných aktiv přinášejících větší konkurenceschopnost společnosti. Tyto aktiva dále umožňují vytvářet stabilní peněžní toky a uspokojovat své akcionáře. Mezi ně patří zejména vytváření dobré

pověsti u klíčových stakeholderů a zákazníků či zlepšení lidského kapitálu v rámci společnosti. Druhým typem je vytváření krátkodobých a střednědobých příležitostí ke zlepšení peněžních toků, a to například prostřednictvím snížení nákladů, řešení nedostatku pracovníků, otevřením nových trhů či zlepšováním výkonnosti na trzích stávajících.

Studie Evropské komise (2005) „The business case for diversity: Good practices in the workplace“ též stanovila vnímané přínosy diverzity, mezi které řadí například přístup k nové pracovní síle, závazek k rovnosti a rozmanitosti jako hodnoty společnosti, konkurenční výhodu, ekonomickou efektivnost, marketingové příležitosti a další.

BpS (2016) považuje za přínos zvýšení možnosti uplatnění na pracovním trhu pro jednotlivce, a to z důvodu propagace myšlenky rovnosti bez ohledu na vzájemné odlišnosti. Z toho vyplývá, že uplatňování diverzity vede k vyšší vzájemné toleranci, ke zlepšení mezilidských vztahů a ke snižování xenofobie a rasismu.

1.5 Společnosti na podporu diversity managementu v České republice

Košťálová a kol. (2021, s. 111, 114) uvádí, že podpora diverzity v ČR přichází ze dvou směrů, a to kontrolou rovných příležitostí a dalších legislativních pravidel na podporu rovných podmínek na pracovním trhu, kterými se zabývá několik státních institucí. Zavádění diverzity v ČR podporuje několik organizací, sdružení a nadací. Spousta z nich se primárně zaměřuje na podporu menšin ve všech oblastech života, kdy součástí tohoto spektra je zpravidla i podpora menšin v pracovním prostředí. Mezi neziskové organizace na podporu diversity managementu patří:

Nezisková společnost **BpS** je největší platforma pro odpovědné podnikání v České republice. Pomáhá velkým i menším firmám implementovat princip udržitelného byznysu a corporate social responsibility (CSR). Vize BpS je podporovat inovace, tvořit silné spolupráce s každou firmou, která má zájem na rozvoji CSR a soustředit se na aktivity, které pomohou dlouhodobému rozvoji témat CSR v ČR. Mezi její pilíře strategie se řadí soustředěnost na rozvoj lidí, jako je řízení z pohledu věku, diverzitu a talent, dále na podporu technologických inovací či odpovědné podnikatelské prostředí (Byznys pro společnost, 2016).

BpS pořádá nezávislý rating udržitelného podnikání v ČR nesoucí název Top odpovědná firma, kdy v roce 2022 se pořádal již 19. ročník. Tento rating oceňuje firmy s nejzajímavějšími aktivitami na poli udržitelného a sociálně odpovědného podnikání. BpS je koordinátorem Evropské Charty diverzity, která v ČR oficiálně odstartovala v listopadu roku 2014. Podporuje ji Evropská komise a je v ČR uváděna pod záštitou Ministerstva průmyslu

a sociálních věcí a Úřadu vlády. Jde o iniciativu zaměstnavatelů zaměřenou na diverzitu v podnicích a institucích, kdy tato iniciativa chce posunout uznání, ocenění a integraci diverzity do organizační struktury na novou úroveň. Cílem Charty diverzity je podporovat a zavádět diverzitu, flexibilitu a inkluzi jako klíčové hodnoty na pracovních trzích jednotlivých členských zemí (Byznys pro společnost, 2023).

V současnosti je součástí Charty diverzity několik firem a organizací neboli signatářů, konkrétně byla v Evropě podepsána již 10 000 zaměstnavatelů, kteří se přihlásili k závazku rozvíjet principy diverzity a vytvářet různorodé a inkluzivní pracovní prostředí. Vychází z předpokladu, že budovat firemní kulturu, která je profesně otevřena každému člověku bez ohledu na jeho odlišnosti je v ekonomickém zájmu společností (Byznys pro společnost, 2023).

Pride Business Forum je iniciativa, jejíž cíl je podpořit jak zaměstnavatele v zavádění principů LGBT+ diverzity, tak zaměstnance, kteří usilují o férový přístup ze strany jejich zaměstnavatelů ke všem bez ohledu na sexuální orientaci a genderovou identitu. V roce 2017 přijala organizace memorandum o podpoře LGBT+ diverzity a inkluze na pracovišti a aktivním uplatňování principu rovnosti. Součástí tohoto memoranda je rozvíjet pozitivní firemní kulturu, stejné zaměstnanecké výhody pro všechny, zavádění fér pravidel vzhledem k řízení lidských zdrojů, aktivní komunikace o tématu LGBT+ a aktivní propagace tohoto tématu. PBF také oceňuje zaměstnavatele v oblasti diverzity cenou LGBT Friendly Employer, čímž se zaměstnavatele snaží motivovat k zavádění opatření směřujících k lepší inkluzi LGBT+ zaměstnanců v České republice. Hodnocen je strategický přístup k této oblasti, konkrétní projekty a také to, jakým způsobem je téma podporováno nejvyšším vedením a komunikováno uvnitř a navenek organizace (Košťálová a kol., 2021, s. 106; Pride business forum, 2023).

Za největší iniciativu CSR a cílů udržitelného rozvoje (SDGs) od Organizace spojených národů (OSN) v České republice je považována **Asociace společenské odpovědnosti**. Její vizí je, aby se společenská odpovědnost a udržitelnost stala přirozenou součástí podnikání a fungování každé organizace v ČR. Cílem Asociace je pomáhat k naplnění 17 cílů SDGs, které přijaly členské státy OSN v roce 2015. Tyto cíle mají vyřešit ekonomické, sociální a environmentální problémy, se kterými se planeta potýká. Konkrétní cíle SDGs jsou například: rovnost mužů a žen, důstojná práce a ekonomický růst, méně nerovností, mír, spravedlnost a silné instituce, partnerství ke splnění cílů či kvalitní vzdělávání (Asociace společenské odpovědnosti, 2023).

Gender Studies je nevládní nezisková organizace a slouží především jako informační, konzultační centrum v otázkách vztahů mužů a žen a jejich postavení ve společnosti. Cílem této organizace je tvořit prostor pro diskusi o postavení mužů a žen ve společnosti a systematicky odstraňovat genderové nerovnosti a tolerovat alternativní životní styly nebo alespoň přispívat k této toleranci. Usiluje o odstranění genderových stereotypů ve společnosti, výchově, vzdělávání a rodině. Dále chce dosáhnout pracovního trhu bez diskriminace na základě pohlaví a věku, podporovat sladění osobního a profesního života a zvýšit zastoupení žen v rozhodovacích procesech (Gender Studies, 2008).

Podporou svobodného a samostatného života pro lidi se zdravotním postižením v běžném prostředí se zabývá nezisková organizace **Asistence**. Ta poskytuje sociální služby zhruba 250 lidem s handicapem ročně, konkrétně osobní asistenci a sociální rehabilitaci. Jejím cílem je pomáhat klientům žít aktivním životem při zapojování se do společnosti a vytvářet ve společnosti prostředí, které je k těmto typům osob přátelské a zajistit možnost dělat běžné činnosti, které by dělali v případě, že nemají žádné postižení. Organizace respektuje jejich jedinečnost, právo být odlišný a dále rozvíjí samostatnost a soběstačnost v co největší možné míře (Asistence, 2023).

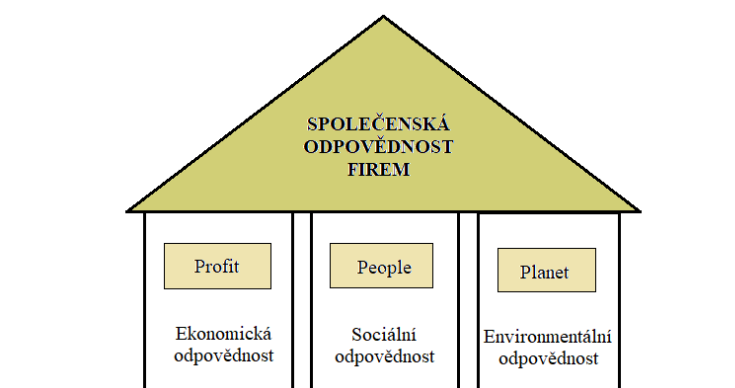
Mezi další podporovatele diverzity z řady neziskových organizací lze zařadit organizaci Age management či Nadační fond pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (NFOZP). Organizace Age management se výhradně věnuje problematice age managementu, zaměřuje se na osvětovou činnost a propagaci tohoto tématu. NFOZP podporuje jednotlivce z řad OZP a firmy, jenž tyto osoby zaměstnávají či chtějí zaměstnávat (Age management, 2023; NFOZP, 2021).

Výše uvedené organizace působí především osvětově a každá má za cíl podpořit určitou skupinu lidí. Předchozí odstavce lze shrnout tak, že BpS, a tedy i Charta diverzity, se zabývá podporou diverzity jako takové a provází své partnery při rozvíjení rozmanitosti a inkluze na pracovišti. Uvedené jsou však také neziskové organizace, které se zaměřují na podporu určitých dimenzí diverzity, které se ale zpravidla nezabývají pouze oblastí pracovní, nýbrž také dalšími oblastmi života. Například organizace na podporu zdravotně postižených jsou primárně zaměřeny na širší rozsah podpory těchto osob, ale jsou aktivní také v oblasti zapojení OZP do pracovního procesu. Organizace na podporu LGBT+ lidí se zabývají podporou začlenění těchto osob ve všech sférách života a součástí je tedy také podpora v oblasti zaměstnávání (Košťálová a kol., 2021, s. 114–115).

2 DIVERSITY MANAGEMENT A SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

Za otce společenské odpovědnosti firem (CSR) je považován americký ekonom Howard R. Bowen, který tvrdí, že v rámci CSR má podnikatel závazek provádět žádoucí rozhodnutí z hlediska cílů a hodnot společnosti (Bowen, 2013, s. 6). Pro CSR v současnosti neexistuje žádná jednotná definice, hlavním důvodem je, že je CSR založena na dobrovolnosti a nemá přesně vymezené hranice (Kunz, 2012, s. 14).

CSR je velmi široký pojem, jehož součástí je celá řada aktivit, které lze rozložit do ucelených oblastí neboli pilířů. Jde o koncept opírající se o tři základní pilíře, které lze rovněž označit jako tripple-bottom-line neboli 3P, a to tedy Profit (zisk) neboli ekonomická oblast, People (lidé) jako sociální oblast a Planet (planeta) jako environmentální oblast (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 25). Za součást diversity managementu se konkrétně považuje sociální pilíř, kdy sociální odpovědnost je založena na respektování širokého spektra potřeb a zájmů lidských zdrojů (Tetřevová a kol., 2017, s. 23). Sociální pilíř se pojí s péčí firmy o své zaměstnance, kdy zaměstnavatelé by si měli uvědomit, že spokojený zaměstnanec pomáhá k úspěšnému fungování organizace. Aktivity v této oblasti jsou velmi široké a lze do nich zahrnout například work life balance či respektování principu rovných pracovních příležitostí, kterými se zabývá právě diversity management (Kunz, 2012, s. 22–23). Tři základní pilíře jsou přehledněji zobrazeny níže, viz obrázek č. 2.



Obrázek 2: Oblasti CSR v pojetí 3P
Zdroj: Vlastní zpracování dle Tetřevová a kol., 2017, s. 22

Společenská odpovědnost firem představuje chování manažerů a dalších pracovníků, které respektuje jak ekonomické a technické zájmy firmy, ale také zájmy všech firemních stakeholderů. Toto chování je však realizováno nad rámec zákona a smluvních ujednání a prolíná se všemi firemními činnostmi (Tetřevová a kol., 2017, s. 19).

2.1 Firemní kultura a image

Firemní neboli podniková kultura se projevuje v chování, vzájemné spolupráci a chápání sebe a okolí. Vyjadřuje určitý charakter firmy a celkovou atmosféru či vnitřní život, který ovlivňuje myšlení a chování spolupracovníků firmy. Lze hovořit také o rituálech a zvyklostech využívaných ve firmě či o hodnotách, které se projevují prostřednictvím obecných vzorců chování a jednání všech zaměstnanců (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 141; Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 76). Firemní kultura podle Vysekalové, Mikeše a Binara (2020, s. 76) zahrnuje působení firmy a jejích zaměstnanců navenek, myšlení pracovníků, vzorce chování a jejich vzájemné vztahy, celkové klima firmy, její zvyklosti či ceremonie, dále co firma považuje za klady a zápory či hodnoty, které sdílí většina zaměstnanců.

Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 142) předpokládají, že celková koncepce podnikové kultury má významný vliv na ovlivňování jednání spolupracovníků a je důležité vědět, jak je toto ovlivňování intenzivní. V případě mimořádné schopnosti ovlivňovat charakter i průběh významných jevů ve firmě, lze hovořit o silné podnikové kultuře. Opakem silné podnikové kultury je slabá podniková kultura, která se naopak projevuje velmi málo zřetelným vlivem.

Pracoviště je místo, kde se má zaměstnanec cítit komfortně a vykonávat práci kvalitně. Proto by zaměstnavatelé měli firemní kulturu navrhnout tak, aby zmírňovala pracovní stres, jelikož jsou-li zaměstnanci spokojeni, jsou rychlejší a produktivnější (Tvrdá, 2022). Pečuje-li firma podle Vejvodové (2018) o podnikovou kulturu, ovlivňuje přístup svých pracovníků k práci, jejich zapojení a schopnost navrhnout inovativní nápady.

Budování dobrého jména se pojí nejen s lidmi, konkrétně například s celebritami či politiky, ale také s korporacemi, jednotlivými firmami a podnikateli. Zmínění účastníci se záměrně snaží předvést v dobrém světle před publikem prostřednictvím médií či akcí, kdy chtějí ukázat, jak a komu pomohli, o co se snaží, jaké produkty či služby nabízí nebo s kým spolupracují. Na rozdíl od lidí by si měly korporace, firmy a podnikatelé dávat pozor na to, aby svým chováním nerozhněvali společnost. V současné době se budování image posouvá do oblasti CSR a čím dříve si to české společnosti začnou uvědomovat, tím lépe pro jejich image. Lidskou společnost již v dnešní době spíše zajímá, co je za daným výrobkem, nikoliv výrobek samotný. Je pro ni důležité, jak splňuje jednotlivé pilíře CSR neboli jak daná firma přistupuje například k ochraně životního prostředí (ŽP), jak pomáhá handicapovaným spoluobčanům a co dělá pro kulturu či sport (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 110).

Firemní image (*Corporate image*) je pro společnost důležitá z důvodu ovlivňování vnímání a chování lidí, kdy pozitivní image vede veřejnost například k nákupu jejích produktů nebo má zájem ucházet se v dané společnosti o pracovní místo. Naopak negativní image vede k odmítání zaměstnání či odmítání nákupu produktů v dané firmě (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 109). Firemní neboli podniková image je určována tím, jak je konkrétní firma přijímána veřejností, přičemž může být spojena s produktovou neboli značkovou image, kdy vztah těchto dvou typů je natolik těsný, že v praxi je nelze oddělit (Vysekalová, 2004, s. 123).

Firemní image je ovlivňována několika faktory, mezi které řadí například produkt či služby a jeho vlastnosti, dále marketingová komunikace, zákaznická podpora. Corporate image je ovlivněna postoji a chováním k okolí, kdy jde o způsob jednání firmy a vystupování vůči partnerům či vztah k zaměstnancům (Kotler a Armstrong, 2004 cit. podle Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 115–116). Jednoduše lze říci, že image je komunikační nástroj, který firmám umožňuje obracet se na okolí a jejich cílové skupiny, kdy tento nástroj vypovídá o tom, kým firma je a kým chce být (Vysekalová a kol. 2020, s. 117). Lze také zmínit pojem public relations (*PR*) neboli vztahy s veřejností. PR se řadí mezi další komunikační prostředek, jehož princip spočívá ve vytváření pozitivního firemního image a je mocným nástrojem při budování značky. V této oblasti se dále využívá několik nástrojů. Mezi ně lze zařadit například projevy, které mohou pomoci vytvořit publicitu dané firmy, což může následně posílit či ohrozit firemní image (Armstrong, Kotler, 2004, s. 667–670).

2.2 Společenská odpovědnost firem a image

Společenská odpovědnost firem je řazena mezi jeden z důležitých faktorů ovlivňující image. Aby však mělo CSR nějaký vliv na image firmy, je zapotřebí, aby firmy své společensky odpovědné aktivity sdělovali veřejnosti, a to zejména všem zainteresovaným vnitřním a vnějším vztahovým a cílovým skupinám. V tomto případě jde především o spotřebitele. Ti mají právo na informace, které jsou zajištěné celou řadou českých i evropských dokumentů a dále mají právo tyto informace vyžadovat. Spotřebitelé preferují společensky odpovědné produkty a služby. Je pro ně tedy důležitý přístup k relevantním informacím o všem, co se společenskou odpovědností firem souvisí (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 119).

Kohout (1999, s. 36) uvádí, že k vytvoření pozitivní image firmy nevede cesta pouze přes dovednou reklamní kampaň, nýbrž je důležité, aby firma měla své produkty v dokonalé kvalitě, dále je pro ni podstatný spolehlivý servis, rozumná cena produktu, trvalý inovační proces, a aby firma pracovala systematicky ve prospěch zákazníků.

Jak popisuje úvod této kapitoly, tak společenská odpovědnost firem je složena ze tří pilířů. Kromě sociálního pilíře jde o ekonomický pilíř a environmentální pilíř. S ekonomickou oblastí je spojen cíl podnikání, čímž je dlouhodobé dosahování zisku. Dosažení zisku následně podnikům umožní financovat jeho společensky odpovědné aktivity, kdy v pojetí CSR lze do této oblasti zařadit například způsob správy a řízení podniku, vztahy se zákazníky a dodavateli, zaměstnance organizace vyhýbající se korupci a chovají se eticky a další (Kunz, 2012, s. 21).

Environmentální oblasti věnují podniky čím dál větší pozornost v posledních letech. Odpovědnost v této oblasti je potřeba uplatňovat jak uvnitř firmy, tak zároveň u vnějšího prostředí, které svým fungováním podnik určitým způsobem ovlivňuje. V tomto případě se jedná například o vzhled dané krajiny, odpady, emise, dopravní zátěž. Všechny tyto škodlivé dopady související s činností podniku na okolí by se měly co nejvíce eliminovat, kdy nejlepším řešením se zavést systematickou proaktivní politiku v již zmíněné environmentální oblasti. Environmentální pilíř je poté zaměřen na několik činností, a to konkrétně na omezování negativních dopadů na ŽP, investice do ekologických technologií, odpadové hospodaření, vytvoření ekologické politiky podniku a mnoho dalších (Kunz, 2012, s. 23–24).

Všechny tři pilíře (ekonomický, environmentální, sociální) souvisí se společenskou odpovědností firmy. Avšak přímo s diverzitou se pojí pouze oblast sociální, jelikož hlavní aktivitou této oblasti je zajistit pro své zaměstnance bezpečnost a ochranu, pečovat o jejich vzdělávání a v neposlední řadě zajistit pro muže a ženy rovné příležitosti či zákaz diskriminace. Problém zajištění rovných příležitostí se však netýká pouze žen a mužů, ale i osob se zdravotním postižením, zaměstnávaných osob jiné národnosti a další. Je-li zaměstnavatel sociálně odpovědný, tak by měl na volná pracovní místa přijímat ty nejvhodnější zaměstnance bez ohledu na pohlaví, věk, náboženské vyznání, národnost či sexuální orientaci. Z toho vyplývá, proč je právě sociální pilíř spojen s diverzitou. Zabývá se, stejně jako diverzita, rovností z hlediska genderu, uznává biologické a fyzické rozdíly, rozdíly vycházející z odlišných vzorců chování, sociálních rolí či priorit. (Tetřevová a kol., 2017, s. 63–65). Následující podkapitola blíže popisuje samotný sociální pilíř.

2.3 Sociální pilíř CSR

Tetřevová a kol. (2017, s. 21, 62) uvádí, že druhý neboli sociální pilíř je založen na odpovědném chování vůči pracovníkům a veřejnosti. Souvisí s péčí o pracovníky, ale také s pracovním prostředím a pracovními podmínkami, které firma pro tyto zaměstnance vytváří. Zaměstnání je pro většinu lidí součástí jejich každodenního života, a tak je důležité, aby se do

práce těšili. Aby tomu tak bylo, je podstatná dostatečná pracovní motivace, kdy pro každého člověka může být motivací něco jiného. Pro někoho je to finanční zabezpečení rodiny, někoho práce baví a naplňuje a někdo chce naopak budovat kariéru. Firmy svých cílů dosáhnou spíše se spokojenými zaměstnanci, a proto je výhodné realizovat aktivity nad rámec svých zákonných povinností spadající do sociální odpovědnosti firem. Podle Kunze (2012, s. 22–23) je rozsah aktivit v sociálním pilíři velmi široký a zahrnuje tak následující aktivity:

Work life balance neboli sladění pracovního a soukromého života, kdy tento trend využívá spousta nástrojů, jako například pružnou pracovní dobu, možnost práce z domova či udržení kontaktu s pracovníky v době jejich rodičovské dovolené. Konkrétním příkladem zavádění work life balance do praxe jsou například firemní školky.

Respektování principu rovných pracovních příležitostí, kdy firmy prosazují diversity management a ke každému zaměstnanci přistupují se stejným respektem bez ohledu na jeho pohlaví, věk, sexuální orientaci, zdravotní postižení a další odlišnosti. Dále **zaměstnanecká politika**, kdy firma svým zaměstnancům poskytuje sociální a jiné zaměstnanecké výhody, jako například příspěvek na stravování či penzijní pojištění, příspěvek na dovolenou nebo využívání cafeteria systému. Sociální pilíř také zahrnuje aktivity, jako je například zdravá firemní kultura, boj proti sexuálnímu harašení a obtěžování, ochrana práce, péče o zdraví a bezpečnost pracovníků a pravidelné lékařské prohlídky. Pavlík a Bělčík (2010, s. 26) dodávají, že by se firmy měly dále věnovat péči o vzdělání a rozvoj zaměstnanců, dodržování lidských práv, odstranění dětské práce či naslouchání a dialogu se stakeholdery.

2.4 PR a další nástroje v kontextu diversity managementu

Kotler společně s Armstrongem (2004, s. 630) uvádí, že PR je součástí marketingového komunikačního mixu společně s reklamou, osobním prodejem a podporou prodeje. Tento mix je využíván pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a následné splnění marketingových cílů. Jak napovídá podkapitola firemní kultura a image, tak PR lze definovat jako snahu budovat kladné vztahy veřejnosti k dané firmě, vytváření pozitivní image a snahu minimalizovat následky nepříznivých událostí a případné pomluvy šířící se o dané firmě (Kotler, Armstrong, 2004, s. 179).

První kapitola této práce popisuje, že preference různorodého pracovního prostředí s sebou nese několik výhod, kdy jednou z nich je orientace na různorodé zákazníky (Košťálová a kol., 2021, s. 7). Pro firmy by bylo jednodušší zaměstnávat pracovníky, kteří se výrazným způsobem neodlišují, tzn. pohlavím, věkem, či národností. Avšak takové složení pracovníků by

mohlo snáze přehlédnout problém. A proto je výhodou mít různorodý tým, který se na daný problém dívá z mnoha různých úhlů, a nakonec přijde s uspokojivým řešením. Z toho vyplývá, že různorodá pracovní síla pomáhá porozumět různorodým zákazníkům, kdy pochopení a respektování odlišností člověka je pro PR předpokladem pro úspěšnou kampaň (EloQ Communications, 2020). Perez (2022) tvrdí, že vytvoří-li firma různorodé a inkluzivnější prostory v PR, bude mít k dispozici větší výběr klientů a docílí tak jejich spokojenosti. Pro PR je komunikace zaměřující se na diverzitu velice důležitá a firmy, které diverzitu neupřednostňují přichází o zákazníky a jakékoliv další cenné vztahy, které mohou díky diverzitě navázat (O'Donoghue, 2019).

Za další nástroje související s diverzitou lze považovat například reklamu, eventy, webové stránky či sociální média. Reklama popularizuje danou firmu prostřednictvím vizualizací, tisku, zvuků a barev a využívá k budování dlouhodobé image. Prostřednictvím reklamy mohou firmy společně s PR lépe dosáhnout zřetelného efektu (Kotler a Armstrong, 2004, s. 637–638). Dále speciální eventy, které pořádá například platforma BpS, kdy poslední taková akce proběhla v dubnu roku 2022. Byla zaměřena na téma Gender a Česko: Ženy ve vedení obchodních společností, kdy hlavním organizátorem byl Odbor rovnosti žen a mužů Úřadu vlády ČR ve spolupráci s BpS (Byznys pro společnost, 2023). Na webových stránkách mají firmy podporující diverzitu většinou sekci, která se konkrétně zaměřuje na rozmanitost a začlenění. Prostřednictvím této sekce vyjadřují firmy svůj podrobnější postoj k diverzitě a inkluzi a mohou tak získat více zákazníků (Misa, 2020). Poslední jsou sociální média, kdy společnosti mohou prostřednictvím sociálních médií, jako je Instagram, Facebook či LinkedIn zveřejňovat a vzdělávat jednotlivce o různých kulturách, zvycích a postojích a ukázat tak, jak rozmanitý svět je. Firmy jsou tak v úzkém spojení se svým publikem či zaměstnanci, což ukazuje otevřenost a podporu. Společnosti mohou dále mohou spojit síly s influencery, kteří jim pomohou vytvořit povědomí o značce a lze s jejich pomocí sjednotit a inspirovat komunity (The Social Formula, 2021).

2.5 Očekávání a preference spotřebitelů

Zalis (2019) uvádí, že spotřebitelé, kteří nejvíce preferují různorodé a inkluzivní reklamy jsou lidé z LGBT+ komunity a osoby tmavé pleti neboli černoši. Zákazníci z komunity LGBT+ od online reklamy očekávají její autenticitu, a to prostřednictvím zobrazování jejich sexuální orientace. Autenticita je nutností značky, jelikož lidé chtějí vidět, jak se jejich vlastní hodnoty odrážejí ve společnostech, které podporují. Zaváže-li se firma k rozmanitosti, podporuje tak věrnost značce, jelikož vidí-li lidé své hodnoty v sociálních médiích a televizních

marketingových kampaních, budou dané značce více důvěřovat a respektovat ji. Avšak nedokáže-li naopak značka svou podporu a respekt vůči menšině ilustrovat, může to být pro nějaké spotřebitele překážkou (Jordan, 2020).

Z předchozího textu vyplývá, že mezi očekávání spotřebitelů patří to, že značky budou inkluzivní a budou v reklamě zobrazovat realitu jejich života. Skupina, která toto nejvíce preferuje je LGBT+ společně s černochoy. Černoši od reklamy očekávají, že bude pozitivně odrážet jejich rasu/etnicitu. Dále to, že nejúčinnější reklamy trvale odrážejí spotřebitele skutečně pozitivními odrazy. Takové reklamy následně zvyšují efektivitu značky, nákupní záměr a loajalitu (Zalis, 2019).

Sukhraj (2021) dále uvádí několik inkluzivních marketingových statistik, které například sdělují, že spotřebitelé od značky očekávají podporu rozmanitosti a začlenění ve své online reklamě, kdy jsou následně k těmto značkám loajálnější. Dále, že spotřebitelé preferují jednu značku před jinou v případě podpory diverzity, důvěřují značkám prezentující rozmanitost kvalitně či podnikli nějakou akci poté, co zhlédli reklamu, kterou považovali za různorodou. Lidé by rádi viděli větší rozmanitost, kdy jejich požadavkem je lepší a častější zastoupení v reklamě a dále zájem vidět skutečnou různorodost své komunity.

Salazar (2020) uvádí, že diverzita a inkluze je v současné době spojena s marketingem, a to konkrétně s Business to Business (B2B) a Business to Customer (B2C) marketingem. V případě marketingu technologií B2B je běžné, že firmy mají strach ze změny, avšak používání diverzitního marketingu je nejen nezbytné, ale jde také o prospěšnou činnost pro danou společnost. B2B marketingové kampaně mají tendenci spadnout do stagnujícího dosahu publika, a to, jak již bylo zmíněno, zejména v technologii. Je doporučeno, aby se společnosti sami sebe zeptali, kolik žen, lidí různé barvy pleti a různé sexuální orientace zastupují, a to nejen ve svém týmu, ale také v reklamních kampaních, na cílových trzích či v průzkumech. Je-li poté společnost překvapena v dobrém slova smyslu, je to známka toho, že odvedla dobrou práci, když expandovala do rozmanitějšího publika. Oproti tomu menšinové B2C trhy se od roku 2000 rychle zvyšovaly a mají značnou část kupní síly, kterou mohou přispět. Je důležité, aby B2C společnosti skutečně působily na veřejnost rozmanitě. Pokud tomu tak nebude, můžou čelit odporu menšinové komunity za vylučování takové komunity za účelem zisku.

Salazar (2020) dále uvádí konkrétní příklad odsuzování B2C společnosti. To nastane tehdy, když například v průběhu LGBT+ Pride Month, který probíhá každý rok v červnu, zobrazí B2C společnost nad svým produktem duhu, ale dále se aktivně nesnaží tuto komunitu

zastupovat ve svých pracovních silách. S B2C marketingem lze spojit inkluzivní marketing, jehož cílem je oslovit více potenciálních zákazníků tím, že vezme zažité představy o pohlaví, rase, věku, sexualitě a další a upozorní na určitá tabu či společenské předsudky. V ČR funguje inkluzivní marketing skvěle ve spojitosti s věkem či pohlavím, kdy lyžovat nemusí pouze mladí lidé, ale také osoby v pokročilém věku nebo na kosmetiku může chodit i muž, nikoliv pouze žena (Time Toasters, 2023).

2.6 Inkluzivní reklama a chování spotřebitelů

Pachina (2022) uvádí, že reklama patří mezi jeden z hlavních nástrojů pro budování image produktu či služby, kdy postavy a děj v ní hrají důležitou roli. Je běžné, že určité typy produktů propagují častěji muži (automobily) a jiné produkty naopak častěji propagují ženy (produkty pro péči o tělo). Spotřebitelé v dnešní době potřebují, aby byli v reklamě zastoupeni a aby společnosti vytvářely inkluzivní reklamní obsah bez stereotypů a předsudků. To je nejen společensky odpovědné, ale poskytuje to také komerční výhody pro společnosti a značky. S inkluzivní reklamou se lze setkat u České spořitelny, která zahájila reklamní kampaň „Jste silnější, než si myslíte!“. V té zobrazuje osoby různého věku, původu, jejich cíle a sny a mezi postavy reklamy patří nejenom herci českého původu, ale také původu vietnamského.

Zalis (2019) uvádí, že podle výzkumu ovlivňují inkluzivní reklamy chování spotřebitelů. Jedná se o výzkum, který provedla firma Female Quotient ve spojení se společnostmi Ipsos a Google. Průzkum byl proveden mezi téměř 3000 americkými spotřebiteli různého původu s cílem, aby porozuměli vnímání různorodých a inkluzivních reklam. Výsledky výzkumu následně prokázaly, že lidé s větší pravděpodobností uvažují o produktu či o jeho koupi v případě, vidí-li reklamu, o které si myslí, že je různorodá. Podporuje-li firma diverzitu a znázorňuje-li ji prostřednictvím rozmanité reklamy, lidé se zachovávají tak, že daný produkt nebo službu doporučí svým přátelům či rodině. Naopak u značky, která toto téma nebere vážně se může stát, že s ní lidé nebudou jednat nebo ji budou bojkotovat (Screen Voice, 2022).

Podniky nepodporující diverzitu se mohou setkat se spotřebiteli, kteří jejich činnost bojkotují, a to konkrétně za diskriminování, ať už rasy či sexuality v reklamních kampaních. Na to poukazuje například hnutí Black Lives Matter, které podněcuje povědomí o hlubokých rasových a genderových nerovnostech ve společnosti, přičemž ani v byznysu tomu není jinak. Spotřebitelé tmavé pleti tvrdí, že jsou obětí rasové diskriminace v maloobchodních prodejnách a další menšinoví spotřebitelé uvádí, že zažívají rasovou diskriminaci skrze reklamy. Především

spotřebitelé ze skupiny mileniálů a generace Z požadují, aby značky jednaly na základě rozmanitosti a začlenění, jelikož jak uvádí studie McKinsey, tak 75 % spotřebitelů generace Z bude společnosti diskriminující rasu a sexualitu v reklamě bojkotovat. Bude-li přístup maloobchodníků diskriminační, přispěje to k nespokojenosti spotřebitelů, kteří následně odmítnou v takových obchodech nakupovat. To však může mít pro společnost vážné důsledky (Cook, 2021).

Nejen proti rasové nespravedlnosti, ale také pro přípravu podpory rozmanitosti v maloobchodním průmyslu by maloobchodní podniky měly své zaměstnance v oblasti diverzity vzdělávat, měly by se učit od svých zákazníků a zaměstnávat tak lidi na všech úrovních organizace. Tito lidé by měli odrážet zákazníky, které organizace hledají. Jak je již uvedeno v textu výše, důležitá je autenticita značky. Spotřebitelé totiž rychle rozpoznají činy, jež nejsou autentické (Cook, 2021).

Organizace AllBright podporující diverzitu na pracovišti v minulosti řešila téma týkající se zastoupení žen na úrovni představenstva ve švédských společnostech. Organizace vydala svou každoroční černou listinu společností, které mají na úrovni představenstva pouze muže. Bylo zjištěno, že z 253 společností zahrnutých do tohoto přehledu je 82 společností, které ve svém představenstvu nemají ani jednu ženu. Dále pouze 15 z 253 společností má ve svém čele ženu. AllBright z toho důvodu poslala takovým společnostem dopis, ve kterém od nich žádá, aby změnil svůj postoj. A aby společnost AllBright takové společnosti ještě více zahanbila, rozeslala studentům po celém Švédsku seznam firem (které byly na černé listině), v němž dále stálo, aby studenti tyto firmy bojkotovali nebo aby se v nich neucházeli o práci (The Local, 2014).

3 SPECIFIKA DIVERSITY MANAGEMENTU VE FINANČNÍM ODVĚTVÍ

Tato kapitola se zabývá představením celkem 6 společností a jejich strategií v oblasti diverzity, přičemž všechny společnosti spadají do finančního odvětví a konkrétně se jedná o banky a pojišťovny. Jde o Československou obchodní banku (ČSOB), Českou spořitelnu (ČS), Komerční banku (KB), Monetu Money Bank a pojišťovny Českou podnikatelskou pojišťovnu (ČPP) a Kooperativu. Veškeré informace jsou získány ze sekundárních dat, které lze vyhledat na internetu.

Košťálová a kol. (2021, s. 73) uvádí, že v případě porovnávání více odvětví a jejich pohledu na diverzitu, jsou zaměřena zpravidla na jednu z dimenzí diverzity (gender a věk, což se řadí do primární dimenze diverzity nebo na rovnost v odměňování). Výše zmíněné finanční instituce lze zařadit do oblasti peněžnictví a pojišťovnictví. Košťálová a kol. (2021, s. 79–80) dále tvrdí, že je tato oblast charakteristická téměř vyrovnanou situací z pohledu gender diverzity, avšak je spojena s horizontální genderovou segregací. Například v roce 2019 nebyly v řadě centrálních bank zastoupeny ženy, kdy v ČR, Rakousku a na Slovensku nebyla žena žádná, a i v dalších zemích jsou ženy v menšině (s výjimkou Dánska, Finska, Španělska a Francie).

V oblasti peněžnictví a pojišťovnictví je nadprůměrná nerovnost v odměňování, a to i přes skutečnost, že jde o sektor práce, který je spíše feminizovaný, jelikož v něm převládají ženy, ty tvoří zhruba 60 %. Ve srovnání s ostatními sektory (průmysl a stavebnictví, kde převažují muži či ubytování, administrativní a podpůrné činnosti či pohostinství, kde je zastoupení žen a mužů zhruba vyrovnané) vystupuje sektor peněžnictví a pojišťovnictví jako určitý extrém. Důvodem je celkový rozdíl v odměňování žen a mužů, který se pohyboval od roku 2002 do roku 2016 ve výši 25 % a 30 %. Rozdíly v odměňování mezi ženami a muži, kteří pracují na stejné pracovní pozici jsou opět nejvyšší v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví, následuje stavebnictví a průmysl. Tyto rozdíly přesahují celkový průměr 11 %, kdy oblast peněžnictví a pojišťovnictví se zhruba pohybuje ve výši 17 % (Křížková a kol., 2018, s. 45, 67–68).

3.1 Metodika výzkumu

Podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 227–228) je cílem marketingového výzkumu systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací, které jsou potřebné pro účinné řešení konkrétních marketingových problémů. Proces marketingového

výzkumu je podle nich dále složen ze čtyř základních kroků, a to z definování problému a cílů výzkumu, přípravy plánu výzkumu a návrhu metodiky, realizace výzkumu (shromažďování a analýza dat) a z vypracování zprávy a prezentace výsledků. Lze shromažďovat **sekundární data, primární data** či **obojí**. Tahal (2017, s. 28) uvádí, že sekundární data jsou data, která existovala již před tím, než byl započat výzkum, kdežto primární data se pořizují v souvislosti s výzkumem. Foret a Melas (2021, s. 21) uvádí, že primární marketingový výzkum lze členit na kvantitativní a kvalitativní. Tato práce shromažďuje jak data sekundární, konkrétně data daných finančních institucí, které lze dohledat na internetových stránkách, tak primární, a to formou dotazníkového šetření.

Mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem je několik odlišností. **Kvantitativní výzkum** odpovídá na otázku kolik, kdy zkoumá rozsáhlejší soubory stovek i tisíců respondentů (konkrétně jaký mají respondenti názor či jakým určitým způsobem se chovají) a jeho cílem je postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek. Kvantitativní data lze statisticky zpracovat a vyhodnotit a výstupem takového výzkumu jsou obvykle tabulky a grafy založené na statistické analýze dat. Tento výzkum je nejen časově, ale také finančně náročnější, avšak jeho výsledky jsou v přehlednější, číselné podobě za zkoumaný rozsáhlý vzorek. V případě kvantitativního výzkumu jsou data sbírána formou dotazování, pozorování, experimentu či rozhovoru. Oproti tomu **kvalitativní výzkum** se zaměřuje na hledání motivů chování lidí, odhaluje povahu a souvislost jejich názorů, preference či postoje a jeho cílem je odpovědět na otázku proč. Tento výzkum je prováděn s užší skupinou respondentů a mezi jeho nejčastěji používané techniky lze zařadit skupinovou diskusi, individuální hloubkové rozhovory či expresní rozhovory (Foret a Melas, 2021, s. 21; Tahal a kol., 2017, s. 31).

Dotazování patří mezi nejrozšířenější metodu shromažďování primárních dat, kdy je vhodné zejména k získávání popisných informací, a to například k získání postojů lidí, jejich preferencí a nákupního chování (Kotler a Armstrong, 2004, s. 238). Výhoda tohoto výzkumu je jeho flexibilita, která přináší získání nejrůznějších typů informací v mnoha nejrůznějších marketingových situacích. Dále může poskytnout informace rychleji a levněji, než je tomu například u pozorování či experimentu, to však závisí na typu vytvořeného dotazníku (Kotler a kol. 2007, s. 411). Dotazování může probíhat několika způsoby, a to prostřednictvím osobního dotazování, písemného dotazování, telefonického či elektronického dotazování. Během této metody výzkumu však mohou vzniknout chyby, které následně znehodnotí výsledky. Ať už je to časový tlak či únava respondenta, kdy jeho neochota ke spolupráci může mít za následek náhodné označení odpovědi v dotazníku (Kozel, 2006, s. 150–151, 153).

Primární data v této práci jsou získána pomocí dotazníkového šetření. Sběr dat je detailněji popsán v předposlední podkapitole

Obsahová analýza je kvantitativní metoda, lze ji tedy též označovat jako kvantitativní obsahová analýza, která je tradičním nástrojem, jenž je využíván pro zkoumání mediálního obsahu. Tato analýza poskytuje objektivní výsledky bez ohledu na výzkumníka, přičemž výsledky z ní získané mohou být prezentovány přehledně pomocí grafů a tabulek. Jednoduše lze říct, že zkoumá, jakými tématy se zabývají média a jak velký prostor těmto tématům věnují (Trampota, Vojtěchovská, 2010, s. 99, 103).

Kvantitativní obsahová analýza je v této práci využita pro získání informací o jednotlivých bankách a pojišťovnách, a to z jejich webových stránek, výročních či tiskových zpráv. Zkoumá, jakými tématy v souvislosti s diverzitou se finanční instituce zabývají, případně v jaké míře. U všech finančních institucí je věnována pozornost klíčovým slovům spojených nejen s diverzitou.

Komparace neboli srovnání je metoda, která se zabývá porovnáváním určitého zkoumaného problému u porovnávaných jednotek (Ochrana, 2019, s. 58). Ten dále uvádí, že porovnávané jednotky jsou ty entity, které jsou předmětem zkoumání. Cílem tohoto zkoumání je zjistit, zda se komparované jednotky podobají nebo zda se liší. Jednoduše lze říct, že podstatou komparace je vyhledávat shody a odlišnosti u porovnávaných objektů.

Obsahová analýza, společně s metodou komparace jsou aplikovány v následující podkapitole. V této podkapitole je mezi sebou komparováno 6 společností, konkrétně jsou porovnávány uplatňované strategie a kritéria diverzity jednotlivých institucí. Cílem této komparace je zjistit, jak se strategie diverzity porovnávaných společností podobají či liší. Veškeré informace důležité pro komparaci byly získány na internetu.

3.2 Popis řízení diverzity ve vybraných finančních institucích

Pro získání informací k této podkapitole bylo zkoumáno několik zdrojů, primárně webové stránky společností a jiných organizací. Dále byly prozkoumány výroční zprávy, nefinanční reporty uvádějící sociální a environmentální otázky či tiskové zprávy. Podkapitola řeší klíčové fráze týkající se nejen CSR, ale především diverzity. Příkladem je LGBT, zaměstnanci 55+, rodiče na MD/RD, genderová diverzita, OZP, signatáři Charty diverzity, podpora diverzity prostřednictvím webových stránek, sociálních sítí a další.

3.2.1 Československá obchodní banka, a.s. (ČSOB)

Státem založena v roce 1964 a nyní působí jako univerzální banka v České republice. Je stoprocentní dceřinou společností belgické KBC Bank a v ČR působí ČSOB jako jediná bankopojišťovací skupina s komplexní nabídkou pojišťovacích služeb. Jakožto univerzální banka nabízí svým zákazníkům širokou škálu bankovních produktů a služeb, a to včetně produktů a služeb ostatních společností ČSOB. Tato skupina je tvořena bankou a společnostmi, se kterými je banka propojena a patří mezi ně ČSOB Pojišťovna, ČSOB Stavební spořitelna, Hypoteční banka, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB Leasing či ČSOB Factoring a skupina Patria Finance. Banka dále v retailovém bankovníctví v ČR působí pod základními obchodními značkami, jako jsou pobočky ČSOB, ČSOB Poštovní spořitelna, což jsou pobočky a obchodní místa České pošty (ČSOB, 2023; Byznys pro společnost, 2016).

ČSOB aktivně spolupracuje s neziskovou organizací BpS a je tedy signatářem Charty diverzity. Důvodem je nejen snaha budovat alianci s ostatními zaměstnavateli, ale také vzájemná inspirace. Dále se pyšní spoluprací s neziskovou organizací PBF, k jehož principům se ČSOB přihlásila podpisem memoranda PBF. Z toho vyplývá, že ČSOB podporuje rozmanitost v širokém kontextu a vytváří inkluzivní prostředí pro všechny. Jejím přesvědčením je, že diverzita pro firmu znamená v širokém významu slova pestrost názorů, různé styly práce a řízení. ČSOB si klade za cíl využít potenciál a nejlepší talent všech svých zaměstnanců a tvořit tak otevřené prostředí pro všechny. Pro ČSOB je klíčové vytvářet rovné příležitosti bez ohledu na věk, pohlaví, sexuální orientaci či národnost. Snaží se však také o to, aby zaměstnanci porozuměli tomu, proč je v diverzitě hodnota. Covid-19 prokázal, že flexibilita (zkrácené úvazky, práce z domova), která je mimo jiné nezbytným předpokladem diverzity, je potřebná pro všechny skupiny zaměstnanců a jelikož se banka již dlouhá léta na flexibilitu zaměřuje, tak ji těší, že na tuto situaci byla připravena (ČSOB, 2022).

To, že je banka podporovatelem diverzity dokazuje veřejnosti a konkrétně svým zákazníkům prostřednictvím svých webových stránek, sociálních sítí či svou účastí na různých eventech, konferencích a talk show. Na sociální síti LinkedIn je velmi aktivní Barbora Vachová, která v ČSOB zastupuje funkci lídra diverzity. Ta se zúčastnila již několika podcastů týkajících se nejen jejího názoru na diverzitu, ale také co diverzita znamená pro banku a čeho chce banka v oblasti diverzity dosáhnout. Ve spolupráci s organizací Máma Job, která je lídrem v oblasti prorodinné politiky a flexibility práce, se banka jako hlavní partner zúčastnil v únoru 2023 talk show s názvem Jsme rodiče – A jsme pořád i partneři? Jedním z řečníků byla právě Barbora Vachová (Máma Job, 2023). Dalšími nástroji, které banka využívá v kontextu diverzity jsou

sociální sítě Instagram a Facebook. Na Instagramu zákazník ze zveřejňovaných příspěvků na první pohled nemusí poznat, že jde o společnost podporující diverzitu. Ze všech sdílených příspěvků jsou pouze tři znázorňující handicapované osoby. Příkladem je obrázek č. 3, kdy osoba na obrázku je jednou z těch, kterou banka podporuje v rámci programu ČSOB Na Zdraví. Lze očekávat, že tento postoj přinese bance důvěru a respekt ze strany (odlišných) zákazníků, a to nejen z důvodu autenticity (ČSOB, 2018).



Obrázek 3: Osoba s handicapem
Zdroj: ČSOB (2018)

Strategie diverzity ČSOB

ČSOB (2022) uvádí několik oblastí, ze kterých je strategie diverzity složena:

- gender diverzita v managementu,
- Program pro rodiče,
- věková diverzita neboli Program 55+,
- podpora LGBT+,
- zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

Cílem **genderu diverzity v managementu** je navyšovat počty žen v managementu, což se ČSOB z dlouhodobého hlediska daří a je to v relativním srovnání finančních institucí jedna z jejích klíčových výhod. Jelikož si banka uvědomuje, že se ve finančních službách tradičně pohybovali obzvláště muži a uplatňovali se mužské principy, snaží se to postupně vyvažovat. K tomu je potřeba, aby došlo k individuálnímu uvědomění, proč je vhodné při rozhodování využívat jak ženský, tak mužský přístup rovnovážně. ČSOB proto rozšířila sérii manažerských workshopů na téma mužský a ženský princip i na nižší management (ČSOB, 2021; ČSOB, 2022).

Dlouhodobou prioritou v oblasti diverzity je pro ČSOB také podpora rodičů, a proto zavedla **Program pro rodiče**, jehož cílem je zajistit jejich snadnější a rychlejší návrat do práce po RD. V ČSOB je zaměstnáno 412 rodičů s dětmi do 2,5 let věku a v rámci tohoto programu jim je umožněno udržet s bankou kontakt, jsou jim nabízeny vhodné pracovní pozice, jsou pořádány společenské a vzdělávací akce nebo mohou využívat zaměstnaneckou aplikaci, kde lze zjistit veškeré informace o programu či o odchodu na mateřskou MD/RD). Na centrále v Praze mohou zaměstnanci využít firemní školku ČSOB Sluníčka, která je v provozu od roku 2017 a od září 2021 je otevřena nová firemní školka v Hradci Králové. Účelem firemních školek je pomoc zaměstnancům banky s nevyřešenou péčí o dítě, jelikož tento problém je častým důvodem pro oddalování návratu zpět do práce. Rodiče pracující během nebo místo rodičovské dovolené, mohou také využívat příspěvek na hlídání, který pokryje část nákladů na školu, jesle, chůvu (ČSOB, 2021; ČSOB, 2022).

Program 55+ aneb zkušenosti výhodou je program, jehož cílem je využít zkušenosti zaměstnanců starších 55 let k mentorování mladších kolegů, zvýšit stabilitu týmu prostřednictvím věkové pestrosti členů týmu, snížit tlak, stres a předcházet syndromu vyhoření. Pro zaměstnance v tomto programu banka dále nabízí služby pracovně-právního poradenství, v roce 2021 došlo k rozšíření možnosti pro expertní dobrovolnictví, kdy kolegové v Programu 55+ zapojení do dobrovolnické činnosti mohou čerpat 4 dny placeného volna (v individuálních případech i více). Tato aktivita má za cíl umožnit zaměstnancům větší seberealizaci, využití znalostí, prevenci vyhoření a dát jim prostor k přemýšlení, jak své znalosti a schopnosti mohou dále využívat po odchodu do penze (ČSOB, 2021; ČSOB, 2022).

Mezi strategii ČSOB se řadí také **podpora LGBT+** zaměstnanců, kdy reviduje férovost benefitů, zpřesňuje potřebné definice a v neposlední řadě pracuje na odstranění diskriminace. Příkladem je poskytování volna na svatbu s partnerem z cizího státu, poskytování otcovské dovolené při osvojení dítěte nebo poskytnutí volna při doprovodu dítěte partnera či partnerky k lékaři. V ČSOB funguje také vnitřní zájmová skupina nesoucí název PROUD. Ta sdružuje LGBT kolegy a jejich podporovatele, organizuje semináře, webináře týkající se historie LGBT či školení o pohledu na menšiny a organizuje také neformální setkání (ČSOB, 2021; ČSOB, 2022).

ČSOB se v roce 2022 stala generálním partnerem poradny Sbarvouen.cz. Jakožto banka, která je mimo jiné lídrem v podpoře LGBT+ diverzity se tak rozhodla i na základě cíleného teroristického útoku v Bratislavě, který byl spáchán na mladých LGBT+ osobách.

Barbora Vachová, expertka na diverzitu a lídr pro diverzitu v ČSOB o této spolupráci tvrdí, že tímto partnerstvím bude zajištěn provoz poradny zabraňující lidským tragédiím u dětí, které se musí vyrovnat s předsudky společnosti a s jejich vlastní identitou (ČSOB, 2022).

Tuto podporu vyjádřila také prostřednictvím facebookového profilu, což znázorňuje obrázek č. 4 (ČSOB, 2022). Důkazem, že se jedná o správný krok potvrzují pozitivní ohlasy od veřejnosti, které jsou dostupné pod sdíleným příspěvkem.



Obrázek 4: S barvou ven
Zdroj: ČSOB (2022)

Součástí ČSOB jsou také zaměstnanci se **změněnou pracovní schopností**, kteří se podílejí například na vyřizování reklamací či na zpracování bankovních informací a faktur. Banka dále spolupracuje se sociální firmou Kolibřík a v programu diversity ČSOB Operations pracuje na různých agendách již 70 osob s handicapem (ČSOB, 2021; ČSOB, 2022).

Ocenění

ČSOB se pyšní několika oceněními v oblasti diverzity, které získala. V roce 2022 ji byla udělena cena v soutěži Top odpovědná firma v kategorii **Top Odpovědná firma v diverzitě** za projekt ČSOB rodiče: „The next level“, za který získala 3. místo (ČSOB, 2023). Bronzové místo získala v soutěži **LGBT+ Friendly Employer 2022 awards**, kde se oceňují a motivují zaměstnavatelé, kteří zavádějí taková opatření, která směřují k lepší inkluzi LGBT+ zaměstnanců v České republice. ČSOB získala tuto cenu na základě jejich vnitřních zaměstnaneckých skupin (Pride business forum, 2023).

V roce 2021 byla oceněna společností BpS jako Top odpovědná firma 2021 v kategorii **Top odpovědná firma vstřícná ženám**, dále ve stejném roce získala **Cenu za výjimečnou integraci zdravotně postižených** od sociální firmy Kolibřík (ČSOB, 2023). Nezisková organizace Gender Studies udělila ČSOB ocenění **Firma roku: Rovné příležitosti 2020**, ve

kterém získala 1. místo. Odborná porota ocenila její široký a komplexní přístup k tématu diverzity, kdy k tomuto výsledku přispěla také důkladně zpracovaná firemní strategie diverzity či péče o zaměstnance nejen v době pandemie covidu-19 (Gender Studies, 2023). V soutěži Mastercard Banka roku 2022 obdržela 3. místo v kategorii **Banka bez bariér** a 3. místo v kategorii **Zodpovědná banka roku** (Mastercard Banka roku, 2023).

3.2.2 Česká spořitelna (ČS)

Jde o moderní banku s nejdelší tradicí na českém trhu, jejíž počet klientů se pohybuje ve výši 4,5 mil. Jejím cílem vždy bylo naučit lidi a společnost hospodařit a zajistit jim tak přístup k prosperitě. Věří totiž, že bude-li se jednotlivcům a firmám dařit, docílí se tak spokojenosti celé společnosti. ČS poskytuje finanční služby a vedle ní tyto služby poskytují také dceřiné společnosti, které jsou součástí Finanční skupiny Česká spořitelna. Mezi ně se řadí například Česká spořitelna – Penzijní společnost, a. s., Stavební spořitelna České spořitelny, a. s., Erste Leasing, a. s. a další (Česká spořitelna, 2023).

ČS věří dobrým věcem a jak je již zmíněno výše, bude-li se dařit jednotlivcům, firmám i komunitám, bude se tak dařit i celé společnosti, která se bude rozvíjet. Z toho důvodu se zaměřuje na programy, které jsou nejen trvale udržitelné, ale které mají i velký potenciál silného společenského dopadu (Česká spořitelna, 2023).

ČS patří stejně jako ČSOB mezi signatáře Charty diverzity, konkrétně mezi Zlaté signatáře, kdy podpisem Charty se zavázala k dlouhodobé spolupráci s neziskovou organizací BpS. Banka se dlouhodobě snaží podporovat své talenty, kdy využitím jejich potenciálu a jedinečných schopností docílí rozvoje příležitostí pro ženy v top managementu. Věří, že zkombinováním mužů a žen na manažerských pozicích byznys posílí. (Byznys pro společnost, 2023). Součástí její dlouhodobé strategie je společenská odpovědnost, kdy pomáhá svým zaměstnancům v jejich osobním i profesním rozvoji a umožňuje jim práci z domova. Dále utváří podmínky pro work life balance, vzdělává veřejnost v oblasti finanční gramotnosti, zaměřuje se na rovné přistupování ke všem zaměstnancům a klientům a v neposlední řadě podporuje zaměstnaneckou diverzitu, přičemž vychází vstříc handicapovaným kolegům (Penzijní spoření České spořitelny, 2023).

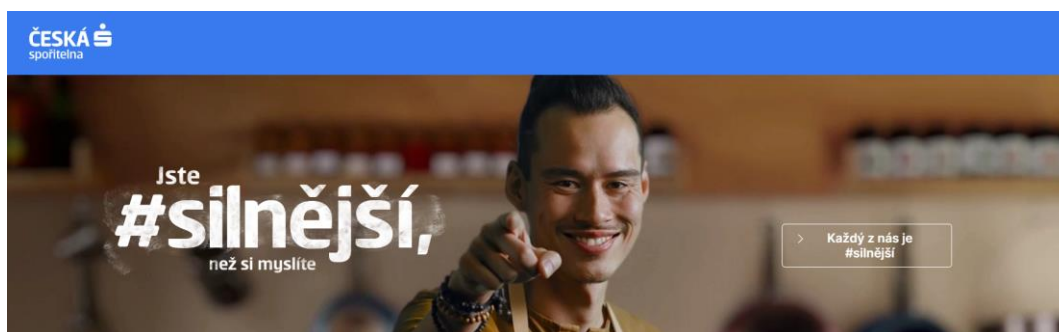
Pro Petru Ondrušovou, která zastává pozici lídra diverzity v ČS je diverzita nedílnou a přirozenou součástí života. Ta tvrdí, že poskytování rovných příležitostí je nejen hezké, ale pro společnosti je to také výhodné z pohledu byznysu. ČS diverzitu považuje za zdroj inovací

a inspirace a zároveň věří, že více diverzifikované týmy s sebou přináší konkurenční výhodu a nabízí příležitosti, jak najít nové možnosti i zákazníky (Haring, 2021; Česká spořitelna, 2021).

Reklama je jedním z nástrojů, který v kontextu s diverzitou ČS využívá. Reklamní kampaň „Jste silnější, než si myslíte“ měla za cíl probudit v lidech z České republiky zdravou sebedůvěru, jelikož sebevědomí není silnou stránkou Čechů (VMLY&R, 2023). Jedná se zároveň o reklamu inkluzivní, jelikož v ní vystupují osoby různé věkové kategorie či osoba jiné národnosti, než české (Pachina, 2022). Příkladem, jak taková reklama může vypadat, zobrazují obrázky č. 5 a obrázek č. 6 (Česká spořitelna 2021, 2023). Postoj banky k diverzitě komunikuje s veřejností Petra Ondrušová na sociální síti LinkedIn. Dále se zákazníci mohou o diverzitě sami informovat na webových stránkách banky, kde prezentuje svůj přístup k rovným příležitostem a obecně diverzitě.

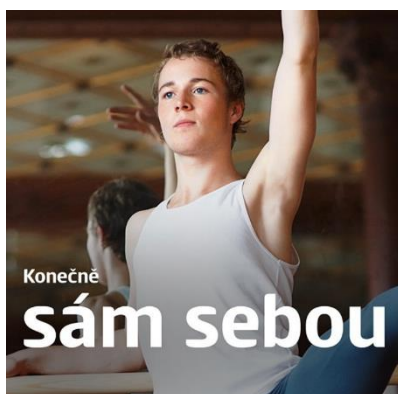


Obrázek 5: *Jste silnější, než si myslíte*
Zdroj: Youtube Česká spořitelna (2021)



Obrázek 6: *Jste silnější, než si myslíte*
Zdroj: Česká spořitelna (2023)

Stejně jako ČSOB, znázorňuje diverzitu alespoň trochu prostřednictvím Instagramu a Facebooku. Příkladem je obrázek č. 7, který je zveřejněn na Instagramu, jenž znázorňuje mladého chlapce, který se věnuje baletu. Ovšem stereotypní jsou ženy jakožto baletky. V tomto případě to lze chápat jako inkluzivní marketing, který funguje v ČR skvěle právě s pohlavím, jak ukazuje tento obrázek (Česká spořitelna, 2021).



Obrázek 7: Konečně sám sebou
Zdroj: Česká spořitelna (2021)

Na Facebooku ČS (2020) lze nalézt příspěvek vyjadřující podporu rodičům s dětmi, kdy děti byly během covidu doma z důvodu zavřených škol. U pracovních pozic, které to umožňují, byl rodičům umožněn home office. To vše mělo probíhat za předpokladu fungujícího směnného provozu na pobočkách, kdy se střídali zaměstnanci s dětmi se zaměstnanci bezdětnými. Příkladem je obrázek č. 8.



Obrázek 8: Home office pro rodiče s dětmi
Zdroj: Česká spořitelna (2020)

Pro ČS je prioritou, aby všem jejím zaměstnancům byly poskytnuty stejné možnosti a podmínky pro jejich práci, a proto pomocí programu zvaný Diversitas dává banka rovné příležitosti všem bez ohledu na pohlaví či věk. Jak vyplývá z předchozího textu, tak cílem tohoto programu je, aby všem zaměstnancům banky byly zajištěny rovné příležitosti. ČS se dále snaží nejen zajistit přijatelné podmínky pro návrat rodičů z RD zpět do práce, ale její snaha se též soustředí na aktivní uplatňování age managementu. Stará se o zdraví svých zaměstnanců, pomáhá OZP, a kromě toho usiluje o snížení nerovností v počtu žen a mužů na manažerských pozicích (Česká spořitelna, 2023). ČS je tedy společensky odpovědnou firmou, jelikož provádí aktivity související se sociálním pilířem.

Strategie diverzity

V rámci programu Diversitas se Česká spořitelna (2023) věnuje několika projektům, přičemž každý projekt je zaměřen na podporu určité skupiny lidí. Mezi tyto projekty patří:

- Transition – Bez bariér,
- Gender – Rovné příležitost,
- Grant – Flexi kancelář,
- Projekt Čáp,
- Moudrá Sova,
- Zdravá ČS.

Jak již bylo zmíněno, ČS pomáhá do pracovního života zapojovat lidi s handicapem, konkrétně se touto problematikou zabývá projekt **Transition – Bez bariér**. Banka pro tyto osoby vytváří bezbariérové pracovní podmínky, rozvíjí jejich finanční gramotnost a zkušenosti, které jsou nezbytné pro práci v ČS (Česká spořitelna – Banka bez bariér, 2023).

Projekt **Gender – Rovné příležitosti** má za cíl podporovat nadané ženy v jejich kariérním růstu a naplnit jejich profesní cíle. Umožňuje, aby ženy nabyly potřebné dovednosti a získaly nutné nástroje a podmínky k zastávání vysoké řídicí funkce, ve které by mohly dlouhodobě působit (Česká spořitelna, 2023).

Banka se zabývá také otázkou work life balance. Z toho důvodu narůstá zájem zaměstnanců o benefity, které jim umožňují trávit více času s rodinou či věnovat se vlastním zájmům. Tím se zabývá projekt **Grant – Flexi kancelář**, kdy řešením pro vyvážení osobního a pracovního života mohou být flexibilní pracovní úvazky, konkrétně home office (Česká spořitelna, 2023).

Nejdéle fungující projekt v rámci programu Diversitas je **Projekt Čáp**, který je zaměřen na podporu rodičů na MD/RD. Cílem tohoto projektu je, aby zaměstnanci, kteří odejdou na MD/RD neztratili s bankou kontakt a následně se po skončení této dovolené vrátili zpět do ČS (Česká spořitelna, 2023).

Projekt **Moudrá sova** spojuje mladší a starší generaci a umožňuje tak starší generaci sdílení svých zkušeností, znalostí, dovedností s mladší generací a využívat naplno svůj potenciál. Je založen na podpoře mezigeneračního dialogu, kdy obecně lze říct, že se přiklání k age managementu (Česká spořitelna, 2023).

Posledním projektem v rámci programu Diversitas je projekt nesoucí název **Zdravá ČS**, který nabízí širokou škálu benefitů podporujících zdraví. Dále se snaží zvýšit povědomí pracovníků o onemocněních, které jsou spojeny s nevhodným životním stylem (Česká spořitelna, 2023).

Ocenění

Česká spořitelna získala též pár významných ocenění souvisejících s diverzitou. V roce 2011 ji bylo uděleno ocenění soutěže Top odpovědná firma v kategorii **Pracoviště budoucnosti 2011**. Cena ji konkrétně byla udělena za Projekt Diversitas (Bankovní poplatky, 2011). ČS se také povedlo získat ocenění nesoucí název **Společnost přátelská rodině**, což je projekt pořádaný Sítí mateřských center (Česká spořitelna, 2023). V roce 2014 byla oceněna v kategorii **Firma vstřícná OZP**, v níž získala druhé místo. Jedná se opět o ocenění v soutěži Top odpovědná firma (ČSOB, 2023; Hospodářské noviny, 2014). V soutěži pořádanou společností Gender Studies získala titul **Firma roku: Rovné příležitosti**, kdy vyhrála hned dvakrát, z čehož jedno zlaté místo získala v roce 2011. Pro tento výsledek byl rozhodujícím kritériem systém programů vypracovaný Českou spořitelnou z hlediska rovných příležitostí (Česká spořitelna, 2023; Česká televize, 2011). V roce 2021 byla oceněna v soutěži Mastercard Banka roku v kategorii **Udržitelná banka roku**, za což získala 3. místo (Mastercard Banka roku, 2023).

3.2.3 Komerční banka (KB)

Zrod banky je připisován roku 1990 a vznikla na základě vyčlenění obchodní činnosti z bývalé Státní banky československé na území ČR. Je mateřskou společností Skupiny KB a zároveň je součástí mezinárodní skupiny Sociétés Générale. Poskytuje služby retailového, podnikového a investičního bankovníctví a prosazuje princip zodpovědného financování. Dále nabízí specializované služby v oblasti stavebního spoření, spotřebitelských úvěrů, pojištění, penzijního připojištění a faktoringu. V rámci rozsáhlé sítě poboček po celé České republice se pyšní 1,6 mil. klienty. Provozuje nadaci s názvem Jistota, s jejíž pomocí se zaměřuje na otázky týkající se sociální a zdravotní péče u dětí či seniorů (Byznys pro společnost, 2023; Komerční banka, 2023).

Rok 2020 byl pro banku spojen s podpisem Charty diverzity, kterým se zavázala ke spolupráci se společností BpS. Tím, že se banka rozhodla k tomuto kroku, chtěla potvrdit své postavení jako odpovědné společnosti, která má zájem o celospolečenská témata a jejich následná řešení (Byznys pro společnost, 2023). Je tedy signatářem Charty diverzity a dále je

také členem Asociace společenské odpovědnosti (Asociace společenské odpovědnosti, 2023). Banka považuje za svůj dlouhodobý cíl tvorbu profesionálního vztahu se zaměstnanci, který je založený na důvěře, respektu, vzájemné komunikaci, dodržování rovných příležitostí a nabídce zajímavého profesního a kariérního růstu. Je tedy společensky odpovědnou společností. Jedním z hlavních principů pro spravedlivé fungování celé společnosti je diverzita. KB touží po tom, aby se diverzita stala standardem pro veškeré její jednání (Byznys pro společnost, 2023). Pro banku je důležitá sociální udržitelnost, ať už z hlediska klientské spokojenosti či péče o zaměstnance. Klienti jsou pro banku na prvním místě, a proto je pro ni důležitá zpětná vazba, bezpečnost dat jejich klientů, dostupnost služeb pro znevýhodněné klienty (klienty s handicapem) či pomoc s řešením problémů se splátkami (Komerční banka, 2023).

Rozdílnost vnímá jako pozitivní hodnotu, silnou stránku každého člověka a vidí v ní přidanou hodnotu, a proto podporuje diverzitu v týmech. Na základě toho se snaží rozvíjet svou firemní kulturu (Byznys pro společnost, 2023).

Na svém instagramovém profilu banka prezentuje především svůj přístup k environmentální udržitelnosti než k diverzitě. K větší propagaci tohoto přístupu ji pomáhá spolupráce s influencery, jako je například Ben Cristovao. Její podporu environmentální udržitelnosti vyjadřuje obrázek č. 9, znázorňující dívku nesoucí síťkovanou tašku, která je považována za ekologickou a udržitelnou. Podobných příspěvků má na Instagramu několik (Komerční banka, 2021).



*Obrázek 9: Udržitelné podnikání
Zdroj: Komerční banka (2021)*

Příspěvkem, kterým však nastínila, že diverzitu podporuje znázorňuje obrázek č. 10. V tomto příspěvku své sledující seznamuje se získáním cen v soutěži Mastercard Banka roku a se získáním jedné z cen v kategorii Banka bez bariér 2022 (Komerční banka, 2022). To, že je

pro banku na prvním místě z hlediska sociální udržitelnosti diverzita mezi zaměstnanci, dokazuje zákazníkům na svých webových stránkách.



Obrázek 10: Ocenění v soutěži Mastercard Banka roku
Zdroj: Komerční banka (2022)

Strategie diverzity KB

Z hlediska sociální udržitelnosti je pro KB také důležité starat se o zaměstnance, kdy v oblasti lidských zdrojů je tvorba dlouhodobých partnerství její strategickou vizí. Z pohledu diverzity Komerční banka (2023) orientuje svou pozornost na následující aspekty:

- podpora diverzity v týmech,
- genderová diverzita,
- zaměstnanci na mateřské/rodičovské dovolené,
- zaměstnanci odcházející do penze,
- zdravotně postižení zaměstnanci.

Komerční banka vnímá rozdílnost zaměstnanců jako významnou pozitivní hodnotu a silnou stránku každého jedince, a proto podporuje **diverzitu v týmech**. Součástí banky jsou odborníci z různých oblastí, dále zahraniční kolegové ze zemí Skupiny, studenti, kteří v bance získávají první pracovní zkušenosti či zkušenosti a spokojení zaměstnanci, kteří v bance působí již několik let. Různorodé týmy banky přinášejí nejen vzájemné obohacení, ale také kvalitnější společný výsledek (Komerční banka, 2023).

Banka se snaží o vyrovnanější zastoupení mužů a žen, kdy základem této snahy je **genderová diverzita**. Cílem je vyrovnaně obsadit vedoucí pozice muži a ženami, přičemž toto vyrovnanější zastoupení je osvětou a edukací zaměstnanců. Tím, že sdílí pozitivní příklady a zkušenosti formou mentoringu a networkingu podporuje rozvoj zaměstnankyň a v neposlední řadě je zastáncem rovného odměňování, kdy za stejnou práci a výkon náleží stejná odměna. V rámci zastávání tohoto principu, který je mimo jiné základním pilířem strategie diverzity, se

KB zavázala ke snížení stávajícího Gender Pay Gap ve výši 4,2 % na nulovou hodnotu v roce 2025 (Komerční banka, 2023).

Svou pozornost banka orientuje i na **zaměstnance na MD/RD**, se kterými se snaží být v pravidelném kontaktu. V případě oboustranného zájmu a potřeby s nimi banka aktivně spolupracuje. Cílem je, aby byl návrat zaměstnanců zpět do práce po MD či RD co nejjednodušší, a proto jsou jim nabízeny kratší pracovní úvazky, práce z domova, flexibilní pracovní doba a finanční příspěvky (Komerční banka, 2023).

Pozornost soustředí také na **zaměstnance**, kteří **odchází do důchodu**, kdy jejich dlouholetých znalostí a zkušeností si KB velice váží. Nastane-li moment, kdy jsou jejich znalosti a zkušenosti potřeba, banka se na tyto zaměstnance obrátí a nadále s nimi v nejrůznějších oblastech spolupracuje.

OZP a jejich zaměstnávání je pro KB samozřejmostí. V KB je přes 147 zaměstnanců majících zdravotní postižení či znevýhodnění. Za vstřícnost, kterou projevuje banka těmto zaměstnancům lze považovat úpravu pracovního prostředí, pracovní doby a poskytování výhodnějších zaměstnaneckých benefitů (Komerční banka, 2023).

Ocenění

KB získala spoustu ocenění týkající se nejen diverzity. V soutěži Mastercard Banka roku 2022 obdržela 1. místo v kategorii **Banka bez bariér**. Jde o speciální kategorii a oceňuje takové banky, které svým přístupem vytváří rovné přístupy v zaměstnávání osob s handicapem. Ve stejné soutěži získala KB 2. místo v kategorii **Zodpovědná banka roku 2022**. Toto ocenění se též řadí do speciální kategorie a získají ho takové banky, které jsou nejlepší v oblasti Environment, Social, Governance (ESG) (Mastercard Banka roku, 2022). V roce 2021 soutěž Mastercard Banka roku udělovala nové ocenění **Udržitelná banka roku**. V této kategorii získala banka 1. místo a porota v této kategorii hodnotí, jak ohleduplný je podnikatelský přístup firmy vůči ŽP, zaměstnancům a společnosti jako takové (Komerční banka, 2023).

Asociace společenské odpovědnosti, která pořádá předávání cen SDGs ocenila KB 1. místem v kategorii **Reporting**. Ve svém nefinančním reportingu banka prokazuje komplexní přístup k udržitelnému rozvoji (Asociace společenské odpovědnosti, 2021; Komerční banka, 2023). Generální ředitel a předseda představenstva Jan Juchelka si v rámci ocenění Top odpovědná firma 2021 odnesl cenu **Top Odpovědný lídr v udržitelnosti**. Tato cena se uděluje

osobě, která se podstatným způsobem zaslouží o rozvoj a propagaci společenské odpovědnosti a udržitelného přístupu k podnikání (Komerční banka, 2023).

3.2.4 Moneta Money Bank

Jde o nezávislou českou a digitální banku, která naslouchá svým klientům a ke svému okolí se chová zodpovědně a s úctou. V očích klientů, zaměstnanců a komunit, ve kterých podniká, chce být nejinovativnější organizací, jenž poskytuje finanční služby v ČR. Svým klientům je vždy nablízku, ať už prostřednictvím velkého množství poboček, bankomatů či internetového a mobilního bankovníctví včetně aplikace. Zároveň klientům přináší to nejlepší ze světa tradičních bank či moderních technologií. Podle počtu klientů se jedná o čtvrtou největší banku v ČR (Moneta Money Bank, 2023). Služby zaměřuje na malé a střední podniky a mimo to poskytuje také pojištění či investiční fondy, přičemž má dále významnou pozici jak v retailovém, tak v zemědělském sektoru. V oblasti digitalizace bankovníctví je dlouhodobým lídrem (Byznys pro společnost, 2023).

I Moneta je signatářem Charty diverzity, jelikož je zastáncem toho, že diverzita a individualita přispívá k firemní kultuře, k již zmíněnému inovativnímu prostředí a k celkovému růstu banky, dále je například členem Asociace společenské odpovědnosti (Byznys pro společnost, 2023; Asociace společenské odpovědnosti, 2023). V roce 2021 banka uveřejnila střednědobou ESG strategii, z čehož vyplývá, že za základní stavební kámen obchodní strategie považuje být environmentálně a společensky odpovědnou firmou. V rámci udržitelného rozvoje OSN banka identifikovala 11 ze 17 cílů SDGs, které považuje s ohledem na vlastní témata udržitelnosti za podstatné. Mezi těchto 11 identifikovaných cílů patří například rovnost mužů a žen, klimatická opatření, mír, spravedlnost a silné instituce či důstojná práce a ekonomický růst. V rámci udržitelnosti chce banka do roku 2026 dosáhnout několika věcí, zejména se zaměřuje na diverzitu a inkluzi nebo řízení ESG rizik (Moneta Money Bank, 2023).

Moneta Money Bank má jasnou ambici, a to být zodpovědnou a transparentní společností, ve které není prostor pro diskriminaci, a to jak z pozice zaměstnavatele, tak z pozice obchodního partnera vůči širší veřejnosti. Základní hodnotou banky je podpora diverzity a inkluze, jelikož věří v rovné příležitosti, spravedlivé pracovní podmínky a vzájemný dialog se zaměstnanci (Moneta Money Bank, 2023). Vedení Finanční skupiny Moneta založilo komisi pro diverzitu, inkluzi a genderovou vyváženost nesoucí název MON FAIR. Tato komise

má za cíl dohlížet na rovné odměňování mužů a žen pracujících na stejné pozici, diverzitu či inkluzi handicapovaných zaměstnanců (Filipová, 2020).

Strategie diverzity

Jakožto banka podporující diverzitu se nechce setkávat s jakýmkoliv předsudky. Rází heslo, že ženy nesmí být diskriminovány pouze proto, že jsou ženy, nelze diskriminovat osoby s postižením nebo osoby mající odlišnou sexuální orientaci či náboženství (Byznys pro společnost, 2023). Z toho důvodu se Moneta Money Bank (2023) věnuje několika aspektům a projektům:

- férové odměňování,
- rozvojový program pro talentované ženy,
- MON Step,
- podpora rodičů v návratu do práce,
- srovnání práv LGBTQ+ zaměstnanců.

Moneta Money Bank si svých zaměstnanců váží, a proto jim nabízí spravedlivý systém odměňování neboli **férové odměňování**. Tento systém respektuje genderovou rovnost, přičemž v roce 2021 došlo v bance k navýšení mzdy v průměru o 4,4 % u 1 124 zaměstnanců. V současné době je Gender Pay Gap ve výši 1,98 % z původních 2,79 %. Toto zlepšení je meziroční a do roku 2026 ho chce banka snížit na 0 %. Na svém Facebooku o této skutečnosti informuje také veřejnost formou obrázku č. 11, načež příspěvku se dostalo různorodých reakcí (Filipová, 2023; Moneta Money Bank, 2023).



Obrázek 11: Gender Pay Gap
Zdroj: Moneta Money Bank (2023)

Dále Moneta spustila program zaměřující se na kariérní růst žen, jemuž dala název **rozvojový program pro talentované ženy**. Do tohoto programu bylo na základě nominací vybráno 111 nejtalentovanějších zaměstnankyň banky, které mají vysoké předpoklady k dalšímu kariérnímu růstu. Tento roční program je složen z celé série na sebe navazujících tematických modulů. Tyto moduly cílí na dovednosti a postoje, které jsou klíčové pro budoucí vedení (Filipová, 2021). S tím také souvisí to, že se banka v rámci udržitelnosti snaží dosáhnout vyššího počtu žen v managementu. V současné době je podíl žen v managementu ve výši 42 %. Do roku 2026 má za cíl dosáhnout 50 % podílu žen v managementu (Moneta Money Bank, 2023).

Mezi nejvýznamnější projekt banky v oblasti inkluze se řadí projekt **MON Step**, který chce podporovat lidi se zdravotním postižením a ukázat jim, že jejich zdravotní omezení není pro práci v bance žádnou překážkou. Cílem tohoto projektu je zvýšit podíl zaměstnanců s handicapem z 1 % na 3,5 % do konce roku 2025 (Filipová, 2021). Moneta je mimo jiné partnerem neziskové organizace Asistence (Asistence, 2023).

Podporu handicapovaných s veřejností sdílí také prostřednictvím Instagramu. To znázorňuje obrázek č. 12 (Moneta Money Bank, 2021).



*Obrázek 12: MON Step
Zdroj: Moneta Money Bank (2021)*

Podpora rodičů v návratu do práce je finanční a mají na ni nárok všichni zaměstnanci, kteří se po MD/RD vrací zpět do práce nebo kteří mají děti do 6 let věku. Cílem je podpořit tyto zaměstnance v tom, aby se svým oborem zůstali v kontaktu a aby se mohli co nejnadhěji vrátit zpět do práce. Pro zaměstnance mající děti do 3 let finanční příspěvek slouží k částečné úhradě nákladů spojených s hlídáním dětí. Pro zaměstnance mající děti od 3 do 6 let příspěvek slouží například k pokrytí nákladů na jimi vybrané předškolní zařízení (Filipová, 2021).

Jelikož česká legislativa nepřiznává podmínky pro LGBT zaměstnance, tak Moneta došla k rozhodnutí, že podmínky pro tyto zaměstnance narovná sama. **Srovnání práv pro LGBTQ+ zaměstnance** odstraní diskriminaci, která se v pracovním prostředí objevuje. Banka poskytuje svým LGBT zaměstnancům, stejně jako zaměstnancům heterosexuálním, nárok na zákonné volno při uzavření registrovaného partnerství či organizaci pohřbu. Mimo to je Moneta podporovatelem iniciativy S barvou ven (Filipová, 2021).

Tuto podporu vyjadřuje mimo jiné také na svém Instagramovém profilu. To dokazuje obrázek č. 13 a obrázek č. 14, které banka na svém Instagramu zveřejnila (Moneta Money Bank, 2021; Moneta Money Bank, 2022). Podobných příspěvků je tam více a je opravdu vidět, že pro Monetu není pro diskriminaci na základě sexuální orientace prostor.



Obrázek 13: Každý může být hrdina
Zdroj: Moneta Money Bank (2022)



Obrázek 14: Podpora LGBT
Zdroj: Moneta Money Bank (2021)

Moneta chce ke svým zaměstnancům přistupovat spravedlivě a svými benefity vychází vstříc také osobám zdravotně postiženým či lidem s různou sexuální orientací. Tato strategie se bance vyplácí, jelikož jako jediná společnost v České republice byla již třikrát vybrána mezinárodní agenturou Bloomberg do svého prestižního indexu genderové rovnosti (Heroine, 2021).

Ocenění

V roce 2021 banka obdržela dvě ocenění v soutěži LGBT+ Friendly Employer awards za svou podporu rovnosti pro zaměstnance s odlišnou sexuální orientací. První ocenění získala v kategorii **Skokan roku**, jelikož podpoře zaměstnanců s odlišnou sexuální kategorií se věnuje teprve od roku 2020, avšak od té doby udělala velký krok kupředu, kdy po přistoupení k Pride Business Foru začala narovnávat benefity pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich sexuální orientaci. Druhou cenu, konkrétně **Cenu předsedy Pride Business Fora**, obdržel Tomáš Spurný, předseda představenstva a CEO, který svým leadershipem a osobním nasazením dokázal v krátkém horizontu a během pandemie covidu-19 dovést banku ke změnám, které pomohly ke vzniku lepšího pracovního prostředí pro lidi z LGBT+ komunity (Pride Business Forum, 2023; Moneta Money Bank, 2023).

V soutěži Mastercard Banka roku 2022 získala Moneta několik cen. Z cen souvisejících s diverzitou si odnesla ocenění z kategorie **Zodpovědná banka roku**, ve které získala 1. místo. V kategorii **Banka bez bariér** následně vybojovala 2. místo (Mastercard Banka roku, 2022). V roce 2017 získala ocenění, které zdůrazňuje nejzajímavější aktivity z hlediska trvale udržitelného a odpovědného podnikání. Jedná se o zlatý certifikát, získaný v soutěži Top odpovědná firma v kategorii **Nejangažovanější zaměstnanci** (Moneta Money Bank, 2023).

3.2.5 Česká podnikatelská pojišťovna (ČPP)

Univerzální pojišťovna, jež na českém pojistném trhu působí již dlouhých 28 let, přesněji od roku 1995. Svým klientům nabízí moderní produkty a souhrnná pojistná řešení, a to v oblasti životního a neživotního pojištění. Je součástí skupiny Vienna Insurance Group (VIG), což je přední specialista na pojištění v Rakousku, ve střední a východní Evropě. Dále se pojišťovna řadí mezi top 5 společností na pojistném trhu (Česká podnikatelská pojišťovna, 2023). V ČR je třetím největším poskytovatelem povinného ručení a v současné době pojišťuje více než 1 milion vozidel (ePojisteni.cz, 2023).

Jakožto společensky odpovědná firma podporuje své zaměstnance, pomáhá přírodě a zapojuje se do celospolečenských aktivit. Tento společensky odpovědný přístup je pro ČPP důležitý stejně jako dlouhodobá prosperita podnikání. Zaměřuje se na ESG aktivity, konkrétně má za cíl chovat se a jednat udržitelně a chránit přírodu a ŽP. Ke svým klientům a stakeholderům je transparentní a mimo to ctí firemní kulturu a v neposlední řadě dodržuje rovné příležitosti a férové chování (Česká podnikatelská pojišťovna, 2023).

Stejně jako všechny výše uvedené banky spolupracuje s platformou BpS a patří tak mezi signatáře Charty diverzity. Pro ČPP je tato spolupráce brána jako pomoc, jak dovést strategii diverzity k dokonalosti. Podpisem Charty diverzity se zavázala k tomu, že bude vytvářet pracovní prostředí, které je otevřené všem bez ohledu na jejich pohlaví, věk, rasu, barvu pleti, sexuální orientaci, národnost, zdravotní stav, etnickém původu (Byznys pro společnost, 2023). Mimo to je členem platformy Asociace společenské odpovědnosti a snaží se o naplnění 6 ze 17 cílů udržitelného rozvoje. Mezi těchto 6 cílů SDGs řadí rovnost mužů a žen, méně nerovností, kvalitní vzdělávání, zdraví a kvalitní život, důstojná práce a ekonomický růst, mír, spravedlnost a silné instituce (Česká podnikatelská pojišťovna, 2022).

Za svou hlavní hodnotu firemní kultury považuje flexibilitu a solidaritu vůči zaměstnancům, dále poskytnutí rovných příležitostí a podmínek pro všechny a ohleduplnost k ŽP. V oblasti diverzity se pojišťovna nejvíce zasazuje právě o rovné příležitosti pro muže a ženy a o sladění pracovního a soukromého života. S rodiči, kteří jsou na MD/RD udržuje stálý kontakt prostřednictvím setkávání, které pořádá a snaží se jim budoucí návrat do práce co nejvíce usnadnit (Asociace společenské odpovědnosti, 2023). V rámci péče o zaměstnance jsou vybraní zaměstnanci vzdělávání, je jim poskytována flexibilní pracovní doba, baby office (multifunkční prostor dětského koutku a kanceláře v jednom) a je kladen důraz na jejich rozvoj (Česká podnikatelská pojišťovna, 2022; Krejčí, 2023).

Romana Hartlová, ředitelka personálního úseku tvrdí, že v ČPP je diverzita vnímána následovně. Jde o vnímaný princip, který všem lidem umožňuje zcela rozvinout jejich osobní potenciál, a to bez ohledu na jejich individuální odlišnosti (Byznys pro společnost, 2023). Ta dále uvádí, že profesionální vztah se zaměstnanci, který je založen na respektu, komunikaci a důvěře je dlouhodobou strategickou vizí pojišťovny. Svým podpisem Charty diverzity chtěla pojišťovna dokázat svou snahu prohloubit a podpořit atmosféru již zmíněné vzájemné důvěry a respektu. Takové prostředí má totiž kladný vliv na další rozvoj společnosti (Česká podnikatelská pojišťovna, 2022).

Postoj ke společenské odpovědnosti, konkrétně k ESG aktivitám a strategii diverzity, je s veřejností komunikován na webových stránkách v sekci Společenská odpovědnost. Svůj postoj k rozmanitosti však pojišťovna se svými klienty nekomunikuje prostřednictvím sociálních sítí, důvodem je, že není jejími uživateli.

Strategie diverzity

Hlavními tématy v oblasti diverzity, kterými se ČPP zabývá navazuje na skupinu VIG. Ta se zaměřuje na gender, generaci a multikulturní prostředí, a proto ČPP (2022) v kontextu ČR svou pozornost orientuje na následující:

- genderová diverzita,
- ženy ve financích,
- rodiče v práci,
- generace 55+.

Pojišťovna se v roce 2021 pyšnila celkem 894 zaměstnanci, z nichž bylo 619 žen a 275 mužů, přičemž ve vedoucích pozicích ženy převyšovaly muže pouze ve středním managementu. Podporou **genderové diverzity** se ČPP snaží podporovat ženy v jejich kariérním růstu a dále již zmíněný work life balance. Z hlediska genderu je pro společnost prioritou férové odměňování.

Na podporu genderové diverzity může navázat projekt podporující **ženy ve financích**, do kterého se pojišťovna zapojila. Touto podporou chce ČPP upozornit na to, že i ve finanční sféře působí spousta neobyčejných žen. Je spousta témat, kterými se projekt zabývá, například čím ženy obohacují finanční segment, jaký dopad měl na ženy ve finanční sféře covid-19, jakým způsobem podpořit nastupující generace v profesním růstu, jak podpořit muže a jejich zapojení do oblastí, kde dominují ženy a mnoho dalších (Česká podnikatelská pojišťovna, 2022).

Součástí strategie diverzity je rovněž podpora **rodičů v práci**. Pojišťovně se úspěšně daří rodiče začleňovat zpět do pracovního procesu, a to jak v průběhu, tak i po návratu z MD/RD. Informace z roku 2021 tvrdí, že v průběhu RD se do pracovního procesu zapojuje 30 % rodičů. Pro rodiče s dětmi je poskytována široká škála benefitů, jako například baby office, vánoční dílny, každoroční setkávání, pravidelná školení, pružné pracovní úvazky či home office (Česká podnikatelská pojišťovna, 2022).

ČPP dále podporuje mezigenerační dialog, z toho důvodu posledním odvětvím, ke kterému tíhne je **generace 55+**. Součástí je program 55+, jenž trvá po dobu dvou let a je určen pro ty kolegy, kteří za sebou mají několik pracovních zkušeností (Česká podnikatelská pojišťovna, 2022). Zaměstnanci spadající do věkové skupiny nad 50 let tvoří v pojišťovně vyšší procento všech zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou považováni za dlouholeté a loajální kolegy, kteří jsou oceňováni za jejich profesní a životní zkušenosti. Tyto zkušenosti ochotně sdílí ve

smíšených týmech a jejich role je klíčová při zaškolování nových pracovníků (Byznys pro společnost, 2021).

Ocenění

ČPP je sice společností podporující diverzitu, avšak ocenění spojené přímo s ní (zatím) nezískala. Lze říci, že ocenění, které se diverzitě alespoň trochu přibližuje, získala pojišťovna v roce 2020, a to konkrétně za aktivity související s trvalým a odpovědným podnikáním. BpS ji za to udělil cenu v kategorii **Největší podíl zapojených zaměstnanců** (Česká podnikatelská pojišťovna, 2023).

3.2.6 Kooperativa

Jedná se též o univerzální pojišťovnu, která na českém trhu působí již 30 let. Pyšní se nabídkou plného sortimentu služeb včetně všech standardních druhů pojištění, jak pro občany, tak drobné firmy i velké podniky. Pojišťovna je součástí skupiny VIG, stejně jako výše uvedená ČPP. Kooperativa chce, aby v ní, jako pojišťovnu, měli její klienti plnou důvěru. Proto rychle a osobně řeší pojistné události svých klientů, sjednává s nimi smlouvy či s nimi přichází do běžného kontaktu. Kooperativa dbá na firemní kulturu, kdy jejím posláním je vnést do mysli jejich klientů pocit klidu a jistoty. Za svou misi považuje oporu a pomoc, kterou nabízí svým klientům, kteří si prochází přelomovou životní situací a nechtějí na ni být sami. Její vizí je následně touha být oporou jednotlivcům, rodinám, firmám či institucím v ČR (Kooperativa, 2023).

Společenská odpovědnost je pro pojišťovnu nedílnou součástí podnikání, stejně tak i diverzita. Kooperativa jako jediná ze všech uvedených společností není signatářem Charty diverzity, avšak spolupracuje například s Asociací společenské odpovědnosti či platformou Business Leaders Forum. Jakožto dceřiná společnost skupiny VIG, vychází stejně jako ona z cílů udržitelného rozvoje. Prioritními cíli ze 17 cílů SDGs je pro pojišťovnu rovnost mužů a žen, zdravý a kvalitní život, udržitelná města a obce či klimatická opatření. Pojišťovna vychází ze své CSR pyramidy skládající se z prevence a odpovědného podnikání, ekologie a udržitelnosti, rozmanitosti a flexibility ve vztahu k zaměstnancům a filantropie (Kooperativa, 2023).

Diverzita a konkrétně rovné příležitosti pro všechny a férové chování ke všem zaměstnancům je pro pojišťovnu vším. Účastní se diskusí zaměřených na téma diverzita, age management, vyvážené zastoupení žen a mužů či zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním či postižením. Důležitost je také na straně flexibility, jelikož je pro pojišťovnu

jako zaměstnavatele podstatné, aby všichni její zaměstnanci měli možnost na základě svých preferencí využít co nejširší škálu možností pro sladování jejich profesního a osobního života (Kooperativa, 2023).

Kooperativě především závisí na lidech. Proto pečuje o zdraví a zdravý životní styl svých zaměstnanců, svou pozornost orientuje na jejich vzdělávání a rozvoj, a to ať už profesnímu či soft skills (Kooperativa, 2023). Mezi hlavní charakteristiku Kooperativa řadí loajalitu, jelikož nebýt loajálních zaměstnanců, nebyla by jako společnost ani v nejmenším tak úspěšná (Kooperativa, 2023).

Martin Laur, člen představenstva tvrdí, že principy odpovědného a udržitelného podnikání se v pojišťovně projevují následovně: společnost se zaměřuje na témata solidarity, etiky, odpovědnosti či na pomoc druhým. Je pro ni důležitý rozvoj zaměstnanců, dbá na diverzitu, vyrovnávání příležitostí nebo chce co nejvíce minimalizovat ekologické stopy. To vše jsou pro Kooperativu pilíře společenské odpovědnosti, které jsou stanoveny strategií odpovědného a udržitelného podnikání (Byznys pro společnost, 2023; Kooperativa, 2023).

Strategie diverzity

Pojišťovna chce pro všechny zaměstnance rovné příležitosti a respektovat je bez ohledu na jejich pohlaví, věk, rodinnou situaci, zdravotní stav. Na základě toho má Kooperativa (2023) určitou strategii týkající se diverzity, a proto se zaměřuje na:

- rodiče na mateřské a rodičovské dovolené,
- klub seniorů,
- klub manažerek,
- rodiče samoživitelé,
- lidé s handicapem,
- trainees.

Kooperativa chce být se svými zaměstnanci v kontaktu i v době, kdy jsou nuceni práci dočasně opustit z důvodu odchodu na MD. Proto se **rodičům na MD/RD** věnuje tak, že s nimi v době jejich nepřítomnosti sdílí zajímavosti a novinky z pracovního prostředí či jim dává tipy, jak trávit volný čas, případně jak se vzdělávat. Mimo to jim také dává informace o pracovních nabídkách (Kooperativa, 2023). Mimo to, Kooperativa svým zaměstnancům poskytuje baby office, které mají pomoci skloubit rodinný a pracovní život (Baby office, 2023)

Kooperativa chce udržovat kontakt i s těmi zaměstnanci, kteří již zaměstnání opustili z důvodu odchodu do penze. Proto pojišťovna podporuje **klub seniorů**. Na loajalitu dbá společnost i v tomto případě, kdy je pro ni kontakt s bývalými kolegy velice důležitý. Na základě tohoto přístupu pro bývalé zaměstnance organizuje setkání, na kterých se senioři dozví nejen o novinkách v pojišťovně, ale mají také možnost účastnit se kulturního programu a diskuse (Kooperativa, 2023).

Cílem pojišťovny je mimo jiné také přispět k tomu, aby byl vyvážený počet mužů a žen ve všech úrovních managementu. Toho se snaží docílit prostřednictvím podpory **klubu manažerek**. Tento klub má za cíl podporovat rozvoj a vzdělání či networking žen jakožto zaměstnankyň s vysokým manažerským potenciálem (Kooperativa, 2023).

Jakožto vstřícný zaměstnavatel se snaží o usnadnění těžkých životních situací pro **rodiče samoživitele**. Takovým rodičům jsou nabízeny benefity, které v dané chvíli ocení, kdy například v době covidu-19 jim pojišťovna poskytovala počítače potřebné pro online výuku jejich dětí (Kooperativa, 2023).

V souladu s diverzitou podporuje také **lidi s handicapem**, pro které se snaží vyhledávat příležitosti, jak se uplatnit v pracovním prostředí. Spolupracuje s neziskovými organizacemi, jejichž úkolem je vytvářet pracovní možnosti pro OZP či osoby se znevýhodněním (Kooperativa, 2023). Pojišťovna konkrétně spolupracuje například s organizací Asistence, která pomáhá lidem s handicapem žít samostatně a podle jejich představ (Kooperativa – Nadace, 2023). Pojišťovna chce ukázat, že uchazeče z komunity OZP plně podporuje, a to bez ohledu na jejich handicap či jiné zdravotní znevýhodnění. Takovým zaměstnancům přísluší také specifický balíček benefitů (Kooperativa, 2023).

Společnost dále podporuje takzvané **Trainees**, což znamená, že dává šanci i těm nejmladším, a to studentům a absolventům škol. Těm je umožněno účastnit se ročního trainee programu, který je skvělou příležitostí, jak nahlédnout do principů fungování celé společnosti. Studenti a absolventi mohou v rámci tohoto programu absolvovat zajímavé vzdělávací a rozvojové programy, zapojit se do různých aktivit, které pro ně mohou být inspirativní, zkusit si práci v několika oborech napříč společnostmi či účastnit se diskusí. Program jim mimo jiné také pomáhá při rozhodování, zda v některém a případně ve kterém oboru pojišťovny by se chtěli v budoucnu usadit (Kooperativa, 2023).

Kooperativa komunikuje svůj postoj nejen k diverzitě prostřednictvím svých webových stránek. V sekci nazvané společenská odpovědnost si zákazník může zjistit informace týkající

se přistupování k zaměstnancům a klientům, ekologie a udržitelnosti a další. Pojišťovna je uživatelem sociální sítě Instagram a Facebook. Kooperativa (2021) svými příspěvky dává najevo svůj zájem o zdraví klientů. Zveřejňované příspěvky sportujících lidí pravděpodobně mají stávajícím či potenciálním klientům vzkázat, ať jsou na sebe při výkonu sportu opatrní a ať jsou v případě možného nebezpečí připraveni pojištěním proti úrazu. Příkladem je obrázek č. 15.



*Obrázek 15: Opatrnost při sportu
Zdroj: Kooperativa (2021)*

Příspěvky však rozmanitost nijak neukazují. To by mohlo potenciálního zákazníka, který hledá pojišťovnu podporující všechny bez ohledu na individuální odlišnosti odradit.

Ocenění

Kooperativa neobdržela tolik ocenění týkající se diverzity, jako předchozí společnosti (kromě ČPP). Důvodem může být skutečnost, že zatím přímo nepodporuje například zaměstnance spadající do LGBT+ komunity. Nemohla tedy získat ocenění od platformy PBF, jako většina uvedených. V souvislosti s diverzitou, jakožto pojišťovna vytvářející rovné přístupy v zaměstnávání osob s handicapem, získala 1. místo v kategorii **Pojišťovna bez bariér 2022** a dále v kategorii **Zodpovědná pojišťovna roku 2022** obdržela 2. místo (Mastercard Banka roku, 2023).

Shrnutí

Cílem všech uvedených finančních institucí je nastavit v pracovním prostředí rovné podmínky a příležitosti pro všechny, bez ohledu na jejich odlišnosti. Toho chtějí dosáhnout i přes skutečnost, že v ČR není diverzita zatím rozšířena v takové míře, jako v zahraničí. Důvodem mohou být stále trávající předsudky vůči osobám odlišujících se od stereotypu. Zmíněné instituce jsou společensky odpovědné a každá z nich má určitou strategii diverzity.

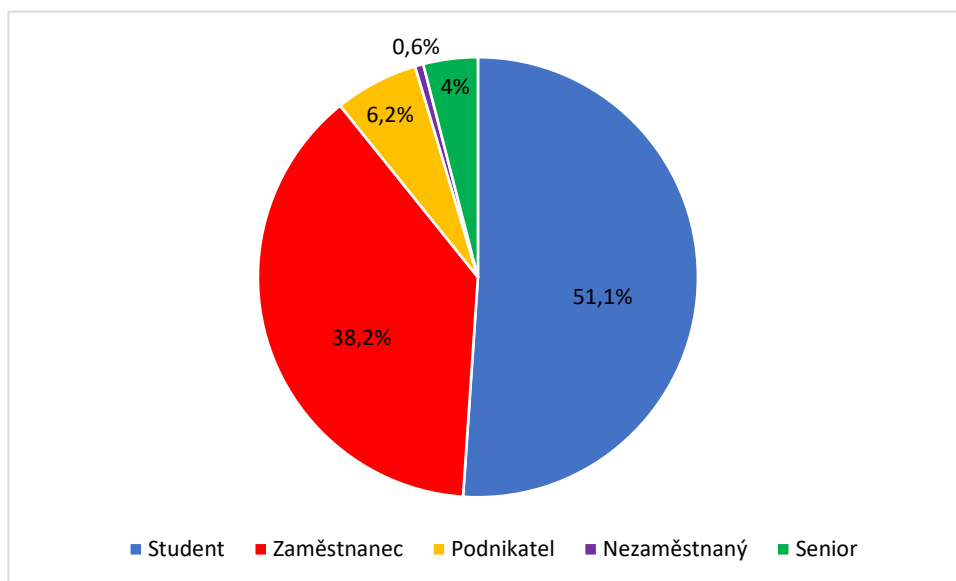
I přes specifickou jednatlivých bank a pojišťoven se jejich strategie diverzity v mnohém podobá. Například v podpoře genderové diverzity, rodičů na MD/RD, LGBT+ lidí, age managementu či lidí s handicapem.

V příloze č. 1 je uvedena tabulka, která obsahuje kritéria (položky primární a sekundární dimenze) diverzity, jež jsou či nejsou uplatňována popisovanými společnostmi v rámci jejich strategie diverzity. Tabulka nezohledňuje ostatní sociálně odpovědné aktivity, které nejsou přímou součástí jejich strategie rozmanitosti. Důvodem je, aby z tabulky bylo zřejmé, na co kladou společnosti největší důraz.

3.3 Dotazníkové šetření a vyhodnocení výsledků

Tato kapitola se zabývá preferencemi zákazníků v kontextu diversity managementu ve finančním odvětví. Preference zákazníků byly zjišťovány pomocí dotazníkového šetření. Práce shromažďuje primární data získaná pomocí dotazníkového šetření, které probíhalo od 27. prosince 2022 do 6. února 2023. Během tohoto období byl dotazník vyplněn 325 respondenty. Dotazník byl vytvořen online formou, konkrétně přes Google Forms. Jako distribuční kanály byly zvoleny sociální sítě, konkrétně Facebook a Instagram. Avšak 31 respondentům byl dotazník předán osobně na soukromé akci, a to v papírové formě. Účelem byla snaha získat více respondentů. Dotazník se skládal z 18 otázek, přičemž dvě otázky byly otevřené (zároveň nebyly povinné). Jedna z otázek byla filtrační a celkem tři otázky polouzavřené, včetně té filtrační. Většina, konkrétně devět otázek bylo uzavřených a pět otázek identifikačních. Celý dotazník je uveden v příloze č. 2.

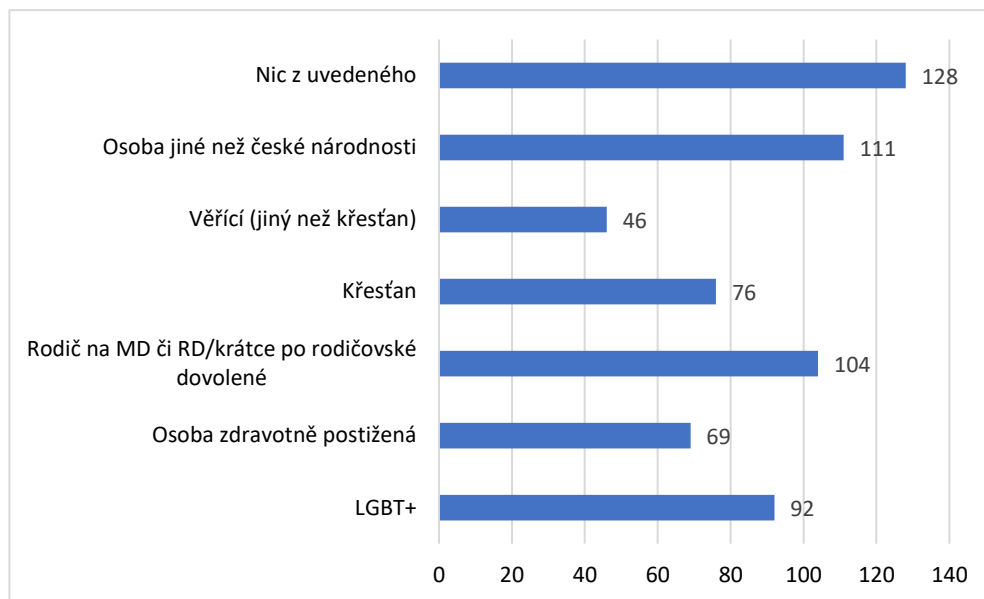
Kapitola se nejprve zaměřuje na popis výzkumného vzorku neboli na identifikační otázky, které byly v dotazníku umístěny na konci, přičemž základním souborem byla celá česká populace. První identifikační otázka byla zaměřena na hlavní ekonomický status respondentů. Respondenti měli na výběr celkem z pěti odpovědí, a to: student, zaměstnanec, podnikatel, nezaměstnaný a senior. Tyto náležitosti jsou zobrazeny v následujícím grafu u obrázku č. 16. Přes polovinu dotazovaných, celkem 51,1 %, kdy jde zároveň o největší zastoupení, jsou studenti. Následují zaměstnanci, konkrétně jde o 38,2 %. Status podnikatele má 6,2 % respondentů, 4 % respondentů je již v důchodu a pouze 0,6 % respondentů je nezaměstnaných.



Obrázek 16: Hlavní ekonomický status
Zdroj: Vlastní zpracování

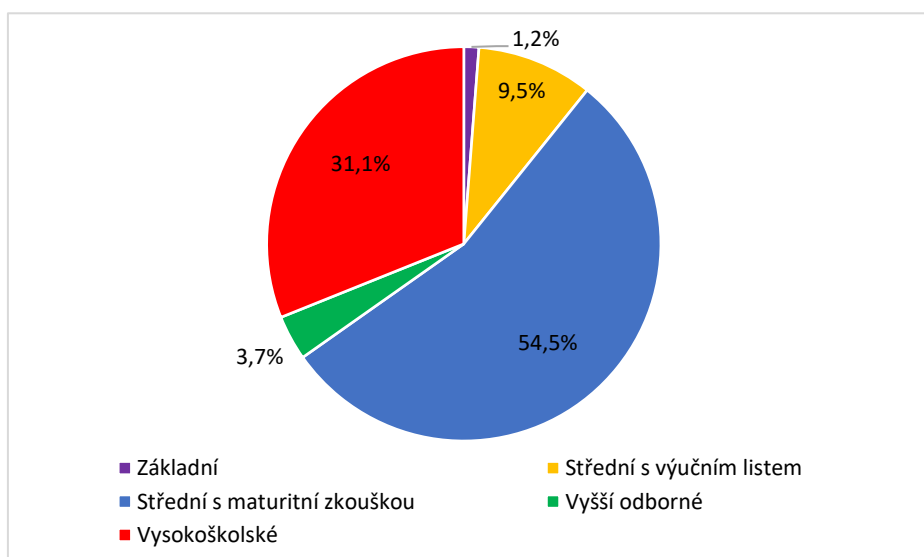
Druhou identifikační otázkou bylo, zda se respondent stýká často nebo zda sám patří k některým z uvedených skupin. Na výběr měli z osob z komunity LGBT+, osob zdravotně postižených, rodičů na MD či RD/krátce po rodičovské dovolené, křesťanů, věřících (jiných než křesťanů), osob jiné než české národnosti. V případě, že se respondent s žádnou osobou z těchto uvedených skupin nestýká často nebo do nich sám nepatří, měl možnost zvolit odpověď nic z uvedeného. Respondent mohl u této otázky uvést více možností.

Nejvíce respondentů, konkrétně 39,4 % zvolilo odpověď nic z uvedeného. Za touto odpovědí následuje odpověď osoba jiné než české národnosti s 34,2 %, dále 32 % respondentů je v častém kontaktu s rodičem na MD/RD či krátce po RD nebo do této skupiny sami patří. Celkem 28,3 % respondentů se často stýká s osobou z LGBT+ komunity nebo se do této komunity sám respondent řadí, dále 23,4 % respondentů zvolilo odpověď křesťan a pouze 14,2 % dotazovaných se často stýká s osobou nebo je sám respondent osobou vyznávající víru jinou než křesťanství. Výsledky znázorňuje graf u obrázku č. 17.



Obrázek 17: Častost stýkání/do jaké skupiny respondenti patří
Zdroj: Vlastní zpracování

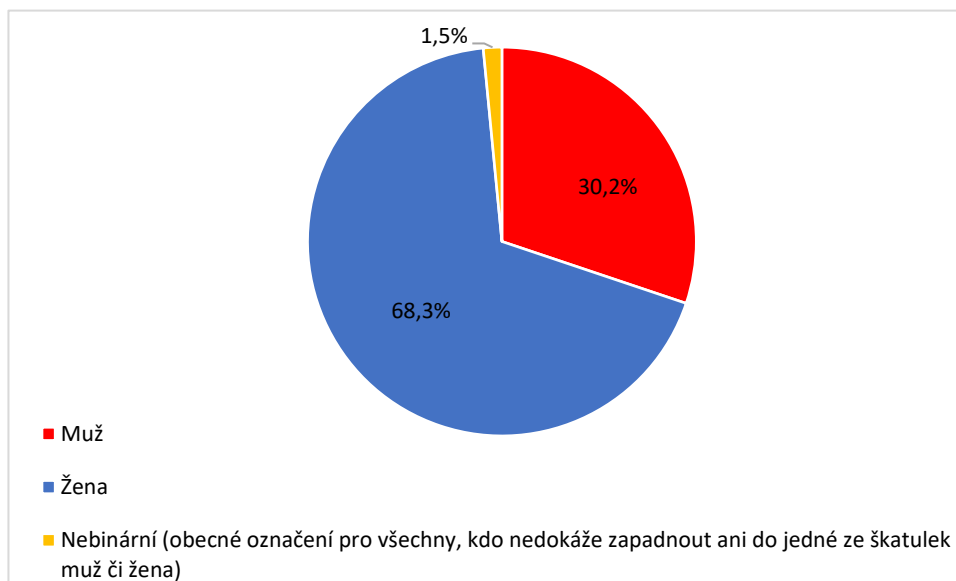
Třetí identifikační otázka se respondentů ptala na to, jaké je jejich dokončené vzdělání. Na výběr měli opět z pěti odpovědí, a to: základní, střední s výučním listem, střední s maturitní zkouškou, vyšší odborné, vysokoškolské. Nejpočetnější skupinou, a to 54,5 % jsou respondenti, kteří dosáhli středního vzdělání s maturitní zkouškou. Následuje ji skupina respondentů s vysokoškolským vzděláním, konkrétně jde o 31,1 %, dále 9,5 % respondentů dosáhlo středního vzdělání s výučním listem. Celkem 3,7 % respondentů má vyšší odborné vzdělání a 1,2 % respondenti mají vzdělání základní. Výsledky jsou zobrazeny v grafu u obrázku č. 18.



Obrázek 18: Dokončené vzdělání
Zdroj: Vlastní zpracování

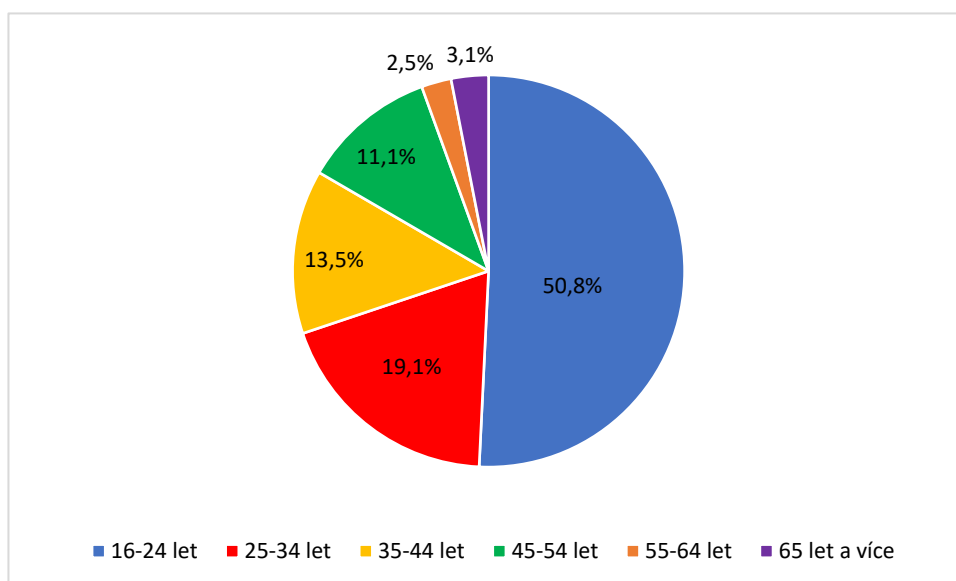
Čtvrtá identifikační otázka se zaměřovala na pohlaví respondentů. Z grafu u obrázku č. 19 je na první pohled patrné, že převažují ženy s 68,3 %. Mužů je již poměrně méně a vzniká

tak výrazná odchylka, jelikož jich je pouze 30,2 %. Respondenti mohli také zvolit možnost nebinární. Tuto odpověď zvolilo 1,5 % respondentů.



Obrázek 19: Pohlaví
Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední identifikační otázkou bylo, v jaké věkové kategorii se respondenti nachází. Otázka byla rozdělena do 6 intervalů, a to: 16–24 let, 25–34 let, 35–44 let, 45–54 let, 45–54 let, 55–64 let, 65 let a více. Graf u obrázku č. 20 ukazuje, že více než polovina, konkrétně 50,8 % respondentů je ve věku 16–24 let. Tato věková skupina je následována respondenty ve věku 25–34 let s celkovými 19,1 %. Celkem 13,5 % respondentů je ve věku 35–44 let, dále 11,1 % ve věku 45–54 let. Druhou nejméně početnou skupinou jsou respondenti ve věku 65 let a více, těch je celkem 3,1 % a nejméně respondentů je ve věku 55–64 let, kterých je pouze 2,5 %.



Obrázek 20: Věk
Zdroj: Vlastní zpracování

Níže vypočítaná tabulka dokazuje, že průměrný věk respondenta je po zaokrouhlení 31 let. K výsledku lze dojít tak, že se nejprve určí absolutní četnosti ke každé věkové kategorii a následně střed intervalu pro jednotlivé věkové kategorie. V dalším kroku se mezi sebou tyto parametry vynásobí, to je znázorněno ve čtvrtém sloupci ($x_i \cdot n_i$). Odhadovaný průměrný věk se poté vypočítá jako suma $(x_i \cdot n_i)/n$. Lépe to zobrazuje níže uvedená rovnice (1).

$$X \text{ průměr} = (9982,5)/325 = 30,715 \quad (1)$$

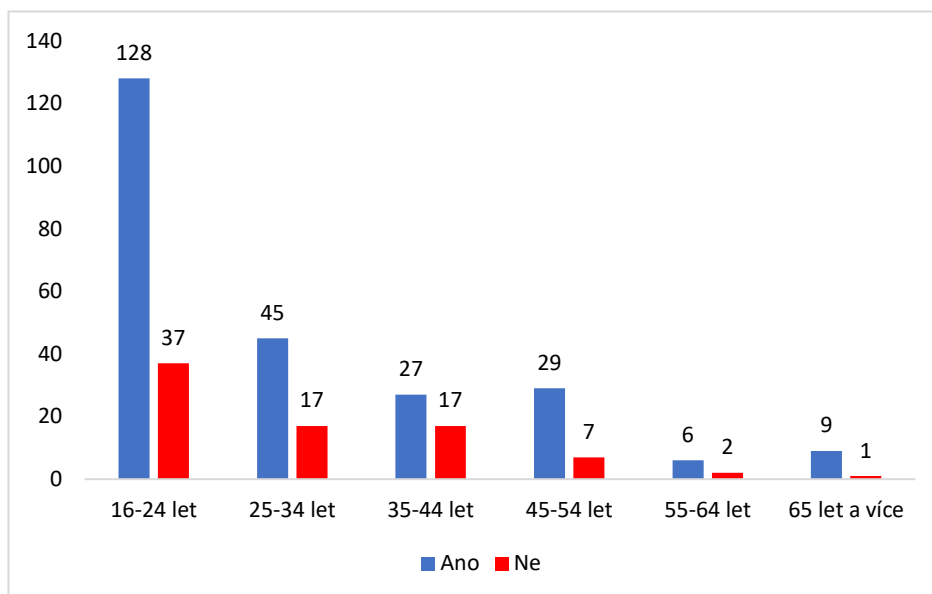
Tabulka 1: Průměrný věk respondenta

Věk	Absolutní četnosti (ni)	Střed intexvalu (xi)	$x_i \cdot n_i$
16–24 let	165	20,5	3382,5
25–34 let	62	30	1860
35–44 let	44	40	1760
45–54 let	36	50	1800
55–64 let	8	60	480
65 let a více	10	70	700
Celkový součet (n)	325	součet	9982,5
		odhadovaný \bar{x} věk:	30,71538462

Zdroj: Vlastní zpracování

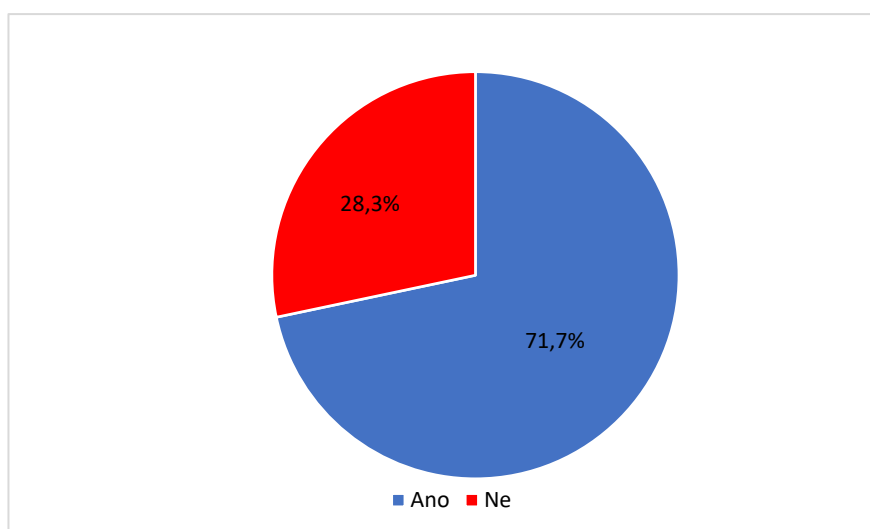
První otázka v dotazníku byla, zda respondent již někdy slyšel o pojmu diverzita neboli různorodost. Na otázku odpovědělo celkem 325 respondentů, přičemž měli na výběr ze dvou odpovědí, a to: ano či ne. Odpovědi byly takové, že více než $\frac{3}{4}$ respondentů o pojmu diverzita již slyšela. Pro zbylou $\frac{1}{4}$ respondentů je pojem diverzita zcela novým pojmem.

Odpovědi na otázku, zda dotazovaní znají pojem diverzita jsou dále rozděleny z hlediska věku respondentů. Z grafu na obrázku č. 21 je viditelné, že nejvíce respondentů, kteří o diverzitě zatím neslyšeli, jsou ve věku 35–44 let. Ti zvolili odpověď ne ve 38,6 %, odpověď ano pouze v 61,4 %. U všech ostatních věkových kategoriích zvolilo možnost ano více než 72 %, například u nejpočetnější věkové kategorie 16–24 let odpověď ne zvolilo 22,4 % a ano více než $\frac{3}{4}$ respondentů. U dotazovaných ve věku 25–34 let zvolená možnost ne činí 27,4 % a možnost ano 72,6 %.



Obrázek 21: Znalost pojmu diverzita vzhledem k věku
Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka byla filtrační a zaměřovala se na to, zda dotazovaní někdy zaregistrovali jakoukoliv inkluzivní reklamu (dále jen reklama). Opět odpovědělo 325 respondentů a na výběr měli ze dvou odpovědí, a to: ano či ne. Odpověděl-li respondent ano, tak pokračoval na otázku třetí. Avšak v případě odpovědi ne tuto otázku přeskočil a pokračoval na čtvrtou otázku.

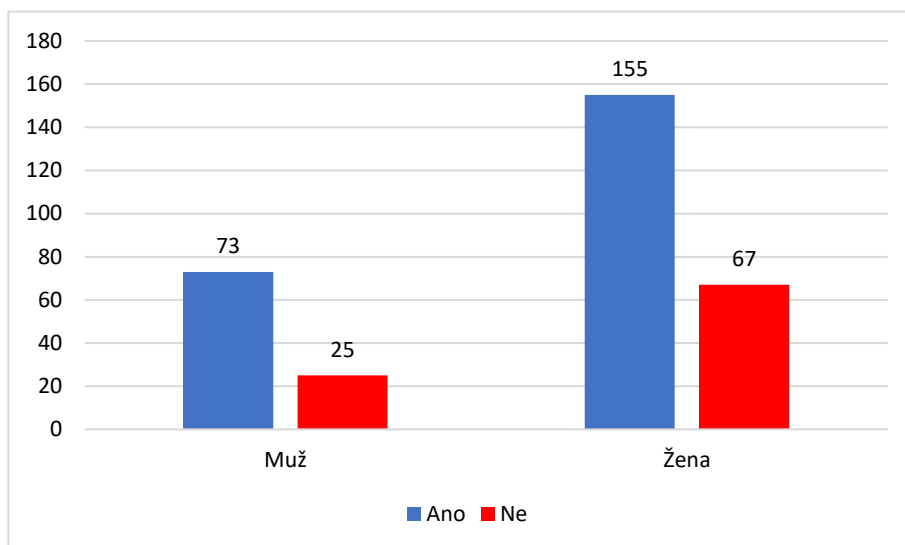


Obrázek 22: Zaregistrování inkluzivní reklamy
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše přiloženého grafu u obrázku č. 22 je na první pohled zřejmé, že většina respondentů, přesněji 71,7 % reklamu již zaregistrovalo, načež zbylých 28,3 % respondentů reklamu nezaregistrovalo vůbec.

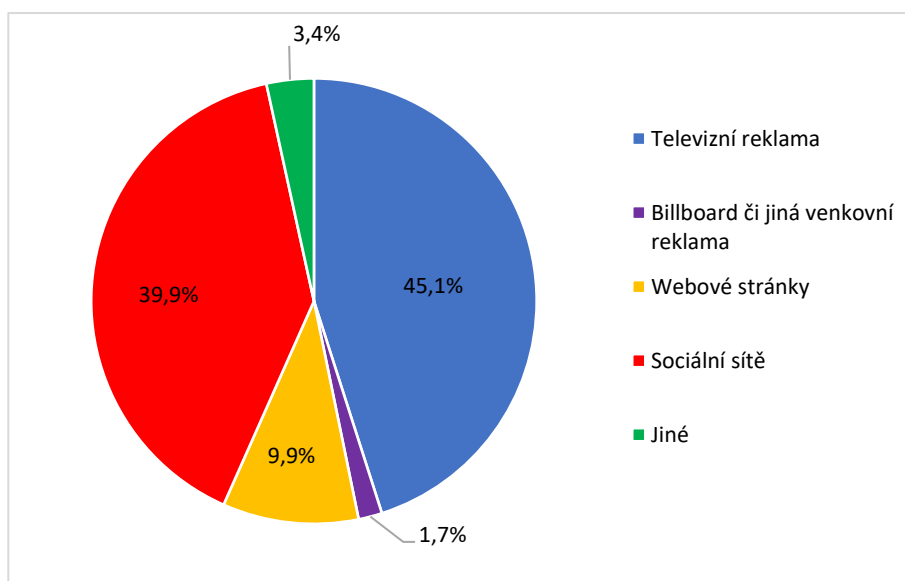
Dále lze odpovědi na druhou otázku rozdělit z hlediska pohlaví. Celkem 74,5 % mužů zvolilo odpověď ano a možnost ne jich zvolilo 25,5 %. Ženy v 69,8 % případů vybraly možnost

ano a ne zvolilo celkem 30,2 % žen. Z toho lze vyvodit, že muži se s jakoukoliv inkluzivní reklamou setkali častěji než ženy. Vzhledem k tomu, že respondentů považujících se za nebinární je pouze 1,54 %, tak nejsou v grafu u obrázku č. 23 zobrazení.



Obrázek 23: Zaregistrování inkluzivní reklamy vzhledem k pohlaví
Zdroj: Vlastní zpracování

V pořadí **třetí otázka** byla zaměřena na umístění, kde respondent jakoukoliv inkluzivní reklamu viděl. V tomto případě na otázku odpovědělo pouze 233 respondentů. Jde o ty, kteří v předchozí filtrační otázce odpověděli ano. 92 respondentů reklamu nezaregistrovalo. Dotazovaný měl na výběr z několika možností, a to: televizní reklama, billboard či jiná venkovní reklama, webové stránky, sociální sítě. V případě, že takovou reklamu neviděl ani v jednom z uvedených, měl respondent možnost uvést možnost Jiné.

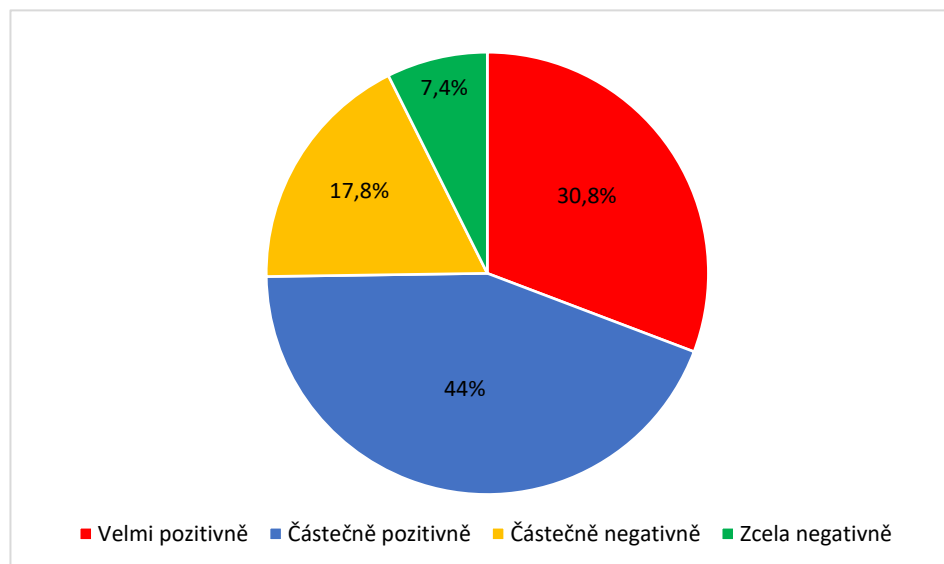


Obrázek 24: Komunikační kanál pro inkluzivní reklamu
Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu na obrázku č. 24 lze vidět, že nejvíce odpovědí získala možnost televizní reklama. Reklamu v televizi tak vidělo 45,1 % dotazovaných. Celkem 38,9 % dotazovaných reklamu vidělo na sociálních sítích. Možnost webové stránky zvolilo 9,9 % dotazovaných a pouze 1,7 % respondentů vidělo reklamu na billboardu či jiné venkovní reklamě.

Jinou možnost zvolilo celkem 3,4 % respondentů. Ti reklamu viděli buď ve všech uvedených možnostech, někdo ji viděl na školení v zaměstnání, v pracovní nabídce či na reklamním letáku, který byl vhozen do poštovní schránky.

Čtvrtá otázka zjišťovala, jak by respondenti zhodnotili reklamu ukazující individuální odlišnosti. Pro ty respondenty, kteří jakoukoliv inkluzivní reklamu neviděli, bylo v závorce uvedeno vysvětlení, kdo se v reklamě může vyskytovat. Dotazovaní měli možnost vybrat ze čtyř odpovědí, a to, zda reklamu hodnotí velmi pozitivně, částečně pozitivně, částečně negativně či zcela negativně.

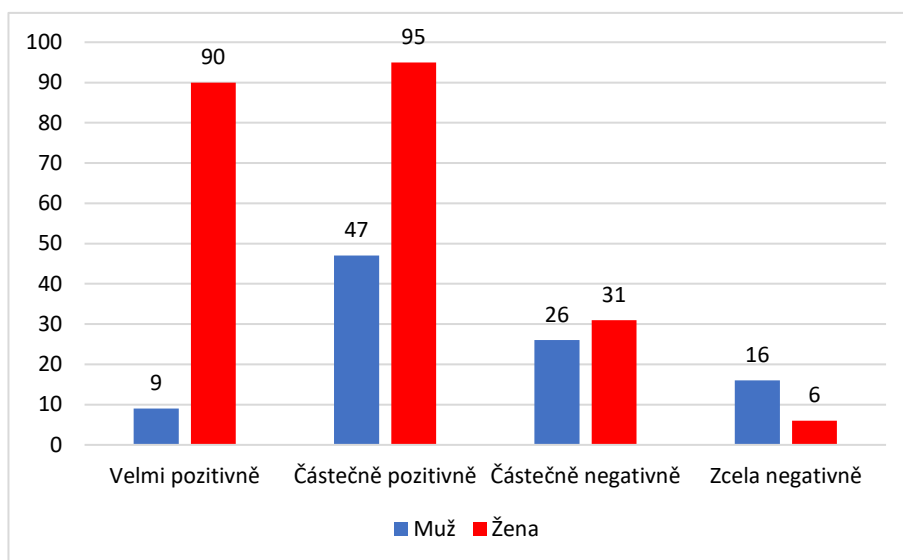


Obrázek 25: Zhodnocení inkluzivní reklamy
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak znázorňuje výše uvedený graf u obrázku č. 25, tak na otázku odpovědělo celkem 325 respondentů, kdy 44 % z nich hodnotí tyto reklamy částečně pozitivně. Velmi pozitivně je reklama hodnocena 30,8 % respondenty a částečně negativně ji hodnotí 17,8 % dotazovaných. Respondentů, kteří reklamy s odlišujícími se lidmi hodnotí zcela negativně je 7,4 %.

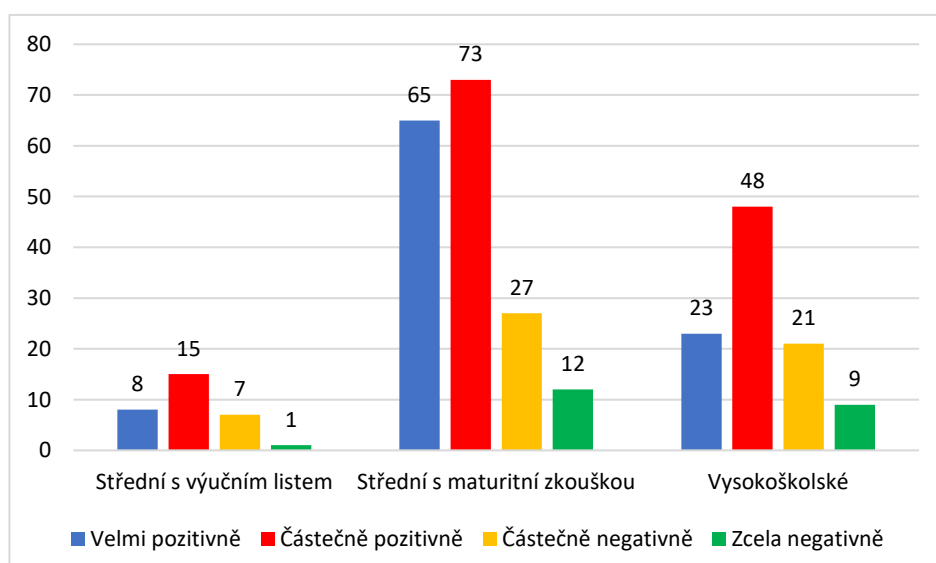
Odpovědi na otázku lze rozdělit z hlediska pohlaví, kdy z grafu u obrázku č. 26 je patrné, že respondenti hodnotící takové reklamy spíše negativně jsou muži. Ti hodnotí reklamy zcela negativně v 72,7 % případů. Velmi pozitivní hodnocení mají pouze u 9,1 % mužů a 33,1 % mužů je hodnotí částečně pozitivně. U žen platí spíše opak. Zcela negativně jsou takové

reklamy hodnoceny pouze 27,3 % ženami. Celkem 90,9 % žen vnímá reklamy s odlišnostmi velmi pozitivně a 66,9 % žen částečně pozitivně. Mezi velmi a částečně pozitivním hodnocením tak vzniká poměrně vysoká odchylka z hlediska pohlaví muž a žena. Jediná podobnost je u odpovědi částečně negativně, kdy ji takto hodnotí 45,6 % mužů a 54,4 % žen. Z důvodu nízkého počtu nebinárních respondentů, nejsou tyto dotazovaní u této otázky do výsledků zahrnuti.



Obrázek 26: Hodnocení inkluzivní reklamy vzhledem k pohlaví
Zdroj: Vlastní zpracování

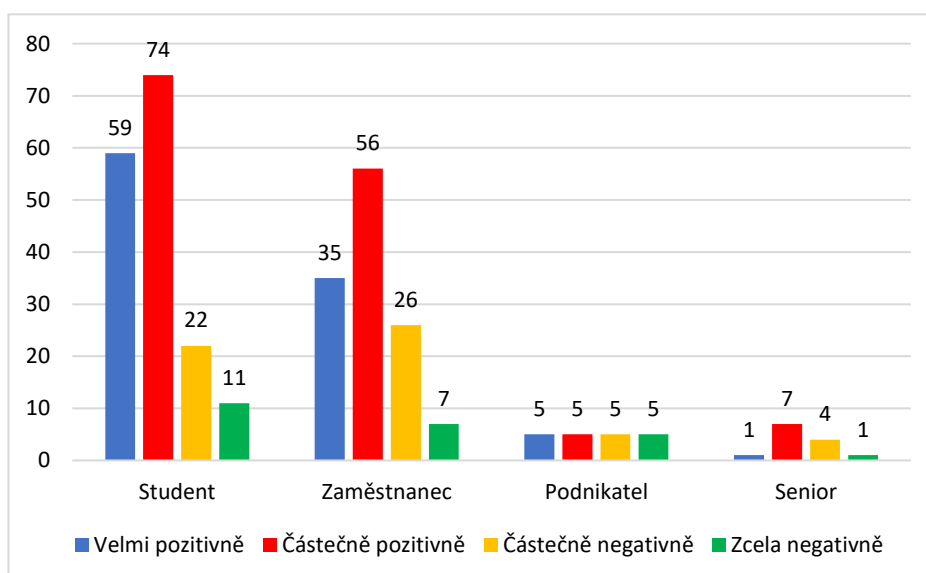
Otázku je možné dále spojit s dosaženým vzděláním, přičemž v grafu jsou zobrazeni pouze respondenti se vzděláním středním s výučním listem, středním vzděláním s maturitou a dotazovaní mající vysokou školu. Do výsledků nejsou zahrnuti respondenti se vzděláním základním a vyšším odborným. Důvodem je malý počet těchto respondentů.



Obrázek 27: Zhodnocení inkluzivní reklamy vzhledem ke vzdělání
Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu u obrázku č. 27 lze vidět, že 36,7 % dotazovaných s maturitní zkouškou hodnotí reklamy znázorňující odlišnosti velmi pozitivně. U respondentů s výučním listem či vysokoškolským vzděláním se tato odpověď pohybuje okolo 22–26 %. Odpověď částečně pozitivně naopak převyšuje u respondentů mající výuční list (48,4 %) a vysokou školu (47,5 %), jelikož dotazovaní mající maturitu tuto možnost zvolili ve 41,2 %. Možnost částečně negativně zvolilo celkem 22,6 % respondentů s výučním listem, 15,3 % respondentů s maturitou a 20,8 % dotazovaných s vysokoškolským vzděláním. Celkem 8,9 % dotazovaných s vysokou školou tyto reklamy hodnotí zcela negativně, následují respondenti s maturitou, ti je zcela negativně hodnotí v 6,8 % a pouze 3,2 % respondentů s výučním listem zvolilo tuto možnost.

Dále lze otázku spojit s ekonomickým statusem a vzhledem k nízkému počtu nezaměstnaných respondentů graf u obrázku č. 28 tyto dotazované nezobrazuje. Zobrazení jsou tedy studenti, zaměstnanci, podnikatelé a seniori. Je viditelné, že tyto reklamy nejvíce pozitivně vnímají studenti, jelikož celkem 35,5 % studentů zvolilo možnost velmi pozitivně. U zaměstnaných a podnikatelů se zvolení této možnosti pohybuje v rozmezí 25–29 %, u seniorů je to 7,7 %. Částečně pozitivně jsou reklamy nejvíce hodnoceny seniory (53,8 %), zároveň ti takové reklamy hodnotí v 30,8 % částečně negativně. A to i přes skutečnost, že dotazovaných v penzi je podstatně méně než studentů či zaměstnanců. Celkem 25 % podnikatelů hodnotí reklamy společností znázorňující odlišnosti zcela negativně, toto hodnocení u ostatních respondentů se pohybuje v rozmezí 5–8 %.



Obrázek 28: Zhodnocení inkluzivní reklamy vzhledem ke statusu
Zdroj: Vlastní zpracování

Pátá otázka se zaměřovala na to, z jakého důvodu vnímají respondenti reklamy pozitivně. Jde o otázku otevřenou a nepovinnou, tudíž na ni odpovědělo 210 z celkových 325 respondentů. Byla vhodná i pro ty respondenty, kteří reklamu nezaregistrovali, jelikož na základě předchozího vysvětlení si mohli reklamu představit a věděli tak, o jaký typ reklamy se může jednat.

Odpovědi respondentů se převážně shodovaly. Pozitivně reklamy hodnotí z několika důvodů, kdy jedním z nich je, že mohou vést ke snižování předsudků, které má veřejnost vůči odlišným osobám. Dále hodnotí jako pozitivní to, že pomáhají šířit povědomí o tom, že odlišnost je normální a nezáleží na vzhledu, sexuální orientaci a další, ale na tom, jakou má člověk povahu a co umí. Většina respondentů se dále shodla na tom, že takové reklamy šíří osvětu, boří tabu, odbourávají stereotypy a dávají odlišným lidem najevo, že nejsou tak limitováni, jak si někteří mohou myslet. Častou odpovědí bylo také to, že všichni jsou lidé a není důvod tomuto tématu odporovat jen kvůli tomu, že se někdo určitým způsobem odlišuje od ostatních.

Šestá otázka byla naopak zaměřena na to, proč respondenti vnímají jakékoliv inkluzivní reklamy negativně. Stejně jako předchozí otázka byla vhodná pro všechny respondenty včetně těch, kteří reklamu nezaregistrovali. Jelikož jde opět o otázku otevřenou a nepovinnou, tak na ni odpovědělo celkem 159 z 325 respondentů.

V tomto případě se většina odpovědí shodovala. Respondenti nejvíce reklamy hodnotí negativně z důvodu přehnanosti. Podle nich jsou tyto reklamy až příliš nahané, přehnané a na sílu vnucované, kdy zobrazovaná diverzita s nabízeným produktem či službou často nijak nesouvisí. Veřejnosti tak vnucují určitý postoj a názor na diverzitu a lidem to následně začíná vadit i přes skutečnost, že samotní spotřebitelé nemají s takovým typem lidí žádný osobní problém. Hodnotí to tak, že „čeho je moc, toho je příliš“. Na respondenty reklamy působí tak, že se firmy snaží být až moc korektní a obecně, že se firma snaží jít ruku v ruce s celospolečenským názorem, že společnost není rasistická, avšak ve skutečnosti tomu tak není.

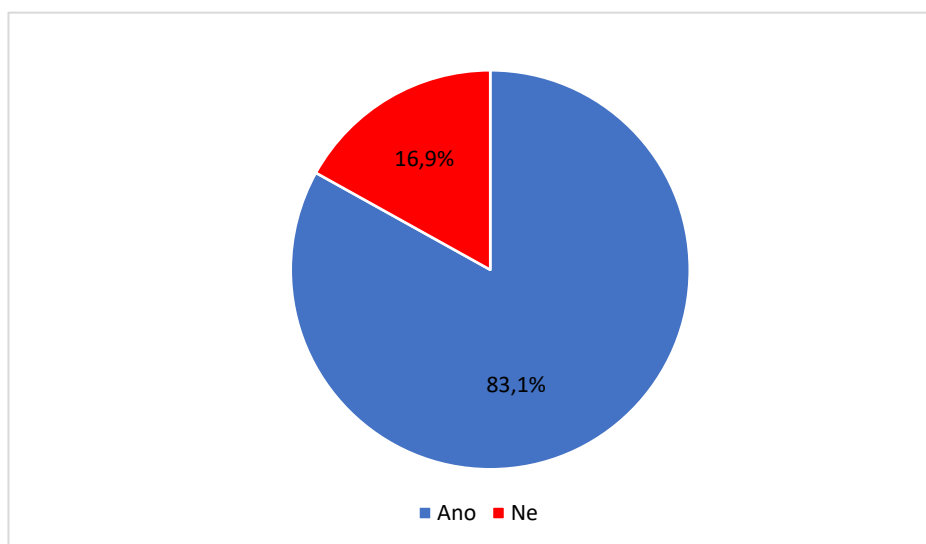
Další opakovanou odpovědí bylo, že by respondenti více ocenili, kdyby reklamy zobrazovaly osoby z České republiky. Kladou si sami sobě otázku, proč by v reklamě měli být zastoupeni černoši, kteří ve větším množství žijí v jiných státech a v České republice je běžně nepotkají. Dotazovaným též přijde, že může docházet k normalizování obezity či vzniku diskriminace a konfliktů. Pod tím si lze představit, že kvůli předsudkům někdo nemusí skousnout existenci osob LGBT, osob tmavé pleti či OZP v reklamě. Takové osoby pak mohou

být terčem výsměchu či nadávek jen proto, že se odlišují od většiny. Respondenti dále zastávají názor, že nejen prostřednictvím reklam, ale také ve filmech či seriálech dochází k přetváření historie. Jako důvod respondenti uvádí splnění kvót a snížení diskriminace. Příkladem je například Netflix, který vysílá nejen historické filmy, ve kterých jsou například černoši jako vikingové či elfové. To podle respondentů je už příliš korektní a nepřijatelné.

Dalo by se shrnout, že respondenti zastávají názor „méně je více“. Pokud by reklamy nepodsouvaly veřejnosti určitý postoj, mohlo by dojít k většímu pochopení. Jednoduše lze říct, že by odlišnosti byly přijaty lépe. Podle respondentů to občas působí tak, že jsou tyto menšiny až tak moc zvýhodňovány, že začíná být diskriminována spíše většinová stereotypní společnost.

Sedmá otázka se respondentů ptala na to, zda si po zhlédnutí jakékoliv inkluzivní reklamy vyhledali další informace o dané společnosti. Celkem odpovědělo opět 325 respondentů a mohli vybírat ze dvou možností, a to: ano či ne. V případě, že dotazovaný inkluzivní reklamu neviděl, zvolil odpověď ne.

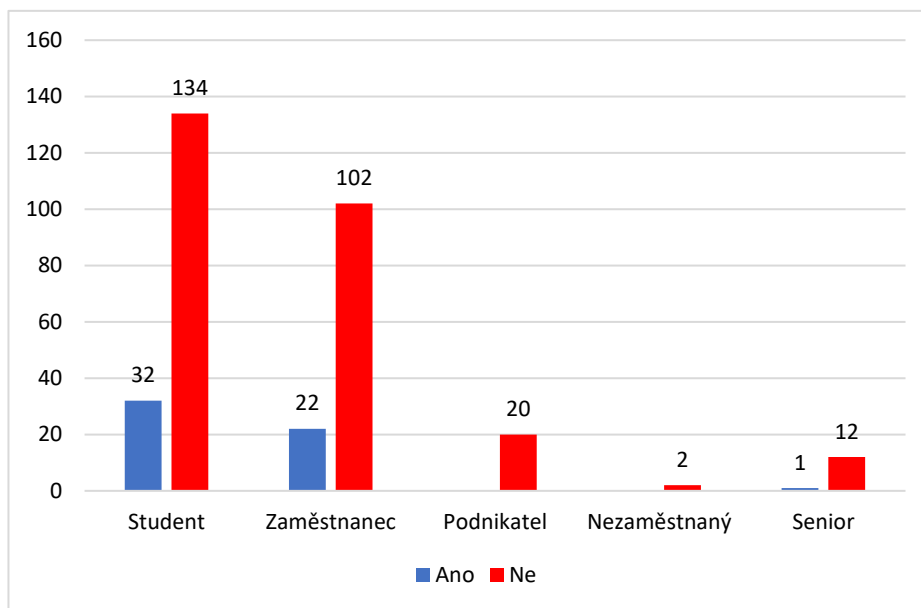
V grafu níže u obrázku č. 29 výše je viditelné, že celkem 83,1 % dotazovaných si žádné další informace o společnosti nevyhledalo nebo takovou reklamu nevidělo. Pouze 16,9 % respondentů si informace vyhledalo.



Obrázek 29: Hledání informací po zhlédnutí inkluzivní reklamy
Zdroj: Vlastní zpracování

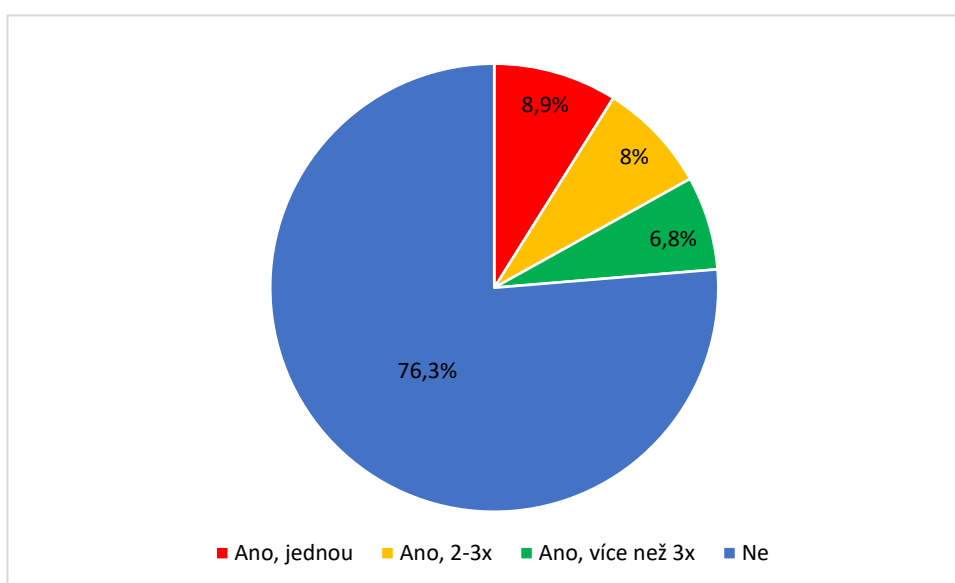
Otázku lze sledovat vzhledem k ekonomickému statusu. Graf u obrázku č. 30 znázorňuje, že z celkových 325 dotazovaných zvolilo odpověď ano pouze 55 respondentů. Z těchto 55 respondentů je celkem 19,3 % studentů, 17,7 % zaměstnanců a 7,7 % seniorů, a to i ke svému nízkému počtu. Je zřejmé, že u každé možnosti převažuje odpověď ne. Berou-li se

v potaz možnosti s nízkým počtem respondentů, tak nejvíce je tomu u podnikatelů a nezaměstnaných, kde odpověď ne má plných 100 % u obou. Ti jsou následováni seniory s 92,3 %, zaměstnanci s 82,3 % a studenty s 80,7 %.



Obrázek 30: Vyhledávání informací vzhledem ke statusu
Zdroj: Vlastní zpracování

Osmá otázka zjišťovala, zda respondenty někdy přesvědčilo zhlédnutí jakékoliv inkluzivní reklamy k nákupu u dané společnosti. Na otázku odpovědělo celkem 325 respondentů. Měli na výběr z pěti odpovědí, a to: ano, jednou; ano, 2–3×; ano, více než 3×, ale pravidelným zákazníkem nejsem; ano, více než 3× a následně jsem se stal/a pravidelným zákazníkem; ne. Tací, kteří reklamu neviděli, mohli jednoduše zvolit odpověď ne.

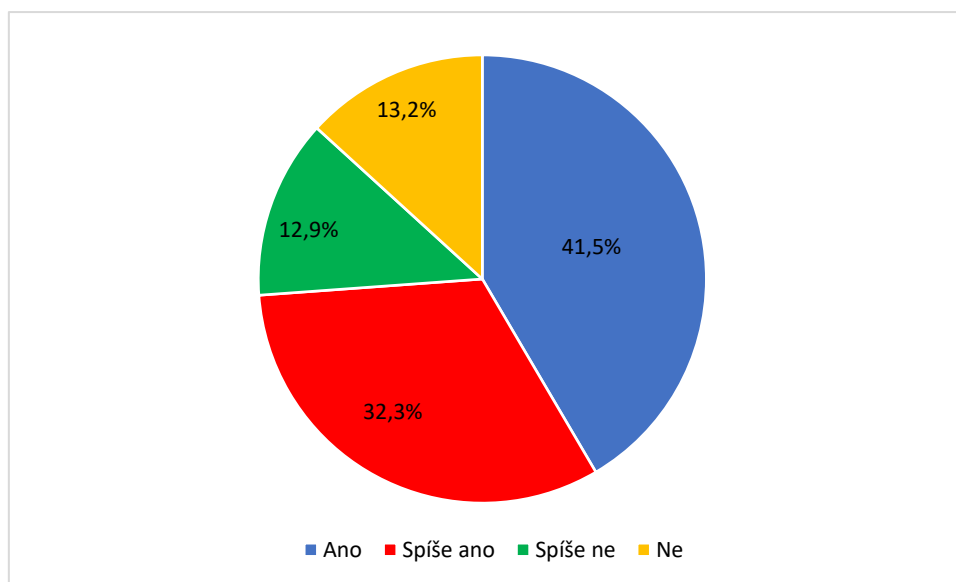


Obrázek 31: Přesvědčivost reklamy k nákupu u dané společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf u obrázku č. 31 ukazuje, že přes $\frac{3}{4}$ dotazovaných nebylo po zhlédnutí reklamy přesvědčeno k nákupu u dané společnosti a tito zvolili odpověď ne. Vzniká tak velké odchylení od ostatních odpovědí, jelikož ty byly početně o dost slabší. Odpověď ano, jednou zvolilo 8,9 % respondentů. S podobným počtem respondentů je na tom také možnost ano, 2–3×. Tuto odpověď zvolilo 8 % dotazovaných. Odpovědi ano, více než 3×, ale pravidelným zákazníkem nejsem a ano, více než 3× a následně jsem se stal/a pravidelným zákazníkem zvolilo celkem 6,8 % dotazovaných.

Otázku lze též spojit s pohlavím muž a žena. Jelikož ženy hodnotí jakékoliv inkluzivní reklamy pozitivněji než muži, tak je taková reklama též častěji přesvědčila k nákupu u dané společnosti. Z celkových 222 žen bylo celkem 30,2 % žen, které již někdy přesvědčila jakákoliv inkluzivní reklama k nákupu u dané společnosti. Z celkových 98 mužů se takto nechalo ovlivnit pouze 10,2 % mužů. Konkrétně alespoň jednou bylo k nákupu po zhlédnutí takové reklamy přesvědčeno 10,3 % mužů a 89,7 % žen. Naopak z celkových 76,3 % odpovědí ne, odpovědělo takto 36,2 % mužů a 63,8 % žen.

V **deváté otázce** se zjišťovalo, zda je pro respondenty důležité, aby společnost jako celek do svého pracovního prostředí zařazovala zaměstnance bez ohledu na gender, věk, rasu, národnost, sexuální orientaci a další. Na otázku odpovědělo 325 respondentů. Mohli zvolit jednu ze čtyř možností, které jsou: ano, spíše ano, spíše ne, ne.

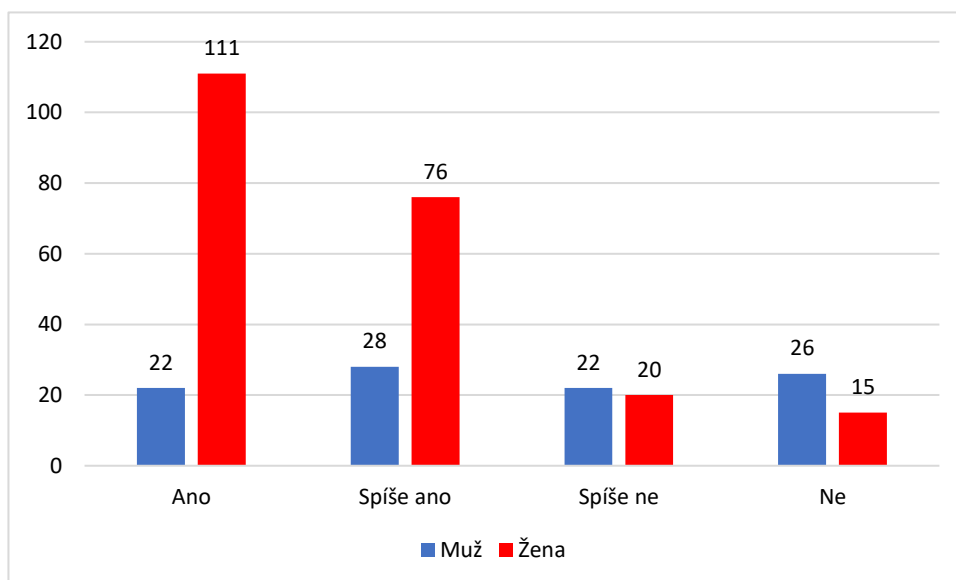


Obrázek 32: Důležitost zařazování odlišných zaměstnanců do pracovního prostředí
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků znázorněných v grafu u obrázku č. 32 lze vidět, že respondenti zařazování odlišných jedinců do pracovního prostředí spíše podporují. Celkem 41,5 % dotazovaných

odpovědělo ano a podporují tak začlenění těchto typů osob. Odpověď spíše ano zvolilo 32,3 % respondentů. Mezi odpovědi spíše ne a ne je rozdíl pouze 0,3 %, kdy odpověď ne zvolilo 13,2 % respondentů a spíše ne 12,9 % respondentů. Obě tyto možnosti jsou na tom však početně hůř než první dvě možnosti odpovědí.

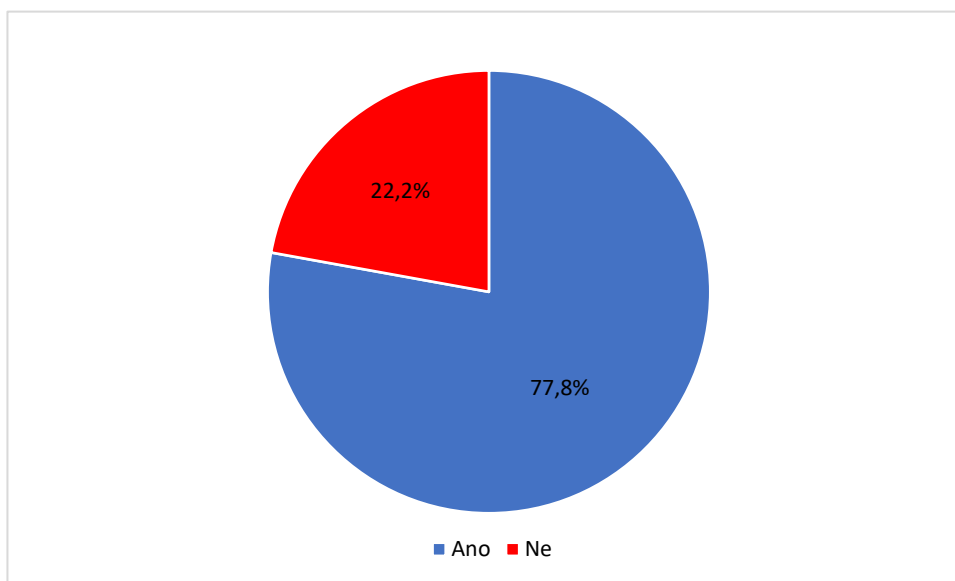
Následující graf u obrázku č. 33 zobrazuje otázku vzhledem k pohlaví. Z něj vyplývá, že postoj k důležitosti zařazování odlišných zaměstnanců do pracovního prostředí se u mužů a žen značně liší. Ženy vidí začlenění těchto typů osob pozitivněji než muži, jelikož odpověď ano zvolilo 83,5 % žen, kdežto muži tuto odpověď zvolili pouze v 16,5 %. Dále celkem 73,1 % žen a 26,9 % mužů zvolilo odpověď spíše ano. Naopak u odpovědi spíše ne a ne převládají muži. Těch odpovědělo celkem 52,4 % spíše ne, oproti tomu žen takto odpovědělo 47,6 % a odpověď ne zvolilo 63,4 % mužů a 36,6 % žen. Z toho vyplývá, že muži jsou tomuto tématu méně otevření než ženy.



Obrázek 33: Zařazení odlišných zaměstnanců do pracovního prostředí vzhledem k pohlaví
Zdroj: Vlastní zpracování

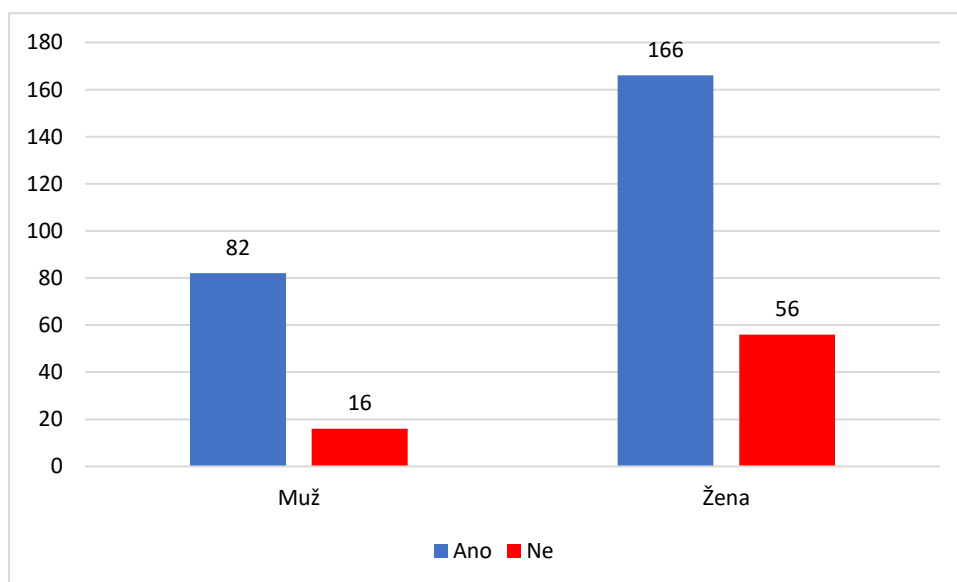
Desátá otázka se respondentů ptala na to, zda se již někdy setkali buď ve svém současném či předchozím zaměstnání nebo ve vzdělávání s kolegou, který se odlišoval od stereotypu. Na otázku odpovědělo celkem 325 respondentů. Měli na výběr ze dvou odpovědí, a to: ano či ne.

Z grafu u obrázku č. 34 je viditelné, že přes $\frac{3}{4}$ dotazovaných zvolilo odpověď ano. Celkem 22,2 % respondentů se s takovou osobou ve svém zaměstnání či vzdělávání nikdy nesetkali.



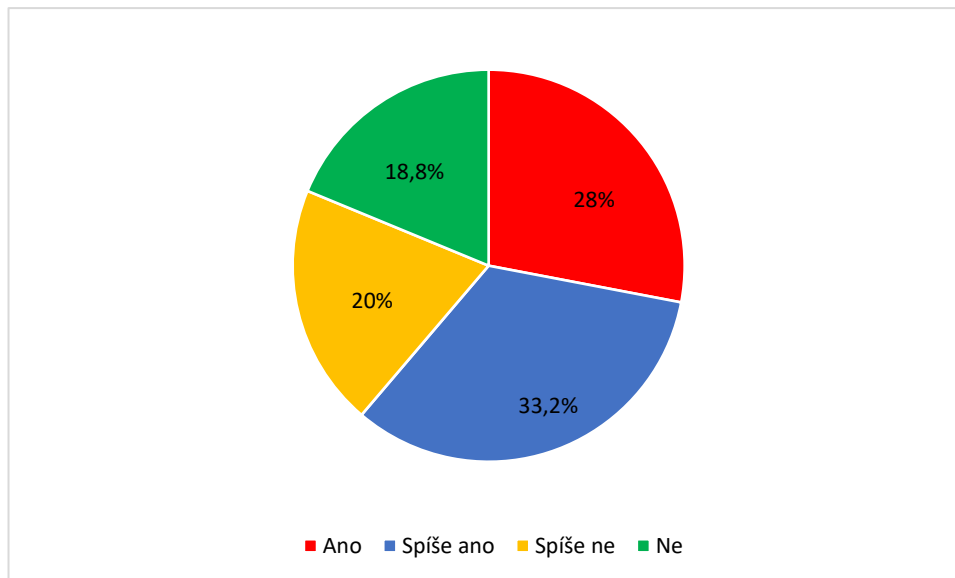
Obrázek 34: Setkání s odlišnou osobou v zaměstnání či vzdělávání
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve spojení otázky s pohlavím je z grafu u obrázku č. 35 viditelné, že celkem 83,7 % mužů a 74,8 % žen se s odlišnou osobou již setkala. Ať už to bylo v zaměstnání či vzdělávání. Žen, které se s takovou osobou neselekaly, je 25,2 % a mužů je 16,3 %. Z těchto výsledků vyplývá, že respondenti, jenž se s těmito osobami vícekrát setkali jsou muži. A to i přes skutečnost, že z celkového počtu respondentů převládají ženy.



Obrázek 35: Setkání s odlišnou osobou vzhledem k pohlaví
Zdroj: Vlastní zpracování

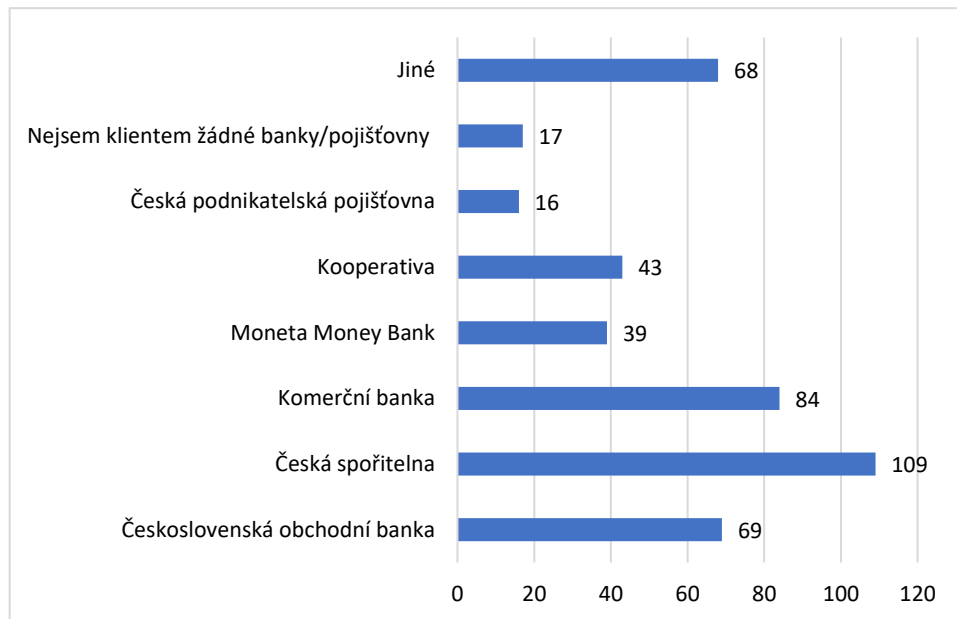
Jedenáctá otázka se zabývala tím, zda je pro respondenty jako pro zákazníky důležité vidět u společností podporu diverzity. Dotazovaní se mohli rozhodovat mezi čtyřmi odpověďmi, a to: ano, spíše ano, spíše ne, ne. Odpovědi rozhodně nejsou jednoznačné a jsou znázorněné v grafu u obrázku č. 36.



Obrázek 36: Důležitost pro zákazníka vidět přijímání všech
Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti nejvíce volili odpověď spíše ano, přesněji ji zvolilo 33,2 % dotazovaných. 28 % respondentů chtějí vidět, že společnosti přijímají všechny bez ohledu na odlišnosti, a proto zvolili odpověď ano. Celkem 20 % respondentů volilo spíše ne a respondentů, kteří neřeší, zda společnost tyto typy lidí přijímá je 18,8 %.

V pořadí **dvanáctá otázka** byla zaměřena na to, zda je respondent zákazníkem z některých uvedených finančních institucí. Na výběr měli z několika bank a pojišťoven. Konkrétně mohli vybírat z následujících: Československá obchodní banka, Česká spořitelna, Komerční banka, Moneta Money Bank, Kooperativa a Česká podnikatelská pojišťovna. Celkem odpovědělo 325 respondentů, avšak v případě, že jsou respondenti klienty více uvedených, mohli uvést více možností. Jsou-li klientem jiné instituce, která uvedená není, měli možnost uvést jinou odpověď. Dotazovaní však nemusí být zákazníkem žádné finanční instituce, proto pro tyto dotazované byla možnost Nejsem klientem žádné banky/pojišťovny.

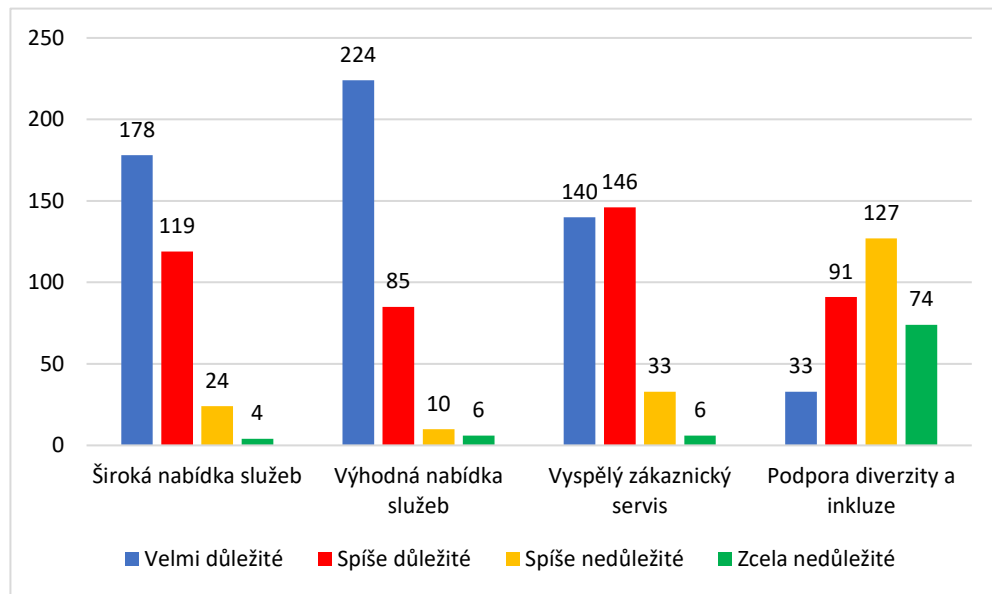


Obrázek 37: Zákazníci finanční instituce
Zdroj: Vlastní zpracování

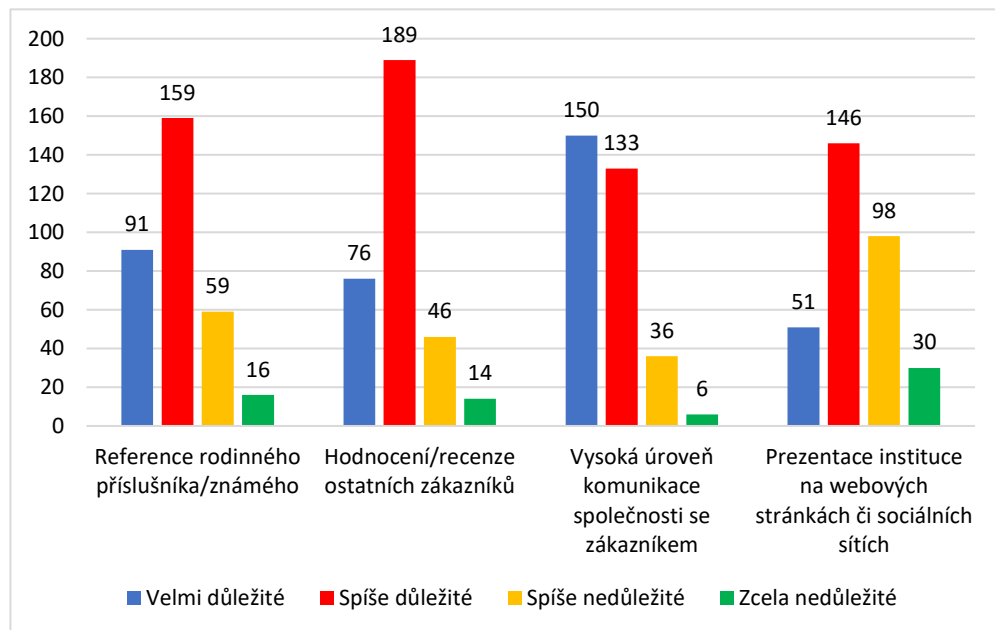
Uvedený graf u obrázku č. 37 ukazuje, že celkem 33,5 % respondentů se řadí mezi klienty České spořitelny. Druhou bankou s největším počtem klientů je Komerční banka, kterou zvolilo 25,8 %. Třetí místo má Československá obchodní banka s 21,2 % respondenty. Následuje pojišťovna Kooperativa, jejímž zákazníkem je 13,2 % respondentů, za ní je banka Moneta Money Bank s 12 % klientů. Respondentů, kteří nejsou klientem žádné finanční instituce, je celkem 5,2 %. Na posledním místě se 4,9 % klienty je Česká podnikatelská pojišťovna. Jiné možnosti, a tedy nejčastější odpovědi mimo nabídku byly: Raiffeisenbank, Air Bank, Fio banka, UniCredit či mBank. Celkem 1,54 % dotazovaných na otázku nechtělo odpovídat a 0,31 % respondentů není obyvateli ČR.

Třináctá, a zároveň poslední otázka před identifikačními otázkami, se respondentů ptala na to, jaké faktory jsou pro ně z pohledu zákazníků důležité při výběru bankovní instituce. Respondenti mohli vybírat celkem z 12 faktorů, a to: široká nabídka služeb (účty a karty, úvěr, hypotéka, investování, stavební spoření, pojištění), výhodná nabídka služeb (nízké úroky z úvěru, vysoké výnosy z investic), vyspělý zákaznický servis, podpora diverzity a inkluze (zaměstnávání lidí z menšin, účast na akcích, pořádání akcí, konference o rovnosti na pracovišti, podpora rodičů), reference rodinného příslušníka či známého, hodnocení/recenze ostatních zákazníků, vysoká úroveň komunikace společnosti se zákazníkem, prezentace instituce na webových stránkách či sociálních sítích, dostupnost kamenné pobočky, možnost vyřešit veškeré požadavky online, akční nabídky u partnerů společnosti (slevy na elektroniku, potraviny, sport, zábavu), tradice a jméno banky. Na každý jeden faktor odpovědělo celkem

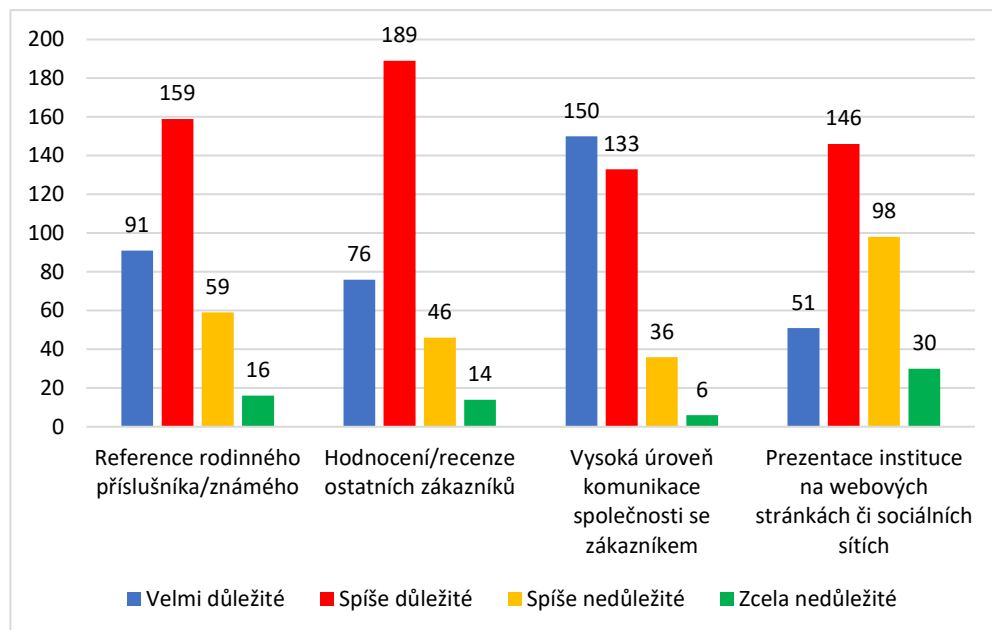
325 respondentů. Jednotlivé faktory jsou znázorněny ve třech grafech u obrázků č. 38, 39 a 40 (graf je rozdělen do tří částí z důvodu lepší přehlednosti).



Obrázek 38: Důležitost faktorů – 1. část
Zdroj: Vlastní zpracování



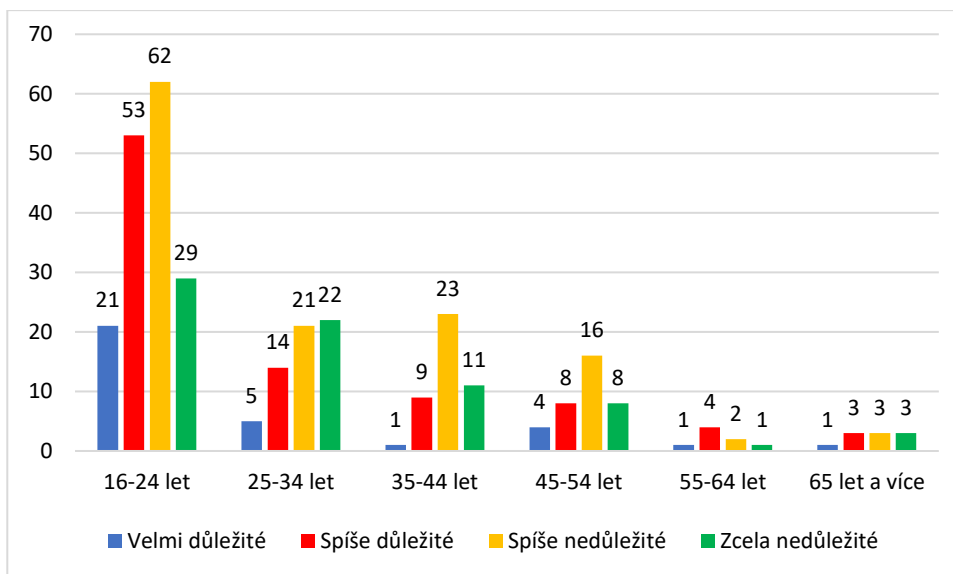
Obrázek 39: Důležitost faktorů – 2. část
Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 40: Důležitost faktorů – 3. část
Zdroj: Vlastní zpracování

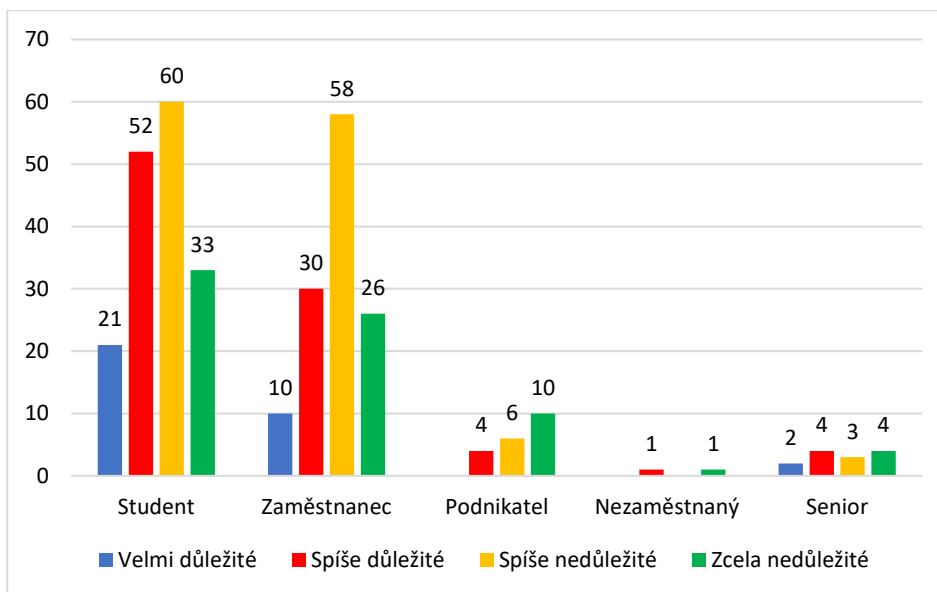
Z grafů výše lze vidět, že z celkových 12-ti kritérií je pro respondenty nejdůležitější výhodná nabídka služeb, jelikož celkem 69 % dotazovaných zvolilo toto kritérium jako velmi důležité. Naopak nejméně důležitým faktorem ze všech uvedených je pro respondenty podpora diverzity a inkluze. Důvodem je, že 22,8 %, dotazovaných zvolilo odpověď zcela nedůležité. U ostatních kritérií se odpověď zcela nedůležité pohybuje v rozmezí od 1–16 %.

V pořadí čtvrtý faktor, konkrétně jak je pro respondenty důležité při výběru bankovní instituce vidět, že společnosti podporující diverzitu lze sledovat vzhledem k věku. Z původního grafu je viditelné, že tento faktor je pro dotazované nejméně důležitým, jelikož možnost zcela nedůležité má zde nejvyšší počet dotazovaných, oproti ostatním uvedeným faktorům. Posloupnost odpovědí je od nejnižšího počtu po nejvyšší následující: velmi důležité 10,2 % respondentů, zcela nedůležité 22,8 % respondentů, spíše důležité – 28 % respondentů, spíše nedůležité – 39 % respondentů. Tato posloupnost není dodržena u respondentů spadající do věkové kategorie 25–34 let, 55–64 let, 65 let a více. Celkem 35,5 % dotazovaných ve věku 25–34 let zastává názor, že podpora diverzity je zcela nedůležitá, tudíž jsou u této možnosti v převaze o 1,6 % nad odpovědí spíše nedůležité. I přes nízký počet respondentů spadající do těchto dvou věkových kategorií, tak pro 50 % respondentů ve věku 55–64 let je tato podpora spíše důležitá, posloupnost tak není dodržena. U lidí ve věku 65 let a více jsou poslední tři možnosti odpovědí ve výši 30 %. Výsledky znázorňuje graf u obrázku č. 41.



Obrázek 41: Podpora diverzity vzhledem k věku
Zdroj: Vlastní zpracování

Faktor lze propojit také z hlediska hlavního ekonomického statusu, kdy posloupnost odpovědí je dodržena v prvních dvou případech – u studentů a zaměstnanců. Pro 12,7 % studentů a 8 % zaměstnanců je podpora diverzity velmi důležitá. Spíše důležitá je pro 31,3 % studentů a 24,2 % zaměstnanců. Za spíše nedůležitou tuto podporu považuje 36,1 % studentů a 46,8 % zaměstnanců. To, že je podpora diverzity zcela nedůležitým faktorem zastává celkem 19,9 % studentů a 21 % zaměstnanců. Z toho vyplývá, že pro studenty je podpora diverzity ze strany firem důležitějším faktorem při výběru bankovní instituce než pro zaměstnance. Podnikatelé nevolili odpověď velmi důležité a mimo to, možnost zcela nedůležité převažuje možnost spíše nedůležité o 20 %. U 50 % nezaměstnaných respondentů byla zvolena možnost spíše důležité a u dalších 50 % nezaměstnaných zcela nedůležité. Celkem 15,4 % seniorů zvolilo možnost velmi důležité, spíše nedůležitým faktorem je diverzita pro 23 % těchto respondentů, 30,8 % seniorů zvolilo možnost spíše důležité a stejné procento odpovědí má i možnost zcela nedůležité. Tyto výsledky zobrazuje graf u obrázku č. 42.



Obrázek 42: Podpora diversity vzhledem ke statusu
Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Návrh doporučení

Na základě provedené komparace předních finančních institucí byly zjištěny jejich strategie diversity. Tyto strategie jsou ve většině případů analogické s jednotlivými položkami primární či sekundární dimenze diversity. Po provedeném shrnutí, ze kterého plyne, kolik sledovaných kritérií banky a pojišťovny v rámci dimenzí splňují, je jasná následující věc. Většina z uvedených společností se zabývá podobnými aktivitami, přičemž každá z nich splňuje 5–8 kritérií z celkových 16. Mezi kritérii, jež jsou splňována všemi společnostmi je genderová diversity, věková diversity, rodičovský status a prezentování rozmanitosti na webových stránkách. Za důležité aktivity v rámci aktivit rozmanitosti je však důležité považovat také podporu OZP, LGBT nebo sdílení diversity na sociálních sítích či reklamy s ní spojené. Ne všechny instituce se těmito aktivitám věnují, a proto by bylo žádoucí toto zlepšit.

Je na místě, aby byla větší pozornost věnována LGBT osobám v pracovním prostředí. Bylo by vhodné, kdyby tato aktivita byla součástí strategie všech firem, které se rozhodly být inkluzivní. Důvodem je, že v dnešní moderní společnosti by se dalo očekávat, že lidé nebudou ostatní soudit na základě sexuální orientace. Opak je pravdou, jelikož stále jsou takové osoby středem výsměchu, v horším případě jsou součástí konfliktů či teroristických útoků. Z uvedených společností, pouze ČSOB a Moneta Money Bank mají přímo do své strategie rozmanitosti zasazenou podporu těchto osob. Vhodné doporučení tedy je, aby ČS, KB, ČPP a Kooperativa tento aspekt promyslely a případně ho též přidaly do své strategie. Pokud by tak učinily, je žádoucí, kdyby se dále inspirovaly ČSOB a rozšířily tuto podporu stejně jako ona o

vnitřní zájmovou skupinu. Je podstatné, aby inkluzivní firmy bojovaly proti jakékoliv diskriminaci vůči těmto osobám a šířily osvětu, že je celospolečensky nepřijatelné, aby docházelo k podobným útokům, jako v říjnu 2022 v Bratislavě. Firmy by si měly též uvědomit, že sexuální orientace nemá žádný vliv na pracovní výkon pracovníka.

Všechny zmíněné společnosti věnují svou pozornost v rámci své strategie diverzity rodičům na MD/RD. Není pochyb o tom, že jde o významnou problematiku, jelikož rodiče po RD nemůžou často najít zaměstnání. Dá se očekávat, že firmy jednoduše nechtějí neustále řešit to, že takoví zaměstnanci potřebují volno kvůli nemocnosti svých dětí. Pokud jsou ale firmy inkluzivní, takové rodiče podporují. Doporučením je, aby nejlépe všechny takové firmy provozovaly firemní školky, kdy ČSOB jako jediná ze všech popisovaných společností firemní školky provozuje. Ostatní firmy by se opět měly inspirovat, jelikož chtějí, aby s nimi takoví zaměstnanci neztráceli kontakt, avšak v případě neprovozování firemních školek může docházet k lehké kontradikci. I přesto, že většina uvedených společností poskytuje finanční příspěvky na pokrytí nákladů na chůvu či jesle, může nastat situace, kdy hlídání dětí odpadne. V ten moment pro rodiče nastává otázka, kdo jejich dítě bude hlídat. Pokud by společnosti dospěly k závěru firemní školky vybudovat, měly by počítat s jistými náklady. Náklady na vybudování firemní školky se jistě pohybují ve výši několika milionů korun, přičemž s jejich provozováním se pojí náklady další. Důvodem je, že už v roce 2014 vyšla výstavba firemní školky pro 25 dětí přibližně na 1 000 000 Kč a náklady na provoz byly zhruba 13 000 Kč na jedno dítě (Dočkal, 2014). Vezmou-li se v potaz dnešní mnohem vyšší ceny a inflace, tak jde o velký zásah do finančního rozpočtu firem. Firmy však mohou zažádat o dotace. Pokud by ale všechny uvedené společnosti zřídily firemní školky, mohlo by se to pojit s jistým problémem. Tím by mohlo být, že uvedené banky a pojišťovny mají po ČR několik poboček a nebylo by fér, aby firemní školky byly pouze ve velkých městech. Mohlo by to totiž vést k nespokojenosti zaměstnanců. Řešením, které by tento problém mohlo vyřešit, je zavedení baby office, které již provozuje například ČPP a Kooperativa. Baby office jistě nejsou tak nákladné, jako firemní školky. Pokud by však zmíněné banky a pojišťovny firemní školku ani baby office nezaložily, tak by tento problém mohly vyřešit již zmíněné finanční příspěvky. Jde o levnější variantu, kdy odměna záleží na věku dítěte, avšak pohybuje se ve výši okolo 5 000 až 10 000 Kč/rok pro jednoho takového zaměstnance (Filipová, 2021).

V dnešní době sociálních sítí by se dalo očekávat, že firmy budou své podnikatelské aktivity prezentovat nejen na webových stránkách, ale i na sociálních sítích. Touto strategií se vydaly všechny instituce kromě ČPP. Ta jediná není uživatelem ani jedné sociální sítě

a prezentuje se tak pouze na webových stránkách. Bylo by vhodné, kdyby tuto skutečnost společnost ČPP změnila a následovala tak ostatní instituce, jelikož lze předpokládat, že většina zákazníků nebude cíleně na webových stránkách vyhledávat konkrétně informace o diverzitě. Proto je vhodným doporučením, aby svůj postoj k CSR a přímo k diverzitě vyjadřovala prostřednictvím příspěvků buď na Facebooku pro starší generaci či Instagramu pro generaci mladší. Je pravděpodobné, že pro dnešní dobu je téměř vyloučené, aby své aktivity nesdílela na sociálních sítích, už jen z důvodu dobré image. Pokud by ČPP tento návrh vzala v potaz a rozhodla se sociální sítě využívat, je doporučeno, aby si na začátek najmula agenturu a poté zaměstnala osobu, která bude působit přímo jako správce sociálních sítí. V případě najmutí agentury by musela počítat s náklady v přibližné výši 50 000 Kč/měsíc (Rumpala, 2017). Kooperativa své podnikatelské aktivity na sociálních sítích zveřejňuje, avšak příspěvky týkající se přímo rozmanitosti na nich nejsou. Lze doporučit, aby jednou za čas nějaký takový příspěvek v přijatelné míře zveřejnila, aby bylo jasné, že i to je jejím principem podnikání.

Vzhledem k tomu, že několika tisícová menšina v ČR jsou Romové, bylo by na místě, kdyby všechny uvedené společnosti svou aktivní politiku diverzity rozšířily o etnickou diverzitu. Vůči Romům má majoritní společnost nepříznivý názor, cítí k nim velký sociální odstup a je tato komunita spojena s neustálými předsudky. Důvodem může být to, že s nimi většinová společnost nemá dobré zkušenosti. Bylo by vhodné, kdyby se uvedené společnosti zamyslely nad tím, že ne všichni Romové jsou stejní. Jistě existují i tací, kteří jsou slušní, vystudovaní či se chtějí odlišit od zarytého názoru na většinu Romů a chtějí být v zaměstnání přínosem. Lze říci, že není dobré, když se veřejnost, ale i firmy dopouští nespravedlivého zevšeobecnění.

Dále lze doporučit, aby všechny uvedené společnosti svůj postoj k rozmanitosti přenesly v přijatelné míře do televizních reklam či na billboardy. Bylo by dobré, kdyby ČSOB, KB, Moneta Money Bank, ČPP i Kooperativa převzaly inspiraci od ČS, která svůj postoj k diverzitě formou této propagace prezentuje. Ostatní společnosti sice billboardy a televizní reklamy mají, ale nezaměřují se na rozmanitost. Snad by se dalo říct, že v reklamách uplatňují age management. Lze předpokládat, že televizní reklamy mohou oslovit velké množství osob, stejně tak billboardy, jež jsou všem na očích. Je vhodné, aby svůj přístup k diverzitě vyjadřovaly formou této propagace citlivě, ale jasně. Bylo by tedy na místě, kdyby se zaměřily na své prozatímní billboardy a některé z nich zaměnily na billboardy vyjadřující rozmanitost, případně kdyby rozšířily svůj počet billboardů (nebo jiných venkovních reklam). S tím by se ovšem pojily náklady, které by se zřejmě lišily. Záleželo by totiž pravděpodobně na lokalitě či

viditelnosti billboardu. Cena pronájmu billboardu začíná na 7 000 Kč bez DPH/měsíc a končí přibližně na 90 000 Kč bez DPH na měsíc (v tu chvíli se už jedná ale o big boardy) (Plakátov, 2023). Jako reklamní plochu lze též doporučit citylight vitríny, jejichž pronájem se v Pardubicích nabízí za 1 990 Kč bez DPH/měsíc. Pro organizace zde tedy nastává otázka, zda chce vynakládat další finanční prostředky na pronájem nových billboardů či zaměřit tematiku těch stávajících. V této situaci by bylo levnější, a tedy i lepší, předělat ty stávající. Co se týče televizních reklam, tak ty všechny uvedené instituce mají. Zobrazován je však maximálně age management, nikoliv LGBT páry či OZP. Na to by se společnosti mohly více zaměřit, avšak znázornění těchto osob by mělo plně korespondovat s nabízenými službami.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zákazníci hodnotí diverzitu a konkrétně inkluzivní reklamy pozitivně, ovšem mají též spousta připomínek, které by měly být pádným důvodem pro změnu ze strany firem. Zákazníci oceňují, když se společnosti snaží o podporu různorodých osob, čímž se odbourávají stereotypy ve společnosti a snižují se předsudky. Jsou toho názoru, že je-li člověk přínosem pro firmu, není důvod ho nezaměstnat například pouze na základě jiné barvy pleti. Ve 21. století by lidé mohli již chápat, že se společnost posouvá a není zde prostor pro zatěžování se takovými malichernostmi. Na druhou stranu zákazníkům vadí, že jsou odlišující se osoby příliš zvýhodňovány a diskriminovaná se pak cítí spíše většinová společnost. Nesouhlasí také s tím, že inkluzivní reklamy od českých firem v sobě ukazují osoby, se kterými se v ČR málo kdy lze setkat. V této situaci by bylo vhodné, kdyby společnosti v takových reklamách zobrazovaly například stejnopohlavní páry/rodiny nebo již zmíněné Romy. Zákazníci jsou též toho názoru, že jim jsou inkluzivní reklamy podsouvány na každém kroku a vnucují jim jejich názor. Často podle nich takové reklamy ani nesouvisí s nabízeným produktem či službou. Z toho důvodu by měli společnosti přijmout doporučení, že by takové reklamy měly být autentické, obsah reklamy a lidé v ní by měli přímo souviset s podnikatelskými činnostmi firem.

Je vhodné, aby inkluzivní firmy prezentovaly toto téma citlivě a netlačily příliš na pilu. Obzvláště v dnešní době, kdy jsou lidé v ČR toho názoru, že je nadřazováno uprchlíkům z Ukrajiny na úkor českých občanů. V současné době jde tedy zároveň o ožehavé téma, ke kterému by firmy měly přistupovat zodpovědně a s rozvahou, aby proti sobě zbytečně neobrátily své zákazníky. V současné situaci by bylo možná lepší nevyvolávat provokaci a neukazovat tyto menšiny v takovém množství. Dále lze doporučit, aby firmy nejprve uspokojily potřeby svých zákazníků a poté prezentovaly svůj pozitivní postoj k diverzitě. Lidé totiž rychle pochopí, že diverzita má vést k novým nápadům, inovacím, kreativitě a tím pádem

k většímu uspokojení zákazníků. Pokud však bude firma prezentovat svůj pozitivní přístup k diverzitě a zákazníci neuvidí žádné výsledky, firma může následně o zákazníky přijít. Z toho důvodu lze doporučit, aby inkluzivní společnosti zařazovaly do své strategie diverzity kritéria, která mohou naplnit a budou tak spokojeni jak zaměstnanci, tak zákazníci. Je tedy otázkou, zda společnosti nepodporují diverzitu pouze kvůli dobré podnikové image, jelikož je v dnešní době toto téma hodně diskutované nebo pouze z komerčních důvodů. Z toho plyne, že je důležité, aby firmy tohoto tématu nezneužívaly bez reálného zájmu ve společnosti něco změnit.

Téma, které veřejnost hodnotí velmi kriticky je, že je diverzita tlačena kvótami. Vadí jí konkrétně kvóty, které musí splňovat filmy, jenž chtějí být nominovány na Oscara. Jde o to, že se bude sledovat, jaké bude obsazení filmů a kdo bude najímán pro jejich natáčení. Toto nařízení stanoví, že filmy způsobilé pro nominaci na Oscara musí splňovat dva ze čtyř standardů rozmanitosti (Buchanan, 2020). Lze říci, že jsou tato pravidla velice omezující nejen pro osoby, které se zabývají tvorbou filmů (scénáristy), ale též pro diváky. Je na místě, aby se svět zamyslel nad tím, zda se touto cestou chce opravdu vydat. Tím, že bude podporovat nepřirozenou diverzitu nepřispěje ke zlepšení stavu společnosti. Jelikož na jednu stranu se snaží, aby byly menšiny přijímány a nebyla na nich páchána diskriminace, na druhou stranu tyto pokyny mohou způsobit naprostý opak. Může totiž působit pošetile, když je do hlavní role v historickém filmu obsazen černoch jen proto, aby byla splněna kvóta. V té chvíli nastává diskriminace osoby, která by se pro roli hodila více nejen z hlediska talentu, ale především z hlediska vzhledu (stereotypní osoba bílé pleti). Špatnou variantou v tomto případě může též být, když tyto kvóty překazí plán tvůrce filmu, jenž nemůže, kvůli pro něj nehodící se hlavní postavě, film natočit. Naskytá se otázka, proč měnit historii, jen kvůli splnění kvót nebo proč měnit něco, co je běžné pro dané období. Veřejnost je poté k tématu skeptická. Bylo by na místě, aby společnosti došly k závěru, že nemá smysl diverzitu zavádět tam, kam se nehodí. Jelikož tím firmy nemusí nikdy docílit toho, že bude rozmanitost v budoucnu považována za běžnou věc. Je tedy vhodné, aby rozmanitost byla přirozená.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnovala diversity managementu v kontextu podnikové image, zákaznických preferencí a jeho aplikování předními finančními institucemi v ČR. Byly zvoleny celkem čtyři banky, konkrétně ČSOB, ČS, KB, Moneta Money Bank a dvě pojišťovny, a to ČPP a Kooperativa. Všechny tyto společnosti jsou sociálně odpovědné a uplatňují ve svém podnikání určitou strategii diverzity. Uvedené banky a pojišťovny mezi sebou byly vzájemně komparovány.

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout doporučení pro rozšíření aktivit diversity managementu ve finančním odvětví, a to na základě komparace jednotlivých strategií diverzity u předních finančních institucí, a následně dle vnímání této problematiky českými zákazníky.

Práce byla rozdělena na tři části. První kapitola se věnovala vymezení základních pojmů diversity managementu, tedy primární a sekundární dimenzi diverzity, zavádění diverzity a jejím přínosům, inkluzi a společnostem podporující diverzitu působící v ČR. Druhá část byla věnována spojení sociální odpovědnosti firem a diverzity, kdy byly vymezeny pojmy jako je firemní kultura a image, CSR a image a sociální pilíř CSR. Kapitola se dále zabývala PR a dalšími nástroji v kontextu diversity managementu, očekáváním a preferencemi zákazníků a inkluzivní reklamou.

Poslední část se věnovala popisu řízení diverzity ve vybraných finančních institucích, kdy byly popsány základní informace o společnostech, následně byla pozornost věnována jejich strategiím rozmanitosti a oceněním, které v rámci diverzity obdržely. Následovala shrnující tabulka znázorňující celkový počet splňujících kritérií v rámci diverzity jednotlivých společností. Ke zjištění očekávání a preferencí zákazníků bylo využito dotazníkové šetření. Průzkum probíhal v období prosinec 2022 až únor 2023 a byl zrealizován formou elektronického dotazníku přes Google Forms. Dotazník získal celkem 325 odpovědí od respondentů z České republiky. Na základě těchto odpovědí byly stanoveny návrhy na zlepšení aktivit v rámci diverzity, přičemž další návrhy na rozšíření aktivit byly určeny na základě komparace finančních institucí.

Dle provedené komparace bylo zjištěno, že by některé z popisovaných společností měly vylepšit svou propagaci diverzity, rozšířit své aktivity v rámci podpory rodičů na MD/RD či začít podporovat menšiny, se kterými se lze běžně setkat v ČR. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zákazníci očekávají větší přirozenost a firmy by tak měly tyto aktivity vyjadřovat citlivě.

Práce je přínosná nejen pro všechny společnosti, ale též pro zákazníky. Firmám práce pomůže dojít k uvědomění, že být inkluzivní může přinášet nové nápady, nový pohled na věc, vyšší spokojenost zaměstnanců i zákazníků či získání zákazníků nových. Zákazníky a obecně veřejnost diverzita může dovést k uvědomění, že by všichni, obzvláště v této době, měli mít stejné příležitosti uspět a není třeba někoho soudit jen podle toho, že je jiný než ostatní. Nezbyvá než věřit, že s rostoucím zájmem o rozšiřování diverzity a inkluze vzroste též lidské chápání a solidarita. K tomu lze však dojít lépe přirozenou cestou bez zbytečných nátlaků.

POUŽITÁ LITERATURA

- AGE MANAGEMENT, 2023. Proč se obrátit na nás? In: *Age management* [online]. c2023 [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/o-nas-4/>
- ARMSTRONG, G., KOTLER, P., 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.
- ASISTENCE, 2023a. O nás. In: *Asistence* [online]. b.r. [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://www.asistence.org/o-nas/>
- ASISTENCE, 2023b. Firemní a nadační partneři. In: *Asistence* [online]. b.r. [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://www.asistence.org/o-nas/darci-a-partneri/>
- ASOCIACE INSTITUCÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH ČR, 2016. O Age Managementu. In: *AIVD* [online]. c2016 [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/cz/o-age-managementu/>
- ASOCIACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI, 2021. V Černínském paláci se rozdávaly ceny SDGs. Oceněny byly nejlepší udržitelné projekty pro rok 2021. In: *Asociace společenské odpovědnosti* [online]. 16. září 2021 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/v-cerninskem-palaci-se-rozdavaly-ceny-sdgs-oceneny-byly-nejlepsi-udrzitelne-projekty-pro-rok-2021/>
- ASOCIACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI, 2023a. Česká podnikatelská pojišťovna. In: *Asociace společenské odpovědnosti* [online]. b.r. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/clen/ceska-podnikatelska-pojistovna/>
- ASOCIACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI, 2023b. Naši členové. In: *Asociace společenské odpovědnosti* [online]. b.r. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/nasi-clenove/>
- ASOCIACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI, 2023c. SDGs. In: *Asociace společenské odpovědnosti* [online]. b.r. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/sdgs/>
- BANKOVNÍ POPLATKY, 2011. Česká spořitelna získala v soutěži TOP ODPOVĚDNÁ FIRMA 2011 dvě ocenění. In: *Bankovní poplatky* [online]. 14. listopadu 2011 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.bankovnipoplatky.cz/-ceska-sporitelna-ziskala-v-soutezi-top-odpovedna-firma-2011-dve-oceneni-15817.html>

BLACKMAN, A., 2017. What are the important dimensions of workplace diversity? In: *envatotuts+* [online]. 28. února 2017 [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://business.tutsplus.com/tutorials/important-dimensions-of-workplace-diversity--cms-28319>

BOWEN, H., R., 2013. *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa City: University of Iowa Press. ISBN 978-1-60938-196-7.

BUCHANAN, K., 2020. The Oscar's new diversity rules are sweeping but safe. In: *The New York Times* [online]. 9. září 2020 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2020/09/09/movies/oscars-best-picture-diversity.html>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2016a. Co je diverzita. In: *Byznys pro společnost* [online]. 23. března 2016 [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/co-je-diverzita/>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2016b. Československá obchodní banka, a. s. In: *Byznys pro společnost* [online]. 1. března 2016 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/ceskoslovenska-obchodni-banka-a-s/>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2016c. Kdo jsme. In: *Byznys pro společnost* [online]. 11. března 2016 [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/clenstvi-v-platforme-2016/>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2016d. Věková diverzita. In: *Byznys pro společnost* [online]. 11. dubna 2016 [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/vekova-diverzita/>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2019. Pride Business Forum 2019: začít s rovností je jednoduché. In: *Byznys pro společnost* [online]. 24. června 2019 [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/pride-business-forum-2019-zacit-s-rovnosti-je-jednoduche/>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2021. Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. In: *Byznys pro společnost* [online]. 22. března 2021 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/ceska-podnikatelska-pojistovna/>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2023a. Ptáme se firem: Martin Laur, Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group. In: *Byznys pro společnost* [online]. b.r. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.odpovednefirmy.cz/odpovedne-firmy/ptame-se-firem/213/martin-laur-kooperativa-pojistovna-a-s-vienna-insurance-group.html?pg=2>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2023b. Top odpovědná firma 2022: Cena byznysu pro společnost. In: *Byznys pro společnost* [online]. b.r. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.odpovednefirmy.cz/>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2023c. Top odpovědná firma 2022. In: *Byznys pro společnost* [online]. 25. října 2022 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: https://www.odpovednefirmy.cz/downloads/1666615419_0_e15_top-odpovedna-firma-pdf.pdf

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2023d. O ceně. In: *Byznys pro společnost* [online]. b.r. [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.odpovednefirmy.cz/cena-top.html>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2023e. Co je diverzita. In: *Byznys pro společnost* [online]. b.r. [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/cs/co-je-diverzita>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2023f. Česká podnikatelská pojišťovna. In: *Byznys pro společnost* [online]. b.r. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/cs/signatar/ceska-podnikatelska-pojistovna>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2023g. Česká spořitelna. In: *Byznys pro společnost* [online]. b.r. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/cs/signatar/ceska-sporitelna>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2023h. Evropská charta diverzity. In: *Byznys pro společnost* [online]. b.r. [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/cs/evropska-charta-diverzity>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2023i. Komerční banka. In: *Byznys pro společnost* [online]. b.r. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/cs/signatar/komercni-banka>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2023k. Kulatý stůl „Gender a Česko: Ženy ve vedení obchodních společností“. In: *Byznys pro společnost* [online]. b.r. [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/en/akce-detail/sdileni-dobre-praxe-a-podpora-vyrovnaneho-zastoupeni-zen-a-muzu-v-rozhodovacich-pozicich-obchodnich-spolecnosti>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2023l. Moneta Money Bank. In: *Byznys pro společnost* [online]. b.r. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/cs/signatar/moneta-money-bank>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2023m. Signatáři Charty diverzity. In: *Byznys pro společnost* [online]. b.r. [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/cs/signatari-charty-diverzity>

COOK, S., 2021. How millennials & gen Z are pushing brands on diversity and inclusion. In: *Business Because* [online]. 3. března 2021 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.businessbecause.com/news/insights/7504/millennial-gen-z-diversity-and-inclusion>

COUNCIL OF EUROPE, 2023. Gender. In: *Council of Europe* [online]. c2023 [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://www.coe.int/en/web/compass/gender>

ČESKÁ PODNIKATELSKÁ POJIŠŤOVNA, 2022. Strategie diverzity 2021. In: *Česká podnikatelská pojišťovna* [online]. c2023 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: https://www.cpp.cz/file/edee/2022/02/cpp_strategie-diverzity-2021.pdf

ČESKÁ PODNIKATELSKÁ POJIŠŤOVNA, 2023a. O společnosti. In: *Česká podnikatelská pojišťovna* [online]. c2023 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.cpp.cz/o-spolecnosti>

ČESKÁ PODNIKATELSKÁ POJIŠŤOVNA, 2023b. Společenská odpovědnost. In: *Česká podnikatelská pojišťovna* [online]. c2023 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.cpp.cz/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost>

ČESKÁ SPOŘITELNA – BANKA BEZ BARIÉR, 2023. Speciální služby pro osoby s handicapem. In: *Česká spořitelna – banka bez bariér* [online]. c2023 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/page/banka-bez-barier>

ČESKÁ SPOŘITELNA, 2020. [Všem našim zaměstnancům...]. In: *Facebook* [online]. 10. březen 2020, 16:55 [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/ceskasporitelna/photos/a.155033912955/10157271437742956>

ČESKÁ SPOŘITELNA, 2021. [Už jste se někdy přistihli...]. In: *Instagram* [online]. 11. března 2021 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/p/CMRg4R3rMAL/>

ČESKÁ SPOŘITELNA, 2021. Česká spořitelna: Jste #silnější, než si myslíte. In: *YouTube* [online]. 7. 4. 2021 [cit. 2023-02-20]. Kanál uživatele Česká spořitelna. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=0Kt0jCdVo-E>

ČESKÁ SPOŘITELNA, 2021. Petra: Diverzita je rozmanitost a respekt k jedinečnosti. In: *Česká spořitelna* [online]. 5. prosince 2021 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://kariera.csas.cz/cs/blog-ze-zivota-ve-sporce/petra-diverzita-je-rozmanitost-a-respekt-k-jedinecnosti>

- ČESKÁ SPOŘITELNA, 2023. Jste #silnější, než si myslíte. In: *Česká spořitelna* [online]. c2023 [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/page/silnejsi>
- ČESKÁ SPOŘITELNA, 2023a. Kdo jsme. In: *Česká spořitelna* [online] c2023 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>
- ČESKÁ SPOŘITELNA, 2023b. Rovné příležitosti. In: *Česká spořitelna* [online]. c2023 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/nasi-lide/rovne-prilezitosti>
- ČESKÁ SPOŘITELNA, 2023c. Věříme dobrým věcem. In: *Česká spořitelna* [online]. c2023 [cit. 2023-21-26]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/verime-dobrym-vecem>
- ČESKÁ TELEVIZE, 2011. Firma roku: Rovné příležitosti vyhrála Česká spořitelna. In: *Česká televize* [online]. 28. listopadu 2011 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/1207134-firma-roku-rovne-prilezitosti-vyhrala-ceska-sporitelna>
- ČSOB, 2018. [Dobrý skutek zvládnete i za dvě minuty! ...]. In: *Instagram* [online]. 20. září 2018 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/p/Bn81JGJgzU/>
- ČSOB, 2021. Výroční zpráva o společenské odpovědnosti a udržitelnosti skupiny ČSOB. In: *ČSOB* [online]. c2023 [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/619935/csob-csr-2021-cz.pdf>.
- ČSOB, 2022. [Stali jsme se partnery poradny Sbarvouen.cz...]. In: *Facebook* [online]. 10. listopad 2022, 14:39 [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/csob/photos/a.336333789747431/5652683081445782>
- ČSOB, 2022a. ČSOB se stává oficiálním generálním partnerem poradny Sbarvouen.cz. In: *ČSOB* [online]. 11. listopadu 2022 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/-/tz221111>
- ČSOB, 2022b. Výroční zpráva 2021. In: *ČSOB* [online] c2022 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/vz-csob-2021.pdf>
- ČSOB, 2023a. O ČSOB a skupině. In: *ČSOB* [online]. c2023 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>
- ČSOB, 2023b. Ocenění skupiny ČSOB. In: *ČSOB* [online]. c2023 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/oceneni-skupiny-csob>

DALEY, S., 2022. Diversity + inclusion: What is diversity & inclusion in the workplace? In: *Built In* [online]. 26. července 2022 [cit. 2023-01-10]. Dostupné z: <https://builtin.com/diversity-inclusion>

DOČKAL, J., 2014. Firemní školky. In: *Flek.cz* [online]. 27. března 2014 [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://flek.cz/clanky/dalsi-tipy-a-informace/jak-zalozit-firemni-skolky-a-ziskat-dotace-msmt-a-eu>

EGER a kol., L., 2009. *Diverzity management*. Praha: Educa Service. ISBN 978-80-87306-03-1.

ELOQ COMMUNICATIONS, 2020. The real importance of diversity in PR. In: *PR Network* [online]. 29. prosince 2020 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.pr-network.biz/the-real-importance-of-diversity-in-pr/>

EPOJISTENI.CZ, 2023. Česká podnikatelská pojišťovna, a. s. In: *ePojisteni.cz* [online]. c2023 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.epojisteni.cz/ceska-podnikatelska-pojistovna-cpp/>

EUROPEAN COMMISSION, 2003. The costs and benefits of diversity. In: *European Commission* [online]. 10/2003 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/mars/source/resources/references/others/17%20-%20Costs%20and%20Benefits%20of%20Diversity%20-%20EU%202003%20ExSum.pdf>

EUROPEAN COMMISSION, 2005. *The business case for diversity – good practices in the workplace*. Luxembourg: European Communities. ISBN 92-79-00239-2.

European Leadership & Academic Institute, 2023. Jana Tikalová: Diverzita má velkou sílu a firmám hodně pomůže. In: *ELAI* [online]. b.r. [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: https://elai.cz/media_mention/jana-tikalova-diverzita-ma-velkou-silu-a-firmam-hodne-pomuze/

FILIPOVÁ, Z., 2020. MONETA má komisi pro diverzitu a genderovou vyváženost, MON FAIR. Bude poradním orgánem vedení banky. In: *Moneta Money Bank* [online]. 13. července 2020 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/servis-pro-media/tiskove-zpravy/detail/moneta-ma-komisi-pro-diverzitu-a-genderovou-vyvazenos-mon-fair-bude-poradnim-organem-vedeni-banky>

FILIPOVÁ, Z., 2021a. MONETA spouští projekt kariérní podpory talentovaných žen, vybrala první stovku. In: *Moneta Money Bank* [online]. 21. května 2021 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z:

<https://www.moneta.cz/servis-pro-media/tiskove-zpravy/detail/moneta-spousti-projekt-karierni-podpory-talentovanych-zen-vybrala-prvni-stovku>

FILIPOVÁ, Z., 2021b. MONETA spouští projekt MONstep: O KROK dál, do čtyř let chce zaměstnávat minimálně 3,5% handicapovaných. In: *Moneta Money Bank* [online]. 7. října 2021 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/servis-pro-media/tiskove-zpravy/detail/moneta-spousti-projekt-monstep-o-krok-dal-do-ctyr-let-chce-zamestnavat-minimalne-3-5-procent-handicapovanych>

FILIPOVÁ, Z., 2021c. MONETA srovná podmínky LGBT rodin a párů z řad zaměstnanců, na registrované páry bude pohlížet jako na manžele. In: *Moneta Money Bank* [online]. 26. února 2021 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/servis-pro-media/tiskove-zpravy/detail/moneta-srovna-podminky-lgbt-rodin-a-paru-z-rad-zamestnancu-na-registrovane-pary-bude-pohlizet-jako-na-manzele>

FILIPOVÁ, Z., 2021d. MONETA získala na srovnání pracovního práva ocenění LGBT+ zaměstnavatele roku 2021, Tomáš Spurný obdržel Cenu předsedy Pride Business Fora. In: *Moneta Money Bank* [online]. 17. června 2021 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/servis-pro-media/tiskove-zpravy/detail/moneta-ziskala-za-srovnani-pracovniho-prava-oceneni-lgbt-zamestnavatele-roku-2021-tomas-spurny-obdrzel-cenu-predsedy-pride-business-fora>

FILIPOVÁ, Z., 2021e. Rodičům dětí do šesti let začne MONETA finančně přispívat na hlídání a školky. In: *Moneta Money Bank* [online]. 20. ledna 2021 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/servis-pro-media/tiskove-zpravy/detail/rodicum-deti-do-sesti-let-zacne-moneta-financne-prispivat-na-hlidani-a-skolky>

FILIPOVÁ, Z., 2023. Moneta hlásí Pay Gap 1,98 %, v prestižním indexu genderové rovnosti Bloomberg je opět jediná z České republiky. In: *Moneta Money Bank* [online]. 1. února 2023 [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/servis-pro-media/tiskove-zpravy/detail/moneta-hlasi-pay-gap-1-98-v-prestiznim-indexu-genderove-rovnosti-bloomberg-je-opet-jedina-z-cele-ceske-republiky>

FORET, M., MELAS, D., 2021. *Marketingový výzkum: v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1723-9.

GENDER STUDIES, 2008. Prohlášení Gender Studies. In: *Gender studies* [online]. c2008 [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://genderstudies.cz/gender-studies/prohlaseni.shtml>

- GENDER STUDIES, 2023. Firma roku. In: *Gender Studies* [online]. b.r. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: [https://rovnoprilezitosti.ecn.cz/cz/rocnik?als\[ROK\]=2020&als\[PHL\]=2749](https://rovnoprilezitosti.ecn.cz/cz/rocnik?als[ROK]=2020&als[PHL]=2749)
- GLOBAL DIVERSITY PRACTISE, 2023 What is diversity & inclusion? In: *Global diversity practice* [online]. b.r. [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://globaldiversitypractice.com/what-is-diversity-inclusion/>
- HARING, K., 2021. Diverzita není jen módní trend. Dnešek ukazuje, že to bez ní v byznysu nejde, říká Ondrušová. In: *Info.cz & The Wall Street Journal* [online]. 25. listopadu 2021 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.info.cz/podcasty/podnikatelka/petra-ondrusova-podcast>
- HEROINE, 2021. Nakonec jsme všichni jenom lidé. O rovnosti a diverzitě s ředitelkami z Moneta Money Bank. In: *Heroine* [online]. 28. června 2021 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.heroine.cz/zena-a-svet/5163-nakonec-jsme-vsichni-jenom-lide-o-rovnosti-a-diverzite-s-reditelkami-z-moneta-money-bank>
- HOSPODÁŘSKÉ NOVINY, 2014. Výsledky TOP Odpovědná firma 2014. In: *Hospodářské noviny* [online]. 20. října 2014 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-62972390-vysledky-top-odpovedna-firma-2014>
- HUBBARD, E., E., 2004. *The Manager's Pocket Guide to Diversity management*. Amherst: HRD Press. ISBN 0-87425-761-1.
- IMPACTLY, 2023. Dimensions of diversity: types, key benefits; way to promote them. In: *Impactly* [online]. c2023 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.getimpactly.com/post/dimensions-of-diversity>
- INCLUSIVE EMPLOYERS, 2023. What is inclusion? In: *Inclusive Employers* [online]. c2023 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.inclusiveemployers.co.uk/about/what-is-workplace-inclusion/?cn-reloaded=1>
- JORDAN, S., 2020. Why is diversity marketing important? In: *Top design firms* [online]. 11. listopadu 2020 [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://topdesignfirms.com/web-design/blog/diversity-marketing>
- KEIL a kol., M. 2007. *Diversity management: Vzdělávací manuál* [online]. International Society for Diversity Management. [cit. 16. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>

- KOCIÁNOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOHOUT, J., 1999. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-006-6.
- KOMERČNÍ BANKA, 2021. [Myslete na budoucnost sebe a dalších generací...]. In: *Instagram* [online]. 13. listopadu 2021 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/p/CWOPhSUq7ch/>
- KOMERČNÍ BANKA, 2022. [Máme radosti na rozdávání...]. In: *Instagram* [online]. 30. listopadu 2022 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/p/CllfuDxKI26/>
- KOMERČNÍ BANKA, 2023a. Sociální udržitelnost. In: *KB* [online]. c2023 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/podnikame-udrzitelne/socialni-udrzitelnost>
- KOMERČNÍ BANKA, 2023b. Historie KB. In: *KB* [online]. c2023 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/kb-historie>
- KOMERČNÍ BANKA, 2023c. Klientská spokojenost. In: *KB* [online]. c2023 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/podnikame-udrzitelne/socialni-udrzitelnost/klientska-spokojenost>
- KOMERČNÍ BANKA, 2023d. Ocenění. In: *KB* [online]. c2023 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/podnikame-br-udrzitelne/oceni>
- KOMERČNÍ BANKA, 2023e. Podporujeme diverzitu v týmech. In: *KB* [online]. c2023 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/podnikame-udrzitelne/socialni-udrzitelnost/starame-se-o-zamestnance#tile-Diverzita>
- KOMERČNÍ BANKA, 2023f. Sociální udržitelnost. In: *KB* [online]. c2023 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/podnikame-udrzitelne/socialni-udrzitelnost>
- KOOPERATIVA – NADACE, 2023. Zdravotní a sociální handicap. In: *Kooperativa – Nadace* [online]. c2023 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/nadace/co-delame/seniori-a-zdravi/zdravotni-a-socialni-handicap>

KOOPERATIVA, 2021. [Sportem jedině ku zdraví...]. In: *Instagram* [online]. 12. listopadu 2021 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/p/CWLdwTeK8cv/?hl=cs>

KOOPERATIVA, 2023a. Zpráva o společenské odpovědnosti a udržitelnosti 2021. In: *Kooperativa* [online]. c2023 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/csr-zprava-2021/index.html>

KOOPERATIVA, 2023b. Lidé. In: *Kooperativa* [online]. c2023 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/spolecenska-odpovednost/lide>

KOOPERATIVA, 2023c. O pojišťovně Kooperativa. In: *Kooperativa* [online]. c2023 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa>

KOOPERATIVA, 2023d. Odpovědně k zaměstnancům. In: *Kooperativa* [online]. c2023 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa/zodpovedne-k-zamestnancum>

KOOPERATIVA, 2023e. Pojišťovny Kooperativa a ČPP nabízí prepis komunikace klientům se sluchovým hendikepem. In: *Kooperativa* [online]. c2023 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovny-kooperativa-a-cpp-nabizi-prepis-komunikace-pro-klienty-se-sluchovym-hendikepem>

KOOPERATIVA, 2023f. Představenstvo. In: *Kooperativa* [online]. c2023 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa/predstavenstvo>

KOŠŤÁLOVÁ, J., a kol., 2021. *Diversity Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-390-6.

KOTLER, P., a kol., 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R., a kol., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X.

KREJČÍ, H., 2023. Kooperativa se otevírá dětem zaměstnanců, a to díky nově otevřenému multifunkčnímu prostoru dětského koutku a kanceláře v jednom. In: *Baby Office* [online]. b.r. [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://www.babyoffice.cz/kooperativa-se-otevira-detem->

zamestnancu-a-to-diky-nove-otevrenemu-multifunkcnimu-prostoru-detskeho-koutku-a-kancelare-v-jednom/

KŘÍŽKOVÁ, A., a kol., 2018. *Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR: Pracoviště, zaměstnání, stejná práce a rozklad faktorů*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. ISBN 978-80-7421-162-1.

MACHOVCOVÁ, K., ŠTĚPÁNOVÁ, M., 2015. *V rozmanitosti je síla: Diverzita (nejen) náboženského vyznání ve firemní praxi*. Praha: Gender Studies. ISBN 978-80-86520-50-6.

MÁMA JOB, 2023a. Lídr v oblasti prorodinné politiky a flexibility práce. In: *Máma Job* [online]. c2023 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://mamajob.online/>

MÁMA JOB, 2023b. Pořídte si svou vstupenku včas. In: *Máma Job* [online]. c2023 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://mamajob.online/talk-show/>

MAŇÁKOVÁ, R. PÍCHA, M., 2016. *Adam a Eva v práci*. Praha: TT Publishing. ISBN 978-80-270-0608-3.

MAŘÍKOVÁ, H., a kol. 2015. *Diverzita v praxi: Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky. ISBN 978-80-7330-266-5.

MASTERCARD BANKA ROKU, 2023a. Kategorie. In: *Mastercard Banka roku* [online]. b.r. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://bankaroku.cz/kategorie/>

MASTERCARD BANKA ROKU, 2023b. Předchozí ročníky. In: *Mastercard Banka roku* [online]. b.r. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://bankaroku.cz/predchozi-rocniky/>

MATYÁŠOVÁ, J., a kol., 2014. *Diversity management v praxi*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-4-2.

MISA, Nick, 2020. 12 impressive diversity & inclusion pages (and why!). In: *ONGIG* [online]. 16. července 2020 [cit. 2023-01-10]. Dostupné z: <https://blog.ongig.com/diversity-and-inclusion/diversity-pages/>

MONETA MONEY BANK, 2021a. [Jestli je nám něco opravdu ODPORNÉ...]. In: Instagram [online]. 2. července 2021 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/p/CQ0F8lhIJEr/>

MONETA MONEY BANK, 2021b. [Najít uplatnění na trhu práce...]. In: Instagram [online]. 7. října 2021 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/p/CUuZkgdqbpw/>

MONETA MONEY BANK, 2022. [Přiznat barvu vyžaduje od mnohých...]. In: Instagram [online]. 8. srpna 2022 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: https://www.instagram.com/p/Cg_ZWdcLNVQ/

MONETA MONEY BANK, 2023a. [Rozdíly ve mzdách mužů a žen...]. In: Facebook [online]. 1. únor 2023, 10:42 [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/monetamoneybank/photos/a.311538342229/10160329816502230>

MONETA MONEY BANK, 2023b. O nás. In: *Moneta Money Bank* [online]. c2023 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/o-nas>

MONETA MONEY BANK, 2023c. Rosteme udržitelně. In: *Moneta Money Bank* [online]. c2023 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://esg.moneta.cz/home>

MONETA MONEY BANK, 2023d. Sociální odpovědnost. In: *Moneta Money Bank* [online]. c2023 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://esg.moneta.cz/socialni-odpovednost>

MOR-BARAK, M. E., 2016. *Managing diversity: Toward a Globally inclusive Workplace*. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN 978-1-4833-8612-6.

MUŽÁKOVÁ, K., 2014. *Diversity management: Jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně měnícím se prostředí*. Ostrava: KEY Publishing. ISBN 978-80-7418-229-7.

NADAČNÍ FOND PRO PODPORU ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM, 2021. O nás. In: *NFOZP* [online]. c2021 [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://nfozp.cz/o-nas/>

NENADÁL, J., a kol., 2018. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1561-2.

NORDIC CHAMBER, 2023. Zaměstnáváte osoby se zdravotním postižením? In: *Nordic Chamber* [online]. b.r. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.nordicchamber.cz/content/files/diverzita-cze-verze.pdf>

O'DONOGHUE, D., 2019. The importance of diversity in public relations. In: *G2* [online]. 24. dubna 2019 [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://learn.g2.com/diversity-in-public-relations#a>.

- OCHRANA, F., 2019. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-4200-0.
- PACHINA, A., 2022. Gender a inkluze v reklamě. In: *Ipsos* [online]. 19. ledna 2022 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/gender-inkluze-v-reklame>
- PAUKNEROVÁ, D., a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M., a kol., 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3157-5.
- PENZIJNÍ SPOŘENÍ ČESKÉ SPOŘITELNY, 2023. Společenská odpovědnost. In: *Penzijní spoření České spořitelny* [online]. c2023 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.csps.cz/cs/spolecenska-odpovednost>
- PEREZ, M., 2022. DEI in PR: Its importance and how to create a more inclusive workspace. In: *PRLab* [online]. 15. března 2022 [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://www.bu.edu/prlab/2022/03/15/dei-in-pr-its-importance-and-how-to-create-a-more-inclusive-workspace/>
- PLAKÁTOV, 2023. Nabídka ploch. In: *Plakátov* [online]. c2023 [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://plakatov.cz/search?view=grid>
- PRIDE BUSINESS FORUM, 2023a. Jak prosadit rovnost na pracovišti z pozice LGBT+ zaměstnanec. In: *Pride business forum* [online]. b.r. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.pridebusinessforum.com/zacnete-s-rovnosti/jsem-lgbt-zamestnanec/>
- PRIDE BUSINESS FORUM, 2023b. LGBT+ Friendly Employer 2021 awards. In: *Pride Business Forum* [online]. b.r. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.pridebusinessforum.com/lgbt-friendly-employer-a-pride-business-forum-heroes-2021/>
- PRIDE BUSINESS FORUM, 2023c. LGBT+ Friendly Employer 2022 awards. In: *Pride Business Forum* [online]. b.r. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.pridebusinessforum.com/oceneni-lgbt-friendly-employer-a-pride-business-forum-heroes-2022/>

PRIDE BUSINESS FORUM, 2023d. Pomůžeme vám zavést rovnost vašich LGBT+ zaměstnanců a zaměstnankyň na pracovišti. In: *Pride business forum* [online]. b.r. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.pridebusinessforum.com/o-nas/>

RUMPALA, N., 2017. Kolik stojí profesionální správa sociálních sítí? In: *Natálie Rumpala* [online]. 14. dubna 2017 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.rumpala.cz/1/kolik-stoji-profesionalni-sprava-socialnich-siti/>

SALAZAR, Ch., 2020. The importance of diversity & inclusion in B2B marketing. In: LinkedIn [online]. 20. února 2020 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: https://www.linkedin.com.translate.google/pulse/importance-diversity-inclusion-b2b-marketing-cheryl-salazar?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=cs&_x_tr_hl=cs&_x_tr_pto=sc

SCREEN VOICE, 2022. Spotřebitelé chtějí od značek humor, ty se ho často bojí. In: *Screen Voice* [online]. 27. června 2022 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.screenvoice.cz/aktuality/rozmanite-reklamy-zvysuji-nakupni-zamer/>

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., a kol., 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3339-5.

SUKHRAJ, R., 2021. 36 eye-opening inclusive marketing statistics that prove its power for 2022. In: *Impact* [online]. 6. října 2021 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.impactplus.com/blog/diverse-inclusive-marketing-statistics>

TAHAL, R., a kol., 2017. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8.

TETŘEVOVÁ, L., 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0285-3.

THE LOCAL, 2014. Jobseeking students told to boycott 'sexist firms'. In: *The local* [online]. 3. března 2014 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.thelocal.se/20140303/too-few-women-in-swedish-management-survey/>

THE SOCIAL FORMULA, 2021. Diversity in social media. In: *The social formula* [online]. 18. února 2021 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.thesocialformula.net/diversity-in-social-media/>

TIME TOASTERS, 2023. Jaké jsou trendy v marketingu pro rok 2022? In: *Time Toasters* [online]. c2023 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.timetoasters.cz/trendy-v-marketingu-2022/>

TRAMPOTA, T., VOJTĚCHOVSKÁ, M., 2010. *Metody výzkumu médií*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-683-4.

TVRDÁ, Z., 2022. Co to je Firemní kultura a jak ji vybudovat od základů. In: *MenSeek* [online]. 2. února 2022 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/co-to-je-firemni-kultura/>

VEJVODOVÁ, E., 2018. Co to je firemní kultura a proč je důležité o ni pečovat? In: *SevenIN* [online]. 9. září 2018 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.sevenin.cz/blog/jak-na-firemni-kulturu-co-to-je-firemni-kultura-a-proc-je-dulezite-o-ni-pecovat>

VMLY&R, 2023. Česká spořitelna / Jste #silnější, než si myslíte. In: *VMLY&R* [online]. b.r. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.vmlyr.com/cs-cz/czechia/na%C5%A1e-pr%C3%A1ce/%C4%8Desk%C3%A1-spo%C5%99itelna-jste-siln%C4%9Bj%C5%A1%C3%AD-ne%C5%BE-si-mysl%C3%ADte>

VYSEKALOVÁ, J. 2004. *Psychologie spotřebitele: Jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0393-9.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., BINAR, J., 2020. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2841-9.

ZALIS, S., 2019. Inclusive ads are affecting consumer behavior, according to new research. In: *Think with Google* [online]. 11/2019 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.thinkwithgoogle.com/future-of-marketing/management-and-culture/diversity-and-inclusion/thought-leadership-marketing-diversity-inclusion/>

ZAMBORSKÁ, Z., 2023. Diverzita & inkluze. In: *Kariérko.cz* [online]. b.r. [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://karierko.cz/clanek/zuzana-diverzita-inkluze/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Tabulka znázorňující nakládání s diverzitou u daných společností

Příloha 2: Dotazník

PŘÍLOHA 1: Tabulka znázorňující nakládání s diverzitou u daných společností

Tabulka 2: Shrnutí: Jak společnosti nakládají s diverzitou

Kritéria diverzity	Komparované společnosti					
	ČSOB	ČS	KB	Moneta Money Bank	ČPP	Kooperativa
Gender	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Věk	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sexuální orientace	✓	×	×	✓	×	×
Mentální a tělesné charakteristiky	✓	✓	✓	✓	×	✓
Rasa	×	×	×	×	×	×
Etnicita	×	×	×	×	×	×
Náboženství	×	×	×	×	×	×
Vzdělávání	×	×	×	×	×	✓
Rodičovský status	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Rodinný stav	×	×	×	×	×	×
Socioekonomický status a příjmy	×	×	×	×	×	✓
Pracovní zkušenosti	×	×	×	×	×	✓
Člen Charty diverzity	✓	✓	✓	✓	✓	×
Prezentace podpory diverzity na webových stránkách	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Prezentace podpory diverzity na sociálních sítích	✓	✓	✓	✓	×	×
Prezentace podpory diverzity prostřednictvím TV reklamy	×	✓	×	×	×	×
Celkový počet splněných sledovaných kritérií	8 z 16	8 z 16	7 z 16	8 z 16	5 z 16	8 z 16

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA 2: Dotazník – Preference zákazníka v kontextu diversity managementu ve finančním odvětví

Dobrý den,

jsem studentkou Fakulty ekonomicko-správní v Pardubicích a tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro mou Bakalářskou práci. Dotazník se zabývá preferencemi zákazníka v kontextu diversity managementu ve finančním odvětví a je zcela anonymní. Jeho vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut. Předem moc děkuji za Vaši pomoc a čas.

Fišarová Markéta

- 1. Diverzita = respekt k jedinečnosti každého člověka, a to zejména z hlediska genderu, věku, národnosti, rasy, náboženství či dalších hledisek. V širším pojetí označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti takové podmínky, které umožní všem jedincům bez rozdílu a bez ohledu na jejich individuální odlišnosti plně rozvinout jejich osobní potenciál.**

Slyšel/a jste někdy o pojmu diverzita neboli různorodost na pracovišti?

- a) Ano
- b) Ne

- 2. Zaregistroval/a jste někdy inkluzivní reklamu?** (Inkluzivní reklama se zaměřuje na eliminaci stereotypních rolí ve společnosti a podporu přijetí a vzájemného respektu mezi lidmi, kdy příkladem je toto video:
<https://www.youtube.com/watch?v=JIFLKVRYvOQ>)

- a) Ano
- b) Ne

- 3. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ANO, kde jste tuto reklamu viděl/a?**

- a) Televizní reklama
- b) Billboard či jiná venkovní reklama
- c) Webové stránky
- d) Sociální síť
- e) Jiné (Uveďte)

4. **Jak byste zhodnotil/a reklamy společností znázorňující odlišnosti?** (Reklama znázorňující osobu tmavé pleti, stejnopohlavní páry, handicapovanou osobu a další)
- a) Velmi pozitivně
 - b) Částečně pozitivně
 - c) Částečně negativně
 - d) Zcela negativně
5. **Proč vnímáte pozitivně tento typ reklam?**
- (Napište)
6. **Proč vnímáte negativně tento typ reklam?**
- (Napište)
7. **Vyhledal/a jste si někdy po zhlédnutí inkluzivní reklamy další informace o dané společnosti?**
- a) Ano
 - b) Ne
8. **Přesvědčilo Vás někdy zhlédnutí inkluzivní reklamy k nákupu u dané společnosti?**
- a) Ano, jednou
 - b) Ano, 2–3×
 - c) Ano, více než 3×, ale pravidelným zákazníkem nejsem
 - d) Ano, více než 3× a následně jsem se stal/a pravidelným zákazníkem
 - e) Ne
9. **Je podle Vás pro společnost jako celek důležité zařazovat odlišené zaměstnance do pracovního prostředí?** (Z pohledu genderu, věku, rasy, národnosti, sexuální orientace a další)
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
10. **Setkal/a jste se někdy ve svém současném či předchozím zaměstnání, případně ve vzdělávání s kolegou, který patřil k těmto menšinám?**
- a) Ano
 - b) Ne

11. Je pro Vás, jako pro zákazníka důležité vidět u společností přijímání všech osob bez ohledu na jejich odlišnosti?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

12. Jste zákazníkem některé finanční instituce? (Uveďte všechny možnosti)

- a) Československá obchodní banka (ČSOB)
- b) Česká spořitelna
- c) Komerční banka
- d) Moneta Money Bank
- e) Kooperativa
- f) Česká podnikatelská pojišťovna (ČPP)
- g) Nejsem klientem žádné banky/pojišťovny
- h) Jiné (Uveďte)

13. Jak jsou pro Vás z pohledu zákazníka důležité následující faktory při výběru bankovní instituce?

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Široká nabídka služeb (účet a karty, úvěr, hypotéka, investování, stavební spoření, pojištění)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výhodná nabídka služeb (nízké úroky z úvěru, vysoké výnosy z investic)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyspělý zákaznický servis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora diverzity a inkluze (zaměstnávání lidí z menšin, účast na akcích, pořádání akcí, konference o rovnosti na pracovišti, podpora rodičů)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Reference rodinného příslušníka či známého	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnocení/recenze ostatních zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vysoká úroveň komunikace společnosti se zákazníkem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prezentace instituce na webových stránkách či sociálních sítích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost kamenné pobočky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost vyřešit veškeré požadavky online	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akční nabídky u partnerů společnosti (slevy na elektroniku, potravinu, sport, zábavu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradice a jméno banky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Jaký je Váš hlavní ekonomický status?

- a) Student
- b) Zaměstnanec
- c) Podnikatel
- d) Nezaměstnaný
- e) Senior

15. Stýkáte se často nebo sám/a patříte k některým z níže uvedených skupin?

(Uveďte všechny možnosti)

MD = mateřská dovolená

RD = rodičovská dovolená

- a) LGBT+
- b) Osoba zdravotně postižená
- c) Rodič na MD či RD/krátce po rodičovské dovolené
- d) Křesťan
- e) Věřící (jiný než křesťan)

- f) Osoba jiné než české národnosti
- g) Nic z uvedeného

16. Jaké je Vaše dokončené vzdělání?

- a) Základní
- b) Střední s výučním listem
- c) Střední s maturitní zkouškou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

17. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena
- c) Nebinární (obecné označení pro všechny, kdo nedokáže zapadnout ani do jedné ze škatulek muž či žena)

18. V jaké věkové kategorii se nacházíte?

- a) 16–24 let
- b) 25–34 let
- c) 35–44 let
- d) 45–54 let
- e) 55–64 let
- f) 65 let a více