

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2024

BC. KATEŘINA FRANKOVÁ

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Vliv genderové diverzity na výkonnost firem v České republice

Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Franková**
Osobní číslo: **E22522**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Vliv genderové diverzity na výkonnost firem v České republice**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zanalyzovat, jak genderová diverzita (například majitelů, manažerů nebo zaměstnanců) působí na vybrané ukazatele výkonnosti firem v České republice. Student nejdříve obecně popíše problematiku genderové diverzity ve firmách v ČR a v zahraničí, včetně uvedení dosavadních výsledků výzkumu. V rámci analytické části student následně zanalyzuje, jak genderová diverzita ovlivňuje vybrané ukazatele výkonnosti firem (např. růst tržeb nebo inovativnost) v ČR. Součástí práce bude navržení vlastních doporučení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Diversity management.
- Vliv genderové diverzity na výkonnost firem.
- Návrh doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

MAGNANELLI SVEVA, Barbara a Luca PIROLO, 2020. *Corporate Governance and Diversity in Boardrooms: Empirical Insights Into the Impact on Firm Performance*. Německo: Springer International Publishing, 167 s. ISBN 9783030561208.
OWALLA, Beldina, Helen LAWTON SMITH a Tim VORLEY, 2022. *Gender, Diversity and Innovation: Concepts, Policies and Practice*. Velká Británie: Edward Elgar, 272 s. ISBN 9781800-377462.
PROKOP, Viktor, Jan STEJSKAL, Jens HORBACH a Wolfgang GERSTLBERGER, 2022. *Business models for the circular economy: a European perspective*. Cham: Springer, 269 s. ISBN 978-3-031-08312-9.
URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, 292 s. ISBN 978-80-271-3675-9.
VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 479 s. ISBN 978-80-271-1701-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Viktor Prokop, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

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

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem **Vliv genderové diverzity na výkonnost firem v České republice** 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 27. 6. 2024

Bc. Kateřina Franková v.r.

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat mému vedoucímu této diplomové práce doc. Ing. Viktorovi Prokopovi, Ph.D. za jeho nesmírnou trpělivost, ochotu pomoci a poradit. V neposlední řadě také za průběžné poskytování klíčových informací a podstatných materiálů.

Mé poděkování také náleží mé rodině a přátelům, kteří mi byli obrovskou oporou.

Anotace

Diplomová práce se zabývá managementem diverzity pracovní síly ve společnostech A a B. Cílem této diplomové práce je zanalyzovat, jak genderová diverzita působí na vybrané ukazatele výkonnosti firem v České republice. Celkově se tato diplomová práce sestává z teoretické a praktické části, kdy v první z nich budou objasněny pojmy jako je diverzita, management diverzity, přínosy a bariéry. Druhá kapitola se zabývá současným stavem v oblasti diverzity managementu v České republice a Evropské unii a jednotlivými dimenzemi managementu diverzity, jako je genderová diverzita, věková diverzita, kulturní diverzita, diverzita a handicap. Následující dvě kapitoly tvoří praktickou část práce. Ve třetí kapitole této práce bude analyzován vliv genderové diverzity na výkonnost firem. V poslední kapitole jsou navržena vlastní doporučení.

Klíčová slova

Diverzita, management diverzity, genderová diverzita, věková diverzita, kulturní diverzita, diverzita a handicap

Title

The influence of gender diversity on the performance of companies in the Czech Republic

Annotation

The thesis deals with the management of workforce diversity in companies A and B. The aim of this thesis is to analyse how gender diversity affects selected performance indicators of companies in the Czech Republic. Overall, this thesis consists of a theoretical and a practical part, where in the first part concepts such as diversity, diversity management, benefits and barriers will be explained. The second chapter deals with the current state of diversity management in the Czech Republic and the European Union and the different dimensions of diversity management such as gender diversity, age diversity, cultural diversity, diversity and handicap. The following two chapters form the practical part of the thesis. The third chapter of this thesis will analyse the impact of gender diversity on firms performance. The last chapter consists of the proposal of recommendations.

Keywords

Diversity, diversity management, gender diversity, age diversity, cultural diversity, diversity and disability

Obsah

Úvod.....	10
1 Vymezení základních pojmů.....	11
1.1 Pojem gender.....	11
1.2 Genderová rovnost	13
1.3 Diverzita	15
1.4 Genderová diverzita	17
1.5 Rovnováha mezi prací a rodinným životem.....	19
1.6 Výkonnost firem.....	20
1.7 Vliv diverzity na inovace a výkonnost podniku.....	21
1.8 Diverzita v České republice	24
2 Diversity management	26
2.1 Diverzita a inkluze ve firemním prostředí.....	26
2.2 Diversity management.....	27
2.3 Pozitivní vliv genderové diverzity na výkonnost firem a růst tržeb	31
2.4 Historie diversity managementu.....	32
2.5 Význam diversity managementu	34
3 Vliv genderové diverzity na výkonnost firem	35
3.1 Metodologie a data	36
3.2 Výběr vzorku firem	36
3.3 Data a jejich sběr	38
3.4 Výsledky analýzy pro české firmy za rok 2022	40
3.5 Dotazníkové šetření.....	43
3.6 Hlubkové rozhovory – Firma A	54
3.7 Hlubkové rozhovory – Firma B	56
4 Návrh doporučení.....	59
Závěr.....	65
Použitá literatura	67
Seznam příloh.....	76

Seznam tabulek, grafů a příloh

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled dosavadních výzkumů o vlivu diverzity na inovace a výkonnost.....	22
Tabulka 2 Srovnání klíčových definic diversity managementu	30
Tabulka 3 Komparace genderové diverzity ve Firmě A a Firmě B.....	37
Tabulka 4 Základní informace o vybraných firmách	38
Tabulka 5 Přehled analýzy Firmy A a Firmy B.....	40
Tabulka 7 Komparační tabulka shrnující získané výsledky	59

Seznam grafů

Graf 1 Zastoupení žen ve vybraných firmách	42
Graf 2 Hodnocení podpory genderové diverzity ve Firmě A	44
Graf 3 Hodnocení podpory genderové diverzity ve Firmě B	44
Graf 4 Genderová diverzita a pracovní prostředí	45
Graf 5 Genderová diverzita a pracovní prostředí ve Firmě A	45
Graf 6 Genderová diverzita a pracovní prostředí ve Firmě B	46
Graf 7 Celková spokojenost s pracovním prostředím	46
Graf 8 Podpora genderové iniciativy Firma A	47
Graf 9 Podpora genderové iniciativy Firma B	47
Graf 10 Frekvence workshopů a školení na podporu genderové diverzity ve Firmě A	48
Graf 11 Frekvence workshopů a školení na podporu genderové diverzity ve Firmě B	49
Graf 12 Efektivita workshopů a školení na podporu genderové diverzity	50
Graf 13 Překážky v prosazování genderové diverzity ve firmě	51
Graf 14 Transparentnost a spravedlnost v odměňování ve firmě	52
Graf 15 Návrhy na zlepšení podpory genderové diverzity ve firmách	53
Graf 16 Návrhy na zlepšení podpory genderové diverzity ve Firmě B.....	53

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník k diplomové práci	76
---	----

Seznam zkratk a značek

ČR – Česká republika

DNA – Deoxyribonukleová kyselina (deoxyribonucleic acid)

ECOSOC – Economic and Social Council (Hospodářská a sociální rada OSN)

ISBN – International Standard Book Number

IT – Informační technologie (Information Technology)

OSN – Organizace spojených národů

STEM – Science, Technology, Engineering, and Mathematics

Úvod

Téma diverzity v oblasti placené práce se stává čím dál tím více frekventovaným nejen na úrovni Evropské unie, ale i v České republice. Diversity management se stal v dnešní době z mnoha důvodů nutností. Tento zájem souvisí se změnami na globální úrovni a s důrazem na sociální spravedlnost a rovnost příležitostí pro všechny.

Rovnost je klíčovým faktorem při přístupu na trh práce a do řídicích pozic, zahrnujících eliminaci sociálních odlišností z hlediska genderu, věku, národnosti nebo etnické příslušnosti. Tyto aspekty jsou podporovány jak antidiskriminační legislativou, tak i řízením diverzity. V českém prostředí je povědomí o přínosech diverzity a jejím řízení stále omezené. Navzdory tomu rostoucí komplexnost sociálního prostředí vyžaduje cílená opatření na zvládnání diverzity lidských zdrojů. **Cílem této práce proto je analyzovat, jak genderová diverzita (např. majitelů, manažerů nebo zaměstnanců) působí na vybrané ukazatele výkonnosti firem v České republice.**

V teoretické části diplomové práce je obecně popsána problematika genderové diverzity ve firmách v ČR a zahraničí, včetně dosavadních výsledků výzkumu. Tato část bude strukturována do několika kapitol, které detailně rozeberou klíčové pojmy a koncepty spojené s genderovou diverzitou. Budou zde vymezeny pojmy jako gender, genderové rovnost, diverzita, genderová diverzita, výkonnost firem, vliv diverzity na inovace a výkonnost podniku a diverzita v České republice. Další kapitola této práce bude zaměřena na diverzitu a inkluzi ve firemním prostředí, diversity management a pozitivní vliv genderové diverzity na výkonnost firem.

Praktická část je zaměřena na analýzu vlivu genderové diverzity na vybrané ukazatele výkonnosti firem v České republice, například růst tržeb a inovativnost. V metodologické části bude popsán přístup použitý k výzkumu, včetně výběru vzorku firem, sběru dat pomocí dotazníků a rozhovorů, a jejich analýzy. Výsledky jsou prezentovány ve formě analýzy dat a interpretace jejich vlivu na výkonnost českých firem. Důležitou součástí je také dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory s manažery a zaměstnanci dvou vybraných firem, které poskytují detailní pohled na jejich zkušenosti s genderovou diverzitou. Na základě získaných dat jsou formulována doporučení pro firmy, jak efektivně řídit genderovou diverzitu a využít její potenciál pro zlepšení výkonnosti.

1 Vymezení základních pojmů

V této kapitole jsou vymezeny základní pojmy, jako např. pojem gender, diverzita, genderová diverzita, genderová rovnost, diverzita v České republice a výkonnost firem.

1.1 Pojem gender

Pojem „gender“ se z angličtiny překládá jako „rod“, ale někdy se nepřekládá vůbec. Česká gramatika zná mužský, ženský nebo střední rod. Pojem „rod“ může mít několik významů (Kent, 2021):

- ve smyslu genealogickém je rod vnímán jako řád potomků jednoho předka,
- rod jako základní jednotka prvotně pospolné společnosti,
- lidstvo, básničky národ,
- ve smyslu zoologickém a botanickém, rod jako jednotka nadřazená druhu,
- narození, původ, zrod anebo
- je rod možné chápat i jako skupinu lidí s podobnými vlastnostmi.

Je zajímavé, že ani jeden z výše uvedených překladů slova „gender“ se netýká sexuální identity. Slovo gender se v některých dokumentech překládá do češtiny jako pohlaví, v jiných jako rod. Ačkoli podle samotné rodové teorie jsou rod a pohlaví odlišné výrazy, ba dokonce na sobě nezávislé. Podle některých vysvětlení se termín sex zaměnil za kultivovaněji znějící „gender“. Smysl a obsah se však vázal jen na pohlaví muže a ženy. Právě kvůli tomuto se gender někdy nepřekládá vůbec a nechává se v anglickém znění, ačkoli angličtina je mnohovýznamovým jazykem (Kuby, 2014). Podle Olson, Hartley, Horn-Schott a Schmidt (2018) aktivisté nebo ideologové, kteří gender prezentují, tvrdí, že rod neoznačuje pohlaví člověka dané od narození. Rod označuje něco jako sociální roli, která s pohlavím nesouvisí. Podle této ideologie kromě biologického pohlaví existují rody (gender) nebo úlohy, které – pokud jde o sexuální chování jednotlivce – závisí na jeho svobodném rozhodnutí v daném kulturním kontextu, který je podmíněný a závislý na určité výchově.

Pojem „gender“ nebo „rod“ se stal díky gender ideologii termínem, který označuje kulturně-společenské rozdíly mezi mužem a ženou. Proto je potřebné rozlišovat mezi tím, co je nám biologicky dané (pohlaví) a tím, co jsou jen kulturně dané úlohy a postavení, které každá společnost přiděluje buď muži nebo ženě (rody). Podle této ideologie si tedy každý člověk může

zvolit v průběhu svého života rod, který se mu líbí, nezávisle na svém pohlaví a tělesnosti. Lidská sexuální identita nebo role je jen čistě kulturním výtvozem a nemá nic společného s lidskou přirozeností. Jednoduše řečeno, podle gender se člověk rodí pohlavně neutrální a bez sexuálních rozdílů, které jsou mezi muži a ženami. Tyto rozdíly jsou jen důsledkem společnosti, ve které daný člověk žije, a výchovy, kterou mu vštěpovali rodiče (Zrno, 2008). Rod a pohlaví jsou od sebe podle termínu gender úplně oddělené. Z toho vyplývá, že jedním z cílů „gender agendy“ je, aby se mohl každý rozhodnout sám, zda bude mužem či ženou, heterosexuálem, homosexuálem či transsexuálem.

Termín gender je velmi těžce uchopitelný. Často znamená jen rovnoprávnost mužů a žen, někdy se týká lepšího uvedení v soulad zaměstnání a rodiny, které má zlepšit postavení žen na trhu práce. Definici slova gender lze nalézt i v mezinárodním právu v článku 7 Římského statutu Mezinárodního trestního tribunálu. Gender se tam vysvětluje jako termín, který poukazuje ve společenském kontextu na obě pohlaví, mužů i ženy. Termín pohlaví v tomto nenaznačuje jiný význam než ten, který byl uvedený (pohlaví, rod – muž – žena) (Chappell a Durbach, 2014).

Gender, rod, vyjadřuje sociálně a kulturně konstruovanou roli, přiřazenou mužům a ženám. Je to soubor vlastností, činností a znaků, jak se muži a ženy formují a prezentují. Rod se formuje na základě výchovy, vzdělání, pod vlivem prostředí, očekávání, jazyka a je měnitelný časem a kulturami. Rovněž jako v jazyce lze rozlišit ženský a mužský rod a v souvislosti s homosexuální orientací se začíná mluvit i o třetím rodu (Ellemers, 2018). Podle Eisend (2019) je gender individuální praxí vztahující se ke společensky daným pravidlům, platícím pro ženy a muže, k očekáváním vůči ženám a mužům, k pozicím vyhrazeným pro ženy a muže, k identifikační nabídce pro ženy a muže, vztahům mezi pohlavími a vzorům jejich regulace, jakož i institucionálnímu ukotvení těchto pravidel a struktuře sociální praxe v organizacích.

Lze tedy vidět, že na termín gender existují různé pohledy, různé definice a různé názory.

Dimenze genderu se rozdělují na duální, polaritní, hierarchické, rozmanité, komplexní a rovnocenné. Tyto představy nám ukazují různé názory a různé pohledy na rod (Dehart-Davis, Marlowe a Pandey, 2006):

- **Duální představy o rodu:** Vztahují se jen na dvě pohlaví a jen na tato dvě. To znamená, že jsou jen mužské anebo jen ženské způsoby chování, schopnosti, pozice a povahové rysy.

- **Polaritní představy o rodu:** Typicky ženské je přesný protiklad typicky mužského. Například muži jsou chápáni jako silní, rozumoví a ti, co více konají. Ženy jsou chápány jako emocionální, citové, slabé a vztahové.
- **Hierarchické představy o rodu:** Norma je to, co je typicky mužské. Ženské se bere jako odchylka, ženské není svébytné. Typicky mužské je tedy nadřazené tomu, co je typicky ženské. Vlastnosti mužů jsou společensky vyšší než ženské.
- **Rozmanité představy o rodu:** Vedle role ženské nebo mužské jsou i jiné, které nesou rodové označení. V některých kulturách mají roli, představující třetí nebo čtvrté pohlaví, např. ženy s mužským srdcem. Společenské povolání nemají ženské nebo mužské ohraničení.
- **Komplexní představy o rodu:** Společenské pozice, které nesou i mužské a ženské prvky. Opatřovatelku nemusí dělat jen žena, technika nemusí dělat jen muž apod.
- **Rovnocenné představy o rodu:** Vlastnosti, způsob chování a pozice typické pro muže, jsou rovnocenné se ženskými. Berou se proto jako vzory, které máme následovat.

1.2 Genderová rovnost

Genderová rovnost znamená, že rozdílnost v chování, aspirace a potřeby žen a mužů jsou rovnoměrně hodnocené a podporované a nezpůsobují rozdílné důsledky, které posilují nerovnosti (Women U. N., 2015). Filadelfiová (2010, s. 35) definuje rodovou rovnost jako: *„Rovnou viditelnost, rovné postavení a rovnou účast žen a mužů ve všech sférách veřejného i soukromého života. Jejím cílem je prosazovat plnohodnotnou účast žen a mužů ve společnosti. Formální (de iure) rovnost je jen prvním krokem ke skutečné (de facto) rovnosti. Pro dosažení rodové rovnosti jsou důležitými strategiemi gender mainstreaming a plánování rovnosti příležitostí.“*

V genderové rovnosti jde o stejné postavení mužů a žen, tj. obou pohlaví ve všech směrech. Všeobecně lze chápat rodovou rovnost jako stejné zacházení mezi muži a ženami. Své schopnosti může každá bytost rozvíjet bez omezení rodu. Z právního hlediska má každá lidská bytost možnost rozvíjet svou osobu (Kiczková a Szapuová, 2011).

Podle Spojených národů (ECOSOC 1997) je gender mainstreaming proces, kterým se hodnotí výstupy vůči ženám a mužům leckteré plánované akce, zahrnujíc legislativu, rozhodnutí/politiky nebo programy, v leckteré oblasti a na všech úrovních. Je to strategie pro zrealizování takových změn u žen stejně jako u mužů a zakouší integrální dimenzi návrhu,

implementace, monitorování a hodnocení rozhodnutí a programů v politické, ekonomické a sociální sféře, takže ženy i muži mají stejný prospěch a nerovnost není opakovaná. Hlavním cílem je dosáhnout genderové rovnosti (Prügl a Lustgarten, 2006).

Gender mainstreaming znamená (Mehra a Gupta, 2006):

- Že rozdíly mezi muži a ženami nesmí být nikdy základem pro diskriminaci.
- Radikální znovu uvažování, jak pracují trhy práce a jejich vlivy na ženskou a mužskou zaměstnanost.
- Dlouhotrvající změny ve společnosti, měnící se rodičovské role, rodinné struktury a organizace práce, času, a dokonce institucionální praktiky.
- Přetrvávání hlavního proudu než přidávání aktivit pro ženy na okraji.
- Partnerství mezi ženami a muži na zajištění toho, že oba rody se plně zúčastňují na rozvoji společnosti a mají stejný prospěch ze zdrojů společnosti.
- Návrat ke kořenům příčin nerovnosti a zavedení nápravných akcí.
- Ujistění, že iniciativy nejen reagují na rodové rozdíly, ale snaží se redukovat rodové nerovnosti.
- Kladení správné otázky na to, aby se poznalo, kde by se měly vyčleněné zdroje nejlépe nasměrovat.
- Více pozornosti mužům a jejich role ve vytváření společnosti s principem rovnosti.

Princip rovnosti příležitosti žen a mužů znamená zavedení nástrojů a opatření pro odstranění strukturálně podmíněné diskriminaci vůči různým sociálním skupinám. V členských státech Evropské unie princip rodové rovnosti patří k reformní politice (Mashtalir, Kapitan, a Shai, 2022).

Genderovou rovnost lze definovat různými způsoby. Jeden z přístupů, používaných OSN, kategorizuje koncept genderové rovnosti do pěti základních složek (Rumińska-Zimm a kol., 2014):

- **Právo:** Formální genderová rovnost znamená, že ženy a muži mají stejná práva a jsou si rovni před zákonem.
- **Příležitost:** Pro zajištění rovnosti v reálném životě je potřebné, aby se právní záruky uplatňovaly i v praxi. Muži a ženy by měli mít stejné příležitosti v přístupu k práci,

zdrojům, poznatkům, informacím a službám. Rovnost příležitostí by měl zabezpečovat zákon, avšak muži i ženy nadále čelí bariérám při jejich reálném naplnění.

- **Hodnota:** Třetí základní složka genderové rovnosti mluví o tom, že přínos mužů a žen do rodiny či společnosti, by měl být hodnocený stejně, i když to tak ve skutečnosti není. Tato třetí složka genderové rovnosti si vyžaduje posun v našich postojích, názorech a konáních.
- **Situace a výsledky:** Tato složka genderové rovnosti je chápána značně kontroverzně. Někteří kritici argumentují, že i když muži a ženy mají stejná práva a příležitosti, nedělají v praxi stejná rozhodnutí. Všechny volby ať již mužů nebo žen jsou motivované různými pohnutkami, a proto není možné očekávat, že konečný výsledek pro muže a ženy by byl stejný.
- **Nárok:** Podle Rumińska-Zimny a kol. (2014) pátá složka genderové rovnosti zahrnuje právo jednotlivců požadovat rovné zacházení a příležitosti, a to nejen formálně, ale i v praxi. Tento nárok zahrnuje přístup k mechanismům nápravy, pokud dochází k diskriminaci nebo nerovnému zacházení, a zajištění, že politika a praxe organizací aktivně podporují rovnost. Tento princip zdůrazňuje potřebu konkrétních opatření a intervencí, které zaručují, že genderová rovnost je skutečně dosažena ve všech oblastech života.

Na základě těchto pěti složek genderové rovnosti Stieglerová (2002) konstatuje, že genderová rovnost je komplexní schéma práv a příležitostí, hodnot, situací a nároků si.

Podle Ondekové a Očenáškové (2012) je potřebné věnovat pozornost třem skupinám rozvojových aktivit:

- **První skupina:** řešení běžných problémů života žen a děvčat.
- **Druhá skupina:** dlouhodobější systematická práce na trvalé zlepšení postavení žen a děvčat.
- **Třetí skupina:** není zaměřená na rodovou problematiku, ale uplatňuje rodové hledisko na základě toho přispívá ke změně nerovnocenného postavení žen ve společnosti.

1.3 Diverzita

Diverzita, volně z angličtiny přeloženo jako rozmanitost, různorodost či odlišnost, vyjadřuje rozdílnost prvků určitého systému. Lze hovořit v souvislosti s touto prací

také o odlišnosti v pracovním prostředí mezi členy pracovního kolektivu. Dle Košťálové a kol. (2021) lze diverzitu definovat jako poznání, porozumění, akceptaci, ocenění a oslavení rozdílů mezi lidmi dle různých znaků. Diverzita je definována různě, ale existuje několik klíčových prvků, které jsou společné pro většinu těchto definic. Diverzita bývá obecně chápána jako soubor zahrnující uznání a respektování rozmanitých aspektů lidské identity, včetně, ale nikoli omezeně na pohlaví, rasu, etnicitu, věk, sexuální orientaci či náboženská přesvědčení. Další z definic zdůrazňují, že diverzita nejenže odkazuje na fyzické či demografické rozdíly, ale také zahrnuje různorodost zkušeností, myšlenek a perspektiv, které jednotlivce zahrnují do kolektivního prostředí. Diverzita bývá spojována s oslavou a integrací výše zmíněných rozdílů ve všech jejich formách, což může vést k vytvoření bohatší a více inkluzivní a produktivní společnosti nebo organizaci. Diverzita je také chápána jako aktivní úsilí o reprezentaci a zapojení všech skupin ve společnosti nebo organizaci, které je spojeno s podporou rovnosti a odstranění překážek, které mohou bránit plnému zapojení všech jednotlivců (Košťálová a kol., 2021).

Harrison a Klein (2007) diverzitu popisují jako komplexní a vícevrstvý pojem, který reflektuje jedince v kontextu skupiny a jejího složení. Tento přístup se snaží porozumět diverzitě v širším spektru – od jednotlivce po celé kolektivy, a spojuje tak Harrisona a Kleina s ostatními autory, kteří vnímají diverzitu podobně komplexním způsobem.

Lidské zdroje představují v 21. století základ úspěchu společnosti. Od roku 2011 došlo k poklesu procenta mladých zaměstnanců, z celkového počtu pracujících, a právě proto dochází k boji o talenty (Murad a kol., 2018). I to je důvodem, proč se za poslední dobu měnil přístup k HR managementu. Manažeři mají za úlohu čelit nejen demografickým změnám, ale i rychle se rozvíjející technologii či tempu změn. Též si musí uvědomit, že vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem není a nikdy nebude stejný.

Situace na trhu již není taková, jako tomu bylo v posledních letech. Dnes na něj již vstupují mladí lidé s odlišnými hodnotami, rozdílnými vztahy k práci, a co je na tom nejoriginálnější, dnešní globalizace umožňuje neomezený pohyb pracovní síly (Murad a kol., 2018). Lze říci, že je to způsobené zejména technologickým pokrokem a migrací, kde dochází k odstraňování bariér a díky tomu se do popředí dostává čím dál tím více diverzita.

Jak lze v krátkosti charakterizovat pojem diverzita? Autorka Maříková (2009) hovoří o diverzitě jako o rozmanitosti, různorodosti a též i jako o rozdílnosti či odlišnosti. Dále se ve své studii zmiňuje i o tom, že koncept diverzity jako takový byl zpočátku

v přírodních vědách aplikovaný v souvislosti s výzkumem ekosystémů, a právě tehdy vědci zjistili, že biodiverzita biologických společenství má vliv na odolnost a adaptabilitu těchto systémů.

Autoři Kalargyrou a Costen (2017) se ve své publikaci zmiňují o diverzitě, jako o „mixu“ rozdílů a podobnosti, které se nachází jednak v prostředí podnikatelských subjektů a jednak mezi samotnými jednotlivci. Diverzita se podle autorů jeví i mezi menšinami, které jsou charakterizované národností, pohlavím, sexuální orientací, rasou, etnicitou či zdravotním stavem.

Šandová a kol. (2016) charakterizují diverzitu jako složení lidských charakteristik, které odlišují jednu osobu od druhé a ve značné míře ovlivňují naši produktivitu v práci. Autorka je názoru, že společně uznávaná definice diverzity zatím neexistuje.

Podle autorů Pauknerové a kol. (2012) lze na diverzitu nahlédnout ze tří různých hledisek:

- Deskriptivního hlediska.
- Morálního hlediska.
- Funkčního hlediska.

Diverzita z hlediska deskriptivního se vztahuje k heterogenitě/jedinečnosti, či podobnostem a rozdílům jedinců. Morální hledisko diverzity vyjadřuje uspokojování potřeb všech jedinců. Z funkčního hlediska můžeme diverzitu charakterizovat jako nástroj managementu diverzity v organizaci (DEI, 2024).

Autoři Kim, Lee a Young (2015) tvrdí, že diverzita je spojením prostředí podnikatelských subjektů a nutností řízení diverzity. Vývoj globálního, sociálního a ekonomického prostředí podle nich vede k tomu, že pokud chce daná organizace dosahovat stanovených cílů a úspěchů, musí věnovat pozornost diversity managementu.

1.4 Genderová diverzita

V rámci problematiky genderové diverzity na pracovišti jsou často diskutované zejména bariéry bránící ženám v kariérním postupu, spočívající nejen v rozdílnosti ve výši ohodnocení práce. Vypozorované byly často se opakující jevy, představující překážky pro vstup žen do vyšších pracovních pozicí, pro které se začalo užívat určité označení (Klímovský, 2015). Nejčastěji se setkáváme s pojmy jako "skleněný strop" (*glass ceiling*) a "lepkavá podlaha" (*sticky floor*):

- **Skleněný strop** (*glass ceiling*) odkazuje na neviditelné bariéry, které brání ženám a menšinám dosáhnout vyšších vedoucích pozic v organizacích, a to navzdory jejich kvalifikacím a schopnostem. Tyto bariéry mohou zahrnovat stereotypy, předsudky a diskriminační praktiky, které omezují kariérní postup žen (Morrison a kol., 1987; Cotter a kol., 2001).
- **Lepká podlaha** (*sticky floor*) se týká situací, kdy ženy zůstávají v nízko placených, nevýznamných pozicích a nemají možnost postoupit na vyšší úroveň řízení nebo odborné pozice. Tento jev je často výsledkem strukturálních a kulturních faktorů v organizacích, které brání ženám v kariérním postupu (Booth a kol., 2003).

V souvislosti s bariérami vstupu žen do vyšších pracovních pozic je, jak již bylo uvedeno, nejčastěji diskutovaná rozdílnost ve výši ohodnocení práce mužů a žen. V zahraniční literatuře se pro ni používá označení *gendergap* nebo *genderwagegap*. Pojem *gendergap* je však někdy užíván ve více významech. Může znamenat například označení skutečnosti, že ženy mají méně příležitostí rozvíjet své schopnosti v rámci své kariéry, resp. poukazuje nejen na rozdílnost ve výši mezd, ale také na rozdílnost pracovních podmínek mužů a žen (Kaufmann, 2006).

S genderovou diverzitou se spojují tradiční stereotypy a role, kterým se věnovali následující autoři. Rašticová (2011) tvrdí, že genderové stereotypy popisují femininu ženu a maskulinního muže, tzn., že v charakteristice obou pohlaví vnímá bipolaritu. Ženy jsou nedostatečně zastoupené v nejvyšším managementu a parlamentech, což je komplexní proces, kdy je nutné zvážit různé aspekty. Mnohdy však dochází k často diskutované diskriminaci nevědomky plynoucí z naučených a kulturních stereotypů. Hlavní bariéra genderové rovnosti a rovnosti příležitosti není legislativa, ale prolomení zakořeněných stereotypů, očekávání, předsudky a úkoly, které jsou dané. Poczatková a Křibíková (2016) zmiňují o tom, že z definice genderu plyne status žen a mužů. Role obou pohlaví nejsou vrozené, ale právě naopak, jsou získány v prostředí, kde trávili čas a kulturou, kterou byli ovlivňováni. Asi nejtypičtějším genderovým stereotypem je myšlení si, že „typický muž“ a „typická žena“ mají rozdílné potřeby, zájmy, možnosti, hodnoty, způsoby myšlení apod. Autorka Dolan (2014) přišla s teorií, že všeobecně v rodových znacích osobnosti jsou ženy považované za emotivnější, expresivnější, čestnější a úspěšnější v jednání, při péči o děti a vzdělanější, co se týče zdravého životního stylu. Naopak, od mužů se očekává kompetentnost, agresivnější a lepší rozhodování, aby byli vlivnějšími vůdci a měli schopnost zvládat krize, inovace a rozvoj. Owalla (2022) považuje gender za komplexní konstrukci zahrnující široké spektrum identit a rolí, které jsou utvářeny

kulturními, sociálními a institucionálními vlivy. Genderové identity a role jsou dynamické a mohou se v měnit v kontextu časového období.

Proč by se měly podniky věnovat genderové diverzitě? Správnou odpověď lze nalézt v díle autorů Baéz a kol. (2018). Podle nich je totiž stejný přístup k mužům a ženám hlavním problémem moderního řízení nebo managementu, a to jak v sektoru veřejném, tak i v soukromém. Existují dva základní principy, ze kterých vyplývají přínosy genderové rozmanitosti a které se vzájemně doplňují (Baéz a kol. 2018):

- První princip se zakládá na sociální spravedlnosti. Vede k poskytování stejných příležitostí ženám a mužům (a taktéž stejných podmínek), pokud jde o přístup k pracovním místům, včetně následné realizace opatření tzv. pozitivní diskriminace k řešení nevýhod v minulosti.
- Druhým principem je rostoucí prokazatelnost v akademické a obchodní literatuře, tzn., že když jsou pracovní týmy, a zejména management různorodější z hlediska pohlaví, organizace zaznamenává významné zvýšení zisku.

Pokud jsou oba principy účinně uplatněné v organizaci, vypovídají o vysoké míře sociální spravedlnosti a humánním charakteru organizace jako zaměstnavatele. Taktéž mohou být signálem, který na sebe vztáhne pozornost více zodpovědných investorů a obchodních partnerů. Na základě těchto zjištění se mění styly řízení organizací – zejména v organizacích poskytujících služby, kde klíčovou úlohou managementu je motivovat a efektivně využívat mezilidské dovednosti.

Na to, aby společnosti začaly ve svém managementu uplatňovat rovnocenné genderové rozložení pracovních sil tak, aby se podíl žen na vrcholových (klíčových) pozicích dostal alespoň ke 30 %, začala Evropská unie aplikovat systém kvót (Kislingerová a kol., 2014). Tento krok byl zaveden s cílem podpořit genderovou rovnost a překonat historické nerovnosti v přístupu žen k vedoucím rolím. Výzkumy ukazují, že vyšší podíl žen na vedoucích pozicích může vést ke zlepšení rozhodovacích procesů a zvýšení celkové výkonnosti organizací (Smith a kol., 2018).

1.5 Rovnováha mezi prací a rodinným životem

Soulad osobního a pracovního života je z historického hlediska spojený s pracujícími matkami. I proto se vztahuje k pojmu mateřské dovolené, flexibilním pracovním úvazkům, homeoffice, či péči o děti. V poslední době se již začíná rozšiřovat work-life balance v českém

kontextu i na muže. Komplexním cílem je dosáhnout uspokojení rodinné politiky v pracovní praxi tak, aby se ženy po mateřské dovolené mohly vrátit do zaměstnání, aby během mateřské neztratily kontakt s pracovištěm, ale zároveň aby bylo zohledněné i dnes stále více tematizované aktivní otcovství (Kocianová, 2012).

Kocianová (2012) dále upozorňuje na fakt, že zaměstnanci-rodiče jsou často diskriminováni. Mnozí z nich se musí proto rozhodovat mezi rodičovstvím a kariérou, a vyvážení pracovního a rodinného života je u nás stále stereotypně vnímané zejména jako záležitost žen-matek.

Podle Kislingerové a kol. (2014) zahrnuje work-life balance podpůrné prostředky, které mají za úkol ulehčit zaměstnancům návrat do práce po mateřské dovolené. Tyto prostředky zahrnují zapojení zaměstnanců během mateřské dovolené do průběžných porad, zřízení firemních školek a další opatření. Tyto nástroje nejen usnadňují ženám návrat do zaměstnání, ale také přispívají ke snižování zaměstnanecké fluktuace a zlepšování celkové spokojenosti zaměstnanců, což je důležité pro udržení kvalifikovaných pracovníků a podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

1.6 Výkonnost firem

Výkonnost firmy je obecný termín, který se používá k popisu efektivity a úspěšnosti, s níž firma dosahuje svých cílů a generuje hodnotu pro své akcionáře, zaměstnance a další zainteresované strany. Tato výkonnost se obvykle měří pomocí různých ukazatelů a metrik, které umožňují porovnávat výsledky mezi různými firmami, odvětvími nebo obdobími (Šulák a Vacík, 2005). Konkrétní hodnocení výkonnosti firem bude více analyzována v další části této diplomové práce.

Mezi běžné ukazatele výkonnosti firem se řadí (Šulák a Vacík, 2005):

- **Finanční ukazatele:** poskytují důležitý přehled o finančním zdraví a výkonnosti firmy. Mezi ně patří tržby, zisk, hrubý a čistý zisk, marže a různé rentability (například rentabilita aktiv, rentabilita kapitálu). Tržby jsou jedním z klíčových ukazatelů, kterými se měří celkový objem prodeje v určitém období. Ziskové ukazatele, jako je hrubý a čistý zisk, poskytují informace o tom, jak efektivně firma dokáže generovat zisk při své činnosti. Marže zase ukazují poměr mezi ziskem a tržbami, což je klíčové pro hodnocení ziskovosti. Rentabilita aktiv a kapitálu pak měří efektivitu využití těchto zdrojů k dosažení zisku, což je důležité z hlediska investorů a vlastníků firmy.

- **Operativní ukazatele:** se zaměřují na efektivitu operativních činností firmy. Mezi ně patří objem prodeje, průměrné náklady na výrobu, efektivita práce, obrat zásob, doba splacení pohledávek a další. Objem prodeje je klíčovým ukazatelem pro prodejní činnost firmy a poskytuje informace o celkovém rozsahu jejích aktivit. Průměrné náklady na výrobu a efektivita práce pak ukazují, jak dobře firma využívá své výrobní zdroje a pracovní sílu k dosažení produktivity a efektivity. Obrat zásob a doba splacení pohledávek pak ukazují, jak rychle firma dokáže proměnit své zásoby na hotové výrobky a jak efektivně spravuje své pohledávky a závazky.
- **Tržní ukazatele:** poskytují informace o vnímání firmy na trhu a očekávání trhu ohledně její budoucnosti. Mezi ně patří tržní podíl, hodnota tržní kapitalizace, poměr cena-zisk a další. Tržní podíl ukazuje, jaký podíl trhu firma ovládá, což je důležité pro hodnocení konkurenčního postavení. Hodnota tržní kapitalizace pak ukazuje, jak trh hodnotí celkovou hodnotu firmy na základě jejího aktuálního kurzu na burze.
- **Sociální a environmentální ukazatele:** poskytují informace o sociální a environmentální odpovědnosti firmy. Mezi ně patří rozvojový index zaměstnanců, dopad na životní prostředí, podpora společenských programů, dodržování etických standardů a další. Tyto ukazatele jsou stále důležitější, jak se zvyšuje důraz na udržitelnost a společenskou odpovědnost firem. Hodnocení těchto ukazatelů je důležité nejen pro vnější hodnocení firmy, ale také pro budování dlouhodobé udržitelné hodnoty firmy.

Analýza výkonnosti firem je důležitá jak pro interní řízení firmy, tak pro externí hodnocení investorů, bank a dalších zainteresovaných stran. Pomáhá manažerům porozumět silným a slabým stránkám firmy a identifikovat oblasti, ve kterých je třeba zlepšení (Kislingerová, 2006).

1.7 Vliv diverzity na inovace a výkonnost podniku

Diverzita na pracovišti je v současné době považována za klíčový faktor, který může významně ovlivnit inovace a celkovou výkonnost podniku. Diverzita zahrnuje různé aspekty, jako je pohlaví, věk, etnický původ, vzdělání a zkušenosti. Různorodé pracovní týmy přinášejí širší spektrum pohledů, znalostí a dovedností, což může vést k inovativnějším řešením a lepšímu rozhodování.

Výzkumy ukazují, že diverzita podporuje kreativitu a inovace. Různorodé týmy jsou schopné generovat širší škálu nápadů a přístupů k řešení problémů, což zvyšuje pravděpodobnost inovativních výsledků (Page, 2007; Østergaard a kol. 2011). Firmy, které aktivně podporují diverzitu, často zaznamenávají lepší finanční výsledky a vyšší míru inovací (McKinsey & Company, 2018; Hunt a kol., 2015). Diverzita může také pozitivně ovlivnit výkonnost podniku. Studie ukazují, že firmy s vyšší úrovní genderové a etnické diverzity mají větší šanci dosáhnout nadprůměrné finanční výkonnosti (Herring, 2009; Williams a O'Reilly, 1998). Kromě toho, diverzita na úrovni vedení může přinést nové pohledy a strategie, které mohou být klíčové pro úspěch na globálním trhu (Sierra-Morán a kol., 2021).

Následující Tabulka 1 poskytuje přehled klíčových studií zaměřených na vliv diverzity na inovace a výkonnost podniku. Tyto studie zdůrazňují význam diverzity pro zlepšení výkonnosti a inovativních schopností organizací.

Tabulka 1 Přehled dosavadních výzkumů o vlivu diverzity na inovace a výkonnost

Autor/Autoři	Rok	Název Studie	Hlavní zjištění
Williams a O'Reilly	1998	Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research	Diverzita přináší jak výhody, tak výzvy; může zlepšit inovace, ale i způsobit konflikty, které je nutno řešit.
Richard a kol.	2004	Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions	Diverzita v managementu zvyšuje inovativnost a podnikatelské chování, což vede k lepší výkonnosti firmy.
Page	2007	The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies	Různorodé týmy jsou lepší při řešení složitých problémů, což vede k lepším výsledkům a inovacím.

Herring	2009	Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity	Diverzita v pracovním prostředí vede k vyšší produktivitě, inovativnosti a zisku.
Østergaard a kol.	2011	Does a Diverse Workforce Enhance a Firm's Innovative Performance?	Firmy s různorodou pracovní silou jsou více inovativní. Různorodost pohlaví, věku a vzdělání přispívá k inovativnosti.
Hunt a kol.	2015	Diversity Matters	Firmy s větší genderovou a etnickou diverzitou mají vyšší pravděpodobnost nadprůměrné finanční výkonnosti.
McKinsey & Company	2018	Delivering through Diversity	Firmy s vyšší diverzitou dosahují lepších finančních výsledků a inovací. Genderová diverzita na vedoucích pozicích je zvláště výhodná.
BCG	2018	The Mix That Matters: Innovation Through Diversity	Firmy s diverzním vedením vykazují vyšší inovace; klíčovými faktory jsou participativní vedení a otevřenost kognitivní diverzitě.
OECD	2020	The impact of diversity: A review of the evidence	Výzkum ukazuje pozitivní vliv diverzity na inovace; např. zvýšení podílu zahraničních studentů vede k vyššímu počtu patentů v USA.
Sierra-Morán a kol.	2021	Board diversity and firm innovation: a meta- analysis	Demografická diverzita na úrovni vedení může mít pozitivní i negativní vliv na inovace v závislosti na rovnováze podobností a rozdílů.

Patrício & Franco	2022	A Systematic Literature Review about Team Diversity and Team Performance	Různorodé týmy přispívají k vyšší kreativitě a inovacím; klíčovými faktory jsou znalostní diverzita a heterogenita týmu.
-------------------	------	--	--

Zdroj: Vlastní zpracování

1.8 Diverzita v České republice

V České republice je zajištění rovného zacházení se ženami a muži, jejich odměňování za práci a zejména možnosti jejich kariérního postupu cílem, který se nedaří stále plně dosáhnout (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018). To dokládá práce *Diskriminace žen na trhu práce* z roku 2018, dle níž diskriminace žen na trhu práce je, i když menší než dřív. Studie k projektu *Rovnost mužů a žen na trhu práce* (2019) se zaměřením na (ne)rovné odměňování mužů a žen Ministerstva práce a sociálních věcí nazvaná *Rozdíly v odměňování mužů a žen v ČR* říká, že v roce 2016 dosahoval průměrný rozdíl v odměňování mužů a žen ve věku 25–55 let cca 26 %. Dle Českého statistického úřadu činila gender gap v České republice k 17. červenci 2019 rozdíl ve výši 21,10 %, přičemž se jedná o druhý nejvyšší rozdíl v odměňování žen a mužů v rámci Evropské unie. Vyšší rozdíl v odměňování mužů a žen byl zaznamenán pouze v Estonsku (Český statistický úřad, 2019).

Pokud jde o pracovní zařazení žen a mužů, muži v České republice zastávají vyšší pracovní pozice častěji než ženy. V roce 2016 byl podíl žen ve vedoucích pozicích pouze 25 %, zatímco průměrná hodnota tohoto ukazatele v Evropské unii činila 33 %. Menší podíl zastoupení žen ve vedoucích pozicích byl evidován pouze v Lucembursku, kde dosahoval 18 % (Český statistický úřad, 2017).

V České republice stále přetrvává dle Úřadu vlády ČR (2021) tzv. sektorová segregace trhu práce, která vzniká již v průběhu vzdělávání mužů a žen, a to v období jejich dospívání. Dívky jsou většinou vedeny ke studiu humanitních oborů a chlapci motivováni studiem oborů technických. Obory, ve kterých pracují ženy jsou zpravidla hůře finančně ohodnoceny než ty, ve kterých dominují muži. Úřad vlády ČR (2021, s. 28) také upozorňuje na to, že: „Podle Gender Equality Indexu, vykazuje Česká republika největší rozdíl v zastoupení žen (9 %) a mužů (43 %) v tzv. STEM oborech.⁶³ V roce 2019 se Česká republika připojila k deklaraci EU, která si klade za cíl podporu žen k vstupu do IT oborů.“

Z uvedených statistik tedy vyplývá, že genderové stereotypy v přístupu k ženám v zaměstnání v České republice přetrvávají, přičemž ve srovnání se státy Evropské unie je Česká republika zemí, která vykazuje třetí nejhorší výsledky. Je však třeba dodat, že dané skutečnosti nejsou přehlíženy. Jak vláda, tak různé formy právnických osob se této problematice aktivně věnují, šíří osvětu a bojují proti rigidním přístupům k ženám na základě jejich genderových rolí. (Úřad Vlády ČR, 2021)

2 Diversity management

Diversity management se vyvinul z původních snah o zajištění rovných příležitostí a boj proti diskriminaci a dnes zahrnuje komplexní přístupy k integraci rozmanitosti do organizační kultury. Úspěšné řízení diverzity nejen zlepšuje pracovní prostředí a zvyšuje spokojenost zaměstnanců, ale také posiluje reputaci a konkurenceschopnost organizace na globálním trhu. V následující kapitole se podrobněji zaměříme na různé aspekty diverzity v pracovním prostředí, metody a přístupy k diversity managementu, jeho historii a význam pro moderní organizace.

2.1 Diverzita a inkluze ve firemním prostředí

V pracovním prostředí, tedy také s ohledem na výkonnost podniku, diverzita označuje dle Košťálové a kol. (2021, s. 35) „*Stav, kdy jsou na jednom pracovišti, v jedné organizaci nebo týmu soustředěni zaměstnanci různého věku, ras, etnik, kultur, či zaměstnanci lišících se z dalších hledisek.*“ S tím se také ztotožňují Maříková a kol. (2008, s. 228-230), kteří dělí diverzitu na pracovní a diverzitu na pracovišti. „*Termín označuje různorodost, rozmanitost ve firmě nebo organizaci na straně zaměstnanců a zaměstnankyň a klientů a klientek.*“ Triana (2017) konstatuje, že různorodost na pracovišti se může odrážet ve víře, národnosti, pohlaví, věku, rase, vzdělání či v přístupu a hodnotách jedince.

Diverzita v pracovním prostředí může mít různorodý dopad, jak pozitivní, tak v některých případech také negativní. Klíčem je nalezení správné rovnováhy mezi týmy na pracovišti. V kontextu pracovního prostředí je diverzity dle Vrabcové a Urbancové (2023) členěna do dvou druhů – primární a sekundární.

Do primární diverzity řadíme pojmy, které jsou velmi dobře čitelné a viditelné. Lidé mají tendenci se zaměřovat především na tuto diverzitu, protože je snadno poznatelná. Primární diverzitu označujeme jako základní. Sekundární diverzita, v literaturách popisováno také termínem sekundární dimenze, je označována jako variabilní. Pauknerová a kol. (2012) řadí mezi hlavní kritéria sekundární diverzity komunikační styl, vzdělání, rodinný stav, mateřský jazyk, geografickou příslušnost apod.

Diverzita v pracovním prostředí je klíčovým konceptem samotného diversity managementu (Williams, 2020). Týká se rozmanitosti zaměstnanců ve firmě či v podniku. Pod rozmanitostí může být schováno mnoho různých podob, od rozdílu v pohlaví, věku až po různé životní zkušenosti a perspektivy. Diversity management neboli také management diverzity,

je disciplína, která se zabývá studiem a aplikací nejlepších praktik pro vytváření, podporu a řízení této rozmanitosti. Efektivní management diverzity usiluje o vytvoření inkluzivního pracovního prostředí, kde jsou všechny rozdíly respektovány (Matyášová, 2014). Podle Solheima (2022) se rozmanitost na pracovišti vztahuje k různorodosti rozdílů mezi lidmi v organizaci. Zní to jednoduše, ale rozmanitost zahrnuje rasu, pohlaví, etnickou skupinu, věk, osobnost, kognitivní styl, délku pracovního úvazku, organizační funkci, vzdělání, původ a další. Toto široké spektrum rozdílů má významný dopad na dynamiku týmu, což vyžaduje od manažerů schopnost efektivně řídit a integrovat různé perspektivy a dovednosti.

Diverzita zahrnuje nejen to, jak lidé vnímají sami sebe, ale i to, jak vnímají ostatní. Toto vnímání ovlivňuje jejich vzájemné vztahy. Aby široký sortiment zaměstnanců mohl efektivně fungovat jako organizace, musí odborníci na lidské zdroje účinně řešit otázky, jako je komunikace, přizpůsobivost a změny. Rozmanitost se v příštích letech výrazně zvýší. Úspěšné organizace si uvědomují potřebu okamžitých opatření a jsou připraveny a ochotny vynakládat prostředky na řízení rozmanitosti na pracovišti již nyní.

Solheim (2022) rovněž dodal, že skutečná inkluze znamená, že je člověk oceňován, respektován a podporován. Jde o to zaměřit se na potřeby každého jednotlivce a zajistit správné podmínky pro to, aby každý člověk mohl plně využít svůj potenciál. Inkluze by se měla odrážet v kultuře, postupech a vztazích organizace, které podporují rozmanité pracovníky. Zjednodušeně řečeno, diverzita je směs; inkluze je zajištění toho, aby tato směs dobře spolupracovala. V současné době je důležitá, protože existují určité skutečnosti nového globálního obchodního normálu, které z inkluze činí konkurenční výhodu pro podnikání. Zákaznická základna se rychle mění, což znamená měnící se vkus a preference. Stejně skupiny lidí, které jsou novými zákazníky, musí být zastoupeny v pracovní síle, jinak by podniky mohly vytvářet ideální řešení, která jsou vzdálená potřebám jejich zákaznické základny, čímž by přišly o konkurenční výhodu. Za druhé, baby boomers nakonec odejdou a generace Y bude kohortou, která zdědí příležitost vytvořit pro organizace úspěch. Vzhledem k tomu, že jejich DNA je ze své podstaty zaměřena na spolupráci a týmovou spolupráci, starý přístup řízení pomocí příkazů a kontroly nepovede k dosažení špičkové efektivity.

2.2 Diversity management

Urbancová a Vrabcová (2023) popisují proces diversity managementu jako charakteristické vyzdvihování hodnoty a podporování jedinečnosti, originality i odlišnosti každého zaměstnance. Hubbard (2012) dodává, že se jedná o proces plánování pro organizování,

řízení a podporu mixu společenské různorodosti a to tak, že přináší měřitelný rozdíl pro výkon organizace. Dle Košťálové a kol. (2021) je diversity management nástrojem, jak diverzitu efektivně uchopit v pracovním prostředí. Autoři konstatují, že diversity management nabádá, jak pracovat s rozdíly, které z různých pohledů mezi zaměstnanci jsou a jak efektivně využít silné stránky všech svých zaměstnanců ve prospěch zaměstávajícího podniku, ale i ve smyslu pozitivního celospolečenského dopadu.

Urbancová a Vrabcová (2023) popisují proces diversity managementu jako charakteristické vyzdvihování hodnoty a podporování jedinečnosti, originality i odlišnosti každého zaměstnance. Hubbard (2012) dodává, že se jedná o proces plánování pro organizování, řízení a podporu mixu společenské různorodosti a to tak, že přináší měřitelný rozdíl pro výkon organizace. Dle Košťálové a kol. (2021) je diversity management nástrojem, jak diverzitu efektivně uchopit v pracovním prostředí. Autoři konstatují, že diversity management nabádá, jak pracovat s rozdíly, které z různých pohledů mezi zaměstnanci jsou a jak efektivně využít silné stránky všech svých zaměstnanců ve prospěch zaměstávajícího podniku, ale i ve smyslu pozitivního celospolečenského dopadu (Prokop, Stejskal, Horbach a Gerstlberger, 2022).

Diversity management představuje dle Maříkové a kol. (2008) proces zavádění diverzity do praxe. Tento proces je aktivní, vědomý a orientovaný na budoucnost i hodnoty. Je to strategický a komunikativní manažerský přístup, který přijímá a využívá rozdíly a podobnosti jako potenciál pro rozvoj organizace, čímž vytváří její přidanou hodnotu. Tento koncept se stává stále více využívaným, zejména díky globalizaci, která vede k častější spolupráci s cizinci a zákazníky z různých zemí světa. V České republice je diversity management stále běžnější, především ve středních a velkých podnicích.

Nenadál a kol. (2018) charakterizuje diversity management jako proces orientovaný na aktivní a strategickou komunikaci, který přijímá a rozvíjí rozdíly v rámci organizace. Tento přístup zajišťuje, že rozmanitost není jen uznávána, ale je také aktivně využívána k dosažení organizačních cílů. Urbancová a Vrabcová (2023) dodávají, že cílem diversity managementu je získání hospodářského přínosu díky různorodosti pracovních sil. Tato různorodost přináší nové perspektivy a inovativní řešení, která mohou organizaci výrazně posunout kupředu.

Podle Cohrssen (2021) rozmanitost na pracovišti zahrnuje pochopení, uznání a ocenění věkových, genderových, rasových, etnických a kulturních rozdílů mezi pracovníky. Tento proces podporuje inkluzivní pracovní prostředí, kde se každý cítí oceňován

a respektován. Arredondo (1996) zdůrazňuje, že řízení rozmanitosti je klíčem k prosazování důstojnosti a respektu na pracovišti a rámcem pro organizační úspěch. Tento přístup se zaměřuje na vytváření prostředí, kde se každý zaměstnanec cítí být hodnotným členem týmu.

Hansen a Seierstad (2016) uvádějí, že diversity management podporuje systémovou nebo kulturní transformaci organizací s cílem vytvořit produktivní prostředí, kde se všichni cítí oceňováni. Tento přístup se odklání od tradičního spoléhání na právní předpisy a byrokratické postupy a zaměřuje se na skutečnou změnu organizační kultury. Quaiser-Pohl, Ruthsatz a Endepohls-Ulpe (2013) zdůrazňují, že vytváření různorodých týmů umožňuje efektivnější využití znalostí a zkušeností, což přispívá k lepší spolupráci, kreativitě a inovačním řešením.

Özbilgin, Tatli a Jonsen (2017) vysvětlují, že řízení rozmanitosti je nezbytné pro organizace všech velikostí a odvětví. Efektivní řízení diverzity může mít pozitivní sociální, ekonomické a environmentální dopady tím, že odstraňuje překážky pro jednotlivce z různých prostředí a umožňuje jim plně využít svůj potenciál. Ellis (2005) uvádí, že organizace nabízející rovné příležitosti jsou lépe pozicovány pro nábor talentů, což jim poskytuje konkurenční výhodu. Tito manažeři potřebují mezilidské dovednosti, aby dokázali překonat genderové a kulturní rozdíly a úspěšně vést rozmanité týmy.

Satpal Singh (2018) dodává, že diversity management se zaměřuje na využití potenciálu všech zaměstnanců k maximalizaci kapacity organizace a akceptaci rozmanitosti. Organizace by měly přijímat programy a postupy, které podporují řízení rozmanitosti, a uznávat význam těchto iniciativ pro svůj dlouhodobý úspěch.

V následující tabulce č. 2 jsou uvedeny definice pojmu diversity management od různých autorů, kteří byli zmíněni výše, seřazené hierarchicky od nejstarší po nejnovější publikaci. Tato tabulka poskytuje přehled klíčových prvků, které autoři v různých časových obdobích identifikovali jako zásadní pro úspěšné řízení diverzity v organizacích. Cílem je ukázat, jak se pohled na diversity management vyvíjel v čase a jak různí autoři kladli důraz na různé aspekty této problematiky.

Tabulka 2 Srovnání klíčových definic diversity managementu

Autor	Klíčové prvky definice
Arredondo (1996)	Prosazování důstojnosti a respektu, organizační úspěch.
Ellis (2005)	Rovné příležitosti, konkurenční výhoda.
Maříková a kol. (2008)	Strategický, komunikativní, zaměřený na hodnoty a budoucnost, přijímání a využívání rozdílů a podobností.
Hubbard (2012)	Plánování, organizování, řízení a podpora mixu společenské různorodosti.
Quaiser-Pohl a kol. (2013)	Efektivní využití znalostí a zkušeností, podpora kreativity a inovace.
Hansen a Seiestad (2016)	Systémová a kulturní transformace, produktivní prostředí.
Özbilgin a kol. (2017)	Sociální, ekonomické a enviromentální dopady, odstranění překážek.
Nenadál a kol. (2018)	Aktivní a strategická komunikace, akceptace a rozvoj rozdílů.
Satpal Singh (2018)	Využití potenciálu všech zaměstnanců, akceptace rozmanitosti.
Cohrssen (2021)	Pochopení, uznání a ocenění věkových, genderových, rasových, etnických a kulturních rozdílů.
Košťálová a kol. (2021)	Efektivní uchopení diversity, využití silných stránek zaměstnanců, pozitivní celospolečenský dopad.
Urbancová a Vrabcová (2023)	Hospodářský přínos z různorodosti pracovních sil, vyzdvihování hodnoty, podpora jedinečnosti, originality a odlišnosti.

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza klíčových prvků definic různých autorů ukazuje, že diversity management je mnohostranný koncept, který zahrnuje strategické, komunikativní a hodnotově orientované

přístupy. Hlavním společným bodem je důraz na aktivní využití rozmanitosti jako zdroje inovace a síly, která může přinést hmatatelné ekonomické a sociální přínosy.

Z pohledu Maříkové a kol. (2008) a Nenadála a kol. (2018) je klíčové zaměření na strategickou komunikaci a aktivní zapojení všech členů organizace do procesů diversity managementu. Urbancová a Vrabcová (2023) kladou důraz na hospodářský přínos rozmanitosti, což je v souladu s názory Hansen a Seierstad (2016) a Özbilgin a kol. (2017), kteří zdůrazňují systémovou a kulturní transformaci jako základ úspěšného řízení diverzity.

Definice Arredondo (1996) a Ellis (2005) vyzdvihují význam rovnosti a respektu, které jsou nezbytné pro vytvoření inkluzivního a produktivního pracovního prostředí. Quaiser-Pohl a kol. (2013) a Satpal Singh (2018) se zaměřují na praktické aspekty vytváření podmínek, které umožňují všem zaměstnancům plně využít svůj potenciál, čímž přispívají k celkovému rozvoji organizace.

Urbancová a Vrabcová (2023) a Hubbard (2012) přidávají důraz na podporu jedinečnosti a originality každého zaměstnance, což je klíčové pro vytvoření dynamického a inovativního pracovního prostředí. Košťálová a kol. (2021) zase zdůrazňují praktické aspekty práce s diverzitou a její pozitivní dopad na společnost jako celek.

Diversity management je komplexní a mnohvrstevný proces, který vyžaduje strategický přístup, aktivní komunikaci a inkluzivní kulturu. Organizace, které úspěšně implementují principy diversity managementu, mohou dosáhnout výrazných ekonomických, sociálních a environmentálních přínosů. Klíčovým aspektem je schopnost přijímat a využívat rozmanitost jako zdroj inovace a konkurenční výhody.

2.3 Pozitivní vliv genderové diverzity na výkonnost firem a růst tržeb

Genderová diverzita ve vedení a zaměstnanecké struktuře firem je často spojována s pozitivními dopady na různé aspekty výkonnosti, včetně růstu tržeb. Předchozí výzkumy ukázaly, že diverzifikované týmy mohou přinést nové perspektivy a inovativní řešení, což může vést k lepším obchodním výsledkům. Výzkumy také naznačují, že genderově vyvážené týmy mají lepší schopnost pochopit a reagovat na potřeby různých zákaznických segmentů, což může přispět k růstu tržeb. Magnanelli (2020) uvádí, že diverzita hraje významnou roli při ovlivňování rozhodovacích procesů, který mají vliv na celkový výkon firmy.

Jedna z důležitých studií zjistila, že firmy s vyšší genderovou diverzitou ve vedení dosahují o 15 % vyšší pravděpodobnosti finančního výkonu nad mediánem v jejich odvětví.

Tento výzkum ukázal, že genderová diverzita není jen otázkou rovnosti, ale také strategií zlepšování obchodní výkonnosti (Hunt a kol., 2015).

Další výzkum ukázal, že firmy s nejvyšším podílem žen ve vrcholovém managementu dosahují vyššího růstu tržeb než ty s nižším podílem. Konkrétně firmy s vyšším zastoupením žen měly o 35 % vyšší návratnost kapitálu a o 34 % vyšší celkovou návratnost pro akcionáře (Catalyst, 2004).

Další velmi důležitá studie uvádí, že firmy s vyšší mírou genderové diverzity vykazují lepší výsledky v oblasti inovací, což je klíčový faktor pro růst tržeb. Studie zjistila, že firmy s vyšší diverzitou měly o 45 % vyšší pravděpodobnost růstu tržeb z nových produktů a služeb (Hewlett, Marshall a Sherbin, 2013).

Genderová diverzita také přispívá k lepšímu rozhodovacímu procesu, protože různé perspektivy a zkušenosti členů týmu mohou vést k inovativnějším a efektivnějším řešením. Dále je diverzita spojována s vyšší morálkou a spokojeností zaměstnanců, což má pozitivní dopad na jejich produktivitu a loajalitu.

2.4 Historie diversity managementu

Historie diversity managementu bývá velmi úzce spojena s historickým vývojem společenského pohledu na práci, rovnost a spravedlnost. Začátek je datován na období po druhé světové válce, kdy rostoucí pohyb za občanská práva ve Spojených státech a po celém světě vedl k většímu zaměření na práva jednotlivců a rovné příležitosti v zaměstnání (Thomas, 1990).

V 60. letech byly přijaty v korporátní Americe jako výsledek proti diskriminační legislativy zákony Equal Pay Act z roku 1963, Title VII of the Civil Rights Act z roku 1964 a Age Discrimination in Employment Act z roku 1967 (Kossek a Lobel, 1996). Po výše zmíněných průzkumech začala být diverzita součástí konverzace ve velkých amerických společnostech. Tato legislativa položila základ pro vznik pozitivních akcí, které podporovaly diverzitu a rovné zacházení v pracovním prostředí (Dessler, 2013).

V polovině 90. let byl zrealizován výzkum o zjištění emoční inteligence, který byl základním prvkem inkluzivní kultury (Goleman, 1995). Rozmanitost se stala výraznějším tématem po příchodu globalizace a technologického pokroku, které vedly k širšímu propojení světové ekonomiky (Friedman, 2005). Nové tisíciletí rozšířilo diversity management o stále se zvyšující důležitost firemní společenské odpovědnosti – CSR, která je velmi často spojována s principy diversity managementu (Carroll, 1999).

Inkluze se na začátku roku 2000 stává středem zájmu s nově vstupující generací Y na pracovní trh. Generace Y, neboli mileniálové, přichází na pracovní trh s odlišnými a novými očekáváními ohledně vykonávané práce (Ng, Schweitzer a Lyons, 2010). V dnešní době je k pojmům diverzita a inkluze bývá také přidávána rovnost, která původně vychází z iniciativy rovného odměňování na základě pohlaví (Hegewisch a Gornick, 2011). Pro současnost generaci Z je prioritní při volbě zaměstnání najít takové pracovní místo, které bude v souladu s jejich hodnotami a očekáváními (Francis a Hoefel, 2018). Důraz bývá poměrně často kladen na to, aby měl jejich zaměstnavatel pozitivní vliv na společensky prospěšný kontext. Cílem nově vstupující generace na pracovní trh není jen nalezení úspěšné organizace, ale také eticky zodpovědné a společensky prospěšné (Schroth, 2019).

Kirton a Greene (2015) nás informovali, že ve Velké Británii došlo k obratu v diversity management přibližně v polovině 90. let 20. století, a kromě prvků importovaných z amerického modelu má také místní předobrazy v teoretickém pojetí rovnosti, zákonech o rovnosti a organizačních politikách a postupech rovných příležitostí, které se datují do konce 70. let 20. století. Lze tvrdit, že je důležité si uvědomit tyto poněkud odlišné předchůdce, abychom pochopili, jakou podobu diversity management získal v kontextu Spojeného království. Změna jazyka z rovnosti na rozmanitost jistě signalizovala posun v teorii i praxi ve Spojeném království a rozšíření a podstata konceptu rozmanitosti byly předmětem mnoha debat mezi vědci a různých reakcí mezi organizacemi a odborníky z praxe. Zejména mnoho britských akademiků podrobilo ústřední postavení obchodního případu v rámci koncepce řízení rozmanitosti důkladné kritice; v rámci paradigmatu rovných příležitostí přikládají velkou váhu případu sociální spravedlnosti a mnozí se domnívají, že rozmanitost je krokem zpět.

Kirton a Greene (2015) vysvětlují, že v počátcích se politika rovných příležitostí zaměřovala na boj proti diskriminaci na základě pohlaví a rasy, zejména ve fázi přijímání zaměstnanců a při výběru pro povýšení. Progresivnější a aktivnější organizace, zejména ve veřejném sektoru, začaly brzy do svých politických prohlášení/cílů přidávat další důvody diskriminace, včetně zdravotního postižení, sexuální orientace a věku. Mnohé organizace a skupiny spojené s feministickým a antirasistickým hnutím byly zpočátku nadšeny vyhlídkami na pokrok v boji proti nerovnostem, které politika rovných příležitostí předznamenávala. Uznávaly sice, že kombinace legislativy a organizačních politik odstranila některé zjevnější formy diskriminace, ale pomalé tempo hlubších změn v rámci paradigmatu politiky rovných příležitostí je brzy zklamalo. To vedlo k rostoucí kritice politiky a praxe, přičemž aktivisté za rovnost poukazovali na přetrvávající nerovnosti, jako jsou rozdíly v odměňování žen a mužů,

etnické mzdové postihy, genderová segregace, etnická segmentace atd. Zdálo se, že to vše přispívá k tomu, že politika rovných příležitostí nedokáže odstranit diskriminační procesy, které jsou endemické na trhu práce a v organizacích.

2.5 Význam diversity managementu

Podle Cooper a Rothmann (2013) patří mezi nejdůležitější důvody pro řízení rozmanitosti na pracovišti:

- **Různorodá pracovní síla:** Na trh práce přichází stále více žen, roste podíl barevných, existuje nesoulad mezi dosaženým vzděláním a profesními požadavky profesí, pracovní síla stárne, na trh práce vstupuje stále více osob se zdravotním postižením a napětí na pracovišti může vyvolávat také sexuální orientace a politické názory.
- **Ekonomika služeb:** Interpersonální povaha transakcí v oblasti služeb zvyšuje význam podobnosti mezi zaměstnancem a zákazníkem. Vzhledem k tomu, že se populace obecně stává rozmanitější, stávají se zaměstnanci, kteří dokáží co nejefektivněji komunikovat s těmito klienty, obchodní výhodou.
- **Globalizace:** Globalizace zvýšila kontakt s klienty a spolupracovníky z jiných zemí. Pochopení kulturních rozdílů může nejen usnadnit komunikaci, ale také zabránit potenciálně trapným nebo dokonce urážlivým situacím.
- **Měnicí se trh práce:** Aby se zaměstnavatelé vyrovnali s měnícím se trhem práce, vyvíjejí nové náborové strategie zaměřené na starší zaměstnavatele, menšiny a přistěhovalce. Vyvíjejí flexibilnější balíčky benefitů (pružnější pracovní doba, práce z domova, dovolená), aby se přizpůsobili nové rozmanitosti, kterou musí zvládat.

V teoretické části této práce byly definovány pojmy a koncepty, které jsou klíčové pro pochopení problematiky genderové diverzity a jejího vlivu na výkonnost firem. V následující části bude zkoumán vliv genderové diverzity na vybrané ukazatele výkonnosti ve dvou zvolených firmách.

3 Vliv genderové diverzity na výkonnost firem

Analytická část této diplomové práce se zaměřuje na zkoumání vlivu genderové diverzity na vybrané ukazatele výkonnosti zvolených firem v České republice. Genderová diverzita, tedy zastoupení mužů a žen na různých úrovních řízení a pracovních pozicích, se stává stále častěji předmětem zájmu jak akademických studií, tak i praktických aplikací ve firemním prostředí. Tento zájem vyplývá z přesvědčení, že různorodé týmy mohou přinášet inovativní řešení, zvyšovat efektivitu a posilovat celkovou výkonnost organizace.

Růst tržeb, který bude zkoumán v další části této diplomové práce, je jedním z nejdůležitějších ukazatelů finanční výkonnosti firmy (Ross a kol., 2013). Bedi (2016) dodává, že se ukazatelé růstu tržeb řadí do objektivních měřítek výkonnosti podniku a jsou vhodné k měření výkonnosti organizace. Tento ukazatel měří meziroční nárůst tržeb a poskytuje přehled o finančním zdraví a schopnosti firmy expandovat na trhu (Koller a kol., 2020). Vyšší růst tržeb často naznačuje, že firma je schopna úspěšně přizpůsobit své produkty a služby požadavkům trhu, efektivně konkurovat a získávat nové zákazníky (Kotler a Keller, 2016). Tržby představují celkovou hodnotu prodeje zboží a služeb firmy za určité období. Meziroční růst tržeb se počítá jako procentní změna tržeb mezi dvěma po sobě jdoucími obdobími, obvykle mezi dvěma finančními roky (Brealey a kol., 2017). Tento ukazatel je klíčový pro investory a manažery, protože poskytuje přímou indikaci výkonnosti firmy na trhu (Ross a kol., 2013). Podniky s konzistentním růstem tržeb jsou obvykle považovány za zdravé a dobře řízené, zatímco klesající tržby mohou být signálem problémů (Ross a kol., 2013).

Analýza v této práci bude vycházet z dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření a dostupných statistik o výkonnosti firem. Dotazníkové šetření bylo navrženo tak, aby zahrnovalo různé aspekty genderové diverzity a jejího vlivu na firemní výkonnost. Pro analýzu růstu tržeb byla použita metoda kvantitativního dotazníku a hloubkového rozhovoru s manažery firem a vybranými zaměstnanci. Data budou následně zpracována a interpretována s ohledem na stanovené cíle výzkumu. Tato analytická část přinese nejen poznatky o vlivu genderové diverzity na výkonnost firem v České republice, ale také praktická doporučení pro firmy, jak efektivně využívat genderovou diverzitu k dosažení lepších výsledků. Výsledky této analýzy mohou zároveň sloužit jako základ pro další výzkumy a praktické aplikace v oblasti řízení lidských zdrojů a firemní strategie.

3.1 Metodologie a data

Pro dosažení tohoto cíle této diplomové práce je nezbytné použít systematický přístup k výběru vzorku, sběru dat a jejich analýze. Metodologie výzkumu hraje klíčovou roli v zajištění validity a spolehlivosti výsledků, a proto je detailní popis použitých metod nezbytný.

Metodologická část této práce se zaměřuje na tři hlavní oblasti: výběr vzorku firem, definování a měření ukazatelů výkonnosti a způsoby sběru a analýzy dat. Každá z těchto oblastí je podrobně popsána, aby bylo zajištěno, že postupy použité ve výzkumu jsou transparentní a reprodukovatelné. Výběr vzorku firem je prvním klíčovým krokem v procesu výzkumu. Zajištění reprezentativnosti vzorku je nezbytné pro to, aby výsledky byly aplikovatelné na širší populaci firem v České republice.

Sběr dat byl prováděn ve dvou fázích. Prostřednictvím dotazníkového šetření a analýzou sekundárních dat. Dotazníkové šetření poskytlo přímé informace od zaměstnanců a manažerů firem, zatímco sekundární data byla získána z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou výroční zprávy a statistiky. Kombinace těchto dvou metod umožnila získat komplexní pohled na zkoumanou problematiku. Metodologický přístup této práce je navržen tak, aby byl co nejvíce robustní a validní, což umožňuje důkladné a spolehlivé zkoumání vlivu genderové diverzity na výkonnost firem.

3.2 Výběr vzorku firem

Výběr vzorku firem pro tuto studii byl proveden s cílem zajistit přímé srovnání vlivu genderové diverzity na výkonnost firem. Pro tuto analýzu byly vybrány dvě firmy působící v České republice, které se výrazně liší úrovní genderové diverzity ve vedení a zaměstnanecké struktuře. Tento přístup umožňuje detailní zkoumání a srovnání jejich výkonnosti a dalších ukazatelů.

Kritéria výběru firem

V rámci anonymizace vybraných firem budou tyto firmy nazývány jako „Firma A“ a „Firma B“. Obě společnosti podnikají v odvětví informačních technologií a sídlí v hlavním městě České republiky.

Firma A má vysoké zastoupení žen ve vedení i na dalších klíčových pozicích. Genderová diverzita je zde součástí firemní strategie a politika rovných příležitostí je aktivně podporována. Firma se zaměřuje na různé programy a iniciativy na podporu žen v kariéřním růstu, jako jsou mentoringové programy, flexibilní pracovní podmínky a rovné platové podmínky. Tento přístup

vedl k vysoké míře genderové rovnováhy, což umožňuje zkoumat její vliv na různé aspekty výkonnosti firmy.

Firma B naopak má nízké zastoupení žen ve vedení a menší důraz na politiku genderové diverzity. Tradičnější přístup k řízení se odráží v nižší úrovni genderové rovnováhy. Firma nemá formální programy na podporu genderové diverzity a neklade důraz na rovné příležitosti. To poskytuje kontrastní případ ke studiu a umožňuje zkoumat, jak absence genderové diverzity ovlivňuje výkonnostní ukazatele.

Následující tabulka č. 3 zobrazuje komparaci výše zmíněných firem z hlediska genderové diverzity.

Tabulka 3 Komparace genderové diverzity ve Firmě A a Firmě B

	Firma A	Firma B
Zastoupení žen ve vedení společnosti	Vysoké zastoupení žen ve vedení společnosti.	Nízké zastoupení žen ve vedení společnosti.
Důraz na genderovou diverzitu ve společnosti	Vysoký důraz na genderovou diverzitu (existence iniciativ).	Nízký důraz na genderovou diverzitu.
Programy pro podporu žen	Programy pro podporu žen v karierním růstu.	Absence programů pro podporu žen.
Genderová rovnováha	Vysoká míra genderové rovnováhy.	Nízká míra genderové rovnováhy.

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zařazení do studie byly vybrány firmy, které měly více než 500 zaměstnanců. Tento limit byl stanoven proto, aby byla zajištěna dostatečná různorodost odpovědí a struktura organizace, což umožňuje hlubší analýzu vlivu genderové diverzity na výkonnost.

V následující tabulce č. 4 jsou uvedeny základní informace o dvou vybraných českých firmách podnikajících v odvětví informačních technologií, které je známé rychlým tempem inovací a vysokými nároky na kvalifikaci zaměstnanců. Toto odvětví je také zajímavé z hlediska genderové diverzity, protože tradičně dominuje muži, což umožňuje zkoumat výzvy a přínosy diverzity v tomto kontextu. Firma A

Tabulka 4 Základní informace o vybraných firmách

	Firma A	Firma B
Sídlo firmy	Praha, Česká republika	Praha, Česká republika
Rok založení	1996	1988
Oblast působení	IT, Kybernetická bezpečnost	IT, technologie a internet
Tržby	18 700 mil. Kč	5 900 mil. Kč
Zisk	4 000 mil. Kč	1 100 mil. Kč
Počet zaměstnanců	1 300	1 750
Hlavní produkt	Bezpečnostní programy	Internetové služby
Klíčové trhy	Globální trh	Česká republika

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Výběr vzorku zahrnoval také zohlednění různé úrovně hierarchické struktury a firemní kultury. Firma A, s vysokou úrovní genderové diverzity, zavedla moderní manažerské praktiky podporující rovné příležitosti a inkluzivní pracovní prostředí. Firma B, s nízkou úrovní genderové diverzity, se drží tradičnějších hierarchických struktur, což umožňuje srovnání vlivu těchto rozdílných přístupů na výkonnost firem.

3.3 Data a jejich sběr

Bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a vedením obou firem. Dotazník zahrnoval otázky týkající se spokojenosti, loajality, vnímání firemní kultury, genderové politiky a výkonnosti podniku. Dotazníky byly distribuovány elektronicky, což umožnilo snadnou a rychlou distribuci a sběr odpovědí. Dotazník, který se týkal vlivu genderové diverzity na výkonnost vybraných firem je k této práci přiložen jako Příloha č. 1. Celkově bylo shromážděno 200 vyplněných dotazníků, což poskytlo dostatečnou datovou základnu pro následnou analýzu.

Obě firmy poskytly interní data o finanční výkonnosti, růstu tržeb, inovacích, produktivitě práce a fluktuaci zaměstnanců. Tato data zahrnovala i detailní přehledy o struktuře zaměstnanců, interních politikách a programech na podporu genderové diverzity. Interní data byla klíčová pro doplnění a ověření informací získaných z dotazníkového šetření a veřejných zdrojů.

Byla využita kvalitativní analýza otevřených otázek z dotazníků a hloubkových rozhovorů s vybranými manažery. Tyto informace poskytly kontext a hlubší porozumění interním datům. Data byla analyzována pomocí interních systémů či softwarového programu Microsoft Excel, který umožnil efektivní zpracování velkého objemu dat.

Struktura dotazníku

Demografické otázky zahrnovaly informace o věku, pohlaví, pracovní pozici a délce zaměstnání ve firmě. Otázky týkající se spokojenosti a loajality se zaměřovaly na spokojenost s pracovními podmínkami, vztahy na pracovišti, firemní kulturu a celkovou spokojenost s prací. Otázky týkající se vnímání diverzity obsahovaly otázky o vnímání genderové diverzity, zkušenostech s diverzitou na pracovišti a vnímání podpory genderové rovnosti ve firmě. Dotazník byl konstruován se specialisty na genderovou diverzitu a manažery lidských zdrojů.

Sekundární data

Sekundární data byla získána z veřejně dostupných zdrojů a interních dokumentů firem. Tato data poskytla doplňující informace o finanční výkonnosti firem, jejich velikosti, počtu zaměstnanců, investicích do výzkumu a vývoje a dalších klíčových ukazatelích.

Mezi zdroje sekundárních dat patří:

- Veřejně dostupné zdroje: Výroční zprávy firem, statistiky z Českého statistického úřadu, databáze obchodních rejstříků a další relevantní publikace.
- Interní firemní dokumenty: Detailní přehledy o struktuře zaměstnanců, interních politikách a programech na podporu genderové diverzity, finanční výkazy a zprávy o výkonnosti.

Analýza dat

Data získaná z dotazníkového šetření a sekundárních zdrojů byla zpracována a analyzována pomocí kvalitativní analýzy. Otevřené otázky v dotaznících poskytly pro kvalitativní analýzu hlubší porozumění se zkušenostmi a názory zaměstnanců na genderovou diverzitu a její vliv na pracovní prostředí. Byly provedeny rozhovory s vybranými manažery z obou firem. Tyto rozhovory poskytly detailní vhled do firemní kultury, politiky genderové diverzity a konkrétních iniciativ na podporu rovnosti. Data byla následně analyzována pomocí nástroje Microsoft Excel, který umožnil zpracování velkého objemu dat.

Validita a spolehlivost

Pro zajištění vysoké kvality a relevantnosti dat byly dotazníky navrženy ve spolupráci s manažery lidských zdrojů. Otázky byly formulovány jasně a srozumitelně, aby se minimalizovala možnost nesprávného pochopení a odpovědí. Interní data byla důkladně ověřena a validována pro zajištění jejich přesnosti a spolehlivosti.

3.4 Výsledky analýzy pro české firmy za rok 2022

Analýza dat získaných od dvou vybraných firem v České republice ukázala, že firma s vyšší úrovní genderové diverzity (Firma A) vykazuje stabilní růst tržeb ve srovnání s firmou s nižší úrovní genderové diverzity (Firma B). Tato analýza zahrnovala detailní zkoumání finančních výkazů, strategických dokumentů a odpovědí z dotazníků od zaměstnanců.

Následující tabulka č. 5 analyzuje výkonnost podniku s ohledem na ukazatele tržeb, kde pro získání níže zmíněných informací byly využity výroční zprávy firem, statistiky, interní dokumenty a další veřejně dostupné informace. Aby byla zajištěna lepší komparační přesnost, byly pro firmy využity výroční zprávy za rok 2022.

Tabulka 5 Přehled analýzy Firmy A a Firmy B

	Firma A	Firma B
Celkové tržby	18 800 mil. Kč	5 900 mil. Kč
Čistý zisk	4 000 mil. Kč	1 100 mil. Kč
Inovace a rozvoj	1 200 000 tis. Kč	239 050 tis. Kč
Genderová diverzita	51 % žen ve společnosti	36 % žen ve společnosti
Růst v užívání služeb	Nové produktové řady zaměřené na firemní data.	Integrace nových technologií pro automobilový průmysl.

Zdroj: Vlastní zpracování

Aby obě firmy zvýšili svou výkonnost měly pokračovat v rozšiřování a inovaci produktů. Firma B by měla zvážit expanzi na nové trhy mimo Českou republiku, protože jak vidíme u první posuzované firmy, právě i díky působení na globálních trzích investuje značnou část, která tvoří fondy ze zisku do inovací a rozvoje společnosti. Firma A v průběhu roku 2022 pokračovala v rozvoji svého vlajkového produktu a vyvíjením nových funkcionalit. Firma B investovala do nových funkcionalit a technologií.

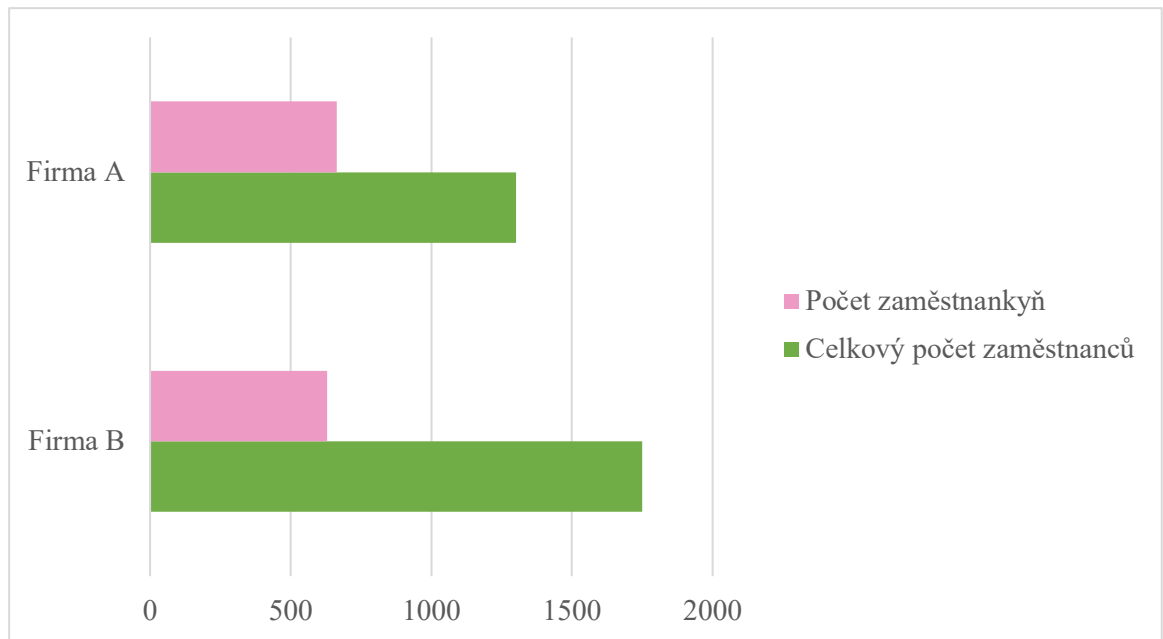
Dle získaných informací lze říci, že Firma A vykazuje velmi stabilní finanční výsledky, i když, dle výročních zpráv, došlo k mírnému poklesu tržeb a zisku od minulého zkoumaného období. Pokles ziskovosti byl oproti roku 2021 zaznamenán ve výši 29 %. Čistý zisk je dle Vochozky (2020) definován jako klíčový ukazatel finanční výkonnosti podniku. Pokles tohoto čistého zisku ve Firmě A byl přisuzován inflačním tlakům ve světové ekonomice, kde společnosti vzrostly náklady na služby třetích stran a s tím také náklady mzdové. Firma B vykázala na rozdíl od Firmy A v roce 2022 nárůst tržeb oproti minulému období, a to o necelých 6 %.

Přesto, že Firma A vykazuje výrazně vyšší celkové tržby (18,8 mld. Kč) ve srovnání s Firmou B (5,9 mld. Kč) jsou obě firmy dostatečně finančně stabilní a schopny udržet si své postavení na působících trzích. Firma A díky své velikosti ukazuje také větší a širší tržní přítomnost. Z tabulky č. 3 vidíme, že obě firmy investují do výzkumu a vývoje, přičemž Firma A se zaměřuje na kybernetickou bezpečnost a ochranu soukromí, zatímco Firma B investuje do rozvoje internetových služeb.

Nelze přímo určit, která ze zkoumaných firem se jeví jako finančně silnější firma s ohledem na svou výkonnost. Firma A zastává velmi silnou pozici na globálním trhu v kybernetické bezpečnosti. Na druhou stranu Firma B dominuje na českém trhu v rámci internetových služeb.

Z hlediska genderové diverzity v rámci výkonnosti firem lze dokázat větší iniciativu pouze z jedné z firem a to společnosti A. Firma A, která má ve svých programech iniciativy a rovnosti zastoupení žen se v roce 2021 zavázala ke zvýšení podílu žen na pracovních místech až na 31 %. Program, který je součástí plánu, jak motivovat a podporovat ženy v IT pozicích a je spojen se změnami v náboru zaměstnankyň. Firma A chce být česká firma s globálním úspěchem v čele s globálním týmem.

Porovnání genderové diverzity mezi Firmou A a Firmou B znázorňuje graf č. 1. Na první pohled je patrné, že procento žen v zaměstnanecké struktuře ve Firmě A je přibližně 51 % a ve Firmě B pouze 36 %. Což z celkového počtu všech zaměstnanců, kterých je dle tabulky č. 5 na 1 300 ve Firmě A 1 300, zastávají 663 pracovních pozic ženy. Naopak ve Firmě B, která zaměstnává 1 750 zaměstnanců, pracuje 630 žen.



Graf 1 Zastoupení žen ve vybraných firmách

Zdroj: Vlastní zpracování

Procento žen vykonávající vedoucí pozice ve firmách není dostupné, protože se velmi často v obou společnostech mění. Ovšem v tomto případě lze alespoň tvrdit, že Firma A podporuje genderovou rovnost a zaměřuje se na inkluzi a diverzitu. Firma A je genderově vyváženější než firma B. Obě firmy se v budoucnu budou nadále věnovat rozvoji programů pro podporu genderové rovnosti a pokusí se zvýšit podíl žen na vedoucích pozicích. Aby byly firmy lépe vnímány jako aktivní podporovatelé genderové rovnosti zváží také implementaci a veřejné sdílení těchto statistik.

Genderová diverzita může také pozitivně ovlivnit výkonnost podniku, která dlouhodobě vede k vysoké prosperitě a dobrému jménu společnosti. Po porovnání Firmy A a Firmy B v tabulce č. 5 si lze všimnout, toho, že opravdu vyšší zastoupení žen ve společnosti, tudíž ve Firmě A s 51 % podílem žen ve společnosti v tomto případě vedlo k lepší výkonnosti podniku.

Byl porovnán podíl žen pracujících ve společnosti, celkové tržby a čistý zisk. Firma A vykazuje vyšší procento žen ve své zaměstnanecké struktuře ve srovnání s Firmou B. Toto vyšší procento žen může přispívat k lepším výsledkům společnosti, a to z různých důvodů, např.:

- diverzifikované týmy mohou přinášet inovativnější řešení, což může přispět k vyšší produktivitě a tržbám,

- podpora genderové diverzity může vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců, která zlepšuje celkovou atmosféru v zaměstnání a tím vede ke zvýšení výkonnosti.

Ačkoliv je v tomto případě obtížné prokázat, že vyšší procento žen ve Firmě A přímo způsobuje lepší výkonnost podniku, existuje mnoho indikátorů, které naznačují, že genderová diverzita může mít pozitivní vliv na výkonnost samotnou. Tento pozitivní vliv může být jedním z faktorů, které přispívají k lepším výsledkům Firmě A ve srovnání s Firmou B. Musíme vzít v úvahu, že výkonnost podniku je ovlivněna mnoha dalšími faktory jako jsou tržní podmínky, inovace, firemní strategie a další.

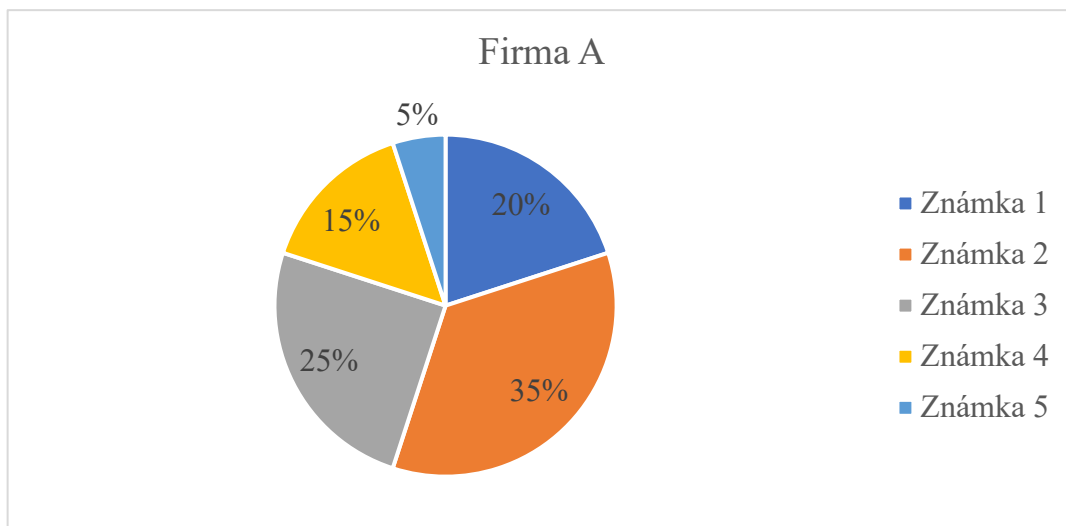
3.5 Dotazníkové šetření

Dotazník obsahal 15 uzavřených otázek, které sloužily k lepšímu pochopení genderové diverzity ve vybraných firmách. Pro následnou analýzu pomocí dotazníkového šetření genderové diverzity bylo vybráno 11 otázek, které nejlépe reflektují cíl této práce.

Těmto vybraným otázkám se věnuje následující podkapitola, která je zkonstruována tak, že vždy bude napsána otázka a následně vypracována komparace odpovědí z Firmy A a Firmy B.

Otázka č. 1: Jak hodnotíte podporu genderové diverzity ve Vaší firmě?

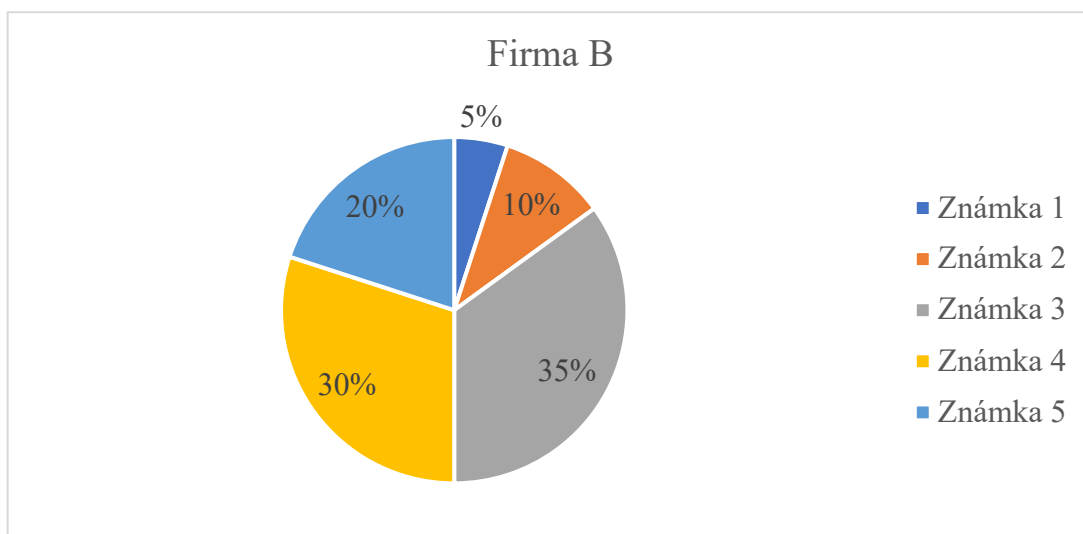
Na tuto otázku mohli respondenti/zaměstnanci obou firem odpovídat známkováním jako ve škole, tj. v rozpětí 1-5, kdy 1 je velmi dobré hodnocení a 5 je hodnocení nedostatečné. Ze všech respondentů Firmy A odpověděl největší počet (35 %) zvolením Znamky 2. Dalších 25 % respondentů zvolilo Znamku 3. 20 % respondentů ohodnotilo podporu genderové diverzity Znamku 1. 15 % respondentů Znamku 4 a 5 % respondentů zvolilo Znamku 5.



Graf 2 Hodnocení podpory genderové diverzity ve Firmě A

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti Firmy B v nejvyšším počtu (35 %) zvolili Znamku 3. Překvapující je, že celých 20 % vnímá podporu genderovou diverzitu jako nedostatečnou.



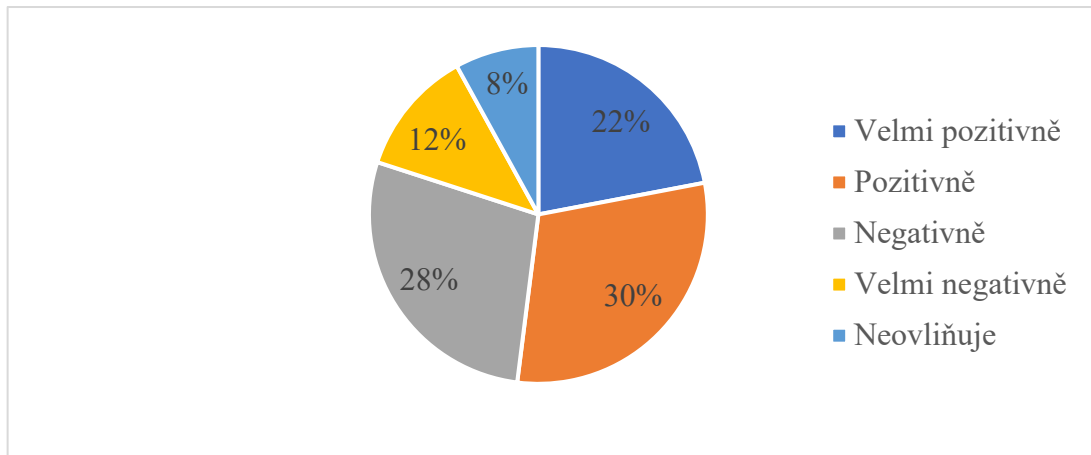
Graf 3 Hodnocení podpory genderové diverzity ve Firmě B

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska podpory genderové diverzity ve firmách vyšla lépe Firma A, kde Znamka 1 tedy velmi dobré hodnocení označilo 20 % respondentů, přičemž ve Firmě B to bylo pouze 5 %. Respondenti Firmy A hodnotí v celkovém součtu 55 % podporu genderové diverzity jako velmi dobrou či dobrou oproti 15 % ve Firmě B.

Otázka č. 2: Cítíte, že genderová diverzita pozitivně ovlivňuje pracovní prostředí?

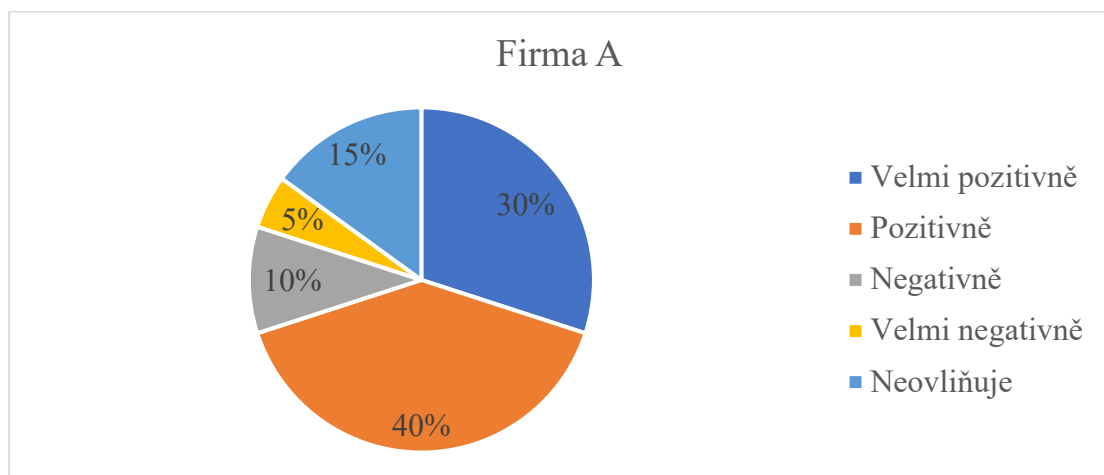
Na tuto otázku odpovědělo 22 % respondentů z obou firem, že je genderová diverzita ovlivňována velmi pozitivně, a naopak na druhé straně tohoto spektra je 8 % respondentů, kteří tvrdí, že genderová diverzita nijak pracovní prostředí neovlivňuje.



Graf 4 Genderová diverzita a pracovní prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

Firma A vykazuje výrazně vyšší pozitivní hodnocení vlivu genderové diverzity na pracovní prostředí ve srovnání s Firmou B. Konkrétně 30 % respondentů z Firmy A uvedlo, že genderová diverzita velmi pozitivně ovlivňuje pracovní prostředí. Pozitivní vliv genderové diverzity vnímá 40 % respondentů z Firmy A.

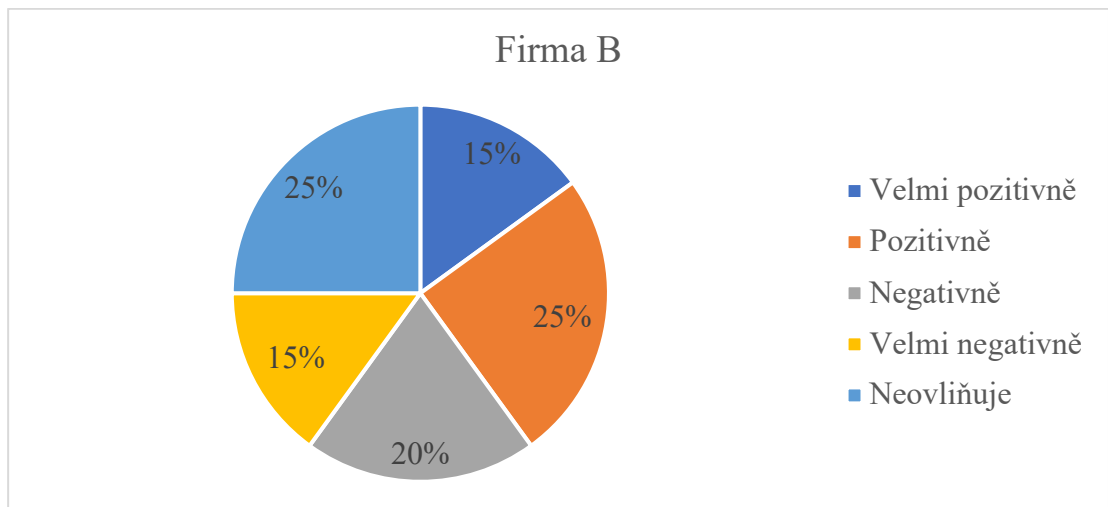


Graf 5 Genderová diverzita a pracovní prostředí ve Firmě A

Zdroj: Vlastní zpracování

Na druhé straně, Firma B vykazuje nižší míru pozitivního vnímání genderové diverzity v pracovním prostředí. Pouze 15 % respondentů uvedlo, že genderová diverzita velmi pozitivně ovlivňuje pracovní prostředí, což je o polovinu nižší než ve Firmě A. 20 % respondentů vnímá

vliv genderové diverzity negativně a 15 % velmi negativně, což je dvojnásobek ve srovnání s Firmou A. Celkově tyto výsledky naznačují, že v Seznam.cz je potřeba více práce na zlepšení vnímání a podpory genderové diverzity.



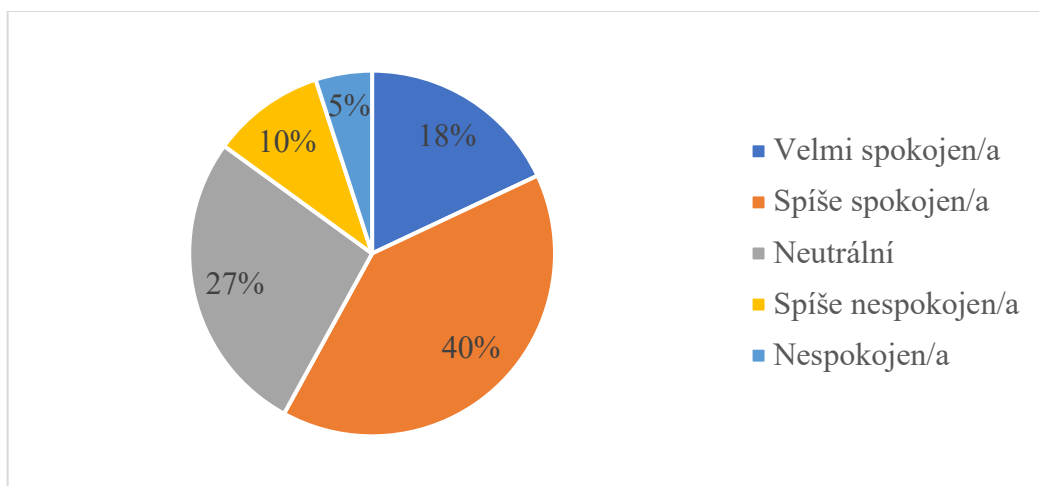
Graf 6 Genderová diverzita a pracovní prostředí ve Firmě B

Zdroj: Vlastní zpracování

Firma A vychází z tohoto srovnání lépe, což naznačuje, že zaměstnanci v této firmě vnímají genderovou diverzitu jako více přínosnou pro pracovní prostředí, díky kterému může firma dosahovat také vyšší výkonů, ve srovnání s Firmou B.

Otázka č. 3: Jaká je Vaše celková spokojenost s pracovním prostředím?

Na otázku č. 3 odpovědělo 18 % respondentů, že jsou s pracovním prostředím velmi spokojení, 40 % respondentů je spíše spokojených, 27 % respondentů zastává střední názor a spíše či plně nespokojených je celkem 15 % respondentů.

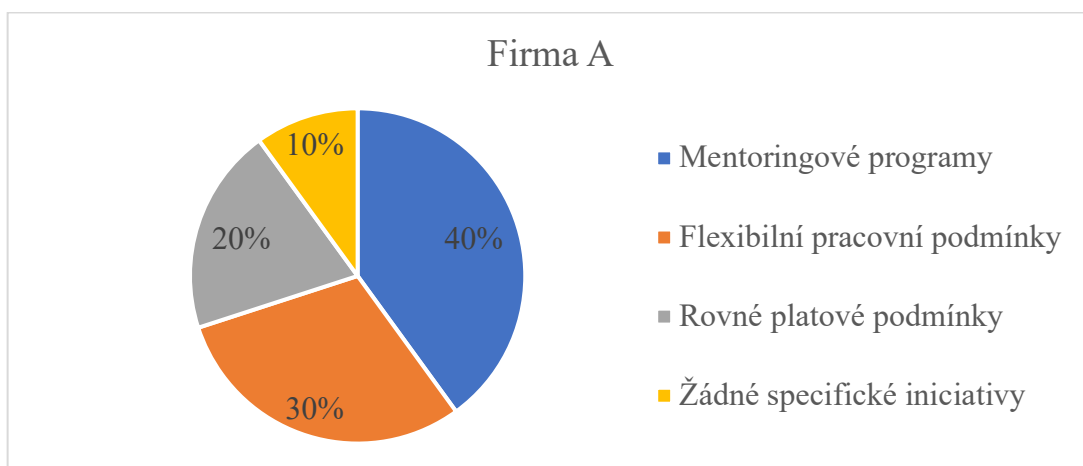


Graf 7 Celková spokojenost s pracovním prostředím

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jaké konkrétní iniciativy na podporu genderové diverzity jsou ve Vaší firmě zavedeny?

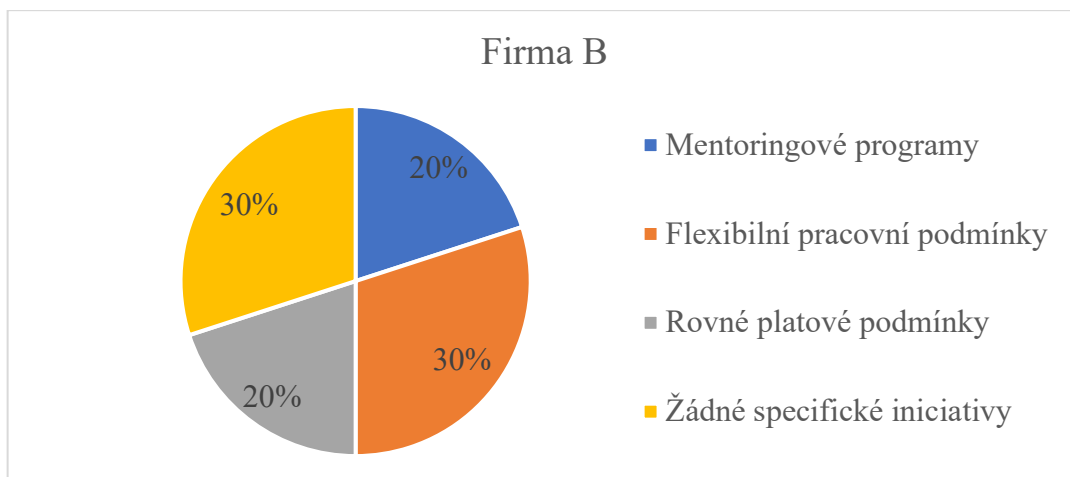
Na tuto otázku odpovědělo 40 % respondentů, že Firma A, ve které pracují zavedla mentoringové programy, 30 % respondentů uvedlo flexibilní pracovní podmínky, 20 % respondentů se vyslovilo pro rovné platové podmínky a 10 % respondentů zvolilo že jejich firma nezavedla žádné specifické iniciativy.



Graf 8 Podpora genderové iniciativy Firma A

Zdroj: Vlastní zpracování

Na stejnou otázku odpověděli zaměstnanci Firmy B tak, že 20 % uvedlo, že firma zavedla mentoringové programy. 30 % respondentů vnímá jako podporu genderové diverzity to, že existují flexibilní pracovní podmínky. Odpověď o rovných platových podmínkách označilo rovněž 20 % respondentů jako ve Firmě A. 30 % respondentů nezaregistrovala žádné specifické iniciativy.



Graf 9 Podpora genderové iniciativy Firma B

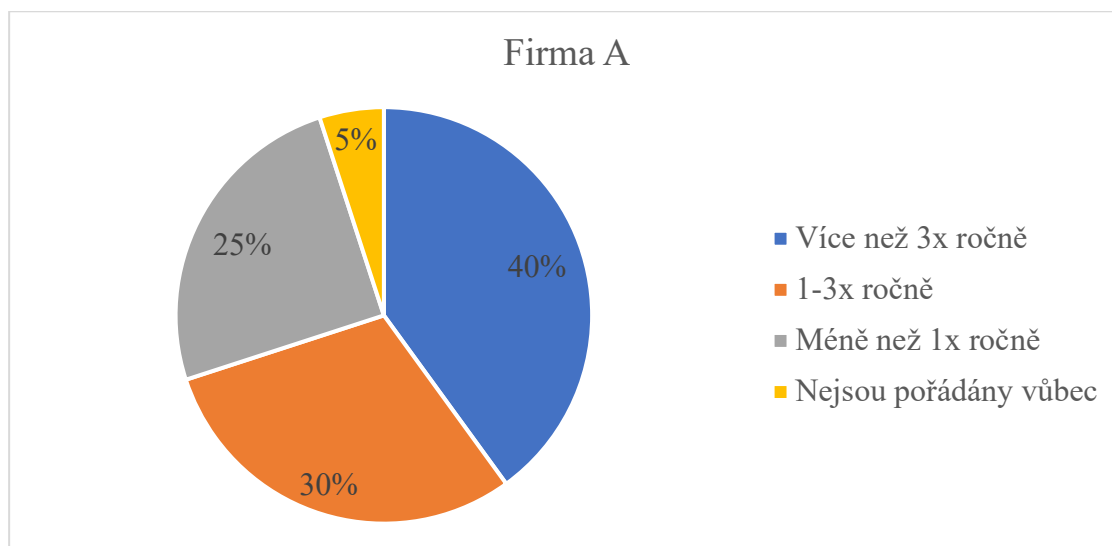
Zdroj: Vlastní zpracování

Lepší hodnocení v oblasti iniciativ na podporu genderové diverzity prokazuje výrazně vyšší procento zaměstnanců ve Firmě A, kteří uvádějí, že zavedení mentoringových programů (40 % oproti 20 % u Firmy B) je vnímáno velmi pozitivně a naznačuje tak, že Firma A aktivně podporuje kariérní růst žen prostřednictvím mentoringu. Firma B má naopak vyšší procento zaměstnanců, kteří uvádějí, že firma nezavedla žádné specifické iniciativy (30 % oproti 10 % u Firmy A). To ukazuje, že ve Firmě A je stále prostor pro zavedení více konkrétních opatření na podporu genderové diverzity.

Otázka č. 5: Jak často jsou ve vaší firmě pořádány workshopy nebo školení na podporu genderové diverzity?

Výsledky ukazují, že frekvence pořádání workshopů a školení na podporu genderové diverzity se mezi firmami značně liší. Pouze 20 % respondentů z obou firem uvedlo, že tyto aktivity jsou pořádány více než 3x ročně, což je relativně nízké číslo. Dalších 25 % z celkových respondentů uvedlo, že školení se konají 1 – 3x ročně, což může být považováno za přiměřenou frekvenci, ale stále nedostatečnou pro dosažení výrazného dopadu.

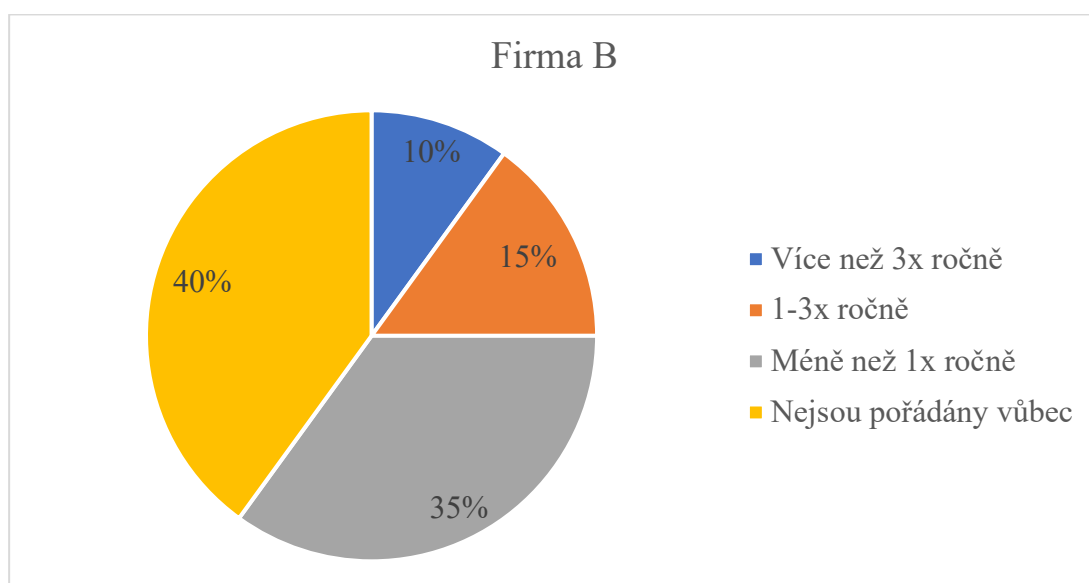
Četnost pořádání workshopů a školení, která je více než 3x ročně, uvedlo 40 % z Firmy A. Konání těchto workshopů pouze 1 – 3x ročně vnímá 30 % respondentů. Tato data naznačují, že Firma A klade velký důraz na frekvenci školení a workshopů zaměřených na podporu genderové diverzity, s vysokým podílem zaměstnanců, kteří se pravidelně těchto aktivit zúčastňují.



Graf 10 Frekvence workshopů a školení na podporu genderové diverzity ve Firmě A

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší skupiny respondentů ve Firmě B (35 %) uvedla, že workshopy a školení jsou pořádány méně než 1x ročně. To naznačuje, že ve většině firem nejsou tyto aktivity dostatečně časté na to, aby výrazně ovlivnily vnímání a implementaci genderové diverzity. Navíc, 40 % respondentů uvedlo, že tyto aktivity nejsou pořádány vůbec, což představuje významný problém. Bez pravidelného školení a osvěty nemohou zaměstnanci plně pochopit a ocenit důležitost genderové diverzity.



Graf 11 Frekvence workshopů a školení na podporu genderové diverzity ve Firmě B

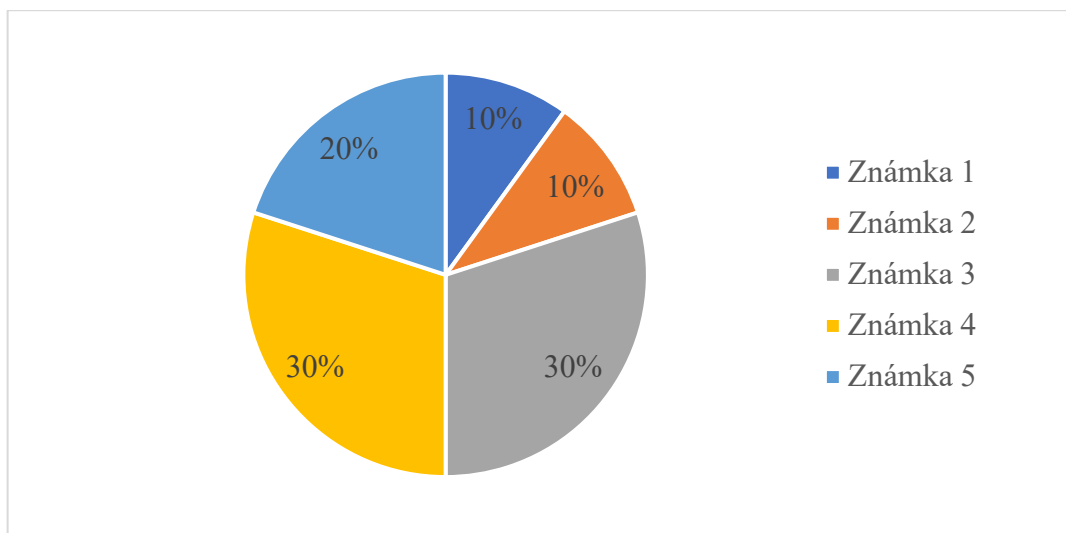
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jaký je Váš názor na efektivitu těchto workshopů/školení?

Hodnocení efektivit workshopů a školení na podporu genderové diverzity je mezi respondenty poměrně rozdělené. Pouze 10 % respondentů z obou firem považuje tato školení za velmi efektivní. Známkou 1, což naznačuje, že jen malá část zaměstnanců vnímá tato školení jako zásadní pro zvýšení povědomí a změnu chování. Dalších 10 % respondentů hodnotí efektivitu Známkou 2, což značí, že některá školení jsou vnímána pozitivně, ale stále je co zlepšovat.

Největší skupina respondentů (30 %) hodnotí efektivitu Známkou 3, což naznačuje průměrné hodnocení. Tito zaměstnanci mohou mít pocit, že školení mají určitý pozitivní vliv, ale ne natolik, aby výrazně ovlivnila jejich přístup a vnímání genderové diverzity. Dalších 30 % respondentů hodnotí efektivitu Známkou 4, což naznačuje spíše negativní postoj k těmto školením. Tito zaměstnanci mohou mít pocit, že školení nejsou dostatečně zaměřena nebo prakticky užitečná.

Nakonec 20 % respondentů považuje školení za neefektivní. Známkou 5. Tento vysoký podíl naznačuje, že existuje významná část zaměstnanců, kteří nevidí přínos těchto aktivit. Firmy by měly zvážit zlepšení kvality a obsahu workshopů a školení, aby lépe odpovídaly potřebám a očekáváním zaměstnanců. To může zahrnovat zapojení odborníků, interaktivní formáty a praktické příklady, které ukazují konkrétní přínosy genderové diverzity.



Graf 12 Efektivita workshopů a školení na podporu genderové diverzity

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jaká je podle Vás největší překážka v prosazování genderové diverzity ve vaší firmě?

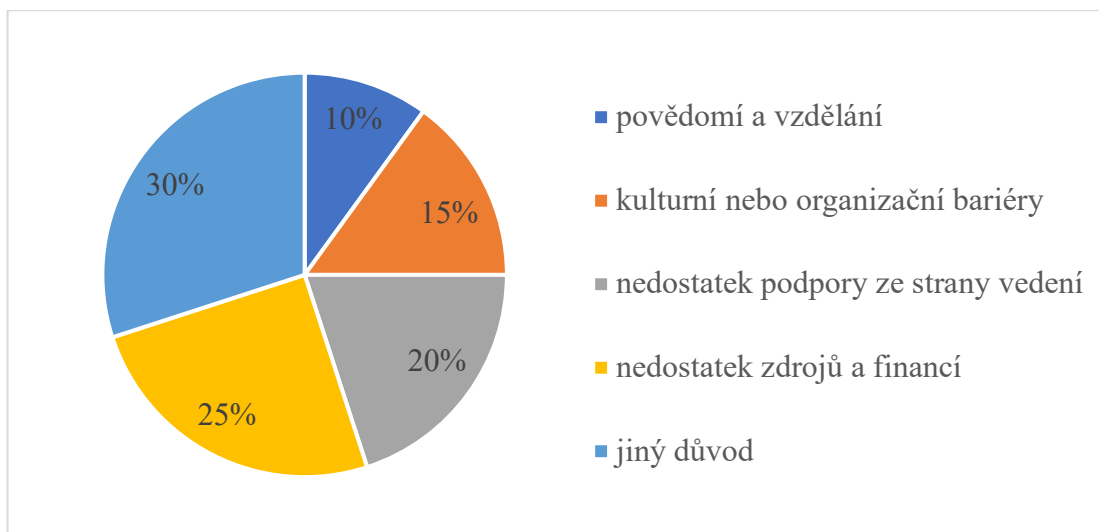
Výsledky naznačují, že existuje několik hlavních překážek v prosazování genderové diverzity ve firmách. Největší podíl respondentů (30 %) uvedl jiný důvod, což naznačuje, že existují různé individuální překážky, které mohou být specifické pro jednotlivé firmy nebo odvětví. Následuje nedostatek zdrojů a financí (25 %), což ukazuje, že finanční omezení a nedostatečné alokace prostředků mohou významně bránit implementaci iniciativ na podporu genderové diverzity.

Další významnou překážkou je nedostatek podpory ze strany vedení (20 %). Bez silné podpory a angažovanosti vedení je obtížné prosazovat změny, které jsou nezbytné pro dosažení rovnosti a diverzity na pracovišti. Kulturní nebo organizační bariéry, které uvedlo 15 % respondentů, představují další významný problém. Tyto bariéry mohou zahrnovat zakořeněné předsudky a stereotypy, které brání plnému zapojení a uznání diverzity.

Nedostatek povědomí a vzdělání, který uvedlo 10 % respondentů, také představuje překážku. To naznačuje, že někteří zaměstnanci nemusí plně chápat význam a přínosy

genderové diverzity, což může bránit jejich podpoře a aktivnímu zapojení do iniciativ na její podporu.

Firmy by měly identifikovat specifické překážky ve svém prostředí a vyvinout cílené strategie k jejich překonání. To může zahrnovat zvyšování povědomí, vzdělávání zaměstnanců, zajištění dostatečných zdrojů a financí, a především aktivní podporu a angažovanost vedení.



Graf 13 Překážky v prosazování genderové diverzity ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

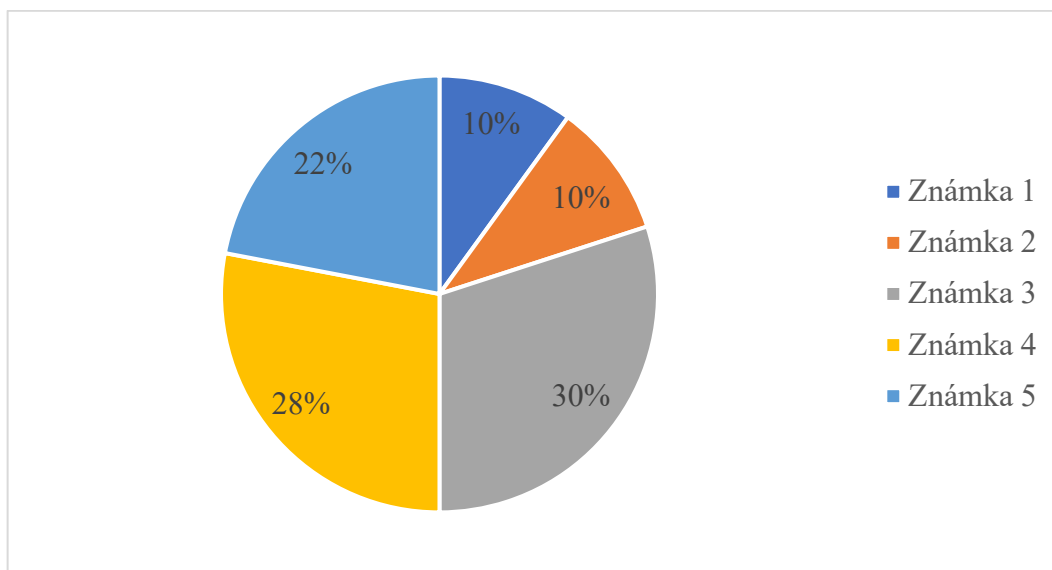
Otázka č. 8: Jak byste ohodnotili transparentnost a spravedlnost v odměňování ve Vaší firmě?

Transparentnost a spravedlnost v odměňování jsou vnímány různě. Pouze 10 % respondentů považuje transparentnost za velmi dobrou (známka 1), což naznačuje, že jen malá část zaměstnanců je plně spokojena s tím, jak jsou jejich platy stanovovány a komunikovány. Dalších 10 % respondentů hodnotí transparentnost známkou 2, což znamená, že někteří zaměstnanci vnímají spravedlnost v odměňování pozitivně, ale stále vidí prostor pro zlepšení.

Největší skupina respondentů (30 %) hodnotí transparentnost známkou 3, což naznačuje průměrné hodnocení. Tito zaměstnanci mohou mít pocit, že odměňování je obecně spravedlivé, ale existují určité oblasti, kde by byla potřeba větší transparentnost a spravedlnost. Dalších 28 % respondentů hodnotí transparentnost známkou 4, což naznačuje spíše negativní postoj. Tito zaměstnanci mohou mít pocit, že odměňování není dostatečně transparentní nebo spravedlivé.

Nakonec 22 % respondentů považuje transparentnost a spravedlnost v odměňování za nedostatečnou (známka 5). Tento vysoký podíl naznačuje, že existuje významná část

zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni s tím, jak jsou jejich platy stanovovány a komunikovány. Firmy by měly zvážit zlepšení transparentnosti a spravedlnosti v odměňování, aby zvýšily spokojenost zaměstnanců a posílily důvěru ve firemní systém odměňování.



Graf 14 Transparentnost a spravedlnost v odměňování ve firmě

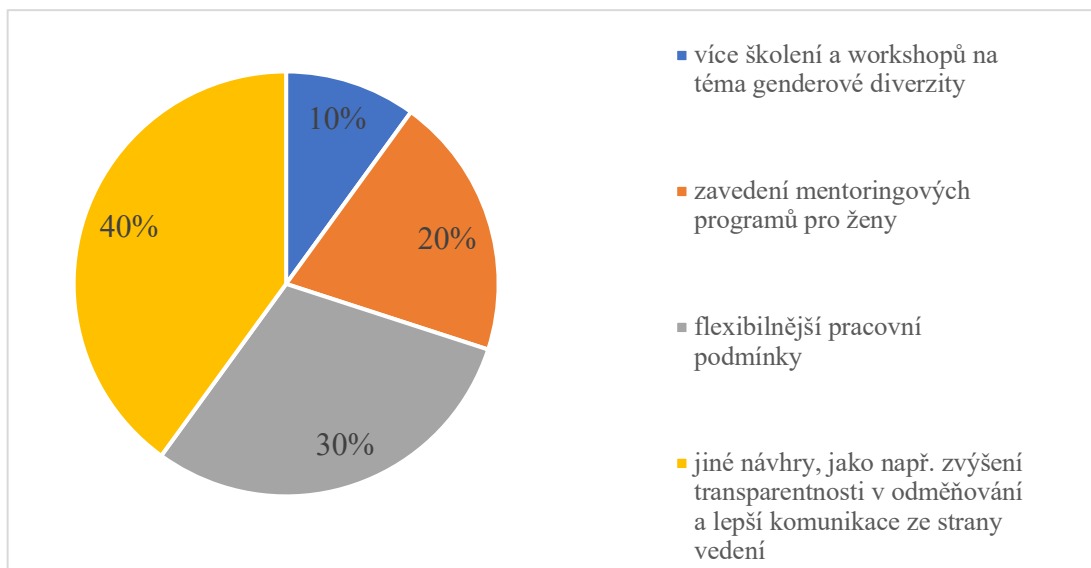
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Máte nějaké návrhy na zlepšení podpory genderové diverzity ve Vaší firmě?

Respondenti navrhuji různé způsoby, jak zlepšit podporu genderové diverzity ve firmě. Největší skupina (40 %) má jiné návrhy, které zahrnují zvýšení transparentnosti v odměňování a lepší komunikaci ze strany vedení. Tito respondenti mohou cítit, že nedostatek otevřené komunikace a spravedlnosti v odměňování brání efektivní podpoře genderové diverzity.

Dalších 30 % respondentů by uvítalo flexibilnější pracovní podmínky. Flexibilní pracovní podmínky mohou zahrnovat možnosti práce z domova, flexibilní pracovní dobu nebo částečné úvazky, což může pomoci ženám sladit pracovní a osobní život a zvýšit jejich účast a zapojení do pracovního procesu.

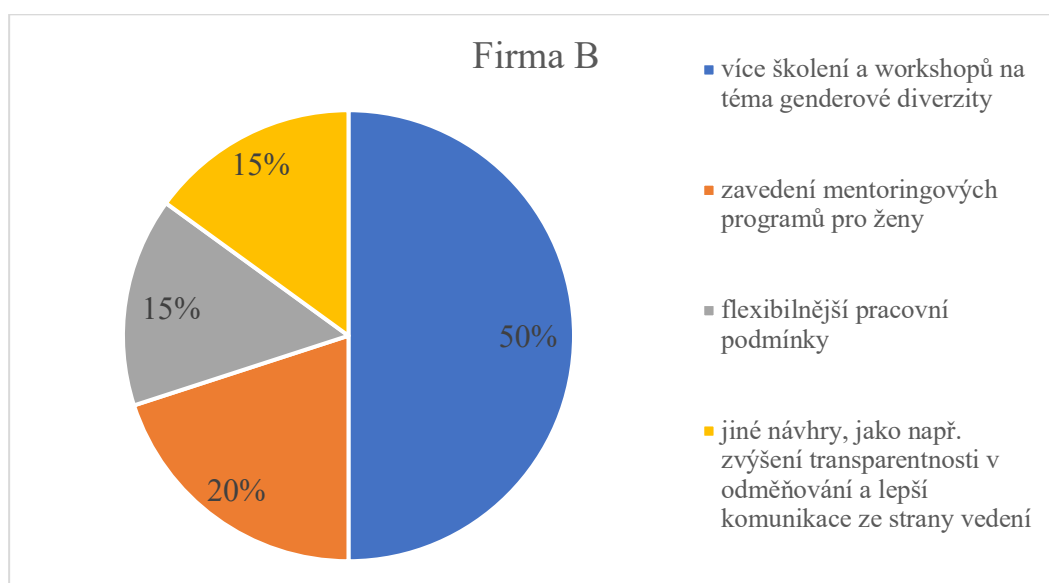
Firmy by měly zvážit implementaci těchto návrhů, aby zlepšily podporu genderové diverzity a vytvořily inkluzivnější a spravedlivější pracovní prostředí.



Graf 15 Návrhy na zlepšení podpory genderové diverzity ve firmách

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší skupina respondentů (50 %) firmy B uvedla, že by uvítala více školení a workshopů na téma genderové diverzity, kde mohou tyto mentoringové programy (30 %) velmi pozitivně ovlivnit a zvýšit povědomí o významu genderové diverzity a poskytnout zaměstnancům nástroje a strategie k podpoře rovnosti na pracovišti. Flexibilní pracovní podmínky by a jiné návrhy uvedlo na 15 % respondentů. Flexibilní pracovní podmínky mohou zahrnovat možnosti práce z domova anebo částečné úvazky, které by ženám lépe pomohly sladit pracovní a osobní život a zvýšit jejich účast na zapojení do pracovního procesu.



Graf 16 Návrhy na zlepšení podpory genderové diverzity ve Firmě B

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6 Hlubkové rozhovory – Firma A

První z rozhovorů probíhal ve Firmě A, přičemž dané rozhovory probíhaly s jedním manažerem a jedním zaměstnancem této firmy.

3.6.1 Rozhovor s manažerem

Otázka č. 1: Jaký je Váš názor na současný stav genderové diverzity ve Vaší firmě?

„Genderová diverzita je pro naši firmu prioritou. Máme zavedené různé iniciativy, jako jsou mentoringové programy, které podporují kariérní růst žen, a flexibilní pracovní podmínky, které umožňují lepší sladění pracovního a osobního života. V současné době tvoří ženy přibližně 35 % našeho vedení, což považujeme za významný pokrok. Pravidelně pořádáme workshopy a školení na téma genderové diverzity, což zvyšuje povědomí mezi zaměstnanci a podporuje inkluzivní kulturu. Věříme, že genderová diverzita přináší širší spektrum nápadů a perspektiv, které jsou nezbytné pro inovace a udržitelný růst firmy.“

Otázka č. 2: Jaké konkrétní kroky jste podnikli k podpoře genderové diverzity?

„V naší firmě jsme zavedli několik klíčových iniciativ. Prvním krokem bylo vytvoření mentoringového programu, kde jsou ženy podporovány zkušenými manažery. Tento program pomohl mnoha ženám rozvíjet své dovednosti a dosáhnout vyšších pozic ve firmě. Dalším krokem bylo zavedení flexibilních pracovních podmínek, které umožňují zaměstnancům pracovat na dálku nebo si upravit pracovní dobu tak, aby lépe vyhovovala jejich osobním potřebám. Také jsme zavedli transparentní politiku odměňování, která zajišťuje rovné platové podmínky pro muže a ženy na stejných pozicích. Navíc jsme vytvořili interní komisi pro diverzitu, která monitoruje a vyhodnocuje pokrok v oblasti genderové rovnosti a navrhuje další kroky ke zlepšení.“

Otázka č. 3: Jaký vliv mají tyto iniciativy na pracovní prostředí a výkonnost firmy?

„Tyto iniciativy měly velmi pozitivní dopad na pracovní prostředí a výkonnost firmy. Zaměstnanci se cítí více podporováni a oceňováni, což vede k vyšší morálce a produktivitě. Navíc jsme zaznamenali nižší fluktuaci zaměstnanců, protože lidé jsou spokojeni s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem, kterou naše flexibilní pracovní podmínky umožňují. Díky transparentní politice odměňování máme také vyšší důvěru mezi zaměstnanci, což přispívá k lepší firemní kultuře. Celkově se domnívám, že genderová diverzita zvyšuje naši schopnost inovovat a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám na trhu, což je klíčové pro náš dlouhodobý úspěch.“

Otázka č. 4: Jak se Vaše firma vypořádává s případnými předsudky a stereotypy ohledně genderové diverzity?

„Uvědomujeme si, že předsudky a stereotypy mohou být překážkou při prosazování genderové diverzity. Proto jsme zavedli pravidelná školení zaměřená na boj proti předsudkům a na zvyšování povědomí o důležitosti diverzity a inkluze. Naši manažeři jsou také školeni v oblasti inkluzivního vedení, aby dokázali efektivně řídit rozmanité týmy. Kromě toho podporujeme otevřenou komunikaci a dialog mezi zaměstnanci, kde mohou sdílet své zkušenosti a názory na diverzitu. Vytvořili jsme také anonymní mechanismy pro podávání stížností, aby zaměstnanci mohli bezpečně hlásit jakékoli problémy spojené s diskriminací nebo nespravedlivým zacházením.“

3.6.2 Rozhovor se zaměstnankyní

Otázka č. 1: Jak vnímáte podporu genderové diverzity ve Vaší firmě?

„Podporu genderové diverzity ve firmě vnímám velmi pozitivně. Od svého nástupu do firmy jsem měla možnost účastnit se několika mentoringových programů, které mi pomohly rozvíjet mé dovednosti a připravit se na vedoucí pozice. Také flexibilní pracovní podmínky mi umožňují lépe sladit pracovní a osobní život, což je pro mě velmi důležité. Mám pocit, že firma skutečně investuje do podpory genderové diverzity, a to se odráží v celkové firemní kultuře. Tato podpora mi dodává pocit jistoty a motivace k dalšímu profesnímu růstu.“

Otázka č. 2: Jaké výhody Vám přináší iniciativy na podporu genderové diverzity?

„Mentoringové programy mi poskytly cenné rady a podporu od zkušenějších kolegů, což mi pomohlo růst profesionálně. Flexibilní pracovní podmínky mi umožňují pracovat z domova, když to potřebuji, a upravit si pracovní dobu podle svých potřeb. To mi dává větší svobodu a zvyšuje mou spokojenost s prací. Transparentní politika odměňování mě také ujišťuje, že jsem spravedlivě odměňována za svou práci, což zvyšuje mou důvěru ve firmu. Kromě toho se cítím více zapojená a motivovaná přispívat k firemním cílům, protože vím, že mé úsilí je oceňováno a že mám příležitost k růstu.“

Otázka č. 3: Jak byste ohodnotila celkovou atmosféru ve firmě, pokud jde o rovnost a inkluzi?

„Celková atmosféra ve firmě je velmi inkluzivní. Mám pocit, že všichni zaměstnanci jsou podporováni bez ohledu na pohlaví, a že naše vedení skutečně dbá na to, aby byly dodržovány zásady rovnosti. Pravidelné workshopy a školení na téma genderové diverzity zvyšují naše

povědomí a pomáhají nám lépe porozumět významu diverzity. To vše přispívá k pozitivnímu a podporujícímu pracovnímu prostředí. Myslím si, že díky těmto iniciativám se nám daří vytvářet pracovní prostředí, kde se každý cítí vítán a může přispět svými jedinečnými dovednostmi a perspektivami.“

Otázka č. 4: Jaké další kroky by podle Vás mohly ještě více podpořit genderovou diverzitu ve firmě?

„Myslím si, že by bylo užitečné rozšířit mentoringové programy a zahrnout do nich více žen na všech úrovních firmy. Také by bylo přínosné zavést více networkingových akcí a platform, kde by ženy mohly sdílet své zkušenosti a získávat nové kontakty. Dalším krokem by mohlo být zavedení speciálních programů zaměřených na rozvoj vedoucích schopností u žen, které by jim pomohly připravit se na vyšší pozice. A nakonec, pravidelné hodnocení a revize našich politik a iniciativ by zajistily, že budeme stále směřovat k dosažení našich cílů v oblasti genderové diverzity.“

3.7 Hlubkové rozhovory – Firma B

Druhý pár rozhovorů byl proveden ve Firmě B, kdy zde bude uveden nejprve rozhovor s manažerem této firmy a následně se zaměstnancem.

3.7.1 Rozhovor s manažerem

Otázka č. 1: Jaký je Váš názor na současný stav genderové diverzity ve vaší firmě?

„V naší firmě je genderová diverzita bohužel stále nízká. Ženy tvoří pouze 15 % našeho vedení a vnímáme, že je zde velký prostor pro zlepšení. Nemáme zavedené žádné specifické iniciativy na podporu genderové diverzity, což je jedna z oblastí, na kterou se chceme v budoucnu zaměřit. Současná firemní kultura se zatím více soustředí na jiné priority, ale uvědomujeme si, že podpora genderové diverzity je důležitá pro dlouhodobý úspěch firmy. V současné době pracujeme na vytvoření strategie, která by nám pomohla dosáhnout větší rovnováhy a inkluze v našem pracovním prostředí.“

Otázka č. 2: Jaké kroky plánujete podniknout k podpoře genderové diverzity?

„Plánujeme zavést několik nových iniciativ, které by měly podpořit genderovou diverzitu ve firmě. Jednou z prvních věcí, které chceme udělat, je vytvořit mentoringový program zaměřený na podporu žen v naší firmě. Dále bychom rádi zavedli flexibilní pracovní podmínky, které by umožnily lepší sladění pracovního a osobního života. Také plánujeme zlepšit transparentnost v odměňování a zavést školení zaměřená na zvyšování povědomí o významu

genderové diverzity. Věříme, že tyto kroky nám pomohou vytvořit inkluzivnější a podporující pracovní prostředí.“

Otázka č. 3: Jaké jsou hlavní výzvy, kterým čelíte při prosazování genderové diverzity?

„Hlavní výzvou je změna stávající firemní kultury a postojů zaměstnanců. Někteří zaměstnanci mohou mít předsudky nebo stereotypy, které je třeba překonat. Další výzvou je získání potřebných zdrojů a financí na implementaci nových iniciativ. Také je důležité získat podporu vedení, aby byly tyto iniciativy úspěšné. Věříme, že s postupným zaváděním změn a pravidelným vzděláváním zaměstnanců můžeme dosáhnout významného pokroku. Kromě toho plánujeme zapojit externí odborníky a konzultanty, kteří nám pomohou s implementací a hodnocením našich strategií.“

Otázka č. 4: Jak plánujete měřit úspěch těchto iniciativ?

„Úspěch našich iniciativ budeme měřit pomocí několika klíčových ukazatelů. Jedním z hlavních ukazatelů bude procento žen ve vedoucích pozicích a jejich postup na kariérním žebříčku. Dále budeme sledovat míru spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem, což budeme zjišťovat prostřednictvím pravidelných dotazníků. Také budeme hodnotit účinnost našich školení a workshopů na základě zpětné vazby od účastníků. Kromě toho budeme sledovat míru fluktuace zaměstnanců a analyzovat, zda došlo ke zlepšení po zavedení našich iniciativ.“

3.7.2 Rozhovor se zaměstnankyní

Otázka č. 1: Jak vnímáte podporu genderové diverzity ve Vaší firmě?

„V současné době není podpora genderové diverzity ve firmě příliš výrazná. Nemáme zavedené žádné specifické programy nebo iniciativy zaměřené na podporu žen, což je podle mého názoru škoda. Mnoho žen v naší firmě by uvítalo více podpory a příležitostí k profesnímu růstu. Doufám, že se v budoucnu dočkáme pozitivních změn a že firma začne více problematiku, což je dobrý signál, ale stále je před námi dlouhá cesta.“

Otázka č. 2: Jaké výhody by Vám přinesly iniciativy na podporu genderové diverzity?

„Iniciativy na podporu genderové diverzity by nám pomohly cítit se více oceňovány a podporovány. Mentoringové programy by nám poskytly cenné rady a podporu od zkušenějších kolegů, což by nám pomohlo růst profesionálně. Flexibilní pracovní podmínky by nám umožnily lépe sladit pracovní a osobní život, což by zvýšilo naši spokojenost s prací.“

Transparentní politika odměňování by nám také poskytla větší jistotu, že jsme spravedlivě odměňovány za svou práci. Myslím si, že by tyto iniciativy také přispěly k vytvoření pozitivnějšího a inkluzivnějšího pracovního prostředí, kde by každý zaměstnanec mohl naplno využít svůj potenciál.“

Otázka č. 3: Jak byste ohodnotila celkovou atmosféru ve firmě, pokud jde o rovnost a inkluzi?

„Celková atmosféra ve firmě není příliš inkluzivní. Mám pocit, že rovnost a diverzita nejsou prioritou vedení a že se na tyto hodnoty neklade dostatečný důraz. Vnímám, že existují určité předsudky a stereotypy, které brání plnému zapojení a uznání žen ve firmě. Byla bych ráda, kdyby firma začala více investovat do podpory genderové diverzity a vytváření inkluzivního pracovního prostředí. Myslím si, že pravidelné školení a workshopy na téma diverzity by mohly zvýšit povědomí a změnit postoje zaměstnanců, což by vedlo k lepšímu pracovnímu prostředí.“

Otázka č. 4: Jaké konkrétní kroky byste navrhovala pro zlepšení genderové diverzity ve Vaší firmě?

„Navrhovala bych zavedení mentoringových programů, které by pomohly ženám v naší firmě získat potřebné dovednosti a sebevědomí k postupu na vedoucí pozice. Dále by bylo užitečné zavést flexibilní pracovní podmínky, které by umožnily lepší sladění pracovního a osobního života. Pravidelné školení na téma diverzity a inkluze by také mohlo zvýšit povědomí a změnit postoje zaměstnanců. Nakonec bych navrhovala vytvoření interní komise pro diverzitu, která by monitorovala pokrok a navrhovala další kroky ke zlepšení.“

4 Návrh doporučení

V této části práce jsou představeny návrhy a doporučení vycházející ze zjištění uvedených v předchozích kapitolách. Následující tabulka č. 7 shrnuje výsledky analýzy dotazníkového šetření, které bylo provedeno komparačně. Některé odpovědi byly vyhodnoceny souhrnně, aby se zvýšila validita a poskytla širší perspektiva.

Tabulka 6 Komparační tabulka shrnující získané výsledky

	Firma A	Firma B
Podpora genderové diverzity	35 % respondentů vnímá podporu genderové diverzity velmi dobře.	20 % respondentů označuje podporu genderové diverzity za nedostatečnou.
Ovlivnění pracovního prostředí díky genderové diverzitě	66 % respondentů označuje vliv genderové diverzity na pracovní prostředí pozitivně.	30 % respondentů označuje vliv genderové diverzity na pracovní prostředí pozitivně.
Celková spokojenost s pracovním prostředím	58 % respondentů je spokojeno.	30 % respondentů je spokojeno.
Iniciativy na podporu genderové diverzity ve firmě	40 % respondentů vnímá jako podporu mentoringové programy a na druhém místě flexibilní pracovní podmínky.	30 % respondentů vnímá jako podporu flexibilní pracovní podmínky a 30 % uvádí, že žádné specifické programy nevnímají.
Četnost školení či workshopů na podporu genderové diverzity	40 % respondentů uvádí, že tato školení probíhají více než 3x ročně	35 % respondentů uvádí, že tato školení probíhají méně než 1x ročně
Vliv workshopů či školení na efektivitu práce	Průměrná hodnota odpovědí je 2.	Průměrná hodnota odpovědí je 3.
Překážka v prosazování genderové diverzity	25 % respondentů si myslí, že hlavní překážkou je nedostatek zdrojů a financí. 20 % uvádí jako	40 % respondentů uvádí jako hlavní překážku v prosazování genderové

	překážku nedostatek podpory ze strany vedení.	diverzity nedostatek podpory ze strany vedení.
Transparentnost a spravedlnost v odměňování	Průměrná hodnota odpovědí je 2.	Průměrná hodnota odpovědí je 4.
Návrhy na zlepšení genderové diverzity ve firmě	Respondenti navrhují zejména zvýšení transparentnosti v odměňování a flexibilnější podmínky.	Respondenti navrhují zavedené mentoringových programů pro ženy a obecně více školení či workshopů na podporu genderové diverzity.

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí a závěry hloubkových rozhovorů

Výsledky hloubkových rozhovorů ukazují významné rozdíly v přístupu ke genderové diverzitě mezi firmami A a B. Firma A má zavedené různé iniciativy, jako jsou mentoringové programy, flexibilní pracovní podmínky a transparentní politika odměňování, což přispívá k inkluzivnímu pracovního prostředí a vyšší spokojenosti zaměstnanců. Naopak, Firma B teprve plánuje zavést podobné iniciativy a čelí několika výzvám, jako jsou změna firemní kultury, získání zdrojů a překonání předsudků.

V rozhovorech s manažery a zaměstnanci Firmy A se jasně ukazuje, že jejich strategie a politiky na podporu genderové diverzity mají pozitivní dopad na pracovní prostředí a výkonnost firmy. Zaměstnanci vnímají podporu genderové diverzity pozitivně a cítí se oceňováni a podporováni, což vede k vyšší morálce a produktivitě. Flexibilní pracovní podmínky a transparentní politika odměňování přispívají k vyšší spokojenosti a nižší fluktuaci zaměstnanců.

Naopak, rozhovory s manažery a zaměstnanci Firmy B naznačují, že jejich přístup k genderové diverzitě je teprve v počáteční fázi. Plánované iniciativy, jako jsou mentoringové programy a flexibilní pracovní podmínky, jsou krokem správným směrem, ale jejich úspěch bude záviset na překonání předsudků a získání podpory vedení. Zaměstnanci Firmy B vnímají nedostatek podpory a příležitostí k profesnímu růstu, což vede k nižší spokojenosti.

Tato zjištění naznačují, že investice do genderové diverzity mohou přinést významné výhody pro firmy, včetně vyšší spokojenosti zaměstnanců, nižší fluktuace a lepšího pracovního prostředí. Firmy by měly zvážit implementaci konkrétních iniciativ na podporu genderové diverzity a pravidelné vzdělávání zaměstnanců, aby vytvořily inkluzivní a podporující pracovní prostředí. Dále by měly sledovat úspěch těchto iniciativ prostřednictvím klíčových ukazatelů a pravidelně revidovat své strategie na základě zpětné vazby od zaměstnanců.

Celkově lze říci, že podpora genderové diverzity není pouze otázkou spravedlnosti, ale také strategickým krokem, který může přispět k dlouhodobému úspěchu firmy. Inkluzivní prostředí, kde jsou respektovány a oceňovány různé perspektivy, může vést k inovacím, vyšší produktivitě a spokojenosti zaměstnanců, což jsou klíčové faktory pro udržení konkurenční výhody na trhu.

Zvýšení povědomí a vzdělávání

Jako první lze v tomto ohledu doporučit zvýšení podpory genderové diverzity, na kterou by se měly zaměřit obě firmy. Firma B by měla zavést a aktivně podporovat mentoringové programy, které propojí zkušenější manažery s mladšími talentovanými zaměstnankyněmi. Takové programy mohou ženám poskytnout cenné rady a podporu, které jim pomohou rozvíjet své kariérní dovednosti a připravit se na vedoucí pozice.

Je doporučeno vytvoření interní komise, která bude monitorovat a vyhodnocovat pokrok v oblasti genderové rovnosti. Tato komise by měla být zodpovědná za navrhování a implementaci iniciativ zaměřených na podporu genderové diverzity a zajištění, že firma dodržuje své závazky v této oblasti.

Firmy, a to zejména Firma B, by měly zvážit zvýšení frekvence pořádání workshopů a školení na podporu genderové diverzity. Častější a systematické vzdělávání může pomoci zaměstnancům lépe porozumět významu diverzity a integrovat tyto hodnoty do své každodenní práce. Zvýšená frekvence školení by mohla také přispět k vytvoření inkluzivnějšího pracovního prostředí, které podporuje rovnost a různé perspektivy.

Zavedení flexibilních pracovních podmínek

Práce z domova a flexibilní pracovní doba: Firmy by měly umožnit zaměstnancům pracovat z domova a nabízet flexibilní pracovní dobu. Dle získaných výsledků je zřejmé, že flexibilní pracovní podmínky by mohly velmi pozitivně ovlivnit podporu genderovou diverzitu. Tato opatření mohou pomoci zaměstnancům lépe sladit pracovní a osobní život, což přispívá k vyšší spokojenosti a produktivitě. Flexibilní pracovní podmínky mohou také usnadnit návrat žen po mateřské dovolené a podpořit jejich setrvání ve firmě.

Zavedení částečných úvazků: Firmy by měly zvážit zavedení částečných úvazků pro zaměstnance, kteří potřebují více flexibility. To může zahrnovat například zkrácený pracovní týden nebo možnost sdílení pracovních pozic mezi dvěma zaměstnanci. Tímto způsobem mohou firmy udržet talentované zaměstnance, kteří by jinak mohli opustit pracovní trh.

Transparentní politika odměňování

Zajištění rovného odměňování: Firmy by měly zavést transparentní politiku odměňování, která zajišťuje rovné platové podmínky pro muže a ženy na stejných pozicích. To zahrnuje pravidelné audity platových rozdílů a opatření k jejich odstranění. Transparentní odměňování zvyšuje důvěru zaměstnanců a přispívá k vytvoření spravedlivého pracovního prostředí.

Pravidelné hodnocení výkonu: Je doporučeno zavést pravidelné hodnocení výkonu, která jsou objektivní a transparentní. Hodnocení by měla zahrnovat jasná kritéria a zpětnou vazbu, která pomáhá zaměstnancům pochopit, jak mohou zlepšit své dovednosti a výkon. Tato hodnocení mohou také identifikovat zaměstnance s potenciálem pro vedoucí pozice a zajistit, že jsou spravedlivě odměňováni za své úsilí.

Podpora rovnováhy mezi pracovním a osobním životem

Zřízení programů pro podporu rodin: Firmy by měly zavést programy na podporu rodin, jako jsou mateřské a otcovské dovolené, rodičovské dovolené, a finanční podpora pro péči o děti. Tyto programy mohou pomoci zaměstnancům lépe sladit pracovní a rodinné povinnosti a zvýšit jejich loajalitu vůči firmě.

Podpora duševního zdraví: Firmy by měly také věnovat pozornost duševnímu zdraví zaměstnanců a poskytovat jim podporu v této oblasti. To může zahrnovat programy pro správu stresu, workshopy zaměřené na duševní zdraví a přístup k odborné pomoci. Podpora duševního zdraví může zlepšit celkovou pohodu zaměstnanců a jejich schopnost efektivně vykonávat svou práci.

Zlepšení firemní kultury a komunikace

Otevřená komunikace: Firmy by měly podporovat otevřenou a transparentní komunikaci mezi všemi úrovněmi zaměstnanců. To zahrnuje pravidelné setkání, kde mohou zaměstnanci sdílet své názory a nápady, a vytváření platformy pro anonymní zpětnou vazbu. Otevřená komunikace pomáhá vytvářet důvěru a podporuje inkluzivní firemní kulturu.

Přijetí inkluzivních hodnot: Firmy by měly začlenit hodnoty diverzity a inkluze do svého poslání a vizí. To znamená, že tyto hodnoty by měly být zohledněny ve všech aspektech firemní

strategie a každodenních operací. Inkluzivní hodnoty by měly být podporovány a posilovány na všech úrovních organizace, aby byly skutečně integrovány do firemní kultury.

Monitorování a vyhodnocování pokroku

Pravidelné sledování a reportování: Firmy by měly pravidelně sledovat a vyhodnocovat pokrok v oblasti genderové diverzity. To zahrnuje sběr dat o zastoupení žen na různých úrovních organizace, analýzu platových rozdílů a hodnocení účinnosti zavedených iniciativ. Tyto informace by měly být pravidelně reportovány vedení a zaměstnancům, aby bylo zajištěno, že firma transparentně komunikuje svůj pokrok a závazky v oblasti diverzity.

Nastavení cílů a metrik: Je doporučeno nastavit jasné cíle a metriky pro zlepšení genderové diverzity. Tyto cíle by měly být realistické, měřitelné a časově omezené. Například firma by mohla stanovit cíl zvýšit podíl žen ve vedení o 10 % během následujících pěti let. Pravidelné hodnocení a revize těchto cílů pomáhá firmám zůstat na správné cestě a přizpůsobovat své strategie podle potřeby.

Spolupráce s externími partnery

Partnerství s neziskovými organizacemi a odborníky: Firmy by měly zvážit spolupráci s neziskovými organizacemi a odborníky na genderovou diverzitu, kteří mohou poskytnout cenné znalosti a zdroje. Tyto partnerské organizace mohou firmám pomoci navrhnout a implementovat efektivní strategie a programy na podporu diverzity.

Účast na konferencích: Firmy by měly aktivně účastnit konferencí zaměřených na podporu genderové diverzity. To zahrnuje sdílení osvědčených postupů, účast na odborných workshopech a spolupráci s dalšími firmami v oboru. Účast na těchto iniciativách může firmám pomoci zůstat informovanými o nejnovějších trendech a strategiích v oblasti diverzity.

Zvýšení zapojení vedení

Závazek vedení: Klíčovým faktorem úspěchu iniciativ na podporu genderové diverzity je silný závazek vedení. Vrcholoví manažeři by měli aktivně podporovat a propagovat hodnoty diverzity a inkluze. To zahrnuje nejen formální prohlášení, ale také konkrétní kroky, jako je účast na školeních a workshopech, podpora mentoringových programů a zajištění potřebných zdrojů pro iniciativy na podporu diverzity.

Příklad vedení: Vedoucí pracovníci by měli jít příkladem a aktivně podporovat inkluzivní chování. To znamená, že by měli být vzorem pro ostatní zaměstnance a ukazovat, že diverzita

je hodnotou, kterou firma skutečně žije. Vedoucí pracovníci by měli také podporovat a ocenit úsilí zaměstnanců, kteří přispívají k vytváření inkluzivního pracovního prostředí.

Podpora genderové diverzity je klíčovým faktorem pro vytvoření inkluzivního a produktivního pracovního prostředí. Implementace doporučených opatření může firmám pomoci zvýšit spokojenost a loajalitu zaměstnanců, snížit fluktuaci a zlepšit celkovou výkonnost. Firmy by měly aktivně sledovat svůj pokrok a pravidelně revidovat své strategie, aby zajistily, že jsou na správné cestě k dosažení svých cílů v oblasti genderové diverzity. Silný závazek vedení a aktivní zapojení všech zaměstnanců jsou klíčovými faktory pro úspěšnou implementaci těchto iniciativ.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala vlivem genderové diverzity na výkonnost firem v České republice. **Cílem bylo zanalyzovat, jak genderová diverzita působí na vybrané ukazatele výkonnosti firem.** Výzkum byl proveden prostřednictvím analýzy sekundárních dat, kvantitativních dotazníků a hloubkových rozhovorů.

Analýza dotazníků ukázala, že zaměstnanci ve Firmě A, která aktivně podporuje genderovou diverzitu, vnímají pracovní prostředí jako inkluzivnější a podporující. Tito zaměstnanci vykazovali vyšší míru spokojenosti a loajality, což se pozitivně odráželo celkové výkonnosti firmy. Naopak ve Firmě B, kde je podpora genderové diverzity nízká, byly zaznamenány nižší úrovně spokojenosti a vyšší fluktuace zaměstnanců. Toto zjištění naznačuje, že podpora genderové diverzity může mít přímý vliv na motivaci a angažovanost zaměstnanců.

Rozhovory s manažery a zaměstnanci obou firem poskytly hlubší vhled do jejich přístupů ke genderové diverzitě. Firma A prokázala zavedení různých iniciativ na podporu diverzity, jako jsou mentoringové programy a flexibilní pracovní podmínky. Tyto iniciativy vedly k vytvoření pozitivní a inkluzivní firemní kultury. Naopak Firma B teprve začíná plánovat podobné iniciativy a čelí několika výzvám, jako jsou změna firemní kultury a získání podpory vedení. Rozhovory odhalily, že zaměstnanci firmy A pocítují vyšší úroveň podpory a spravedlnosti, což vede k větší důvěře ve vedení a ochotě setrvat ve firmě.

Vedoucí pracovníci by měli jít příkladem a aktivně podporovat inkluzivní chování. To znamená, že by měli být vzorem pro ostatní zaměstnance a ukazovat, že diverzita je hodnotou, kterou firma skutečně žije. Vedoucí pracovníci by měli také podporovat a ocenit úsilí zaměstnanců, kteří přispívají k vytváření inkluzivního pracovního prostředí. Firmy by měly zajistit, aby vedoucí pracovníci měli potřebné školení a nástroje k efektivnímu řízení různorodých týmů. Podpora genderové diverzity představuje významný faktor, který může přispět k lepší výkonnosti firem. Tato diplomová práce ukázala, že firmy, které aktivně podporují genderovou diverzitu, mohou těžit z vyšší spokojenosti a produktivity zaměstnanců, inovací a lepšího rozhodování. Implementace doporučených opatření může firmám pomoci vytvořit inkluzivní a podporující pracovní prostředí, které přispívá k dlouhodobému úspěchu.

Výzkum ukázal, že genderová diverzita má přímý vliv na spokojenost a loajalitu zaměstnanců, což se pozitivně odráží na výkonnosti firmy. Firmy, které podporují diverzitu, vykazují vyšší úroveň inovací a lepší rozhodovací procesy, což jsou klíčové faktory pro udržení

konkurenční výhody na trhu. Důležité je také zdůraznit, že podpora genderové diverzity přispívá k pozitivnímu image firmy a může přilákat talentované zaměstnance a zvýšit důvěru zákazníků a investorů.

V závěru lze říci, že podpora genderové diverzity není pouze otázkou spravedlnosti, ale také strategickým krokem, který může přispět k dlouhodobému úspěchu firmy. Firmy, které aktivně podporují diverzitu a inkluzi, mohou těžit z širokého spektra výhod, včetně vyšší spokojenosti zaměstnanců, inovací a lepšího rozhodování. Implementace doporučených opatření a pravidelné monitorování pokroku jsou klíčové pro dosažení těchto cílů a vytvoření inkluzivního pracovního prostředí, které podporuje rovnost a spravedlnost pro všechny zaměstnance.

Použitá literatura

- [1.] AGE, S. E. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton University Press. 2007.
- [2.] ARREDONDO, Patricia. *Successful diversity management initiatives: A blueprint for planning and implementation*. Sage, 1996.
- [3.] BÁEZ, Almudena Barrientos, et al. Gender diversity, corporate governance and firm behavior: The challenge of emotional management. *European Research on Management and Business Economics*, 2018, 24.3: 121-129.
- [4.] BCG. *The Mix That Matters: Innovation Through Diversity*. 2018. [online]. [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://www.bcg.com/publications/2018/mix-that-matters-innovation-through-diversity>
- [5.] BOOTH, A. L., Francesconi, M., & Frank, J. (2003). A sticky floors model of promotion, pay, and gender. *European Economic Review*, 47(2), 295-322. [online]. [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0014292101000895>
- [6.] BREALEY, R. A., MYERS, S. C., ALLEN, F. *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education, 2017.
- [7.] CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*. [online]. 1999 [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000765039903800303>
- [8.] CATALYST. *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*. Catalyst, 2004.
- [9.] COHRSEN, Barbara (ed.). *Patty's Industrial Hygiene, Volume 1: Hazard Recognition*. John Wiley & Sons, 2021.
- [10.] COTTER, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655-681. [online]. [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://academic.oup.com/sf/article-abstract/80/2/655/2234039>
- [11.] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaostřeno na ženy a muže 2019. Genderové statistiky*. In: czso.cz [online]. 31. 12. 2019. [cit 2024-04-27]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/91605937/30000219.pdf/37f2f393-e22e-421cb5c9-4f21e2a7a74f?version=1.3>

- [12.] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Život žen a mužů v Evropě*. In: czso.cz [online]. 18. 10. 2017. [cit 2024-04-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/staticke/cz/app_estat/zeny_muzi/CZ_CS_womenmen_core_v1.0/bloc-2c.html?lang=cs.
- [13.] DEHART-DAVIS, Leisha; MARLOWE, Justin; PANDEY, Sanjay K. Gender dimensions of public service motivation. *Public administration review*, 2006, 66.6: 873-887.
- [14.] DEI. *DEI Definitions*. [online] 2024 [cit. 2024-04-27]. Dostupné z: <https://diversity.uiowa.edu/resources/dei-definitions>.
- [15.] DESSLER, G. Human Resource Management. Pearson. [online]. 2013 [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://www.pearson.com/store/p/human-resource-management/P100000496816>
- [16.] *Diskriminace žen na trhu práce. Hospodářská a kulturní studia*. In: hks.re [online]. 14. 3. 2017 [cit. 2024-04-27]. Dostupné z: http://www.hks.re/wiki/doku.php?id=diskriminace_zen_na_trhu_prace
- [17.] DOLAN, Kathleen. The impact of gender stereotyped evaluations on support for women candidates. *Political Behavior*, 2014, 32: 69-88.
- [18.] EISEND, Martin. Gender roles. *Journal of Advertising*, 2019, 48.1: 72-80.
- [19.] ELLEMERS, Naomi. Gender stereotypes. *Annual review of psychology*, 2018, 69: 275-298.
- [20.] ELLIS, Carol W. *Management skills for new managers*. AMACOM/American Management Association, 2005.
- [21.] FILADELFIOVÁ, Jarmila. *Rodová perspektiva v ekonomii: aspekty mocenských vztahov*. Aspekt. Bratislava: Aspekt, 2010. ISBN 978-80-85549-91-1.
- [22.] FRANCIS, T., & HOEFEL, F. True Gen: Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company. [online]. 2018 [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>

- [23.] FRIEDMAN, T. L. *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. Farrar, Straus and Giroux. [online]. 2005 [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://us.macmillan.com/books/9780374292881/theworldisflat>
- [24.] GOLEMAN, D. *Emotional Intelligence*. Bantam Books. [online]. 1995 [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://www.bantambooks.com/emotional-intelligence>
- [25.] HANSEN, Katrin; SEIERSTAD, Cathrine. *Corporate social responsibility and diversity management. Theoretical approaches and best practices. Switzerland: Springer International Publishing*, 2017.
- [26.] HARRISON, David A.; KLEIN, Katherine J. What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 2007, 32.4: 1199-1228.
- [27.] HEGEWISCH, A., & GORNICK, J. C. The impact of work-family policies on women's employment: A review of research from OECD countries. *Community, Work & Family*. [online]. 2011 [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13668803.2011.571395>
- [28.] HERRING, C. Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*. 2009. [online]. [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000312240907400203>
- [29.] HEWLETT, Sylvia Ann; MARSHALL, Melinda; SHERBIN, Laura. How diversity can drive innovation. *Harvard business review*, 2013, 91.12: 30-30.
- [30.] HUBBARD, Edward. *The diversity scorecard*. Routledge, 2012.
- [31.] HUNT, V., Layton, D., & Prince, S. *Diversity Matters*. McKinsey & Company. 2015. [online]. [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>
- [32.] HUNT, Vivian, et al. *Diversity matters*. McKinsey & Company, 2015, 1.1: 15-29.
- [33.] CHAPPELL, Louise; DURBACH, Andrea. The International Criminal Court: a site of gender justice?. *International Feminist Journal of Politics*, 2014, 16.4: 533-537.
- [34.] KALARGYROU, Valentini; COSTEN, Wanda. Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2017, 29.1: 68-114.

- [35.] KAUFMANN, Karen M. The gender gap. *PS: Political Science & Politics*, 2006, 39.3: 447-453.
- [36.] KENT, Susan Kingsley. *Gender: a world history*. The new Oxford world history. New York, NY: Oxford University Press, [2021]. ISBN 978-0-19-062198-8.
- [37.] KICZKOVÁ, Zuzana a SZAPUOVÁ, Marianna (ed.). *Rodové štúdiá: súčasné diskusie, problémy a perspektívy*. V Bratislave: Univerzita Komenského, 2011. ISBN 978-80-223-2934-7.
- [38.] KIM, Hye Kyoung; LEE, Ung Hee; KIM, Young Hyung. The effect of workplace diversity management in a highly male-dominated culture. *Career Development International*, 2015, 20.3: 259-272.
- [39.] KIRTON, Gill; GREENE, Anne-Marie. *The dynamics of managing diversity: A critical approach*. Routledge, 2015.
- [40.] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové metody měření a řízení výkonnosti firem v globalizující se ekonomice: sborník výstupů grantového projektu GA ČR*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1011-1.
- [41.] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Beckova edice ekonomie. V Praze: Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.
- [42.] KLIMOVSKÝ, Daniel. Ženy v komunálnej politike v Európskej únii: diskusia o implementácii volebných kvót v rôznorodých systémoch územnej samosprávy. *Sociológia-Slovak Sociological Review*, 2015, 47.5: 504-526.
- [43.] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Online. Andragogika. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.
- [44.] KOLLER, T., GOEDHART, M., WESSELS, D. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. John Wiley & Sons, 2020.
- [45.] KOSSEK, E. E., & LOBEL, S. A. *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Blackwell. [online]. 1996 [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://www.wiley.com/en-us/Managing+Diversity%3A+Human+Resource+Strategies+for+Transforming+the+Workplace-p-9780631206142>

- [46.] KOŠŤÁLOVÁ, Jana; BEDNAŘÍKOVÁ, Marie; JELÍNKOVÁ, Martina; MUNZAROVÁ, Simona a PATÁK, Michal. *Diversity management*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice, 2021. ISBN 978-80-7560-390-6.
- [47.] KUBY, Gabriele. *Gender: nová ideologie ničí rodinu*. Online. V Brně: Kartuziánské nakladatelství, 2014. ISBN 978-80-87864-18-0.
- [48.] MAGNANELLI SVEVA, Barbara a Luca PIROLO, 2020. *Corporate Governance and Diversity in Boardrooms: Empirical Insights Into the Impact on Firm Performance*. Německo: Springer International Publishing, 167 s. ISBN 9783030561208.
- [49.] MAŘÍKOVÁ, Hana. Diverzita rodin, přístupů k nim a rodinných politik: Vídeň, 12.-14. června 2008. Online. *Sociologický časopis*. 2009, roč. 45, č. 1, s. 228-230. ISSN 0038-0288.
- [50.] MASHTALIR, Khristina; KAPITAN, Olha; SHAI, Roman. Gender equality as a component of the equality principle in society. *Journal of Community Positive Practices*, 2022, SI: 96-111.
- [51.] MATYÁŠOVÁ, Jana. *Diversity management v praxi*. [Liberec]: Centrum Kašpar, [2014]. ISBN 978-80-905552-4-2.
- [52.] MCKINSEY & COMPANY. Delivering through Diversity. 2018. [online]. [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>
- [53.] MEHRA, Rekha; GUPTA, Geeta Rao. Gender mainstreaming: Making it happen. *International Center for Research on Women (ICRW)*, 2006.
- [54.] Ministerstvo práce a sociálních věcí. Diskriminace žen na trhu práce. [online]. 2018 [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/935583/Diskriminace_zen_na_trhu_prace.pdf
- [55.] MORRISON, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?. Addison-Wesley.
- [56.] MURAD, Salim; KALOUSOVÁ, Pavlína; ŠTERN, Pavel a HANUŠ, Petr. *Diverzita a pracovní trh ve 21. století*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2018. ISBN 978-80-907129-0-4.

- [57.] NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.
- [58.] NG, E. S., SCHWEITZER, L., & LYONS, S. T. New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*. [online]. 2010 [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-010-9159-4>
- [59.] OECD. The impact of diversity: A review of the evidence. 2020. [online]. [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/sti/the-impact-of-diversity-a-review-of-the-evidence.pdf>
- [60.] OLSON, Greta; HARTLEY, Daniel; HORN-SCHOTT, Mirjam a SCHMIDT, Leonie (ed.). *Beyond gender: an advanced introduction to futures of feminist and sexuality studies*. Routledge research in gender and society. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2018. ISBN 978-1-138-66588-0.
- [61.] ONDEKOVÁ, Marcela a OČENÁŠOVÁ, Zuzana. *Čo ste chceli vedieť o rode a nemali ste sa koho opýtať: príručka pre rozvojovú prax*. Bratislava: Nadácia Pontis, 2012. ISBN 978-80-968229-8-0.
- [62.] ØSTERGAARD, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. Does a Diverse Workforce Enhance a Firm's Innovative Performance? *Research Policy*. 2011. [online]. [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733311001334>
- [63.] OZBILGIN, Mustafa; TATLI, Ahu; JONSEN, Karsten. *Global diversity management: An evidence-based approach*. Bloomsbury Publishing, 2017.
- [64.] OWALLA, Beldina, Helen LAWTON SMITH a Tim VORLEY, 2022. *Gender, Diversity and Innovation: Concepts, Policies and Practice*. Velká Británie: Edward Elgar, 272 s. ISBN 9781800-377462.
- [65.] PATRÍCIO, T., & Franco, M. A Systematic Literature Review about Team Diversity and Team Performance. *Team Performance Management*. 2022. [online]. [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TPM-07-2021-0051/full/html>
- [66.] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Management. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

- [67.] POCZATKOVÁ, Blanka a KŘIBÍKOVÁ, Pavlína. *Gender and women in business and science*. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, [2016]. ISBN 978-3-659-96628-6.
- [68.] PROKOP, Viktor; STEJSKAL, Jan; HORBACH, Jens a GERSTLBERGER, Wolfgang (ed.). *Business models for the circular economy: a European perspective. Sustainability and innovation*. Cham: Springer, [2022]. ISBN 978-3-031-08312-9.
- [69.] PRÜGL, Elisabeth; LUSTGARTEN, Audrey. Mainstreaming gender in international organizations. *Women and gender equity in development theory and practice: Institutions, resources, and mobilization*, 2006, 53-70.
- [70.] QUAISER-POHL, Claudia; RUTHSATZ, Vera; ENDEPOHLS-ULPE, Martina (ed.). *Diversity and Diversity Management in Education: A European Perspective*. Waxmann Verlag, 2013.
- [71.] RAŠTICOVÁ, Martina. *Diversity is reality: effective leadership of diverse teams in a global environment*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011. ISBN 978-80-7204-775-8.
- [72.] RICHARD, O. C., et al. Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy of Management Journal*. 2004.
- [73.] ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W., JAFFE, J. F. *Corporate Finance*. McGraw-Hill Education, 2013.
- [74.] ROTHMANN, Ian a COOPER, Cary L. *Work and organizational psychology*. Second edition. London: Routledge, 2015. ISBN 978-1-84872-220-0.
- [75.] *Rozdíly v odměňování mužů a žen v ČR*. In: mpsv.cz [online]., Publikováno: 12. 3. 2019. [cit. 2024-04-27]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/577460/Aktualni_rozdily_v_odmenovani_zen_a_mužu_v_CR.pdf/8a41b70a-03ec-e023-181a-1145df0cfd94.
- [76.] RUMIŇSKA-ZIMNY, Ewa, et al. Ekonomie hlavního proudu je bariérou pro genderovou rovnost. Rozhovor Zuzany Uhde a Aleny Křížkové s Ewou Rumiňskou-Zimny. *Gender a výzkum/Gender and Research*, 2014, 15.2: 101-105.

- [77.] SCHROTH, H. Are you ready for gen Z in the workplace?. California Management Review. [online]. 2019 [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0008125619841006>
- [78.] SIERRA-MORÁN, V., et al. Board diversity and firm innovation: a meta-analysis. Journal of Business Research. 2021. [online]. [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320307112>
- [79.] SINGH, Satpal. Diversity management in the age of globalization. *Journal of Management (JOM)*, 2018, 5.3: 251-257.
- [80.] SMITH, N., SMITH, V., & VERNEKULL, M. Women in top management and firm performance. International Journal of Business. [online]. 2018 [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12345-018-0205-1>
- [81.] SOLHEIM, Marte CW. Making a thousand diverse flowers bloom: Driving innovation through inclusion of diversity in organisations. In: *Rethinking the social in innovation and entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing, 2022. p. 174-189.
- [82.] STIEGLER, Barbara. *Ako uplatňovať rodové hladisko: aspekty stratégie Európskej únie*. Bratislava: Aspekt, 2002. ISBN 80-85549-32-8.
- [83.] STRATEGIE ROVNOSTI ŽEN A MUŽŮ NA LÉTA 2021–2030. Úřad vlády České republiky. [online] 2021 [cit. 2024-06-2]. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie_rovnosti_zen_a_muzu.pdf
- [84.] ŠANDOVÁ, Markéta. Diverzita přináší benefity – manuál pro zaměstnavatele. [online] 2016.
- [85.] ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Online. Eupress. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
- [86.] THOMAS, R. R. From affirmative action to affirming diversity. Harvard Business Review. [online]. 1990 [cit. 2024-06-03]. Dostupné z: <https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity>
- [87.] TRIANA, María. *Managing diversity in organizations: A global perspective*. Routledge, 2017.

- [88.] URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.
- [89.] VIJ, S. & BEDI, H.S., 2016. Are subjective business performance measures justified?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 603-621. ISSN 1741-0401.
- [90.] VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 479 s. ISBN 978-80-271-1701-7.
- [91.] WILLIAMS, K. Y., & O'Reilly, C. A. Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*. 1998.
- [92.] WILLIAMS, Stacey. *Evolution of Diversity in the Workplace*. [online] 2020 [cit. 2024-04-27]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/evolution-diversity-workplace-stacey-williams/>.
- [93.] WOMEN, U. N. gender equality. Women's Empowerment and Climate Change <https://www.unwomen.org>, 2015.
- [94.] ZRNO, Matyáš. *Rodinná politika a agenda rovnosti žen a mužů: [sborník]*. Praha : Občanský institut, 2008. ISBN 978-80-86972-27-5.

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník k diplomové práci

Vážení respondenti,

jmenuji se Kateřina Franková jsem studentkou pátého ročníku Univerzity Pardubice, studijního programu Ekonomika a management podniku na fakultě Ekonomicko-správní.

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který je zaměřen na Vliv genderové diverzity na výkonost firem v České republice. Ráda bych Vás ujistila, že dotazník je zcela anonymní a výsledky budou využity pro zpracování mé diplomové práce.

Předem děkuji za vyplnění dotazníku.

1. Jak hodnotíte podporu genderové diverzity ve Vaší firmě?

Pozn.: Známkujte jako ve škole, tzn. Zámka 1 je nejlepší a naopak Zámka 5 nejhorší.

Zámka 1

Zámka 2

Zámka 3

Zámka 4

Zámka 5

2. Cítíte, že genderová diverzita pozitivně ovlivňuje pracovní prostředí?

Velmi pozitivně

Neovlivňuje

Pozitivně

Negativně

Velmi negativně

3. Jaká je Vaše celková spokojenost s pracovním prostředím?

- Velmi spokojený/á
- Spíše spokojený/á
- Střední názor
- Spíše nespokojený/á
- Plně nespokojený/á

4. Kolik procent žen tvoří vedení Vaší firmy?

- 0-10%
- 21-30%
- 31-50%
- 51-80%
- 81-100%

5. Jaké konkrétní iniciativy na podporu genderové diverzity jsou ve Vaší firmě zavedeny?

- Mentoringové programy
- Flexibilní pracovní podmínky
- Rovné platové podmínky
- Žádné specifické iniciativy

6. Myslíte si, že současné iniciativy na podporu genderové diverzity jsou dostatečné?

- Ano
- Ne

7. Jaký vliv má podle Vás genderová diverzita na inovativnost firmy?

- Velmi pozitivní
- Spíše pozitivní
- Více či méně negativní
- Ambivalentní

8. Jaký vliv má podle Vás genderová diverzita na produktivitu práce?

Pozn.: Známkujte jako ve škole, tzn. Zámka 1 je nejlepší a naopak Zámka 5 nejhorší.

- Zámka 1
- Zámka 2
- Zámka 3
- Zámka 4
- Zámka 5

9. Jaký vliv má podle Vás genderová diverzita na fluktuaci zaměstnanců?

Pozn.: Známkujte jako ve škole, tzn. Zámka 1 je nejlepší a naopak Zámka 5 nejhorší.

- Zámka 1
- Zámka 2
- Zámka 3
- Zámka 4
- Zámka 5

10. Jak často jsou ve vaší firmě pořádány workshopy nebo školení na podporu genderové diverzity?

- Více než 3x ročně
- 1 – 3x ročně
- Méně než 1x ročně
- Nejsou pořádány vůbec

11. Jaký je Váš názor na efektivitu těchto workshopů/školení?

Pozn.: Známkujte jako ve škole, tzn. Zámka 1 je nejlepší a naopak Zámka 5 nejhorší.

- Zámka 1
- Zámka 2
- Zámka 3
- Zámka 4
- Zámka 5

12. Jaká je podle Vás největší překážka v prosazování genderové diverzity ve vaší firmě?

- Nedostatek zdrojů a financí
- Nedostatek podpory ze strany vedení
- Kulturní nebo organizační bariéry
- Nedostatek povědomí a vzdělání
- Jiný důvod

13. Jak byste ohodnotili celkovou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem ve Vaší firmě?

Pozn.: Známkujte jako ve škole, tzn. Zámka 1 je nejlepší a naopak Zámka 5 nejhorší.

- Zámka 1
- Zámka 2
- Zámka 3
- Zámka 4
- Zámka 5

14. Jak byste ohodnotili transparentnost a spravedlnost v odměňování ve Vaší firmě?

Pozn.: Známkujte jako ve škole, tzn. Zámka 1 je nejlepší a naopak Zámka 5 nejhorší.

- Zámka 1
- Zámka 2
- Zámka 3
- Zámka 4
- Zámka 5

15. Máte nějaké návrhy na zlepšení podpory genderové diverzity ve Vaší firmě?

- Zvýšení transparentnosti v odměňování
- Flexibilnější pracovní podmínky
- Mentoringové programy pro ženy
- Více školení a workshopů

16. Jakého jste pohlaví?

Žena

Muž

17. Kolik Vám je let?

20-29

30-39

40-49

50 a více