



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



## Modul 9:

Diverzita (prezentace formou videa)  
(časová dotace 15')

Prezentaci připravila: Gabriela Říhová  
Audio nahrávka: Blanka Černá

---

Tématem této prezentace je „Diverzita“. V úvodu se věnuje významu pojmů diverzita a inkluze. Dále se zaměří na Diverzity Management a rozměry a výzvy diverzity. Zmíníme jak genderová, případně jiná diverzita ovlivňuje výkonnost firmy.

### **Snímek 1: Diverzita a Inkluze**

Diverzitu nelze přesně definovat, existuje ale mnoho úhlů pohledů na diverzitu od různých autorů, které se v základu shodují.

Brodský a Teturová (2008) charakterizují diverzitu jako rozmanitost či různorodost a na základě kritérií jí rozdělují do tří základních oblastí:

1. Primární personální charakteristiky – rasa, pohlaví, národnost, duševní a fyzické schopnosti
2. Sekundární personální charakteristiky – manželský stav, stupeň vzdělání, stupnice hodnot, náboženské vyznání
3. Charakteristiky související s prací v dané organizaci – pozice, nebo druh pracovního úvazku

Hubbard (2004) diverzitou rozumí též různorodost pracovníků z hlediska určitých kritérií či dimenzí. Kritéria rozděluje na primární (základní), jenž mají značný vliv na pracovní uplatnění člověka a sekundární, jenž hrají důležitou roli při utváření hodnotové orientace a očekávání člověka.

1. Primární (základní) kritéria – pohlaví, věk, rasa, etnická příslušnost a sexuální orientace
2. Sekundární kritéria – komunikační styl, společensko-ekonomický status, rodinný stav, mateřský jazyk, náboženství, rodičovský status a vzdělání.

Harrison a Sin (2005) diverzitu objasňují v rámci určité sociální jednotky jako souhrnné množství růzností mezi jednotlivými členy. Zmiňuje fakt, že rozdíly jsou provázané a nelze na ně nahlížet odděleně.

Formánková (2015) diverzitu popisuje jako různorodost nebo rozmanitost na základě určitého klasifikačního kritéria. Pojem vnímá každou odlišnost jedince od druhého a může tak odhalit skryté kvality, nebo upevnit pozici daných nedostatků. Mezi klasifikační kritéria řadí vyznání, sexuální orientaci, vědomosti, dovednosti, životní zkušenosti a životní styl. Jedinci s těmito vlastnosti tvoří uskupení lidí, snažící se mezi sebou interagovat.

Podle Horváthové (2016) má diverzita za cíl vytvořit ve společnosti podmínky, umožňující lidem bez zřetele na odlišnosti jedinců, rozvinout maximálně svůj potenciál. Tvoří základ k rovným příležitostem.

Fluery (1999) vnímá diverzitu jako seskupení lidí s odlišnými identitami v rámci jednoho sociálního systému.

Greenberg (2004) označuje diverzitu jako rozmanitost lidí v týmu, z hlediska národnosti, etnicity, pohlaví, genderu a vzdělání. Harrison a Klein (2007) pak ještě doplňují definici o postoje, dovednosti, znalosti a moc.

Cox (1993) definoval diverzitu na organizační úrovni. Označuje ji jako stupeň reprezentace lidí uvnitř organizace, jenž patří k určitým skupinám.

Van Knippenberg a Schippers (2007) nahlíží na diverzitu jako na shlukování všech individuálních atributů. Především různorodost vnímají v demografické diverzitě jedinců.

Další autoři se zbývali tím, jak diverzita na úrovni jednotlivce ovlivňuje výkon a rozdělili je z několika úhlů pohledu. Např. Harrison (1998) je rozdělil na pozorovatelné a méně pozorovatelné (*rasa, etnikum, národnost, gender, věk, fyzické nebo kognitivní schopnosti*). Tsui & O'Reilly (1992) pohlíželi na to, jak rozdíly jednotlivců vedou k výkonnosti týmů. Bhadury a kol. (2000) zmiňují rozdíly v geografickém původu, jazyku, sexuální orientaci či životním stylu. Ely & Thomas (2001) se zaměřují zase na charakteristiky, které se získávají a učí později, v životě, jako jsou kulturní hodnoty, osobnostní postoje, příslušnost k náboženství atd.

S diverzitou se úzce pojí pojem inkluze. Pojem inkluze vyplývá ze zásady respektování a začleňování všech členů do společnosti, či podniku. Charakteristiky jako je rasa, náboženství, věk, sexuální orientace nebo zdravotní stav, nemají hrát žádnou roli v tomto procesu. Inkluze je nástroj sloužící k využití diverzitní síly a měla by být přínosem pro daný podnik i zaměstnance. Platí, že firmy, které přijmou diverzitu, současně přijímají inkluzivní kulturu (Vraná & Nejedlá, 2015). Murada (2018) inkluzi vysvětluje jako proces, vedoucí k pocitu přijetí ze strany zaměstnanců, což přispívá k sounáležitosti v podniku. Současně by měl být zaměstnavatel v podniku vnímán jako spravedlivý, a to ke všem zaměstnancům ve stejné míře. Vztah diverzity a inkluze má v člověku vyvolat pocit chřtenosti a zahrnutí do aktivit ve společnosti.

## **Snímek 2: Diversity Management**

Řízení různorodosti neboli Diversity management, je manažerským přístupem, jenž prosazuje různorodost na pracovišti jako jeden z prostředků vyšší efektivity práce (Brodský, 2008).

V současné době manažeři hledají způsob, jak se vypořádat s rostoucí diverzitou pracovních sil. Jedná se však o poměrně komplikovanou záležitost, a proto se řízení různorodosti stalo součástí strategie řízení lidských zdrojů (Brodský, 2008). K tomuto postupu se též přiklání Krontorádová (2013) ve své studii: Workforce Diversity of Generation Y Students of Economics-oriented Fields of Studies.

Kociánová (2010) vychází při definování Diversity managementu z přirozené různorodosti společnosti. Keil (2007) se zaměřuje na to, že při akceptaci a využití rozdílů a zároveň podobností může dojít k využití potenciálu hnací síly organizace. Sokolovský (2009) se soustředí na to, že vede k adaptaci a integraci

Podle Lodena a Rosenera (1991) by řízení diverzity mělo být využíváno také k dosažení konkurenční výhody. Lumadi (2008) definici doplňuje. Dodává, že řízení diverzity zahrnuje přijetí a respekt, jednotlivci jsou jedineční a navzájem odlišní. Jedná se tedy často o praktické postupy řízení, které usilují o začlenění menšin, jež byly v minulosti z hlediska pracovního prostředí marginalizovány.

Diversity management přispívá k lepšímu využití potenciálu každého zaměstnance. Brodský a Teturová (2008) popisují, že vytváření různorodých týmů, respektování osobních a kulturních odlišností vede k úspěchu. Lidé s různými zkušenostmi, znalostmi a zájmy mohou týmovou práci obohatit. Prosazování různorodosti v podnikovém prostředí též zefektivňuje firemní procesy a eliminuje subjektivní posuzování výkonu. Singh a Point (2004) podporují myšlenku Brodského a Teturové o prospěšnosti Diversity managementu v podnikovém prostředí. Mezi hlavní výhody řadí: lepší výkon organizace, zamezení nedovolené diskriminaci, zlepšení vztahů na pracovišti, efektivní řízení týmu, lepší řešení problémů v organizaci a podporu nábory kvalitní pracovní síly. Dalšími výhodami je efektivnější komunikace, vyšší adaptabilita organizace, předcházení konfliktům a nedorozuměním, zvládnání různých stylů vyjednávání a nastavení odpovídajícího motivačního systému. Naopak za možné překážky považuje: neohleduplnost a netoleranci k odlišnostem lidí, předsudky vůči lidem z jiného prostředí, nedostatek diversity v seniorských pozicích, získávání pracovníků ze stejných zdrojů, nebo zaměření se na rozvoj pouze určitých jedinců.

### **Snímek 3: Rozměry a výzvy diversity**

Diversity pracovní síly pohání ekonomický růst a přispívá k úspěchu jednotlivých organizací i celkové ekonomiky. Diversity slibuje velké výhody, ale také představuje velké výzvy (Goldberg, Kessler a Govern, 2019).

Nemělo by být překvapivé, že většina programů zaměřených na rozmanitost reálně rozmanitost nezvyšuje. Společnosti v podstatě používají stejné přístupy, které používaly od 60. let, což často věci naopak zhoršuje. Firmy spoléhají na školení zaměřené na diversity, aby snížily předsudky v práci, na náborové testy a hodnocení výkonu zaměstnanců, které omezují při nábory a povýšení, a na systémy stížností, které zaměstnancům poskytují způsob, jak challengovat manažery. Všechny tyto nástroje jsou spíše k tomu, aby předcházely soudním sporům, než by měly reálný dopad (Dobbin, Kalev, 2016).

Je efektivnější zapojit manažery do řešení problémů, zvýšit jejich pracovní kontakt s ženami a menšinovými pracovníky a podporovat sociální odpovědnost. To je důvod, proč například cílený nábor na vysokých školách, mentorské programy, samostatně řízené týmy a pracovní skupiny, zvýšily rozmanitost v podnicích (Dobbin, Kalev, 2016). Aby byl program diversity úspěšný, musí společnosti vytvářet pracovní prostředí, ve kterém se pracovníci cítí ceněni, respektováni a v bezpečí (Goldberg, Kessler a Govern, 2019).

Navzdory rostoucí rozmanitosti jsou však barevní pracovníci častěji nezaměstnaní než běloši a je méně pravděpodobné, že budou povýšeni do vedoucích nebo vyšších manažerských pozic (Goldberg, Kessler a Govern, 2019). V roce 2018 například měly pouze tři společnosti ze žebříčku Fortune 500 afroamerického generálního ředitele (Donnelly, 2018).

Burrell (2016) dochází k závěru, že rozmanitá pracovní síla měřitelně zlepšuje rozhodování, řešení problémů, kreativitu, inovace a flexibilitu. Studie Dobbina a Kaleve (2016) však naznačuje, že školení o diversity může vést k novým tlakům, obviňování a negativním zprávám, což může ve skutečnosti zvýšit různé biasy a předsudky a nepřátelství zaměstnanců vůči menšinovým skupinám.

Většina lidí souhlasí s tím, že rozhodnutí o přijímání, rozvoji a odměňování by měla upřednostňovat ty, kteří mají největší zásluhy, ale je možné objektivně určit co tvoří zásluhy nebo definovat diversity? Kognitivní překážky brání objektivní realizaci programů diversity. Výzkum (Vedantam, 2015) ukázal, že uchazeči se jmény, která znějí jako afroameričtí, mají o 14 % nižší pravděpodobnost, že jim zavolají zpět než ti, kteří mají „bílé“ jména. Dalším častým předsudkem je předpoklad, že diversity vyvolá mezilidský konflikt, uchazeči měly tendenci předpokládat, že zcela černé nebo zcela bílé skupiny jsou harmoničtější než ty s kombinací černochoů a bílých (Vedantam, 2015).

Stereotypy vedou k rozdílnému hodnocení a zacházení s rovnocennými pracovníky. Studie tento „paradox meritokracie“ neustále potvrzují: meritokratické organizace upřednostňují na manažerských pozicích zaměstnance muže před stejně kvalifikovanými ženami a udělují mužům větší peněžní odměny (Castilla, Benard, 2010).

Hewlett (2012) dospěl k závěru, že 40 % afroameričanů se v práci cítí jako outsideři a 35 % barevných lidí uvádí, že cítí potřebu ukazovat identitu na pracovišti, která se liší od jejich autentického já. To způsobuje, že se menšiny cítí odcizené od spolupracovníků a odtržené od firemní kultury, dále to snižuje loajalitu a pracovní výkon.

Vzhledem k tomu, že globální pandemie donutila organizace a zaměstnance, aby zvážili nový způsob práce, je jasné, že společnosti dostaly klíčovou příležitost zlepšit výkon a společenskou odpovědnost v rámci udržitelné obnovy. Vzhledem ale k současné situaci procesy implementace diverzity a inkluze se mohou stát obětí této krize. Inkluzivní praktiky se také často ruší kvůli novému pracovnímu prostředí na dálku, jelikož jejich implementace vyžaduje úsilí a finanční prostředky a společnosti upřednostňují důležitější prvky při změně chodu firem a převedení práce na digitálních platformech než implementaci inkluzivnějších programů (Bloomberg, 2020).

#### **Snímek 4: Genderová diverzita ve vztahu k výkonnosti firem**

(Brahma, Nwafor, & Boateng, 2020) na základě svého výzkumu tvrdí, že pokud se ve firmě nachází 3 a více ředitelky (ředitelských pozic obsazených ženou), má to pozitivní vliv na výkon firmy. Výkon firmy byl měřen pomocí ROA – rentability aktiv a Tobin's Q, počítáno jako podíl tržní hodnoty firmy a účetní hodnoty. Dále uvádí, že pokud je alespoň jedna žena na exekutivní pozici ve firmě, má to také pozitivní vliv na firemní výkon. Stejně tak výkon koreluje s dosaženým vzděláním dané ředitelky nebo věkem. Starší ředitelky s vyšším vzděláním tedy budou dosahovat lepších výsledků než mladší s nižším vzděláním. Na druhou stranu ale výkon není pozitivně ovlivněn, pokud má ředitelka na starost několik ředitelství. Není ale rovnou řečeno, že to má negativní dopad, jelikož koeficient vyšel záporně, nýbrž v nízkých číslech, takže to neznamená negativní korelaci. Zároveň nedošlo ke zjištění korelace mezi vlastnictvím titulu dáma nebo baronka a zlepšenou finanční situací. (Brahma, Nwafor, & Boateng, 2020) .

Genderovou diverzitou ve vztahu k firemnímu výkonu se také zabýval (Nakagawa, 2015). Firemní výkon byl počítán také podle Tobin's Q. Zjistil, že genderová diverzita v organizaci má pozitivní vliv v kratším časovém horizontu – ca 9 měsíců, ale v delším časovém horizontu – 6 let nebyla pozitivní korelace zjištěna. Dále byla stanovena hypotéza, která říká že v závislosti na velikosti genderové rozmanitosti by se chovala křivka výkonu jako obrácené U. Tato hypotéza ale nebyla potvrzena, takže se nedá tvrdit, že by s přílišnou diverzitou klesal výkon firmy. Také se například ukázalo, že více pozitivně se projeví zahrnutí genderové diverzity do managementu ve výrobních firmách než ve firmách, fungujících v sektoru služeb, přestože byla hypotéza opačná. Stejně tak má genderová diverzita větší účinek při nižším množství přesčasů. Závislost počtu přesčasů a množství benefitů, které firma diverzitou získá, by se dala vyjádřit jako nepřímá úměrnost. (Nakagawa, 2015).

(Hunt, Layton, & Prince, 2015) tvrdí, že společnosti z nejlepšího kvartilu pro rasovou a etnickou diverzitu mají o 35% větší pravděpodobnost, že budou mít zisky vyšší, než je národní průměr odvětví. A společnosti v nejlepším kvartilu pro genderovou diverzitu mají pravděpodobnost o 15% větší. Zároveň ale zmiňují, že to některá odvětví fungují lépe při zvýšené genderové diverzitě, jiná zase pro zvýšené etnické a rasové. U podniků, které se diverzitě vůbec nevěnují, je statisticky dokázáno, že nedosahují takových výsledků jako podniky, pro které je to prioritou. V USA byl například stanoven lineární vztah mezi rasovou a etnickou diverzitou a výkonností společnosti. Za každých 10% růstu v diverzitě, rostl EBIT o 0,8%. Zároveň ale zdůrazňují, že jedna či druhá diverzita mají v různých zemích

různých vliv, čili v Evropě by tento poměr byl o poznání jiný. Jedná se také o to, že první dosažená procenta v diverzitě jsou cennější, než ty následující. Například v USA bude mít rasová a etnická diverzita větší dopad, protože genderová situace je již vyrovnanější, jelikož je tam toto téma diskutováno již po delší dobu. (Hunt, Layton, & Prince, 2015)

Otázkou genderové diverzity a výkonnosti firmy se dále také zabývala (Provasi & Harasheh, 2020). Po dobu 3 let testovali, zda se projeví zvýšení genderové diverzity pozitivně na finanční situaci firmy. Během výzkumu sledovali procentuální podíl žen v radě firmy a zároveň z finančních ukazatelů ROE a ROA, ale nepodařilo se jim nalézt závislost mezi těmito dvěma ukazateli. Druhou hypotézou, která se jim ale potvrdila, bylo, že větší podíl žen ve vedení firmy bude mít pozitivní vliv na firemní výkon v oblasti udržitelnosti. Podíl žen byl sledován stejně jako v prvním případě a udržitelnost byla měřena pomocí indikátorů, které byly sestaveny z 10 elementů – udržitelnosti, nezávislosti, systematického přístupu, důvěryhodnosti, standardu, kompetitivnosti, reputace, porovnání, riziku a transparentnosti. (Provasi & Harasheh, 2020)

(Galletta, Mazzù, Naciti, & Vermiglio, 2021) zkoumali také míru obsazenosti ředitelských pozic a top managementu ženami a jejich vztah s finančními výsledky firmy v bankovním sektoru. Dále byla genderová diverzita vztahována k sociálnímu výkonu firmy, stejně tak jako environmentálnímu. Finanční výkonnost firmy byla měřena pomocí několika proměnných – ROA, cost-to-income ratio a velikost firmy (banky). Díky tomu byla změřena efektivnost banky nebo míra rizika. Sociální výkonnost byla měřena pomocí angažovanosti stakeholderů. Ta byla stanovena jako proxy proměnná a v praxi bylo měřeno, jak moc zahrnuje banka stakeholdery do rozhodování a kterých procesů se stakeholderi účastní. Environmentální výkonnost byla měřena pomocí míry redukce emisí. Ta byla ale také stanovena jako proxy proměnná. V praxi se tedy ověřovaly procesy, mechanismy nebo programy, které banka implementovala, aby dosáhla snížení emisí.

Na základě svého výzkumu zjistili korelaci mezi zvýšenou diverzitou na ředitelských pozicích a zvýšeným finančním výsledkem, ale například diverzita v top managementu stejný dopad neměla. Na druhou stranu sociální výkonnosti ale svědčí vyšší genderová diverzita v top managementu, neboť při větším zapojení žen.

V top managementu došlo také k většímu zapojení stakeholderů do firmy. Na ředitelských pozicích ale tato korelace nebyla zjištěna. Nejspíše kvůli tomu, že nemají takové pravomoci, aby zapojení stakeholderů mohli ovlivnit. Pro environmentální výkonnost se také ukázalo jako vhodnější mít větší rozmanitost na ředitelských pozicích, než v top managementu, jelikož prioritou environmentálních problémů je řešena spíše v představenstvech nežli v top managementu. (Galletta, Mazzù, Naciti, & Vermiglio, 2021)

### **Snímek 5: Ostatní diverzita ve vztahu k výkonnosti firmy**

Diverzitou pracovní síly a přežitím firmy se zabývala také (Backman & Kohlhase, 2020). Na rozdíl od předchozích výzkumů, nezkoumali diverzitu genderovou, nýbrž kulturní, diverzitu pracovních pozic ve firmě, demografickou, diverzitu vzdělání. Co se týče kulturní diverzity, ukázalo se, že ve většinovém případě její náklady převládají jejím výnosům. Ukázalo se, že překračování bariér (nejen jazykových) není finančně efektivní. Jedinou výjimkou jsou venkovské oblasti, kde se diverzita projevila pozitivně. Naopak ale pozitivně korelovala s firemním přežitím diverzita demografická a vzdělání. Korelaci autoři argumentovali přínosem nových informací do prostředí firmy a tím pádem rozšíření znalostí pracovníků, kteří mohli poté podávat lepší výkony. Pozitivně se neprojevila diverzita pracovních pozic v podniku. Autoři to vysvětlují roztržštěním oboru podnikání a na základě toho takto fragmentovaná

firma nebude dosahovat efektivity firmy, která má jasně daný užší obor podnikání. (Backman & Kohlhase, 2020)

### **Snímek 9: Generace X, Y, Z**

Jak uvádí Kruntorádová (2013) ve svém článku ve firmách se na pracovištích setkávají jednotlivé generace. Každá generace má však své hodnoty a názory, jichž se přidržuje. Na jejich základě se pak odvíjí přístup a výkon v práci i vytváření vztahů s kolegy. Jelikož byly mezi generacemi zaznamenány velké rozdíly, je pravděpodobné, že na pracovišti mohou vzniknout různé problémy a konflikty. Kruntorádová se zabývá také faktory, které umožní udržet různorodé pracovníky v pracovním procesu, upozorňuje na aspekty vícegeneračního složení týmu a také na možné konflikty, které mohou vzniknout a jak je řešit. Armstrong (2007) zase upozorňuje na důležitý fakt, že z každého pracovníka je potřeba využít to nejlepší. Významnou úlohu v tomto hraje manažer týmu a jeho přístup k řešení konfliktů. Zároveň je zřejmé, že všichni jedinci, ať už jsou z jakékoliv generace, mají zcela jistě své silné a slabé stránky.

Novodobým trendem společností je podpora diverzity, a to napříč všemi zmíněnými aspekty diverzity. Může se jednat o pohlaví, kulturu, národnost, náboženství či jakékoliv jiné diverzní znaky. Podstatou jejich řízení je pak zaměření se na vzájemnou kooperaci mezi nimi. Tento fakt zároveň podporuje to, že diverzní týmy dle zkušeností bývají mnohem více inovativní než týmy homogenní. Úhel pohledu na daný úkol mohou být mnohem kreativnější a pestřejší. Aby mohla diverzita být přínosem, je však nezbytně nutné, aby šla ruku v ruce s inkluzí. Pouhá diverzita není zárukou lepších výsledků firmy.

Pro udržení různorodých pracovníků na pracovišti je důležité (Kruntorádová, 2013):

- aby zjišťovali, jaké generace pracovníků jsou zastoupeny v jejich společnosti a na základě toho k nim přistupovali,
- aby každý typ generace se mohl vzdělávat a trénovat tak, jak jim to nejvíce vyhovuje,
- aby zaměstnanci určité generace byli přiřazeni k zákazníkům podobné generace,
- aby při obsazování do vyšších pozic, byla podpořena různorodost
- aby bylo zajištěno celoživotní vzdělávání,
- aby odměňování pracovníků bylo navázáno na jejich produktivitu a výkon,
- aby bylo umožněno tzv. „osobní poradenství“,
- aby byly výhody diferencovány vůči různorodým potřebám pracovníků,
- aby manažeři byli oceňováni za to, že s různorodostí na pracovišti intenzivně pracují.

Vícegenerační složení týmů může přinést např. tyto výhody (Kruntorádová, 2013):

- přilákají více nových potenciálních lidí,
- jsou flexibilnější,
- členové týmů dokážou získat více zákazníků, protože vědí, jaké potřeby a požadavky má jejich generace, čili konkrétní segment,
- dokážou jednodušeji rozhodovat,
- přináší více nových nápadů a inovací.

Možné konflikty mohou vzniknout např. z těchto důvodů (Kruntorádová):

- odlišná pracovní morálka,

- přístup k technologiím,
- rozdílného přístupu k budování vztahů,
- vzhledu,
- odlišného úhlu pohledu a jiné perspektivy vnímání věcí
- rozdílného vnímání autorit a přístupu k nim

## **Snímek 9: Shrnutí**

Některé státy už začínají myslet na diverzitu a počítají s konceptem Diversity Management jako součástí svých politik na státní úrovni. Ukazuje to, že i vlády si uvědomují, jaký potenciál a vážnost téma diverzity má. Vládní lídři rovněž chápou, že je potřeba změna, která musí vycházet od vedení organizace. Diverzita na jednotlivých úrovních organizace bývá ale různá. Některá tvrzení nebo závěry ve studiích a článcích mohou být chybné nebo příliš zobecněné, protože výzkumníci doposud dost často ignorovali tu důležitou skutečnost, že některé druhy diverzity mají viditelné efekty pouze za určitých podmínek a pro specificky řízené týmy. Zobecňování nalezených výsledků může vést k nesprávnému vyložení teorie. Tento problém je zejména aktuální pro velké společnosti (Schubert & Tavassoli, 2020).

Diversity Management je součástí agendy HR už dostatečně dlouhou dobu, prozatím ale nebyly prostudovány veškeré aspekty diverzity. Existují takové druhy diverzity, které byly jen málo či vůbec zohledněny. Je velmi důležité se věnovat jejich studiu, abychom lépe pochopili vliv diverzity a objektivně ji zhodnotili.

## **Zdroje:**

Armstrong, M. (2020) Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.

Backman, M., & Kohlhase, J. E. (2020). *onlinelibrary.wiley*. Načteno z onlinelibrary.wiley: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jors.12488>

Bhadury, a kol. (2000) Maximising workforce diversity in project teams: a network flow approach. *Omega: The International Journal of Management Science*. Vol. 28, No. 2.

Bloomberg (2020). Why inclusion matters now more than ever. *Bloomberg*. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/company/stories/why-inclusion-matters-now-more-than-ever/>

Brahma, S., Nwafor, C., & Boateng, A. (2020). *onlinelibrary.wiley*. Načteno z onlinelibrary.wiley: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/ijfe.2089>

Brodský, Z., & Teturová, V. (2008). Diversity management současný trend řízení. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration*, (13), 23-27. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/diversity-management-současný-trend-řízení/docview/2265546302/se-2>

Burrell, L. (2016). We just can't handle diversity. *Harvard Business Review*, 94(7/8).

Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The Paradox of Meritocracy in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4).

Catalyst (2020). Why Diversity and Inclusion Matter (Quick Take). *Catalyst*. Retrieved from <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>

- Cox, T.H. Jr (1993), "Cultural Diversity in Organizations" (Kulturní rozmanitost v organizacích): Theory, Research & Practice, Berrett Koehler, San Francisco, Kalifornie.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 14.
- Donnelly, G. (2018). The number of black CEO's at Fortune 500 Companies is at its lowest since 2002. *The New York Times*. Retrieved from <https://fortune.com/2018/02/28/black-history-month-black-ceos-fortune-500>.
- Ely, R. J., Thomas, A. D. (2001). Cultural Diversity at Work: the Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administration Science Quarterly*, 46(2).
- Fluery, M. T. L. (1999). The Management of cultural Diversity. *Industrial Management & Data Systems*, 99(3).
- Formánková, L., Maříková, H., Křížová, A., Čermáková, M. (2015) Diverzita v praxi: Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti/. 1. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky. ISBN 978-80-7330- 266-5. Dostupné také z: [http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/metodika\\_diverzita\\_v\\_praxi\\_0.pdf](http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/metodika_diverzita_v_praxi_0.pdf)
- Gardenswartz, L., Rowe, A. (2003) Diverse Teams at work: capitalizing on the power of diversity. Society for Human Resource Management, 2003.
- Galletta, S., Mazzù, S., Naciti, V., & Vermiglio, C. (2021). *onlinelibrary.wiley*. Načteno z onlinelibrary.wiley: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.2191>
- Goldberg, S. R., Kessler, L. L., & Govern, M. (2019). Fostering diversity and inclusion in the accounting workplace. *The CPA Journal*, 89(12).
- Greenberg, J. (2004). *Workplace Diversity: Benefits, Challenges, and Solutions*. [online] [cit. 2012-05-12]. Dostupné z: <http://www.diversityworking.com/emploxerZone/diversityManagement/?id=9>.
- Harrison, D. A., Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity Constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4).
- Harrison, D. A., Price, K. H., Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1).
- Harrison, D. A., Sin, H. S. (2005). What is diversity and how should it be measured? In: Konrad, A. M., Prasad P., Pringle J. K. (Eds.), *Handbook of workplace diversity*, CA: Sage Publications, Newbury Park.
- Hewlett, S. (2012). Too many people of color feel uncomfortable at work. *Harvard Business Review*.
- Horváthová, P., Bláha, J., Čopíková, A. (2016). Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Vydání 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- Hubbard, E. E. (2004). *The diversity scorecard: Evaluating the impact of diversity on organizational performance*. 1st ed., Routledge, Oxford
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *mckinsey*. Načteno z mckinsey: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Diversity matters. *McKinsey & Company*, 1(1).
- Keil, M. et al. (2007). *Diversity Management*. International Society for Diversity Management. [online] [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: [www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org).
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnost a metody personální práce*. 1. vyd., Grada Publishing, Praha.
- Kruntorádová, M. (2013). Workforce diversity studentu generace Y ekonomického zaměření/Workforce diversity of generation Y students of economics-oriented fields of studies. *Trendy Ekonomiky a Managementu*, 7(17), 90-100. Retrieved from



<https://www.proquest.com/scholarly-journals/workforce-diversity-studentu-generace-y/docview/1511020755/se-2>

Loden, M. a Rosener, J. (1991), Workforce America. Managing Diversity as a Vital Resource, Business One-Irwin, Homewood, IL.

Lorenzo, R., Voigt, N., Tsusaka, M., Krentz, M., & Abouzahr, K. (2018). How diverse leadership teams boost innovation. *Boston Consulting Group, January, 23*.

Lumadi, M.W. (2008), "Managing diversity at higher education and training institutions: a daunting task", *Journal of Diversity Management*, Vol. 3 No. 4, s. 1-10

Murad, S., Kalousová, P., Štern, P., Hanuš, P. (2018) *Diverzita a pracovní trh ve 21. století. První vydání*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. ISBN 978-80-907129-0-4.

Nakagawa, Y. (2015). *core.ac*. Načteno z *core.ac*: <https://core.ac.uk/download/pdf/268109578.pdf>

Provasi, R., & Harasheh, M. (2020). *onlinelibrary.wiley*. Načteno z *onlinelibrary.wiley*:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.2037>

Schubert, S. & S. Tavassoli (2020) Product Innovation and Educational Diversity in Top and Middle Management Teams, *Academ of Management Journal*, Vol. 63, No. 1

Singh, V., Point, S. Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison. *Long Range Planning*. No. 37, 2004.

Sokolovský, T. a kol. (2009). Informace o problematice diverzity a Diversity Management. Pracovní materiál projektu KA č. 2 „Diverzita pro OZP“. OP LZZ.RČP:CZ.1.04/5.1.01./12.00069. [online] [cit. 2013-04-20]. Dostupné z:

[http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diversity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf)

Sokolovský, Tomáš, 2010. Sdílení informací o Diversity Management(DiM) a Disability Management(DaM) v českých podmínkách [online]. Ostrava: CVIV [cit. 2020-12- 01]. Dostupné z:<https://www.diverzitaproozp.cz/system/files/05%20Tom%C3%A1%C5%A1%20Sokolovsk%C3%BD%20-62%20Sd%C3%ADlen%C3%AD%20zku%C5%A1enost%C3%AD%20o%20Diversity%20Management.pdf>

Tsui, A. S., Egan T. D., O'Reilly C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 37.

Van Knippenberg, D., Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, s. 515–541. Velíšková, H. (2005–2013). *Výklad pojmu diverzita*. [online] [cit. 2013-05-30]. Dostupné z: [http://www.diversitymanagement.cz/diversity\\_management.php?id=8](http://www.diversitymanagement.cz/diversity_management.php?id=8).

Vedantam, S. (2015). Despite Improving Job Market, Blacks Still Face Tougher Prospects. Retrieved from <https://www.npr.org/2015/10/01/444912628/despite-improving-job-market-blacks-still-face-tougher-prospects?t=1637863002860>

Vraná Nejedlá, K. (2015) *DIVERZITA A INKLUZE: Návrh aplikace zásad diverzity a inkluze ve firmě XY*, Magisterská diplomová práce.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons  
*Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.*

