

VĚDECKÉ SPISY VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ

Edice Habilitační a inaugurační spisy, sv. 421

ISSN 1213-418X

Martina Rašticová

**EFEKTIVNÍ PŘÍSTUPY
K VEDENÍ DIVERZITNÍCH TÝMŮ
V ČESKÝCH PODNICÍCH**

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

Fakulta podnikatelská

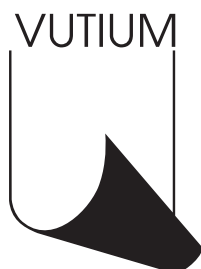
Ústav managementu

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

**EFEKTIVNÍ PŘÍSTUPY K VEDENÍ DIVERZITNÍCH TÝMŮ
V ČESKÝCH PODNICÍCH**

**EFFECTIVE APPROACHES TO LEADERSHIP OF DIVERSE TEAMS
IN CZECH ENTERPRISES**

TEZE HABILITAČNÍ PRÁCE
Obor: Ekonomika a management



Brno 2012

Klíčová slova

personální management a leadership; organizační diverzita; sladování pracovního a soukromého života; genderový management a leadership; age management a leadership

Key words

personal management and leadership; organisational diversity; work-life balance; gender management and leadership; age management and leadership

Místo uložení práce

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Oddělení pro vědu, výzkum a doktorské studium

© Martina Rašticová, 2012

ISBN 978-80-214-4486-7

ISSN 1213-418X

OBSAH:

OBSAH:	3
PŘEDSTAVENÍ AUTORKY	4
ÚVOD	5
1. EFEKTIVNÍ PŘÍSTUPY K VEDENÍ DIVERZITNÍCH TÝMŮ V ČESKÝCH PODNICÍCH – TEORETICKÁ ČÁST	6
1.1. VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V GLOBÁLNÍ PERSPEKTIVĚ	6
1.2. TEORIE 3T EKONOMICKÉHO ROZVOJE	6
1.3. LEADERSHIP VERSUS MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
1.4. VYMEZENÍ POJMU DIVERZITA	8
1.5. DIVERSITY MANAGEMENT	10
1.6. AGE MANAGEMENT.....	11
1.7. GENDEROVÝ MANAGEMENT, NEBO-LI MANAGEMENT GENDEROVÝCH VZTAHŮ	14
1.8. MOŽNOSTI SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO ŽIVOTA.....	16
2. EFEKTIVNÍ PŘÍSTUPY K VEDENÍ DIVERZITNÍCH TÝMŮ V ČESKÝCH PODNICÍCH: VÝZKUMNÁ ČÁST	18
2.1. CÍL VÝZKUMNÉ ČÁSTI HABILITAČNÍ PRÁCE.....	18
2.2. POUŽITÉ METODY A POPIS SBĚRU DAT.....	19
2.3. POPIS VZORKU	19
2.4. VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	20
2.5. DISKUSE VÝSLEDKŮ HABILITAČNÍ PRÁCE	25
2.6. LIMITY VÝZKUMU.....	28
2.7. PŘÍNOSY HABILITAČNÍ PRÁCE	29
ZÁVĚR	30
POUŽITÁ LITERATURA	32
ABSTRACT	34
SEZNAM NEJVÝZNAMNĚJŠÍCH PUBLIKACÍ AUTORKY NA TÉMA LEADERSHIP A MANAGEMENT DIVERZITNÍCH TÝMŮ	34
MONOGRAFIE.....	34
KAPITOLA V MONOGRAFIÍ.....	35
PŮVODNÍ VĚDECKÉ PRÁCE V ČASOPISE ZAŘAZENÉM DO DATABÁZE SCOPUS.....	35
PŮVODNÍ VĚDECKÉ PRÁCE V ČASOPISECH ZE SEZNAMU RVVI.....	35
PŘÍSPĚVEK VE SBORNÍKU SVĚTOVÉHO NEBO EVROPSKÉHO KONGRESU, SYMPOZIA, VĚDECKÉ KONFERENCE.....	35

Představení autorky



Martina Rašticová se narodila 23. dubna 1975 v Uherském Hradišti. Po získání středoškolského vzdělání na Gymnáziu v Uherském Hradišti pokračovala ve studiu na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity v Brně, obor psychologie absolvovala v roce 1998, doktorská studia v oboru sociální psychologie absolvovala v roce 2004 na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně. V letech 2000 – 2004 se věnovala interkulturní a genderové problematice jako výzkumnice v Centru výzkumu vývoje osobnosti a etnicity na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně, participovala na výzkumném záměru *Psychologické a sociální charakteristiky dětí, mládeže a rodiny, vývoj osobnosti v době proměn moderní společnosti*. V letech 2004 – 2007 žila ve Spojených státech amerických, kde

v letech 2006 – 2007 získala Associate Research Scholarship na George Washington University ve Washingtonu, D. C. Zde se zaměřovala na interkulturní aspekty role žen v organizacích a ve společnosti.

Spolupráce s Fakultou podnikatelskou začala v roce 2000, kdy se jako spoluřešitelka podílela na řešení grantového úkolu *Bariéry pro vstup do podnikání a sebeprosazení v české společnosti* (GA ČR 402/00/0501). V roce 2002 pak jako řešitelka grantového projektu *Profese ženy a rodinné soužití – rozdílné názory českých mužů a žen dvou věkových kategorií a srovnání se situací v Evropské unii* (GA ČR 406/02/0522), pokračovala v úspěšné spolupráci s Fakultou podnikatelskou, která byla pracovištěm spoluřešitele. Na Fakultu podnikatelskou VUT v Brně byla autorka přijata dne 1. 2. 2009 na základě výběrového řízení na místo ředitelky Ústavu managementu a současně akademického pracovníka – odborné asistentky pro výuku předmětu v angličtině *Company Management*. V současné době na Fakultě podnikatelské VUT v Brně garantuje a přednáší v předmětech *Personální management; Sociálně psychologické kompetence manažera; Metodika tvorby závěrečných prací; Psychologie v praxi; Company Management; Czech Republic - History, Culture, and Economy*. Pro výuku předmětu *Company Management* připravila ve spolupráci s kolegy studijní texty v podobě skript. Vede taktéž bakalářské a diplomové práce. Za dobu působení na Fakultě podnikatelské se podílela na řešení několika grantových projektů.

Hlavním oborem tvůrčí a pedagogické činnosti autorky je *personální management*, zejména pak jeho dílčí oblast „*leadership a management diverzitních týmů, s důrazem na genderový, věkový a kulturní management*“. V oblasti genderové a interkulturní problematiky řeší výzkumné úkoly a publikuje od roku 1998. Od roku 2010 autorka úzce spolupracuje s pracovištěm prof. Guðbjörg Lindy Rafnsdóttir z University of Iceland na problematice sladování pracovního a rodinného života u žen ve vedoucích pozicích. V uvedené oblasti se podílela na sedmi významných výzkumných projektech (ve třech projektech jako řešitelka, ve čtyřech projektech jako spoluřešitelka nebo členka týmu). Je autorkou monografie *Česká žena mezi rodinou a profesí. Leadership a management diverzitních týmů z genderové perspektivy*, vedoucí autorkou kolektivní monografie *Diversity is Reality. Effective Leadership of Diverse Teams in a Global Environment* a dále spoluautorkou odborné knihy *Bariéry pro vstup do podnikání a sebeprosazení žen v ČR a srovnání s EU*. Dále se podílela kapitolou na monografii *Women as Transformational Leaders. From Grassroots to Global Interests*, vydané ve Spojených státech Amerických v edici Praeger Publisher. Je taktéž autorkou nebo spoluautorkou šesti prací ve vědeckých časopisech. Výsledky výzkumné činnosti pravidelně prezentuje na mezinárodních vědeckých konferencích v Čechách i zahraničí.

ÚVOD

„Diverzita již dávno není o konverzaci z pozice slabého, potřebného ... je to hlas mnohých, konverzace z pozice síly, nutnosti, inovace a talentů. Diverzita není v pozadí, není to pouhý okrajový problém. Je to hlavní proud...“ říká Sylvia Ann Hewlett (2010), prezidentka Centra pro politiku sladování pracovního a soukromého života v New Yorku k aktuálnosti organizační diverzity. Byla-li ještě v 70. letech diverzita synonymem pro afirmativní akce, jejímž jediným cílem bylo upřednostňování minority v přístupu ke vzdělání a k prestižním pracovním místům, např. Afroameričanů ve Spojených státech nebo žen v Evropě, dnes je situace zcela jiná.

Výkonný ředitel Sodexo, Michel Landel (2010) zdůrazňuje: *„Domnívám se, že diverzita ve všech jejích podobách a dimenzích je zcela esenciální pro dnešní organizace, protože skutečně přináší do podniků inovaci a kreativitu.“*

Přestože tedy začíná být zřejmé, že sociální diverzita v organizacích je jednou z podmínek konkurenceschopnosti podniku, manažeři, lídři i výzkumníci si kladou řadu otázek: Jak řídit a vést diverzitní týmy efektivně? Do jaké míry různorodé týmy jsou hrozbou nebo výhodou diverzitní organizace? Jaká jsou možná rizika a jaké jsou výhody organizací podniků postavených na diverzitních týmech? Na takovéto a podobné otázky se pokouší najít odpověď předkládaná habilitační práce.

První část habilitační práce nabízí přehled teoretických a metodologických přístupů k tématu efektivního vedení diverzitních týmů. Postupně je popsána Teorie 3T ekonomického rozvoje R. Floridy (2004), dále jsou vymezeny pojmy personální management a personální leadership a termín diverzita. Hlavní pasáž teoretické části práce se věnuje problematice sociální diverzity v organizacích, metodám a technikám měření diverzity, dále oblasti věkového a genderového managementu. Závěrečná kapitola teoretické části práce podrobně pojednává o problematice sladování pracovního a soukromého života, jejíž aplikace v podnikových personálních politikách je jednou z hlavních podmínek vytváření efektivních diverzitních týmů.

Druhá část habilitační práce přináší podrobně zpracované výsledky výzkumného šetření skupiny 148 manažerů, manažerek a vedoucích na čelních pozicích podniků a organizací působících na území České republiky z pěti hlavních oblastí dle zaměření podniku.

Analýza dat přinesla řadu zajímavých výsledků, které jsou zde podrobně popsány a diskutovány v habilitační práci. Návrhy dalších výzkumných šetření a doporučení pro podnikovou praxi uzavírají předkládanou habilitační práci.

1. EFEKTIVNÍ PŘÍSTUPY K VEDENÍ DIVERZITNÍCH TÝMŮ V ČESKÝCH PODNICÍCH – TEORETICKÁ ČÁST

1.1. VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V GLOBÁLNÍ PERSPEKTIVĚ

Fenomén globalizace vede k větší propojenosti politických, sociokulturních a ekonomických událostí na celosvětové úrovni. Globalizaci lze chápat jako nerovný proces, v jehož důsledku se některé části světa relativně přibližují, zatímco jiné relativně oddalují, to vše bez ohledu na geografickou vzdálenost. Tyto nové vzdálenosti jsou určeny rychlostí přenosu informací a jsou přímým důsledkem úrovně zapojení míst do systému globální ekonomiky. Díky těmto rozdílům mohou mít podobné procesy v různých částech světa velmi rozdílné důsledky (Turek, 2004; Baroš, 2006 ad.).

F. Pryor (2002) věnuje několik stran své objemné a pozoruhodné knihy *The Future of US Capitalism* analýze statistických ukazatelů současné dynamiky globalizace ve vztahu ke čtyřem oblastem: rostoucímu významu zahraničního obchodu, migračním pohybům pracovní síly, tokům mezinárodního kapitálu a tokům informací (viz též Turek, 2004). Jedním z efektů procesu globalizace jsou taktéž diverzitní pracovní týmy složené z lidí různého věku, genderu, národnosti, kultury, absolventů různých univerzit, psychických a fyzických dovedností apod.

1.2. TEORIE 3T EKONOMICKÉHO ROZVOJE

Teorie ekonomického růstu formulována R. Floridou (2004) – nazývaná též *Teorie 3T* nebo *3T ekonomického rozvoje* (The theory of 3Ts; The 3 Ts of Economic Development) se zaměřuje na tvořivý talent (creative talent) ve vztahu k toleranci (tolerance) a pokročilým technologiím (advanced technologies or high-technologies) a dokládá, že ekonomický rozvoj velmi úzce souvisí právě s tvořivým talentem, tolerancí a pokročilými technologiemi. Technologie jsou vždy důležitým prvkem v tradičních modelech ekonomického růstu, taktéž ve Floridově teorii hrají klíčovou roli, pouze ovšem ve spojení s dalšími dvěma klíčovými faktory tvořivým talentem a vysokým stupněm tolerance vůči novým lidem a myšlenkám.

Tvořivost, nebo-li kreativita, je základní element lidské existence. Každá lidská bytost je kreativní a každá lidská bytost oplývá tvůrčím potenciálem. Přestože talentovaní lidé hrají důležitou roli, kreativita je široký sociální proces vyžadující týmovou spolupráci. Je stimulována interakcí mezi lidmi a uskutečňuje se v reálném čase a prostoru. R. Florida a I. Tinagli (2004) připomínají, že prosperita a další rozvoj není dále udržitelný, jestliže budeme k tvůrčím talentům přistupovat jako k minoritě. Kreativitu považují za hnací motor ekonomického růstu.

Tolerance kritickým způsobem ovlivňuje schopnost člověka, firmy, regionu a celých národů mobilizovat jejich vlastní kreativní kapacity a akcentovat výjimečné talentované jedince. Čím tolerantnější a otevřenější je určitá firma nebo region, tím více talentů mobilizuje a současně přitahuje. Tolerance je kritickou dimenzí ekonomické konkurenceschopnosti. Jestliže v minulosti byly konkurenčně zvýhodněné regiony s kvalitními přírodními zdroji (např. úrodná půda, nerostné suroviny apod.) nebo levnou pracovní silou, v současnosti je hlavním kritériem úspěšnosti a prosperity firem jejich schopnost přitáhnout, kultivovat a mobilizovat tvořivé lidské zdroje. Tolerance firmy a regionu v prvé řadě vychází z tolerantních lidí – zaměstnanců firmy otevřených novým zkušenostem, směrům, přístupům a spolupráci s tvořivými lidmi bez ohledu na jejich etnickou, genderovou, sexuální nebo společenskou příslušnost (Florida, Tinagli, 2004).

1.3. LEADERSHIP VERSUS MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

Peter Drucker jasně vystihuje základní rozdíl mezi managementem a leadershipem takto: „*Management je o tom - dělat věci správně, leadership je o tom – dělat správné věci.*“¹

Henry Mintzberg (2004, s. 22) naopak apeluje: „*Zanechejme neplodného rozlišování mezi leadershipem a managementem. Všichni víme, že manažeři, kteří nedovedou lidi vést, jsou nudní a nepřesvědčiví. Naopak lídři, kteří se nevěnují vlastnímu řízení, jsou zase nepřístupní a odtržení od reality.*“

Kotterman (2006) zdůrazňuje rozdíly mezi manažery a lídry následujícím způsobem. Lídrům je připisováno určité charisma, často jsou obdivováni a je jim projevována velká úcta. Manažeři jsou naopak často považováni za osoby, kteří lidem pracujícím pro organizaci zadávají úkoly, přičemž v jedné ruce třímají bič a v druhé drží megafon, kterým vykřikují na všechny strany povely. Kotter (1990) tvrdí, že ačkoliv leadership (vedení) a management (řízení) mohou být v několika věcech podobné, mají mnoho velmi ostrých odlišností. Není obvyklé, aby jediná osobnost měla vlastnosti, které by jí umožňovaly být jak vedoucím inspirujícím ostatní tak profesionálním manažerem. Ve velkých organizacích se složitou strukturou je dokonce ještě obtížnější, aby jedna osoba mohla zastávat obě tyto role a je spíše tendence upřednostňovat schopnost uřídit pracoviště manažersky, než mít dovednosti vedoucího. Pochopení rozdílů mezi vedením a řízením může pracovníkům pomoci vyznat se v tom, kdy a jak aplikovat danou sadu charakteristik na dané procesy.

V roce 1999 se Paul Birch také zabýval rozdílem mezi leadershipem a managementem, a aniž by znevažoval management, hlavní důraz kladl na leadership. Podle jeho pozorování se obecně manažeři zabývají úkoly, zatímco lídři se zabývají lidmi. Nicméně jedna z hlavních věcí, které charakterizují kvalitní vedoucí je to, že mají výsledky. Rozdíl je v tom, že vedoucí se dívá na lidi jako na lidi, nikoliv jako na další zdroj, který je možno použít k dosažení výsledků. Manažerova role je organizovat zdroje, aby se něčeho dosáhlo. Lidé jsou jedním z takovýchto zdrojů a špatní manažeři považují lidi pouze za nahraditelný faktor výroby.

Objektivní rozlišení mezi řízením a vedením provedl v roce 1991 Kotter a jsou uvedeny v tabulce 1.

TABULKA 1: ROZDÍLY MEZI MANAGEMENTEM A LEADERSHIPEM

Management zahrnuje	Leadership zahrnuje
Zaměření na složitost řízení plánováním a rozpočtováním s cílem produkovat řádné výsledky, nikoliv změny.	Zaměření na provedení změn vytvořením vize pro budoucnost spolu se strategiemi určenými k provedení změn potřebných k dosažení vize.
Schopnost plnit plán vytvořením organizační struktury a nalezením vhodných lidí pro ni – vybudování lidských systémů, které jsou schopny plány plnit co nejpřesněji a co nejúčinněji.	Sjednocení lidí tím, že se seznámí s novým nasměrováním a vytvoření koalicí, které vizi rozumí a jsou oddány jejímu dosažení.
Splnění plánu řízením a řešením problémů – formálním a neformálním srovnáváním skutečných výsledků s plánem, rozpoznání odchylek a následné plánování a organizování za účelem vyřešení problémů.	Správnou motivací lidí motivovat, nikoliv postrkovat je správným směrem, jak to dělají kontrolní mechanismy, nýbrž tím, že se naplní základní lidské potřeby úspěchu, pocitu sounáležitosti, uznání, sebeúcty, pocitu, že má člověk kontrolu nad svým životem a dovede naplňovat své ideály.

Zdroj: Upraveno dle Kotter, 1990, s. 3 – 8.

¹ *Management is doing things right; leadership is doing the right things* (Peter Drucker, 2009a, 2009b, 2009c, 2007, viz též 1958).

Odpovědi na problémy spojené s těmito různými srovnáními jsou vskutku různé. Řízení se zabývá úspěšným použitím veškerých zdrojů včetně lidí, zatímco vedení se soustřeďuje na to, aby z lidí dostalo to nejlepší. Obou je nicméně potřeba. Jak komentoval v roce 2004 Mintzberg (s. 22), *místo toho, abychom vedení izolovali, musíme je rozšířit po celé organizaci ... Je čas, aby se jak řízení tak vedení dostalo zpátky na zem.*

Snad nejznámější vymezení managementu navrhla v roce 1924 Mary Parker Follettová, průkopnická autorka prací o managementu. Vymezila je jako umění dosáhnout výsledků prostřednictvím lidí, čímž elegantně propojila pojmy řízení a vedení.

Z výše uvedeného je patrné, že v souvislosti s efektivitou diverzitních týmů se jedná spíše o diverzitní leadership než diverzitní management, přestože oba přístupy, tak jak byly vymezeny výše, hrají významnou roli. Většina publikací, které se zabývají vedením různorodých týmů, je spojována s diverzitním managementem, terminologie autorů je tedy respektována.

1.4. VYMEZENÍ POJMU DIVERZITA

Diverzita (v některých oblastech používán český výraz *rozmanitost*; z angl. *diversity*) - termín pocházející z biologie je základní vlastností systémů, vyjadřující rozrůzněnost jejich prvků (elementů). Zároveň je často vnímána jako míra stability systému, protože uniformní systém v případě krize většinou kolabuje celý, kdežto v systému diverzitním prochází krizí jednotlivé jeho části, ale celek zůstává funkční (Secretariat of the Convention on biological diversity, 2010; viz též Plesník, Roth, 2004). *“V diversifikované komunitě (...) je typický druh relativně vzácný”* (Patil, Taillie, 1982, s. 548). V manažerské literatuře se diverzita definuje jako *“souhrnné množství růzností mezi členy v rámci určité sociální jednotky”* (Harrison, Sin, 2005, s. 196). Tato definice zdůrazňuje relační perspektivu. Znamená to, že rozdíly jsou mezi sebou z velké většiny svázány a není proto možno na ně nahlížet jako na oddělené dimenze. Diverzita je vnímána jako jev na úrovni jednotky, přičemž tytéž demografické rozdíly mají v rámci týmu různé dopady.

Diverzita na pracovišti vyjadřuje rozmanitost a různost lidí v týmu, pokud jde o jejich národnost, etnicitu, pohlaví, gender, vzdělání apod. (Greenberg, 2004). Katherine Klein, profesorka managementu ve Whartonu (University of Pennsylvania, USA) však upozorňuje na to, že diverzitu není možno redukovat pouze na demografické kategorie, tedy gender, rasu nebo věk. Zdůrazňuje, že je třeba brát v úvahu taktéž rozmanité postoje, dovednosti, znalosti a moc, které často hrají hlavní roli v dynamice diverzitního týmu (Harrison, Klein, 2007).

1.4.1. Měření diverzity

Nástroje k měření diverzity zachycují vnímání a postoje vzhledem k různorodosti na individuální, skupinové a organizační úrovni.

Na *individuální úrovni* se měření diverzity zaměřuje na individuální vnímání a postoje:

Vnímání individuálních rozdílů je možno měřit na stupnici, kterou použili Hobman, Bordia a Gallois (2003): *„Mám dojem, že moje skupina se skládá z lidí s odlišnými viditelnými charakteristikami”*. Tímto nástrojem na individuální úrovni analýzy lze zkoumat vnímaný obsah, kterým se člověk cítí odlišný od ostatních ve skupině. Výsledkem je určité procento členů skupiny odlišných od ostatních jednotlivců.

Dotazník Otevřenost vůči vnímané nestejnosti (Fujimoto a kol., 2000) měří čtyři základní dimenze vnímané diverzity: očekávání od vnímané diverzity, uvnitř/vně skupinová klasifikace, kauzální atribuce a otevřenost-uzavřenost vůči vnímané nestejnosti. Je třeba poskytnout odpovědi k pěti scénářům, které odpovídají jednotlivým typům diverzity s použitím sedmibodové strukturované Likertovy stupnice. Tento instrument je založen na modelu moderátoru otevřenosti ke vnímané nestejnosti (PDOMM, Fujimoto a kol., 2004), který nabízí vysvětlení procesů, které vedou ke kladným a záporným afektivním, kognitivním a behaviorálním reakcím na diverzitu. Při empirických studiích otevřenost k nestejnosti a nejednoznačnosti moderuje asociaci mezi typy diverzity a organizačními výsledky (Fujimoto a kol., 2004).

Vnímané podobnosti u kulturních hodnot: Luijters a kol. (2008) použil Schwartzův (2002) žebříček k ohodnocení vnímaných podobností u kulturních hodnot. Účastníci měli určit hodnotu diverzity jak pro sebe tak pro své kolegy, a ta se pak použila k výpočtu absolutní odchylky. Vnímaná podobnost u kulturních hodnot je přímo úměrná identifikaci s týmem a organizací (Luijters a kol., 2008).

Stupnice postojů vůči diverzně (ATDS) (Montei a kol. 1996): ATDS se skládá ze tří dílčích stupnic: spolupracovníci tvořící menšinu, nadřizení tvořící menšinu a přijímání a povyšování menšin. Každá dílčí stupnice se hodnotí deseti položkami (např. „Často musím dohánět to, co zanedbají některé mé méně výkonné kolegyně“). Modifikovaná *Stupnice postoje k různému*, autorů DeMeuse a Hostager (2001) se skládá z 20 položek (např. „Diverzita je pro mě obohacující.“). Účastníci vyjadřují svůj souhlas s použitím pětibodové Likertovy stupnice (1 = nesouhlas - 5 = souhlas).

Dotazník Reakce-na-Diverzitu (R-T-D) (DeMeuse, Hostager, 2001): R-T-D tvoří vícerozměrný rámec pro chápání představ o diverzitě na pracovišti. Podle metodologie typu Q-sort se na účastnících požaduje, aby zakroužkovali slova, která spojují s diverzitou. Výhodou je zde to, že slova jsou předkládána bez kontextu. Pozitivní nebo negativní slova náležejí do pěti různých kategorií pro postoje v diverzitě: emoční reakce, behaviorální reakce, úsudky, osobní důsledky a organizační výsledky. Hostager a DeMeuse (2001) integrují míry složitosti (percepční šíři, hloubku a vyváženost) do svého souboru pro validační studii. Podařilo se jim odhalit podrobné informace o individuálních diferencích při vnímání diverzity na pracovišti ve smyslu pozitivních či negativních názorů napříč všemi pěti kategoriemi.

Na *skupinové úrovni* měření hodnotí postoje k diverzitě skupiny a uvnitř skupiny. Předmětem hodnocení je skupina.

Stupnice vnímané otevřenosti skupiny k diverzitě (Hobman, Bordia, Gallois, 2003): Tato stupnice zkoumá různorodost týmu pomocí tří faktorů: otevřenost vůči hodnotové diverzitě, otevřenost vůči pozorovatelné diverzitě a otevřenost vůči informační diverzitě (např. „Členové rádi spolupracují s lidmi, jejichž pracovní hodnoty a motivace jsou různé.“). Podle výsledků výzkumu vnímaná otevřenost zmírňuje asociaci mezi nestejností a individuálním zapojením.

Vnímání vytváření podskupin (Zanutto, Bezrukova, Jehn, 2010): Tato stupnice o šesti položkách (např. „Můj tým se při práci dělí na skupiny lidí“) hodnotí míru, do jaké lidé vnímají ve svém týmu podskupiny. Homan a kol. (2010) ukázal, že objektivní existence podskupin nic neříká o vnímání podskupin a že vnímání podskupin má silnější vliv v kontextu s negativnějším než s pozitivním přesvědčením o diverzitě.

Na *organizační úrovni* existují nástroje měřící vnímání iniciativ a strategií řízení diverzity.

Dotazník orientace na diverzitu (DO), (Buttner a kol., 2006): V tomto dotazníku je respondent dotazován ohledně vnímání orientace organizace na diverzitu sedmi otázkami (např. „Odhadněte strategickou prioritu diverzity na úrovni celé univerzity podle přidělování zdrojů“). Likertova stupnice je pětibodová (od 1 = nejnižší strategická důležitost až po 5 = nejvyšší strategická důležitost).

Dotazník organizační diverzity (ODI), (Hegarty, Dalto, 1995): Dvacet otázek ODI měří pět prvků diverzity: existence diskriminace, diskriminace specifických skupin, diverzita při řízení, akce týkající se menšin a postoje vůči náboženství (např. „Dá se říct, že menšinoví pracovníci jsou produktivní úplně stejně, jako ostatní.“). ODI používá pětibodovou Likertovu stupnici (od “silný souhlas” až po “silný nesouhlas”).

Dotazník perspektivy diverzity (Podsiadlowski, van der Zee, 2010). Nedávno byl vyvinut dotazník pro získání hlubšího porozumění přístupu organizace k diverzitě. Navrhuje pět perspektiv pro řízení diverzity: posilování homogenity; barvoslepost (v angl. colour-blind); diskriminace a férovost; přístup a integrace; učení. Dotazník se skládá ze čtyř až pěti otázek a krátkého popisu každé perspektivy. Validace dotazníků probíhá v současné době.

Taktéž z osobních setkání a podrobných pohovorů lze získat kvalitativní poznatky o momentálně se vytvářejících podobnostech a rozdílech a obsahu znalostí členů skupiny o klimatu či atmosféře v rámci skupin či o komunikačních zvyklostech (Vallaster, 2005). Navíc lze zkoumat a nastínit míru sdíleného pochopení. Kvalitativních metod je ovšem při měření diverzity pomálu. Často se redukuje na sestavování stupnic, čímž ztrácejí svou bohatost a přínos.

Celkově se dá říci, že měření vnímané diverzity přináší cenné nové náhledy na výzkum diverzity. V další části následuje vymezení možnosti vedení a řízení různorodých diverzitních týmů.

1.5. DIVERSITY MANAGEMENT

Diversity management, nebo-li též diverzitní management vymezuje Keil jako aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace. Tento proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu (Keil a kol., 2007, s. 7). Fungování diverzitního managementu musí být zakotveno v určitém morálním a právním klimatu. Etika a právo hnutí proti diskriminaci nejsou pouze součástí okolního prostředí společnosti; samotná identita firmy musí odrážet tradice ochrany lidských práv (Putnová a kol., 2007).

Sokolovský a kol. (2009) uvádí, že koncepce diverzitního managementu se od „intuitivního“ postoje k diverzitě liší v několika směrech. Především však v tom, že vytváří podmínky pro proces adaptace, který směřuje k cíli integrace – vyžaduje oboustranné přizpůsobování se osob např. se zdravotním postižením a osob bez zdravotního postižení. Pro majoritní společnost (tedy osoby bez postižení) to znamená naučit se chápat příčiny odlišností osob s postižením a porozumět jejich speciálním potřebám, které vyplývají ze zátěže postižení. Pro osoby s postižením je cílem osvojit si schopnost komunikace, porozumění pravidlům a jim odpovídajícímu chování.

Brodský, Teturová (2008) upozorňují, že řízení různorodosti, neboli diverzitní management, je manažerským přístupem, který zdůrazňuje různorodost na pracovišti jako jeden z indikátorů vyšší efektivity práce. Manažeři organizací soukromého či veřejného sektoru se snaží najít způsob, jak se co nejlépe vypořádat se stále se zvyšující diverzitou pracovních sil, což může být v mnoha případech komplikované. Řízení rozmanitosti se proto stalo neodmyslitelnou součástí strategie řízení lidských zdrojů (tamtéž). Zajímavým zjištěním např. je, že diverzita na pracovišti mimo jiné může sloužit jakýsi nárazník v kritických situacích (Catalyst, 2007). Brodský a Teturová (2008) se domnívají, že diverzitní management přináší zaměstnavatelům konkurenční výhody založené na lepším využívání potenciálu každého jednotlivce. Praxe ukazuje, že vytváření různorodých týmů a respektování osobních a kulturních odlišností přináší společností určité potenciální a specifické přínosy (Singh, Point, 2004). Je však důležité tuto odlišnost při vzájemné spolupráci v týmu chápat jako výhodu. Lidé s různými životními zkušenostmi, odlišným zázemím, znalostmi či zájmy mohou totiž týmovou práci velmi obohatit (Brodský, Teturová, 2008).

Zaznívají však i kritické hlasy apelující na samotné definování pojmu diverzitního managementu a jeho určitou protikladnost. E. Holvino a A. Kamp (2009) poukazují na odlišné pojetí diverzitního managementu v různých zemích, např. ve Spojených Státech Amerických, Skandinávských zemích, Velké Británii, a na to jak původně americká myšlenka naráží na problémy ve společnostech, které jsou založeny na jiných principech. Taktéž Sokolovský a kol. (2009) upozorňuje na některá rizika spojená s nekritickou a nekoordinovanou aplikací diverzitního managementu, např. ztráta odbornosti a efektivity v procesu realizace kvůli příliš vysoké komplexnosti „otevřené rozmanitosti“, dále fragmentace organizačních a firemních procesů atd.

V České republice získal koncept Diversity Management stejně jako genderová problematika (GeM) a problematika sociálně odpovědných podniků (SOP, z anglického Corporate Social Responsibility - CSR) legislativní oporu schválením antidiskriminačního zákona v červnu 2009 (Zákon č.198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací

a o změně některých zákonů, antidiskriminační zákon) zveřejněný dne 29. června 2009 s účinností od 1. 9. 2009.

Diverzitní management, jak již bylo uvedeno výše, může mít řadu podob. S ohledem na cíle habilitační práce je nadále věnována pozornost věkovému neboli age managementu a managementu generových vztahů (generovému managementu), které jsou nejčastěji předmětem diverzitního managementu a leadershipu.

1.6. AGE MANAGEMENT

Faktory, které posouvají ekonomický rozvoj kupředu, jsou především nabídka kvalitních dobře placených míst, které by přilákaly a udržely vysoce vzdělané a kvalifikované pracovníky (viz výše). Age management (nebo též do češtiny překládaný jako věkový management) je možno vymezit jako řízení a vedení pracovního procesu přihlížejícího k věku zaměstnanců způsobem, který zužitkovává schopnosti různých věkových skupin ku prospěchu všech stakeholderů (upraveno dle definice České společnosti pro jakost, 2011 a TAEN – The Age and Employment Network, 2007).

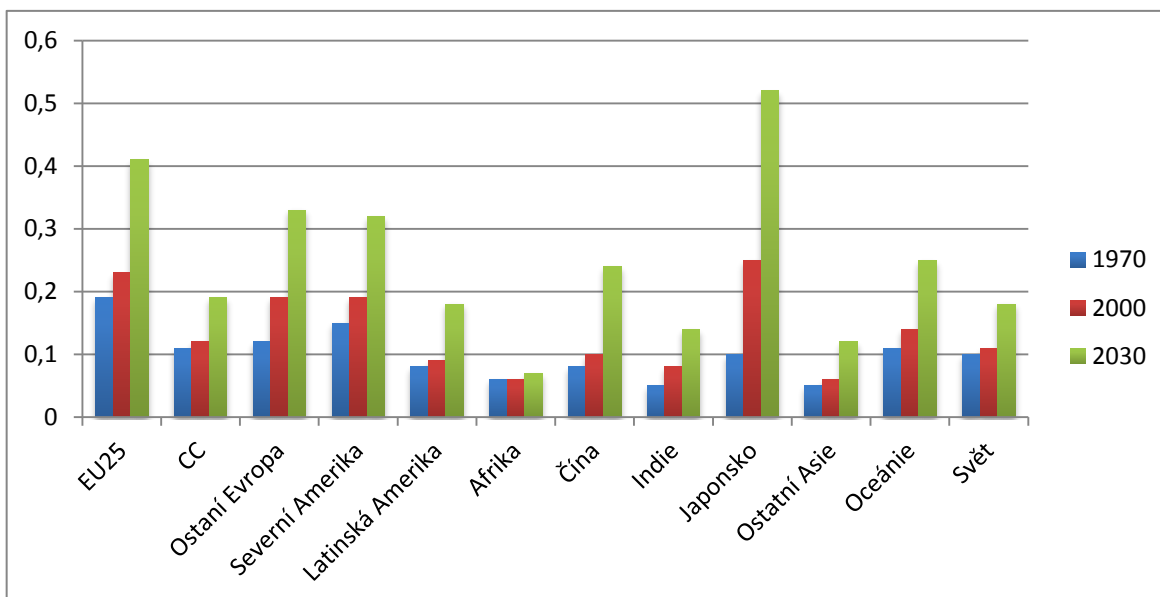
Podle prognóz Evropské komise bude do roku 2030 scházet 20,8 miliónů pracovních sil (Evropská komise, 2005). Vzhledem k těmto očekávaným vývojem na pracovním trhu se věkový management brzo stane problémem. Poslední demografické trendy české společnosti jsou podobné jako v původních zemích EU - počet starších lidí roste a věková skupina nad 50 let se často na pracovním trhu posiluje. Je zřejmé, že zaměstnavatelé a firmy raději přijímají mladé lidi, což je patrné z toho, že se stále ještě setkáváme v náborových textech s heslem "*jsme mladým a aktivním týmem*". Naegle a Walker (2000, 2006) poukazují na ekonomické imperativy pro věkový management existující na pracovním trhu. Zaměstnavatelé už se nebudou moci spoléhat na stabilní doplňování pracovní síly mladými lidmi a budou se muset vypořádat se stárnutím pracovníků. Zaměstnávání starších lidí je klíčovým prvkem lisabonské strategie EU. Pro vyřešení tohoto problému si na stockholmském zasedání v roce 2001 Rada Evropy vytkla za cíl zaměstnat do roku 2010 až 50% starších mužů a žen (ve věkové kategorii 55-64 let). V Barceloně v roce 2002 došla Rada k závěru, že do roku 2020 by měl být průměrný věk lidí odcházejících do důchodu o 5 let větší (Pillinger, 2008).

Výsledkem výzkumu Evropské komise byla následující prognóza demografických změn v Evropě. Do roku 2030 se zvýší počet starších pracovníků (mezi 64 a 65 lety) o 24 milionů. V další dekádě budou v evropské populaci převládat lidé nad čtyřicet; v Německu a v Itálii jich bude dokonce 60 %. V důsledku toho se bude snižovat zastoupení lidí v produktivním věku, přičemž lidé nad 65 budou tvořit více než 30 % evropské populace. Celkový počet lidí mezi 50 a 65 lety v pěti ekonomicky nejsilnějších zemích EU, které produkují dvě třetiny evropského HDP, vzroste o 16 %, zatímco počet lidí nad 20 a 40 let se sníží o 10 %. Průměrná délka života se bude stále zvyšovat, přičemž do roku 2050 počet lidí nad 80 let vzroste o 180%. Tato změna byla doprovázena stálým poklesem porodnosti v celé Evropě stejně tak jako poklesem počtu mladých lidí vstupujících na trh práce. Poměr mezi počtem mladých lidí a starých lidí v produktivním věku se z 9 % v roce 2005 zvýší na 60 % v roce 2030.

Podíl pětadvacítky EU na světové populaci v letech 2000 - 2030 pravděpodobně klesne z 12 na 6 % (viz graf 1). Ostatní oblasti jsou postiženy rovněž. Z Afriky se pravděpodobně stane jeden z nových obrů. Také podíly Indie a Asie zřejmě porostou. Zvyšující se demografický rozměr těchto ostatních oblastí by mohl zmenšit vliv Evropy ve světě.

S výjimkou Afriky se v následujících třech dekádách stane značným problémem závislost na lidech staršího věku (viz graf 1). Tlak bude největší v Japonsku a v Evropě. To znamená, že tento problém neexistuje pouze v 25 zemích EU a že všechny rozvinuté oblasti světa budou nuceny přehodnotit své politiky a institucionální nástroje, aby problémy spojené se stárnutím zvládly.

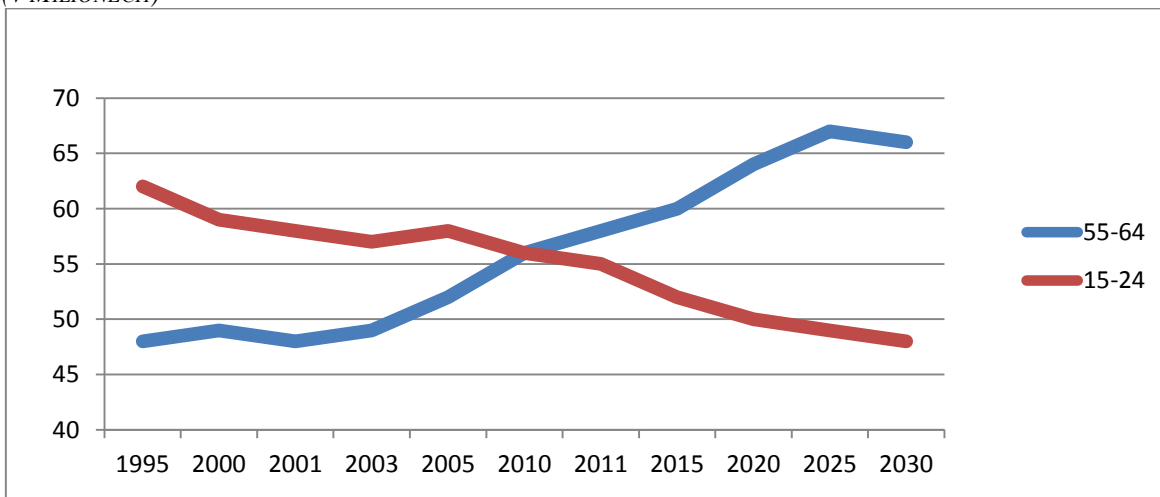
GRAF 1: ZÁVISLOST NA STÁŘÍ (VĚKOVÁ SKUPINA 65+ JAKO PODÍL NA VĚKOVÉ SKUPINĚ 15-64)



Zdroj: upraveno dle Eurostat (2004) Demographic Proj. (základní scénář), CC – candidate countries (kandidátské země – Rumunsko, Bulharsko, Maďarsko a Turecko)

Z grafu 2 je patrné, že kolem roku 2009 velikost nejmladší věkové populace v pracovním věku v Evropě prudce klesne pod velikost nejstarší věkové skupiny. V roce 2030 se očekává 66 milionů osob ve věkové skupině 55-64 a pouze 48 milionů ve věkové skupině 15-24 let. To znamená, že populace v pracovním věku začne hned po roce 2010 ubývat a trh práce bude stále častěji muset spoléhat na starší pracovníky. Graf 2 zobrazuje nutnost zvětšit zaměstnatelnost starších pracovníků, aby se evropský trh práce připravil na dopady stárnutí.

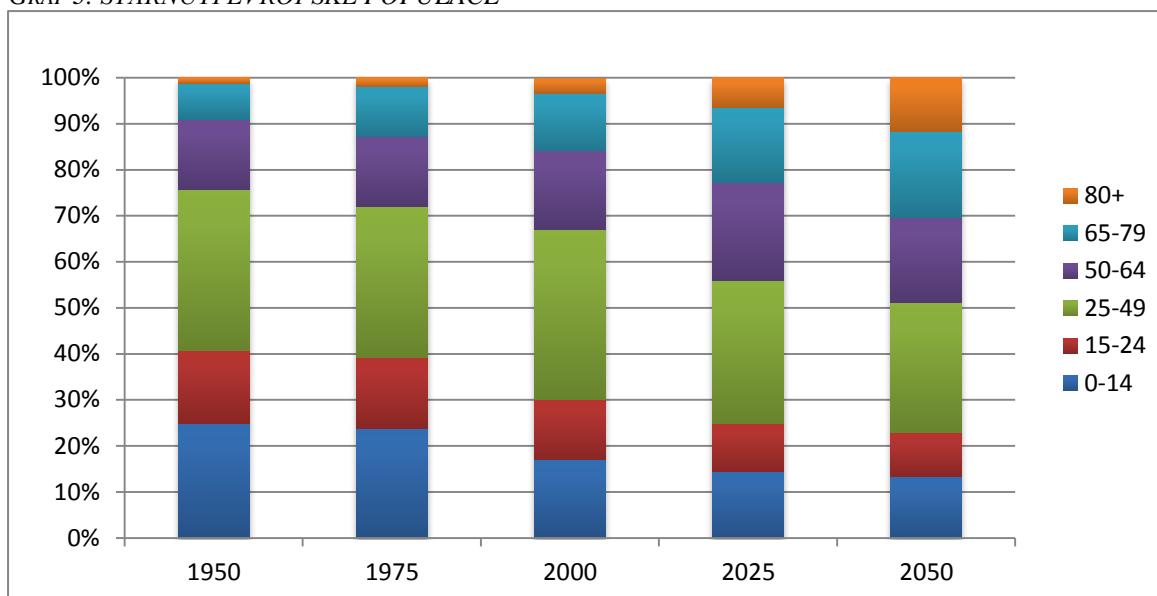
GRAF 2: VELIKOST NEJMLADŠÍ (15-24) A NEJSTARŠÍ (55-64) VĚKOVÉ SKUPINY V PRACOVNÍM VĚKU (V MILIÓNECH)



Zdroj: upraveno dle Eurostat 2004 Demographic Proj. (základní scénář)

Stárnutí má výrazný vliv na věkovou strukturu evropské populace (viz graf 3). S tím, jak silná generace (lidé narození v 70. letech 20. století) pohybuje věkovou pyramidou, zvyšuje se počet starších a zmenšují se mladší věkové skupiny. Celkový počet obyvatel pětadvacátky EU vzrostl z 350 milionů v roce 1950 na 418 milionů v roce 1975 a 450 milionů v roce 2000, v roce v roce 2005 se počet obyvatel zvětšil na 470 milionů, dále bude následovat pokles na 449 milionů v roce 2050. Jinými slovy, bude to trvat další dvě dekády, než se začnou projevovat negativní důsledky stárnutí na celkový počet obyvatel. Na druhé straně dopady stárnutí na věkové složení se projeví dříve, což je významné pro trh práce a zdravotní a dlouhodobou péči.

GRAF 3: STÁRNUTÍ EVROPSKÉ POPULACE



Zdroj: upraveno dle Eurostat (2004) Demographic Proj. (základní scénář)

Byla provedena analýza údajů o evropských pracovních podmínkách starších pracovníků získaných z průzkumu v jednatřiceti zemích v roce 2005 (Villosio a kol. 2008).

1.6.1. Age management z výzkumné perspektivy

Empirické poznatky týkající se problematiky age managementu (někdy též věkovému managementu) jsou dosud vzácné. Existují studie velmi omezeného počtu firem zabývající se implikacemi podnikových věkových struktur (viz Grund, Westergaard-Nielsen, 2008).

Podle výsledků těchto studií se dají pozorovat změny strategie u firem s mladými top-manažerskými týmy (Wiersema, Bantel, 1992). Je patrné, že intenzita komunikace přímo závisí na věkové homogenitě (Zenger, Lawrence, 1989) a že fluktuace negativně souvisí jak s věkem, tak s homogenitou věkového rozdělení (O'Reilly a kol., 1989; Wiersema a Bird, 1993). V několika publikacích byl odvozen vztah k výkonnosti firmy. Pelled a kol. (1999) analyzoval 45 týmů ze tří firem a odhalil pozitivní závislost mezi věkovou heterogenitou a skupinovou výkonností hodnocenou manažerem týmu. Kilduff a kol. (2000) tento výsledek potvrdil analýzou údajů od 159 manažerů hrajících obchodní hru. U obou studií byl pro míru heterogenity použit koeficient rozptylu věku (směrodatná odchylka / střední hodnota). Naproti tomu Simons a kol. (1999) analýzou údajů od 57 výrobních firem zjistil negativní závislost mezi heterogenitou věku (měřenou jako věkový rozsah dělený střední hodnotou věku) týmů top manažerů a růstem obrátu. Bellmann a kol. (2003) se dotazoval manažerů německých firem na věkově specifické kapacity zaměstnanců (viz též Grund, Westergaard-Nielsen, 2008). Většina jich považovala za výhodu starších zaměstnanců to, že mají know-how, vysokou pracovní morálku a odpovědnost za kvalitu. Naproti tomu u mladších zaměstnanců bylo výhodou to, že mají schopnost a ochotu se učit a to že jsou fyzicky odolní.

Grund a Westergaard-Nielsen (2008) zkoumali problémy typu *“mladí versus starší zaměstnanci”* a *“homogenní versus heterogenní pracovní týmy”* analýzou vztahu mezi výkonností firmy - měřené podle přidané hodnoty na zaměstnance - a střední hodnotou a standardní odchylkou věku pracovních týmů firmy. Z jejich zjištění je patrné, že existuje pyramidální inverzní vzájemná závislost ve tvaru písmene U mezi střední hodnotou resp. směrodatnou odchylkou věku a věkem resp. přidanou hodnotou na zaměstnance. Existuje také pyramidální nebo inverzní propojení ve tvaru písmene U mezi rozptylem věku a výkonností firmy. Firmy se směrodatnou odchylkou kolem deseti let mají nejvyšší hodnoty pro přidanou hodnotu na zaměstnance. Naproti tomu firmy

s věkově buďto velmi homogenními nebo velmi heterogenními pracovními týmy mají mnohem menší přidanou hodnotu.

Ačkoliv budoucí změny v personální struktuře jsou už dlouho známy, mnoho firem je dosud na tyto změny nepřipraveno (viz též Covarrubias Venegas, 2011). Tendence získat do firmy co nejvíce mladých lidí a využít možnosti předčasného odchodu do důchodu dosud patří mezi obvyklé praktiky personálních oddělení (Langhoff, 2009, s. 21).

Rump a Eilers definují demografické změny jako dlouhodobý proces, který započal před dlouhou dobou a jeho důsledky budou sahat daleko do budoucnosti (Rump, Eilers, 2011, s. 9–19). Různé generace uznávají různé hodnoty, což může vést k různým postojům a vzorcům chování (Becker, 2008, s. 1–2).

Stále neexistuje obecně uznávaná definice výrazu "*starší pracovníci*". Jedním z kroků je posoudit kromě chronologického věku a věku zaměstnanců také fyzickou a duševní výkonnost, která může být velmi individuální. Nároky v dané profesi jsou dalším faktorem. 40-letý lékař může být na počátku své kariéry, zatímco profesionální sportovec může být ve 30 letech považován za starého a na konci své kariéry. Lze sledovat i rozdíly mezi jednotlivými průmyslovými odvětvími. Ve farmaceutickém průmyslu je například věkový průměr vyšší než v IT společnostech (Brandenburg, Domschke, 2007, s. 63–66).

1.6.2. Perspektivy age managementu

Jen málo organizací již začalo reagovat na demografické změny zavedením adekvátních principů vedení a řízení (Streb a kolektiv, 2008).

Aby bylo možné přizpůsobit strategii a nástroje personálních oddělení měnícím se podmínkám stárnoucího pracovního kolektivu, musí personální oddělení především zjistit, jak rychle jejich pracovní kolektiv stárne, jakou má strukturu a jaké jsou budoucí úkoly a potřeby. Generační rozdíly jsou brány na vědomí jako problematika diversity, které musí organizace porozumět a přijmout ji a jako problematika, kterou se musejí zabývat současní i budoucí vedoucí pracovníci (Arsenault, 2004, s. 124).

Průzkumů týkajících se starších zaměstnanců bylo v posledním desetiletí provedeno velmi mnoho, zatímco průzkumy ohledně vícegeneračního pracovního prostředí (což se týká generace X a obzvláště generace Y) jsou stále v raném stadiu. Především dlouhodobý průzkum zajímavých aspektů vícegeneračních týmů, toho, jak se různé generace vzájemně ovlivňují, by mohl nabídnout důležité závěry a zjistit, jestli generační vzorce jsou důsledkem věku, generace nebo životní etapy.

1.7. GENDEROVÝ MANAGEMENT, NEBO-LI MANAGEMENT GENDEROVÝCH VZTAHŮ

Management genderových vztahů je oblast diskutovaná již řadu let. Commonwealth Secretariat (1999) definuje systém genderového managementu (angl. GMS – gender management system) jako síť struktur, mechanismů a procesů, které se prolínají s existujícím organizačním systémem, který má za cíl provádět, plánovat, monitorovat a evaluovat zavedení genderové problematiky do všech aspektů organizace práce. Zavedení genderové problematiky do mainstreamové politiky podniku má za cíl dosažení genderové rovnosti a spravedlivosti v rámci udržitelného rozvoje podniku.

Podle informací vycházejících z publikace „*Evropa pro ženy*“ (2009) rovné zacházení s muži a ženami bylo základní zásadou EU v roce 1957, kdy byla v Římské smlouvě (Smlouva o založení Evropského hospodářského společenství - EHS) stanovena zásada rovných mezd. Od 70. let dvacátého století se díky evropským a vnitrostátním zákonům rozšířily možnosti žen a zkvalitnil se jejich život. Poměr pracujících žen stále roste a od roku 2000 zaujaly ženy tři čtvrtiny z milionů pracovních míst, která byla v EU vytvořena. Dívky dnes taky zvládají školu lépe než chlapi a tvoří 59 % všech absolventů vysokých škol v EU (Evropa pro ženy, 2009).

K podobným závěrům dochází i jiní autoři (např. Wittenberg-Cox, Maitland, 2010). V odborné literatuře se objevuje dokonce pojem *womenomics*, který zdůrazňuje ekonomický přínos žen

v globálním měřítku. Ženy přesto vydělávají o 17 % méně než jejich mužští kolegové a jsou v menšině na pozicích s rozhodovacími pravomocemi v oblasti politiky a na postech vyššího managementu (Evropa pro ženy, 2009). Podle Angely Merkel (cit. dle Wittenberg-Cox, Maitland, 2010) jsou ženy nedostatečně zastoupeny v nejvyšších pozicích, což brání Evropě stát se nejdynamičtější světovou ekonomikou. Dalším příkladem je Velká Británie, kde vládní komise v otázkách žen na trhu práce podala zprávu o možném ekonomickém růstu země až o 23 miliard liber (2 % HDP země), pokud se podaří lépe využít potenciál žen na pracovním trhu (tamtéž). Je tedy patrné, že gender je úzce spojen otázkou zisku a prosperity jednotlivých organizací, regionů i celé Evropské unie, nikoliv pouze záležitostí formálního zrovnoprávnění žen. Podcenění potenciálu žen na trhu práce má vliv na základní ekonomické procesy (Wittenberg-Cox, Maitland, 2010).

Mary Blair-Loy (2001, s. 687) uvádí, že "navzdory pokroku v odbourávání bariér genderové rovnosti, genderové, kulturní, pracovní a rodinné modely stále zabraňují ženám prosadit se v plné míře". Toto tvrzení odpovídá i průzkumu, který provedli Rafnsdóttir a Heijstra (2011) ohledně sladování pracovního a soukromého života mezi islandskými vysokoškolskými učiteli.

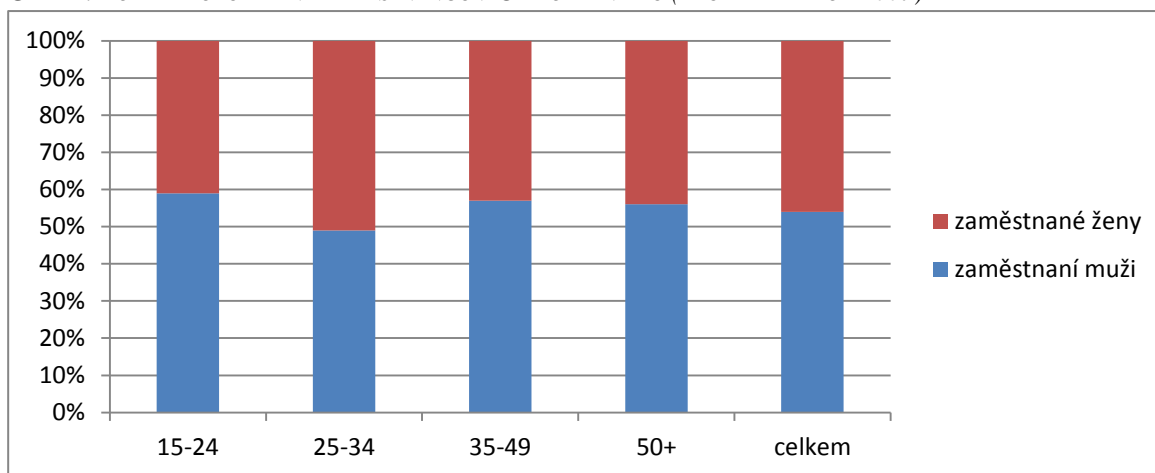
1.7.1. Genderové rozdíly na českém pracovním trhu

Ze statistických výzkumů první dekády jedenadvacátého století vyplývají následující výzkumná zjištění genderových rozdílů v oblasti vzdělání, pracovního trhu a výdělků (ČSÚ). Podíl žen v případě zaměstnanců je 45,9% (viz graf 4). Kromě věkové kategorie 25-34 let, kde u zaměstnanců převažovaly ženy nad muži, měli v ostatních věkových skupinách převahu muži. Nejnižší podíl žen u zaměstnanců byl zjištěn v nejmladší věkové skupině 15-24 let.

Zaměstnanci-muži se nejčastěji nacházeli ve věku 15-24 let. Podnikající muži měli nejvíce zastoupenou věkovou skupinu 35-49 let, u podnikajících žen byla nejpočetnější věkovou kategorií, stejně jako v případě zaměstnankyň, skupina 50+ let.

V roce 2007 podnikalo v České republice přes 200 tis. žen a 656 tis. mužů (viz graf 5), ženy tedy tvořily mezi podnikajícími² více jak čtvrtinu (26,2%). Ve všech věkových kategoriích podnikajících převažují muži nad ženami.

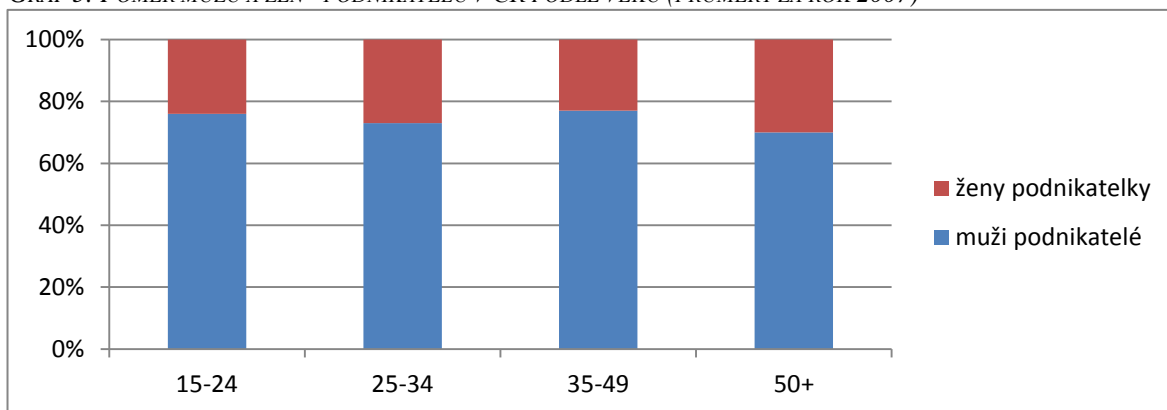
GRAF 4: POMĚR MUŽŮ A ŽEN - ZAMĚSTNANCŮ V ČR PODLE VĚKU (PRŮMĚRY ZA ROK 2007)



Zdroj: upraveno dle ČSÚ (průměry za rok 2007)

² Podnikajícími se rozumí zaměstnavatelé a osoby samostatně výdělečně činné v civilním sektoru (tj. bez armády) národního hospodářství.

GRAF 5: POMĚR MUŽŮ A ŽEN - PODNIKATELŮ V ČR PODLE VĚKU (PRŮMĚRY ZA ROK 2007)



Zdroj: upraveno dle ČSÚ (průměry za rok 2007)

1.8. MOŽNOSTI SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO ŽIVOTA

V oblasti budování kariéry jsou patrné nové směry a přístupy, jak uvádějí Fischlová a Gazdová (2006). Starší generace žen po ukončení vysokoškolského studia či již v jeho průběhu založila rodinu, porodila dítě/děti a teprve až dítě odrostlo, zaměřila se na budování kariéry. Mladší generace žen po ukončení studia nejprve začíná budovat kariéru, kvůli čemuž odsouvá založení rodiny do vyššího věku, případně i rezignuje na založení rodiny a mateřství. Kariéra se stává pro mladou generaci žen významnou životní prioritou. Skloubení profesního a soukromého života napomáhá využití moderní techniky a služeb k zajištění chodu rodiny, komplikací však je často postoj zaměstnavatele, který v mnoha případech považuje otázku sladění soukromých podmínek pro pracovní kariéru za zcela soukromou věc žen, popř. jejich rodiny (tamtéž).

Problematika sladění pracovního a soukromého života nemá v češtině jednotnou terminologii, jednotliví autoři užívají svévolně termínů sladění/vyvažování profesního/pracovního a rodinného/osobního/soukromého života apod., popř. vyvažování práce a rodiny ad. Na rozdíl od angličtiny, kde se vžil jednoznačný termín *work-life balance*. Vzhledem k šíři problematiky (podrobně popsané níže) navrhuje autorka termín *sladění pracovního a soukromého života*, který nejlépe vystihuje obě oblasti – pracovní a mimopracovní, aniž by redukoval soukromou oblast pouze na rodinu. Tento termín taktéž implikuje potřebu sladění pracovních a mimopracovních aktivit nejen u pracujících rodičů, ale taktéž u singles, starších pracovníků s odrostlými dětmi, cizinců a dalších minorit.

Na základě výše uvedených skutečností Fischlová a Gazdagová (2006) navrhují v oblasti sladění pracovního a soukromého života následující doporučení:

pro zaměstnavatele - podpora programů pro sladění pracovního a soukromého života; podpora přebírání pozitivních zahraničních zkušeností;

pro zaměstnance - podpora při zvyšování a prohlubování kvalifikace v netradičních oborech; osvěta v genderové problematice a v problematice age managementu; poradenství při plánování a realizaci plánů kariéry;

pro vzdělávací systém - zařadit vzdělávání v problematice gender již do osnovy výuky na základních školách; podporovat vzdělávání žen/dívek v netradičních oborech;

pro stát - podpora jeslí, školek, služeb pro domácnost s využitím finančních pobídek;

pro zaměstnance i zaměstnavatele - možnost určitého daňového zvýhodnění nákladů na zajištění péče o děti; preciznější právní úprava diskriminace;

pro média - prezentace úspěšných manažerek, mužů a žen různého věku a národnosti stejně jako zaměstnavatelů podporujících prosazení žen, starších zaměstnanců a minorit v managementu; publicita problémů souvisejících s diskriminací minorit.

Zajímavým projektem v České republice je iniciativa obecně prospěšné společnosti Gender Studies o.p.s. oceňovat nejlepší zaměstnavatele a podniky, kteří zavádějí rovné příležitosti do svých podniků - titulem *Firma roku: rovné příležitosti*.

Obdobná doporučení podporující postavení žen ve vedoucích pozicích a redukci stresu na pracovišti nabízí Kolářová (2010). Vedle klasického vzdělávání ve firmách je podle ní důležité pracovat na možnostech sladování rodinného a pracovního života. Mateřská a rodičovská dovolená, péče o děti, práce na zkrácený úvazek bez přiznání nároků na vzdělávání - to vše může výrazně zpomalit a komplikovat kariéru žen a lidí z minoritních skupin, pokud zaměstnavatelé nehledají rozumná a vstřícná řešení, jak životní potřeby a společensky prospěšné aktivity svých zaměstnankyň zohlednit (tamtéž).

Dalšími často využívanými nástroji jsou mentoring a koučink. Někteří zaměstnavatelé taktéž vytvářejí speciální vzdělávací moduly pro ženy s cílem podpořit jejich ambice, sebevědomí a měkké dovednosti. Za významné považuje autorka *síťování (networking)* (Kolářová, 2010).

Příkladem dobré praxe je např. *Česká spořitelna*, v níž pracuje skupina *Diversitas*, která je hybatelem rozvoje v oblasti rovných příležitostí nejen žen a mužů. Pozitivním výsledkem bylo, že program *Diversitas* přispěl k častějším neformálním schůzkám žen - manažerek po pracovní době (např. při grilování), což přispělo k jejich solidaritě. Zároveň existuje formální síť kolem programu *Diversitas*, která pořádá *diskuse u snídaně (breakfast discussions)* se zajímavými hosty. V *Allianz pojišťovně* jsou pravidelně pořádány vzdělávací programy na rozvoj manažerských dovedností a sladění osobního a pracovního života. Kromě vzdělávacích kurzů v oblasti vedení lidí, jsou nabízena také témata jako zvládání stresu, time management nebo workshop zaměřený na sladování pracovního a soukromého života, který účastnice z řad manažerek i vybraných specialistek velice oceňují. Dalšími nabízenými aktivitami jsou koučink a mentoring pro vybrané topmanažerky (tamtéž). Ve stavební společnosti *Skanska* funguje mezinárodní projekt diverzity mentoringu, který je určen právě pro ženy ve stavebních profesích (Kolářová, 2010).

Poradenská společnost PriceWaterhouseCoopers se rozhodla posílit svou strategii diverzity tím, že zavede speciální přístup k otázce povyšování žen do seniorních pozic spracovním názvem *comply or explain*. Vyzve vedoucí představitele firmy, aby při povyšování proaktivně zvažovali ženy, nebo vysvětlili, co ženám v získání vyšší pozice brání. Chce tak získat dlouhodobý přísun kvalitních uchazeček pro vůdcovské role ve společnosti. Součástí této iniciativy je také program mentoringu pro 28 vybraných partnerek společnosti s nejlepší výkonností, jimž jako mentoři budou k dispozici členové nejvyššího vedení. Přístup *comply or explain* neznamená zavádění kvót. Má sloužit jako cesta ke zjišťování možností, jak co nejefektivněji využít diverzity ve firmě. „*Náš přístup znamená provádět obchodní rozhodnutí, která vědomě zvažují všechny lidi a jejich potenciál v naší organizaci a podstoupit všechny kroky, abychom nevyužívali potenciál jen jednoho pohlaví,*“ uvedla ředitelka pro diverzitu Sarah Churchmanová (The Global Online Recruitment Resource, 2011).

Konkrétní postupy nabízející sladování profesního a soukromého života jsou (Králiková, 2010; viz též Vohlídalová, 2007):

- částečné úvazky,
- firemní mateřská školka,
- flexibilní pracovní doba,
- management mateřské a rodičovské dovolené,
- práce z domova,
- sdílené pracovní úvazky
- stlačený pracovní týden,
- volnočasové benefity

1.8.1. Audit v oblasti rovných příležitostí

Audit je výraz, který se ve slovníku firem objevuje čím dál častěji. Vedle finančního auditu se setkáte se sociálními audity a nově také s genderovými audity. Genderový audit nebo audit rovných příležitostí se orientuje na vnitřní organizační procesy z genderové perspektivy, tedy vyhodnocuje podporu rovných příležitostí žen a mužů ve firmě. Jeho cílem je zhodnotit stávající situaci, ocenit dobré praxe a nabídnout cestu ke zlepšení v problematických oblastech.

Audit se primárně zaměřuje na prosazování rovných příležitostí žen a mužů, ale jeho výsledkem je celkové zlepšení výkonnosti organizace, protože si všímá takových oblastí jako firemní kultura a komunikace ve firmě, nábor a rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň, sladování práce a soukromého života apod. Metodika auditu zahrnuje kvantitativní dotazování, analýzu dokumentů, osobní rozhovory a diskuzní workshopy.

Součástí auditu jsou také průběžné konzultace, závěrečná zpráva a akční plán. Závěrečná zpráva shrnuje zjištění auditu, na jejichž základě se pak vypracuje plán akcí a doporučení. Fakultativně je možné firmu znovu auditovat po uplynutí doby stanovené pro zavedení doporučených opatření a zhodnotit dosavadní vývoj.

1.8.2. Přínosy auditu pro zaměstnavatele:

- stanovení objektivních cílů v oblasti rovných příležitostí žen a mužů, sladování pracovního a soukromého života a antidiskriminace v rámci firemních politik na základě externího posouzení personálních a institucionálních limitů a příležitostí;
- externí zhodnocení vnitřních procesů týkajících se řízení a rozvoje rovných příležitostí žen a mužů, sladování pracovního a soukromého života, antidiskriminace a návrh doporučení;
- získání informací od zaměstnanců a zaměstnankyň firmy, zvyšování povědomí o rovných příležitostech a sladování mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi a managementem firmy;
- získání osvědčení o absolvování auditu.

2. EFEKTIVNÍ PŘÍSTUPY K VEDENÍ DIVERZITNÍCH TÝMŮ V ČESKÝCH PODNICÍCH: VÝZKUMNÁ ČÁST

2.1. CÍL VÝZKUMNÉ ČÁSTI HABILITAČNÍ PRÁCE

V návaznosti na výsledky výzkumů týkajících se vedení diverzitních týmů na pracovišti se zaměřením na sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců (např. Rafnsdóttir, Heijstra, 2011, Bosničová, 2010, Králíková, 2010 ad.) a s ohledem na specifickou situaci pracovních kolektivů v globalizující se české společnosti byl formulován následující cíl výzkumu.

Cílem výzkumu je analyzovat schopnosti a možnosti sladování pracovního a soukromého života u manažerek, manažerů a vedoucích v pěti profesních oblastech s ohledem na jejich věk a gender. Profesní oblasti, které jsou předmětem výzkumu, jsou následující:

- oblast finančního, daňového poradenství a auditu,
- oblast informačních a komunikačních technologií,
- oblast průmyslová,
- oblast zdravotnictví,
- oblast vzdělávací.

Dílní cíle výzkumu jsou následující:

1. Analyzovat vliv využití ICT pro sladování pracovního a soukromého života.
2. Analyzovat percepce zaměstnanců – manažerek a manažerů týkající se jejich schopností sladování pracovního a soukromého života.

3. Analyzovat možnosti sladění pracovního a rodinného života, které nabízí zaměstnavatel.
4. Analyzovat souvislost mezi depresivitou zaměstnanců a jejich schopností sladování pracovního a soukromého života.
5. Analyzovat souvislost mezi sebehodnocením zaměstnanců a jejich schopností sladování pracovního a soukromého života.

2.2. POUŽITÉ METODY A POPIS SBĚRU DAT

K vyřešení výzkumného úkolu byla použita metoda dotazníku, který se skládal ze čtyř částí.

První část dotazníku zaměřená na *sladování pracovního a soukromého života* byla vyvinuta na základě dostupných výzkumných zjištění (viz výše) a ve spolupráci s prof. G. L. Rafnsdóttir z University of Iceland.

Třetí a čtvrtou část dotazníku tvořily dvě standardizované škály: *zkrácená verze Škály depresivity a Rosenbergova škála sebehodnocení*.

Poslední část dotazníku sestávala z položek zjišťujících *demografické údaje* respondentů (pohlaví, věk, rodinný stav, počet dětí, délku aktuálního pracovního poměru, výši úvazku, pracovní zařazení, obor, v němž respondent pracuje).

První část dotazníku zaměřená na sladování pracovního a soukromého života byla dále tvořena třemi dílčími oblastmi:

- část dotazníkových položek zjišťovala vliv využití ICT pro sladování pracovního a soukromého života (např. *ICT mi pomáhají vyvažovat soukromý a profesní život.*);
- dále percepci respondentů týkající se jejich možností a schopností sladování pracovního a soukromého života (např. *Jak často jsou nároky vašeho povolání v rozporu s vaším rodinným životem?*);
- závěrečná baterie otázek první části dotazníku směřovala na zjišťování možnosti sladění pracovního a rodinného života, které nabízí zaměstnavatel (např. *Můj zaměstnavatel mně nebo mým kolegům na obdobné pozici v případě potřeby umožňuje pracovat z domu.*)

Zkrácená verze Škály depresivity (Mood and Feelings Questionnaire - MFQ), která byla použita v dotazníku, obsahuje 15 položek, např. *Měl/a jsem pocit, že už za nic nestojím*; se tří stupňovou hodnotící stupnicí: *ano, občas, vůbec ne*. Vysoká konvergentní validita s Beckovým dotazníkem depresivity (Beck Depression Inventory) ($r = 0.91$) a vnitřní konzistence škály ($\alpha = 0,88$) jsou dokladem vysoké validity a reliability škály (podrobněji Masopustová a kol., 2008).

Rosenbergova škála sebehodnocení (The Rosenberg Self-Esteem Scale) byla vyvinuta Morrisem Rosenbergem v roce 1965 a je dosud hojně užívaná v psychosociálních výzkumech. Sestává z deseti sebesposuzovacích položek např. *Občas si pomyslím, že nejsem k ničemu; Vím, že mám několik dobrých vlastností*; které respondenti posuzují na čtyřbodové stupnici: *silně souhlasím, souhlasím, nesouhlasím, silně nesouhlasím*.

Sběr dat probíhal od prosince 2010 do dubna 2011. Po dohodě se zástupci jednotlivých firem byl zaměstnancům na manažerských pozicích rozeslán dotazník elektronickou formou s žádostí o jeho vyplnění a odeslání. Celkově byl dotazník takto rozeslán 232 zaměstnancům na manažerských pozicích z celkem 22 společností, firem a organizací. Návratnost dotazníků byla vysoká, dosahovala 63,8%. Firmy a organizace si přáli zůstat v anonymitě, všechny však působí na území České republiky minimálně čtyři roky a počet jejich zaměstnanců v ČR se pohybuje mezi 70 a 800. Respondenti vyplňovali pouze obor, ve kterém pracují.

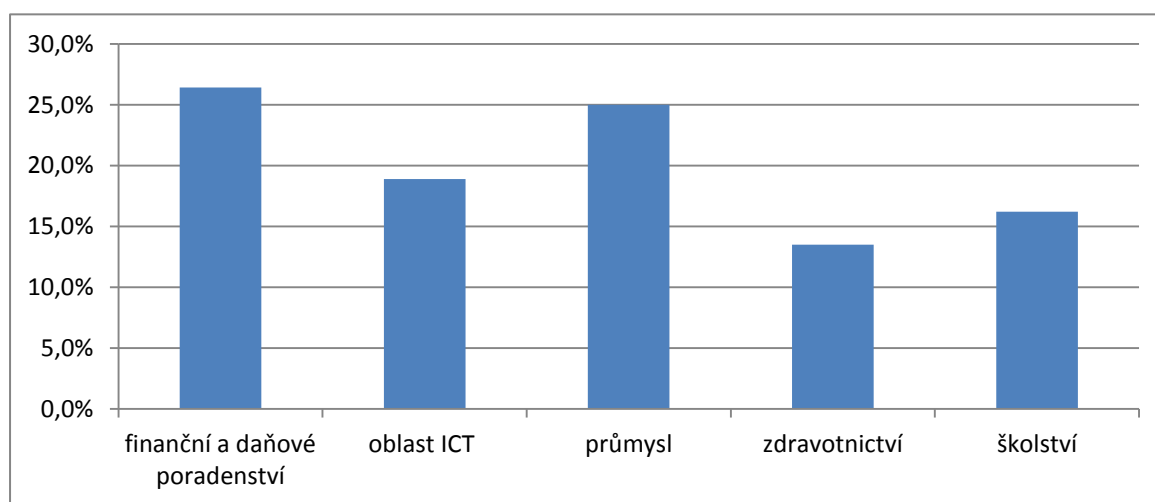
2.3. POPIS VZORKU

Výzkumu se zúčastnilo celkem 148 respondentů, poměr žen a mužů byl rovnoměrně rozložen (52% mužů, 48% žen). Věkové rozložení souboru bylo méně rovnoměrné. Nejhojněji byla zastoupena skupina respondentů ve věku 30 – 39 let (39,3%). Respondenti ze zkoumaného

souboru žili nejčastěji v rodině nebo ve společné domácnosti (v 64%). Výzkumný soubor byl tvořen ponejvíce bezdětnými respondenty, popř. respondenty s dětmi staršími než 20 let (67% respondentů). Asi čtvrtina všech respondentů (24,7%) uvedla, že jejich dítě/děti jsou ve věku 8 let nebo mladší. Respondenti ze zkoumaného souboru byli u stávajícího zaměstnavatele zaměstnáni nejčastěji 1-5 let (38,5%), téměř čtvrtina respondentů (23%) byla zaměstnána u stávajícího zaměstnavatele 6-10 let. Výzkumný vzorek byl tedy tvořen z velké části respondenty s délkou pobytu na stávajícím pracovišti mezi 1-10 lety (celkem 61,5%). Většina respondentů uvedla, že pracuje na plný úvazek (77,3%), asi pětina respondentů pracuje na částečný úvazek (22,7%). Z výpovědí respondentů je patrné, že více než polovina (56,1%) jich pracuje na pozicích manažerů nebo vedoucích malých oddělení (vedou pět nebo méně lidí), asi třetina respondentů (27,7%) je na pozicích středních manažerů (vedou skupiny pěti až třiceti lidí), zbytek respondentů jsou top manažeři stojící v čele organizace na pozicích výkonných nebo strategických ředitelů.

Pokud jde o oblasti, ve kterých respondenti pracují, je výzkumný vzorek rozložen poměrně rovnoměrně (viz graf 6). Nejvíce respondentů pracuje v oblasti finančního a daňového poradenství, u významných poradenských a auditorských firem (26,4%), dále v průmyslových podnicích (25%), v oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT – 18,9%), manažeři a vedoucí pracovníci ve školství tvořili 16,2% souboru a vedoucí zdravotnických zařízení byli zastoupeni ve 13,5%.

GRAF 6: OBLAST, VE KTERÉ RESPONDENTI PRACUJÍ



Zdroj: vlastní výzkum

N=148

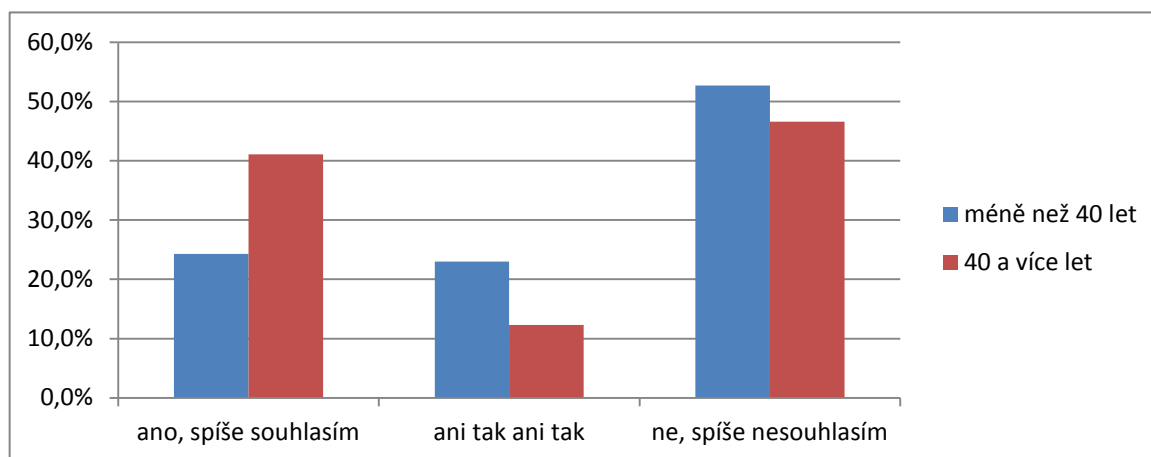
2.4. VÝSLEDKY VÝZKUMU

Získaná data byla analyzována s využitím programu SPSS statistickými metodami: t – test, Chí – square, korelační analýza ad. Výsledky výzkumu jsou podrobně popsány a diskutovány v habilitační práci. Zde jsou uvedeny následující významná výzkumná zjištění.

2.4.1. Oblast využití informačních a komunikačních technologií při sladování pracovního a soukromého života

Z výsledků je zřejmé, že s výrokem *ICT mi zkracují pracovní dobu, protože mi umožňují využití volných chvil kdekoli* souhlasí častěji respondenti starší než 40 let (41,1%) ve srovnání s respondenty mladšími (24,3%). Významně více – přibližně polovina respondentů však nesouhlasí s tím, že jim ICT zkracují pracovní dobu (viz graf 7), manažeři mladší 40-ti let nesouhlasí v 52,7%, manažeři starší než 40 let nesouhlasí ve 46,6% (χ^2 (df 2)= 5,797, p = 0,055).

GRAF 7: ROZDÍL MEZI VYJÁDRĚNÍM MÍRY SOUHLASU RESPONDENTŮ S VÝROKEM: ICT MI ZKRACUJÍ PRACOVNÍ DOBU, PROTOŽE MI UMOŽŇUJÍ VYUŽITÍ VOLNÝCH CHVIL KDEKOLI DLE VĚKU RESPONDENTŮ

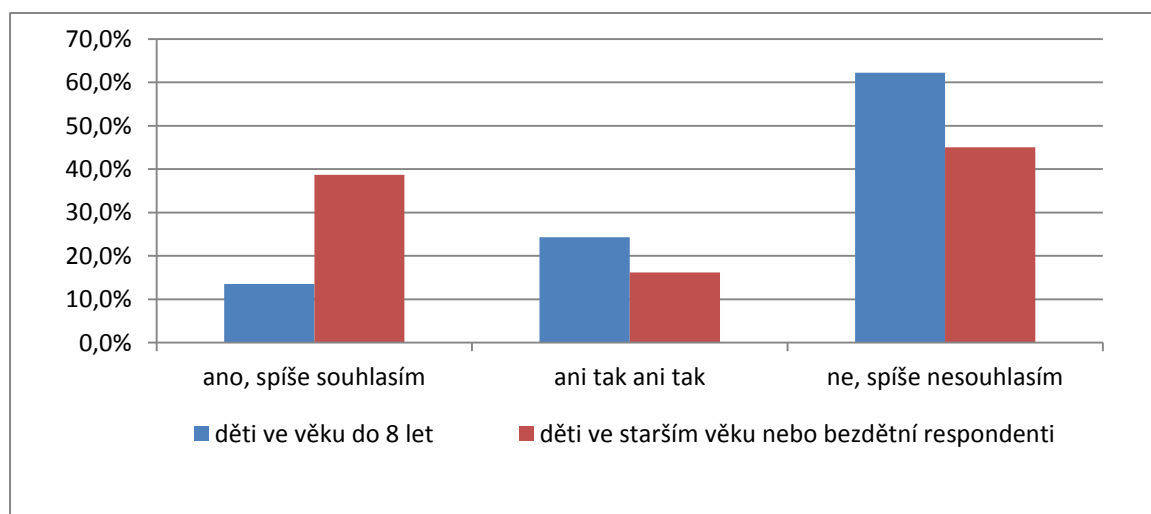


Zdroj: vlastní výzkum

N=148

Obdobné výsledky přinesla taktéž analýza výroku *ICT mi zkracují pracovní dobu, protože mi umožňují využití volných chvil kdekoli* ve vztahu k věku dětí respondentů (viz graf 8). Významně více nesouhlasí s výrokiem respondenti dětí ve věku 8 let nebo mladším (62,2%) než ti, kteří mají děti staršího věku nebo bezdětní (45%). S výrokiem ovšem souhlasí respondenti bezdětní nebo s dětmi staršího věku (ve 38,7%) (χ^2 (df 2)=8,093, p=0,017).

GRAF 8: ROZDÍL MEZI VYJÁDRĚNÍM MÍRY SOUHLASU RESPONDENTŮ S VÝROKEM: ICT MI ZKRACUJÍ PRACOVNÍ DOBU, PROTOŽE MI UMOŽŇUJÍ VYUŽITÍ VOLNÝCH CHVIL KDEKOLI DLE VĚKU DĚTÍ RESPONDENTŮ



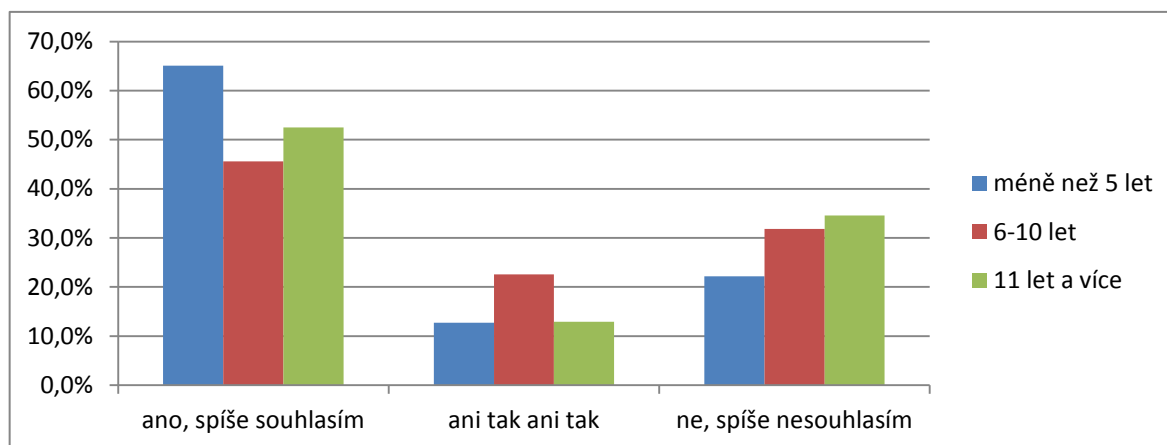
Zdroj: vlastní výzkum

N=148

2.4.2. Oblast subjektivní percepce možností sladování pracovního a soukromého života

Analýza výsledků v závislosti na délce pracovního poměru potvrdila statisticky významné rozdíly (viz graf 9). Na počítači doma v čase mimo pracovní dobu nejčastěji pracují manažeři zaměstnaní v dané firmě 5 nebo méně let (65,1%), dále pak manažeři pracující 11 a více let (52,5%), méně než polovina manažerů zaměstnaných mezi 6 – 10 lety uvedla (45,6%), že pracuje na počítači ve svém volnu. Rozdíly byly potvrzeny na hladině statistické významnosti (χ^2 (df 8)=26,710, p=0,001).

GRAF 9: ROZDÍL MEZI VYJÁDRĚNÍM MÍRY SOUHLASU RESPONDENTŮ S VÝROKEM: ČASTO PRACUJI NA POČÍTAČI, KDYŽ JSEM DOMA SE SVOU RODINOU DLE DÉLKY PRACOVNÍHO POMĚRU RESPONDENTŮ

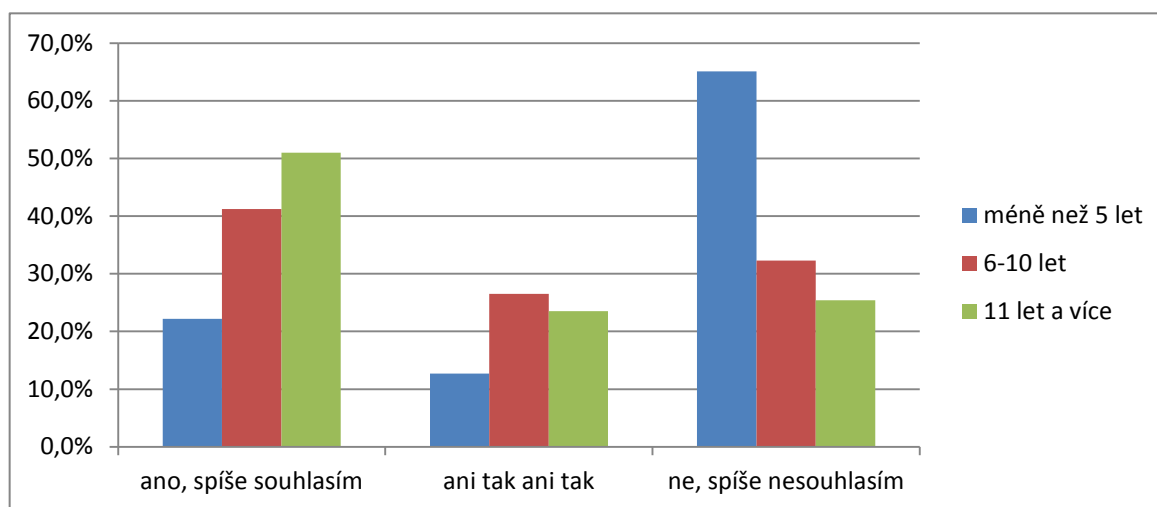


Zdroj: vlastní výzkum

N=148

Významný rozdíl byl prokázán mezi frekvencí pracovních telefonátů a délkou pracovního poměru (viz graf 10). Nejčastěji telefonují a vyřizují pracovní hovory z domova respondenti pracující ve firmě 11 let a déle (51%), dále manažeři pracující ve firmě mezi 6-10 lety (41,2%) a nejméně často manažeři pracující v dané organizaci 5 let nebo méně (22,2%). Rozdíl byl potvrzen na jednoprocenní hladině statistické významnosti (χ^2 (df 8)=30,021, $p=0,001$).

GRAF 10: ROZDÍL MEZI VYJÁDRĚNÍM MÍRY SOUHLASU RESPONDENTŮ S VÝROKEM: ČASTO VYŘIZUJI PRACOVNÍ TELEFONÁTY, KDYŽ JSEM DOMA SE SVOU RODINOU DLE DÉLKY PRACOVNÍHO POMĚRU RESPONDENTŮ

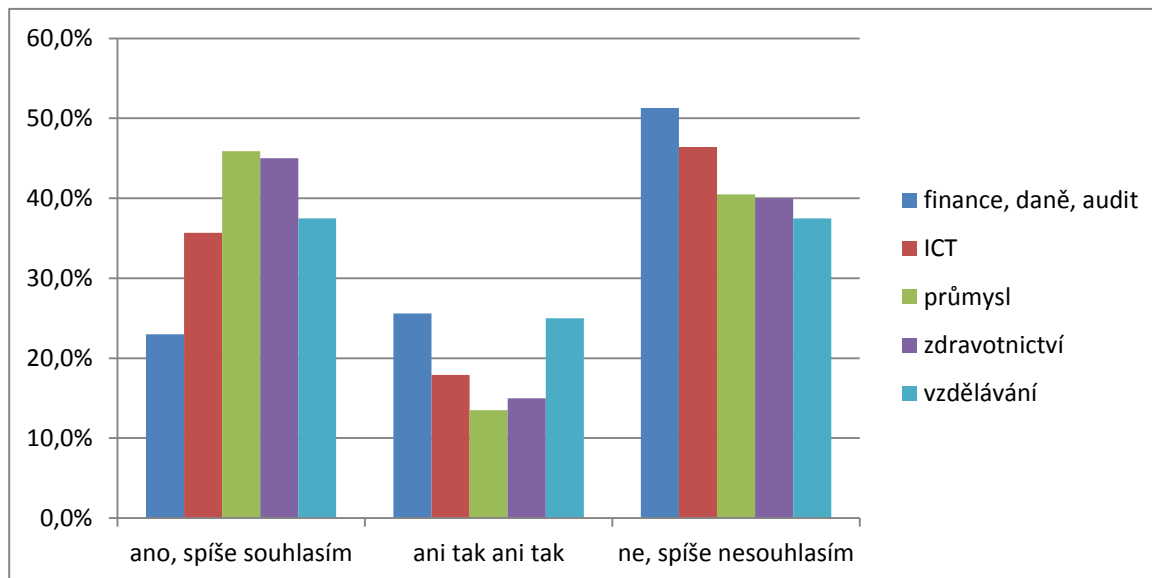


Zdroj: vlastní výzkum

N=148

Pokud jde o obor, ve kterém manažeři pracují, analýza potvrdila významný rozdíl na hladině statistické významnosti (χ^2 (df 4)=17,499, $p=0,002$). Nejčastěji vyřizují pracovní telefonáty manažeři v oblasti průmyslu (45,9%), dále vedoucí pracující ve zdravotnictví (45%), ve vzdělávání (37,5%), dále v oblasti ICT (35,7%), nejméně pak manažeři z oblasti finančního a daňového poradenství (23%).

GRAF 11: ROZDÍL MEZI VYJÁDRĚNÍM MÍRY SOUHLASU RESPONDENTŮ S VÝROKEM: ČASTO VYŘÍZUJI PRACOVNÍ TELEFONÁTY, KDYŽ JSEM DOMA SE SVOU RODINOU DLE OBORU, VE KTERÉM PRACUJÍ



Zdroj: vlastní výzkum

N=148

2.4.3. Oblast možností, které nabízí a které by měl nabízet zaměstnavatel ke sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců

Při zjišťování toho, jaké možnosti sladování pracovního a soukromého života nabízí respondentům zaměstnavatel, bylo zkoumáno, zda, popř. do jaké míry, nabízí zaměstnavatel:

- možnost pracovat z domu (tzv. home office)
- možnost pracovat na částečný úvazek
- možnost flexibilní pracovní doby
- mateřskou firemní školku

Dále bylo zjišťováno, zda se respondenti domnívají, že by moderní konkurenceschopná organizace, která si chce udržet schopné zaměstnance, měla nabízet:

- možnost pracovat z domu (tzv. home office)
- možnost pracovat na částečný úvazek
- možnost flexibilní pracovní doby
- mateřskou firemní školku

Výsledky analýzy zjišťující vztah mezi respondenty bezdětnými a respondenty s jedním nebo více dětmi, jestliže jsme vzali v úvahu pohlaví respondentů, naznačují, že ženy s jedním a více dětmi častěji (v 82,8%) než ostatní skupiny respondentů (tedy ženy bezdětné a muži) se domnívají, že práce na částečný úvazek umožní zvýšit konkurenceschopnost firmy udržením kvalitních zaměstnanců (viz graf 12).

GRAF 12: ROZDÍLY V ODPOVĚDÍCH ČTYŘ SKUPIN RESPONDENTŮ (MUŽŮ A ŽEN S DĚTMI A BEZDĚTNÝCH) TÝKAJÍCÍ SE MOŽNOSTI PRÁCE NA ČÁSTEČNÝ ÚVAZEK

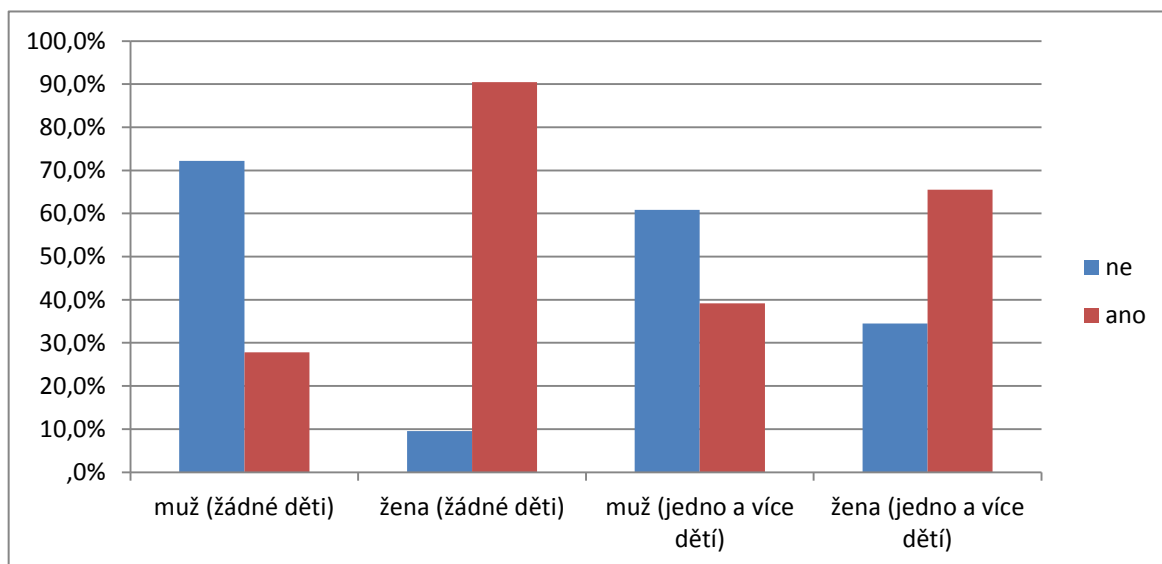


Zdroj: vlastní výzkum

N=148

Dále byl podrobně analyzován vztah mezi muži a ženami bezdětnými a respondenty s jedním nebo více dětmi a preferencí týkajících se *firemní mateřské školky*. Výsledky ukazují, že jsou to opět ženy, které se častěji než muži domnívají, že *firemní mateřské školky* by měla nabízet firma usilující o konkurenceschopnost (viz graf 13). Rozdíly mezi muži a ženami nebyly statisticky významné, zatímco rozdíly mezi dvěma skupinami žen byly statisticky signifikantní na jednocentní hladině významnosti (χ^2 (df 1)=6,751, p=0,009). Bezdětné ženy významně častěji (90,5%) než ženy s dětmi (65,5%) zdůrazňují význam *firemních mateřských školek*.

GRAF 13: ROZDÍLY V ODPOVĚDÍCH ČTYŘ SKUPIN RESPONDENTŮ (MUŽŮ A ŽEN S DĚTMI A BEZDĚTNÝCH) TÝKAJÍCÍ SE MOŽNOSTI FIREMNÍ MATĚŘSKÉ ŠKOLKY



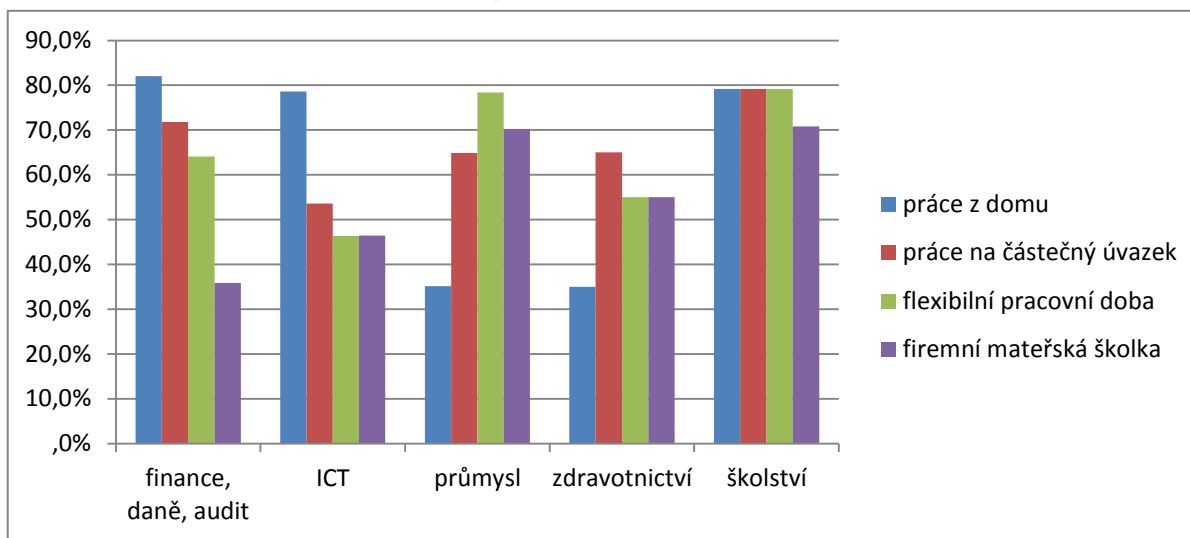
Zdroj: vlastní výzkum

N=148

Taktéž obor, ve kterém respondenti pracují, má vliv na jejich preference možností sladění pracovního a rodinného života. Jak vyplývá z grafu 14, respondenti z oblasti finančního a daňového poradenství, oblasti ICT a školství, volí nejčastěji (v daném pořadí) *práci z domu, práci na částečný úvazek a flexibilní pracovní dobu*. *Práci z domu* vnímají naopak jako nejméně zajímavou možnost respondenti z průmyslových podniků a ze zdravotnictví. Byly potvrzeny

statisticky významné rozdíly v odpovědích respondentů týkajících se možnosti *práce z domu* (χ^2 (df 4)=30,671, p=0,001), možnosti *flexibilní pracovní doby* (χ^2 (df 4)=10,221, p=0,037), možnosti *firemní mateřské školky* (χ^2 (df 4)=12,681, p=0,014).

GRAF 14: ROZDÍLY V PREFERENCÍCH MOŽNOSTÍ, JAK SKLOUBIT PRACOVNÍ A SOUKROMÝ ŽIVOT DLE PROFESNÍHO OBORU



Zdroj: vlastní výzkum

N=148

2.5. DISKUSE VÝSLEDKŮ HABILITAČNÍ PRÁCE

Výzkumná část habilitační práce přinesla řadu výsledků, na tomto místě jsou diskutovány nejvýznamnější výzkumná zjištění, limity výzkumu, implikace pro další výzkum a praktické využití výzkumných zjištění.

2.5.1. Diskuse k výsledkům v oblasti využití informačních a komunikačních technologií při sladování pracovního a soukromého života

Zajímavým výsledkem bylo zjištění, že ačkoliv se většina respondentů domnívá, že ICT jim pomáhají sladovat pracovní a soukromý život, současně jim však nikterak nezkracují pracovní dobu.

Podrobnější analýza vztahu ICT a nezávislých proměnných přinesla řadu zajímavých zjištění. Ukázalo se, že ICT usnadňují sladování pracovního a soukromého života více mužům než ženám. Interpretace tohoto zjištění by vyžadovala další výzkumy, je však možné, že využití ICT i mimopracovní dobu uvalilo na ženy další břímě, protože výmluva na pracovní povinnosti vázané na pracovní místo již není aktuální. Očekává se tedy, že ženy možná ještě lépe než v minulosti dokážou zabezpečit kromě své profese i péči o děti a domácnost. Tato situace tedy vyžaduje vyšší míru jak sebedisciplíny tak zřejmě i asertivity ze strany žen, což mohou ženy považovat za větší komplikaci ve srovnání s muži.

Taktéž zjištění, že ICT usnadňují sladování pracovního a soukromého života významně více skupině bezdětných nebo těch, kteří mají děti starší než 20 let ve srovnání se skupinou s dětmi do 20 let, nepřímě potvrzuje předchozí výsledek. Pro manažery a manažerky v aktuálně produktivním a současně reproduktivním věku s malými dětmi představují ICT menší usnadnění pracovního a soukromého života pravděpodobně proto, že je pro tyto lidi obtížnější vymezit si prostor pro sebe (popř. pro svou práci) mimo pracovní dobu a pracoviště. Pracovní doba pro rodiče malých dětí nekončí s profesními povinnostmi, ale pokračuje i doma pouze ve formě péče o děti a domácnost. Naopak pro bezdětné nebo vedoucí s odrostlými dětmi je daleko jednodušší balancovat mezi prací a soukromím a ICT jim mohou efektivně pomoci.

Výzkumný výsledek týkající se toho, že manažeři na nižších pozicích se častěji než manažeři na vyšších pozicích domnívají, že jim ICT prodlužují pracovní dobu, může naznačovat lepší time management a organizační schopnosti manažerů na vyšších pozicích a nad čtyřicet let, kteří pravděpodobně lépe než manažeři na vyšších pozicích dokážou oddělit práci a soukromí. V úvahu připadá též vysvětlení vztahující se k větší identifikaci s profesí a prací u vyšších manažerů, kteří neustálý kontakt s prací formou ICT nepovažují za rušivý, a vyhovuje jim. Určitou roli v odpovědích respondentů může hrát taktéž sociální žádoucnost (social desirability) respondentů.

2.5.2. Diskuse k výsledkům týkajících se schopností sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců

Výsledky deskriptivní analýzy potvrzují obecně známou skutečnost, že pro manažery a manažerky je v současné době spíše obtížné skloubit pracovní a soukromý život. Je však překvapující, že sladit pracovní a soukromý život je obtížnější spíše pro muže než pro ženy, přestože výsledek nebyl statisticky významný. Je možné se domnívat, že zde výsledky potvrzují genderový stereotyp. Pro ženy je sladění pracovního a soukromého života společenskou nutností nebo dokonce imperativem po dlouhé generace. Od muže se neočekávalo, že bude muset sladit pracovní a soukromý nebo rodinný život. Významně více si v minulosti mohl organizovat čas dle svých potřeb, pokud finančně zabezpečil rodinu. Požadavek moderní doby, tedy očekávání, že i muž bude čas trávit s rodinou, může být pro muže obtížněji splnitelný než pro ženy.

Výsledky, které potvrdily, že obtížnější je sladit pracovní a soukromý život spíše pro manažery a manažerky, kteří mají jedno a více dětí do 20 let ve srovnání s bezdětnými a těmi, kteří mají děti starší než 20 let, byly do jisté míry prediktibilní.

Zjištění statisticky významného rozdílu ve schopnostech sladit pracovní a soukromý život u zaměstnanců dle oborů, ve kterém pracují, má pravděpodobně souvislost se zjištěním, že právě u oborů, pro něž je skloubení pracovního a soukromého života obtížnější (tedy pro zdravotnictví a průmysl), nabízí zaměstnavatel významně méně možností jak skloubit profesní a soukromý život (viz níže).

Ohledy na rodinu jako komplikace pro vykonávání profese se objevily v odpovědích asi třetiny respondentů, pozoruhodné bylo zjištění, že častěji jsou ohledy na rodinu komplikací ve vykonávání profese pro respondenty nad čtyřicet let. Tento výsledek může naznačovat, že manažeři a manažerky ve starším věku jsou vystaveni dvojí zátěži, jednak pomáhají dospívajícím dětem při jejich vstupu do života (popř. vypomáhají s hlídáním a péčí o vnuky), dále se od nich očekává péče o stárnoucí rodiče. Toto dvojí břemeno pak může způsobovat komplikaci ve vykonávání profese.

Rozdíly ve výpovědích manažerek a manažerů dle oboru, ve kterém pracují, může souviset s náročností práce, organizační kulturou a celkovou vyčerpávaností zaměstnanců v jednotlivých oborech. Zatímco oblasti jako vzdělávání a zdravotnictví, které spadají do státního sektoru, mohou být charakterizovány jako oblasti s jasnou organizační strukturou a pravidly pro povyšování, jistotou pracovního místa apod., obory z oblasti ICT, průmyslu a finančního a daňového poradenství jsou vysoce kompetitivním prostředím, často vyžadující plné nasazení zaměstnanců.

Výsledky popisující rozdělení času jednotlivým aktivitám (tedy dětem, koníčkům a péči o druhé) jednoznačně potvrdily genderové stereotypy, ženy manažerky věnují přibližně jeden a půl násobek času domácím pracím a péči o děti ve srovnání s muži manažery.

Prediktibilní a pochopitelný byl taktéž rozdíl mezi respondenty s jedním nebo více dětmi do dvaceti let a bezdětnými nebo se staršími dětmi. Dle očekávání manažeři a manažerky s malými dětmi tráví domácími pracemi a péčí o děti více času. Z výsledků vyplynulo, že stížnosti na pracovní vyčerpávanost u našich respondentů vznášejí převážně jejich partneři a partnerky, méně často taky jejich děti. Za pozornost stojí zjištění, že ženy si častěji než muži vyslechnou doma stížnost na délku pracovní doby, což může opět potvrzovat genderový stereotyp týkající se role ženy jako

pečovatelky o děti a domácnost, jejíž absence doma je méně sociálně akceptovatelnější než absence muže.

Souvislost naznačují také výsledky vztahující se k věku a pozici manažera a manažerky v organizaci. Stížnostem ze strany partnera/ky čelí častěji respondenti mladší 40ti let a manažeři/manažerky na nižších pozicích. Mladší manažeři a manažerky na nižších pozicích tedy taktéž čelí jakési dvojí zátěži. Jejich partneři/partnerky očekávají jejich přítomnost doma, zároveň jsou však vystaveni nárokům organizace na výkon a případně profesní růst.

Výzkumná očekávání týkající se percepce času, který mají manažeři a manažerky pro sebe, byla potvrzena. Většina respondentů – přibližně dvě třetiny se domnívají, že času, který mají pro sebe, je málo. Překvapivé však bylo zjištění, že přibližně třetina respondentů považuje množství času, který má pro sebe za „tak akorát“, což by mohlo souviset s celkovým pocitem subjektivní spokojenosti, u něhož je jedním z faktorů schopnost dobře vyjít s časem. Je taktéž pravděpodobné, že manažeři a manažerky jsou schopni efektivně nakládat s časem, tedy jejich výpověď, že času, který pro sebe mají, je „tak akorát“, potvrzuje jejich manažerskou kompetentnost. Rozdíly v percepci volného času mezi muži a ženami, manažery a manažerkami s malými dětmi byly prediktibilní, tedy že ženy a lidé s malými dětmi mají pro sebe méně času než muži a bezdětní. Za pozornost stojí taktéž zjištění, že oblast, ve které manažeři a manažerky pracují, nehraje žádnou roli ve vnímání jejich volného času.

Práci si „s sebou domů“ nosí častěji muži než ženy, jak ukazují výsledky výzkumu. Muži častěji přemýšlí o práci, pracují na počítači a vyřizují pracovní telefonáty, i když jsou doma s rodinou. Také toto zjištění je možno interpretovat různě. Jednak že muži manažeři ve zkoumaném vzorku zastávají náročnější pozice, které jim zasahují i do soukromého života. Pravděpodobnější však bude vysvětlení odkazující na tradiční genderové role, kdy se od žen očekává a samy ženy se snaží, oddělit čas určený pro práci a čas určený pro rodinu. Toto zjištění je v souladu s výsledky tohoto výzkumu, který potvrdil, že sladit pracovní a soukromý život je obtížnější spíše pro muže než pro ženy (viz výše). Zajímavý je rozdíl mezi manažery a manažerkami v souvislosti s délkou jejich pracovního poměru. Ti, kteří jsou ve firmě kratší dobu (pět let a méně) častěji pracují na počítači, ti, kteří pracují v daném podniku nebo organizaci jedenáct a více let, častěji telefonují. Předpokládáme-li, že délka pracovního poměru v dané organizaci má souvislost s věkem respondentů (což však nemusí platit vždy), může toto zjištění souviset s preferencí multimédií manažerů různých generací.

2.5.3. Diskuse k výsledkům týkající se možností, které nabízí a které by měl nabízet zaměstnavatel ke sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců

Zjištění možností sladování pracovního a soukromého života, které nabízí zaměstnavatel, zrcadlí konkrétní situaci a prakticky aplikované nabídky pro zaměstnance u vybraného vzorku firem a organizací působících v ČR. Z výsledků vyplynula rigidita v možnostech, které zaměstnavatel nabízí zaměstnancům na vyšších pozicích (tedy manažerům a manažerkám), kromě částečného úvazku, který může využívat většina dotazovaných zaměstnanců (83,8%), ostatní možnosti sladování práce a soukromí nabízí pouze marginální část podniků a organizací (asi pětina nabízí práci z domu a flexibilní pracovní dobu), mateřskou školkou nedisponuje žádná ze zkoumaných organizací, pouze 11% zaměstnavatelů nabízí hlídání dětí ve výjimečných případech.

Z výsledků je zcela zřejmé, že aktuální situace v podnicích a organizacích působících na českém území nenabízí dostatečné možnosti skloubení pracovního a soukromého života. Firmy se tím vystavují poměrně vysokému riziku, že přijdou o zaměstnance, pro něž rigidní pracovní podmínky budou nevyhovující.

Při zjišťování toho, které možnosti sladování pracovního a soukromého života by zaměstnanci uvítali, získaly nadpoloviční podporu všech respondentů všechny nabízené možnosti v následujícím pořadí: možnost práce na částečný úvazek podpořilo 66,5% respondentů, flexibilní

pracovní dobu 64,7% respondentů, práci z domu (tzv. home office) 61,2% respondentů a firemní mateřskou školku 54,7% respondentů.

Dále byly potvrzeny rozdíly v preferencích jednotlivých možností mezi muži a ženami, ženy častěji než muži preferují všechny čtyři nabízené možnosti, statisticky významné pak byly genderové rozdíly v případě flexibilní pracovní doby a firemní mateřské školky. Přestože tedy jak bylo potvrzeno v tomto výzkumu, vnímají muži sladování pracovního a soukromého života jako obtížnější ve srovnání se ženami, méně často než ženy by preferovali některou z možností. V tomto případě může hrát roli sociální žádoucnost a sociální očekávání (mužský imperativ), tedy že od muže se očekává, že na vrcholu jeho hodnotového žebříčku stojí práce a profesní kariéra (Rašticová, 2004; Rašticová, Hašková, 2002; Křížková, 2002, 2003 ad.). Práce na částečný úvazek, práce z domu nebo flexibilní pracovní doba by pak mohla znamenat, že muž - manažer do jisté míry selhává v roli, kterou od něj společnost očekává – tedy v roli živitele. Naopak pro ženy, na vrcholu jejich hodnotového žebříčku zůstává rodina a děti i v současnosti, by pestrá nabídka možností jak skloubit práci a rodinu znamenala příležitost jak obstát v obou rolích, tedy v roli ženy pečovatelky a ženy profesionálky. V tomto kontextu je pak taktéž zcela pochopitelné a prediktibilní zjištění, že jsou to právě ženy s malými dětmi, které více než ostatní skupiny (tedy ženy bez dětí, s odrostlými dětmi nebo muži bez ohledu na věk dětí), které častěji preferují jednotlivé možnosti sladování profesního a soukromého života.

Z analýzy výpovědí respondentů, jestliže byl brán v úvahu obor, ve kterém pracují, vyplynulo, že práci z domu preferují významně více zaměstnanci z oblasti ICT a poradenských služeb než zaměstnanci průmyslových podniků a zdravotnických zařízení. Tento výsledek je v souladu s pracovní náplní jednotlivých oborů. Zatímco odborníci v oblasti ICT nebo poradenství mohou jednodušeji pracovat z domu a jejich hlavním pracovním „nástrojem“ je především počítač a vysokorychlostní internetové připojení, zaměstnanci průmyslových podniků a zdravotnictví potřebují pro výkon profese pracoviště.

Analýza dat zaměřená na depresivitu a sebehodnocení ve vztahu ke schopnostem sladování pracovního a soukromého života, přinesla zajímavá zjištění především pro podnikové a organizační psychology. Ukazuje se, že to nejsou pouze objektivní možnosti nabízené zaměstnavatelem, ale taktéž osobnostní charakteristiky a klinický stav zaměstnanců, které hrají významnou roli při sladování pracovního a soukromého života.

2.6. LIMITY VÝZKUMU

Při interpretaci výzkumných výsledků je nutno mít na paměti limity předloženého výzkumu. Hlavním omezením výzkumného šetření je výzkumný vzorek, který není reprezentativní, a tudíž nedovoluje zobecňovat výsledky výzkumného šetření na celou populaci manažerů, manažerek a vedoucích v podnicích a organizacích v českém prostředí. Do určité míry bylo toto omezení eliminováno podrobnou analýzou demografických údajů a kategorií, které popisují strukturu zkoumaného vzorku a naznačují trendy u jednotlivých podskupin respondentů (dle pohlaví, věku, pozice manažera, délky pracovního poměru, oboru, ve kterém pracuje atd.). Další výzkumy v této oblasti by si pak zasloužily rozsáhlejší reprezentativní vzorky manažerů a manažerek v českých podnicích.

Dalším limitem, který je nutno mít na zřeteli při interpretaci výzkumných zjištění, je návratnost dotazníků. Přestože v předloženém výzkumu byla poměrně vysoká (63,8%), byla data získána pouze od určité části respondentů. Můžeme pouze spekulovat o skupině více než třetiny oslovených manažerů a manažerek, kteří dotazník nevyplnili. Důvodů, proč se neúčastnili výzkumu, může být celá řada, např. na vyplnění dotazníku neměli čas, téma je nezajímalo, k dotazníkovým šetřením obecně mají nedůvěru, nechtěli se k tématu vyjadřovat, žádost o vyplnění dotazníku se k nim nedostala, protože byla identifikována jako spam atd. Každopádně se jedná o heterogenní skupinu, jejíž odpovědi by mohly ovlivnit výzkumné výsledky.

Výzkumným omezením je taktéž zvolená metoda – dotazníkové šetření, které má řadu předností, ale také rizik. Dotazník jako kvantitativní metoda přináší do jisté míry simplicítní zjištění a nedovoluje hlubší analýzu celého problému. Pro splnění výzkumných cílů však byl dotazník vybrán záměrně, problematika oblasti sladování pracovního a soukromého života nebyla doposud v české republice systematicky výzkumně studována, validní dotazníková metoda umožňuje rychlý a rozsáhlý sběr dat. V dalších výzkumech by pak byla vhodná kombinace dotazníkového šetření a rozhovorů, popř. analýzy firemních materiálů, které by umožnily komplexní analýzu a pochopení celé problematiky.

2.6.1. Implikace pro další výzkum a praktické využití výzkumných zjištění

Kromě doporučení, která byla zmíněna výše a která souvisejí s limity předkládaného výzkumu, tedy rozsáhlejší reprezentativní vzorek manažerů a manažerek v českých podnicích a aplikace dalších metod, by v dalších výzkumech měly být prozkoumány také další možnosti sladování pracovního a soukromého života, které nebyly zkoumány zde (např. zkrácený pracovní týden, sdílení pracovního místa více zaměstnanci, delší dovolená v obdobích „mimo sezónu“ u oborů, kde je to možné apod.)

Výzkum této problematiky však především vyžaduje multidisciplinární přístup. K pochopení celé problematiky a navržení konkrétních aplikovatelných a efektivních postupů v praxi je nutná součinnost nejen výzkumníků v oblasti personálního managementu, ale taktéž psychologů, ekonomů, finančních analytiků, demografů, sociologů a řady dalších. Je nutno důkladně prozkoumat vztah mezi diverzitou personálních týmů, tolerancí k otevřenosti a nejistotě, tvořivostí zaměstnanců a dále pak mezi výkonností podniku, rozvojem regionu a celé společnosti s přihlédnutím ke specifickým české kultury a tradic.

Z výše uvedených důvodů tedy autorka navrhuje multidisciplinární longitudinální základní výzkum, který by se zaměřoval na podrobnou analýzu vztahu následujících proměnných: organizační diverzita, individuální tolerance, organizační tolerance, individuální tvořivost, organizační tvořivost, organizační kultura a výkonnost podniku. Autorka se dále domnívá, že takto formulovaný výzkum může přinést konkrétní výsledky, jejichž aplikace v praxi pomůže rozvoji podniku a celého regionu, stejně jako spokojenosti a seberealizaci zaměstnanců.

Výsledky předloženého výzkumu nabízejí řadu konkrétních aplikovatelných doporučení. Především zjištění zaměřená na možnosti sladění pracovního a soukromého života, lze aplikovat v praxi. Pouze uvedením do praxe je možno po určité době vyhodnotit efektivitu takovýchto opatření pro daný podnik. Pozitivním přínosem tohoto výzkumu je nejen získání cenných dat, ale též skutečnost, že respondenti jsou v pozici zaměstnanců na vedoucích pozicích a řada z nich se může zasadit nebo alespoň zapojit do formulování konkrétních firemních politik na podporu sladování práce a soukromí.

2.7. PŘÍNOSY HABILITAČNÍ PRÁCE

Přínosů habilitační práce, které by mohly pozitivně přispět jak k teoretickému přehledu problematiky *efektivního vedení diverzitních týmů*, tak k praktické aplikaci získaných výzkumných poznatků, je celá řada.

Habilitační práce byla koncipována do dvou hlavních částí. Cílem první části habilitační práce bylo *přispět k teoretickému poznání* v oblasti efektivního vedení diverzitních týmů v českých podnicích formou přehledného shrnutí dosavadních poznatků, informací a výzkumných zjištění. Práce vychází z více než 240 původních výzkumných studií, publikací a informačních databází (např. Český statistický úřad, EUROSTAT apod.). V úvodní části habilitační práce byly jasně vymezeny pojmy: *vedení lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů, diverzita v organizacích, diverzitní management, věkový management a genderový management*. Byla podrobně popsána baterie *výzkumných metod ke zkoumání diverzity* na pracovišti. Závěr teoretické části práce byl

věnován problematice sladování pracovního a soukromého života a konkrétním příkladům dobré praxe.

V jednotlivých kapitolách jsou kromě teoretického přehledu vždy podrobně diskutovány rozdílné úhly pohledu a přístupy k dané problematice, diskuse poskytuje srovnání řady autorů jak české, tak zahraniční, především pak anglosaské provenience.

Výsledky výzkumné části práce pak najdou uplatnění především v *manažerské praxi při vedení podniků a organizací*. Podrobně byla analyzována oblast sladování pracovního a soukromého života u skupiny manažerů, manažerek a lidí na vedoucích pozicích českých podniků a organizací. Výsledky jsou cenným zdrojem aktuálních poznatků pro česká oddělení vedení lidských zdrojů a top managementu podniků, které usilují o konkurenceschopnost. Důraz v oblasti výzkumu byl kladen především na využití ICT, subjektivní percepci možností a schopností sladit pracovní a soukromý život v souvislosti s depresivitou a sebehodnocením, možnosti sladování pracovního a soukromého života, které nabízí zaměstnavatel. Hlavní přínos výzkumné části pak autorka spatřuje v tom, že výsledky nabízí ucelený obraz o problematice sladování pracovního a soukromého života manažerů a manažerek českých podniků a organizací jak z pohledu subjektivního tak objektivních možností nabízených zaměstnavatelem. Podrobná analýza těchto dvou aspektů (tedy subjektivního a objektivního) je unikátním výchozím materiálem pro top management podniků a organizací při aplikaci organizačních politik pro sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců.

Materiál, který nabízí habilitační práce jak v rovině teoretické, tak na úrovni výzkumné části práce, plánuje autorka využít ve své *pedagogické praxi*, především pak v předmětu *Leadership diverzitních týmů* pro magisterské studium v programu Ekonomika a management.

Podrobný výzkum problematiky sladování pracovního a soukromého života přinesl taktéž řadu dalších podnětných otázek, které by si zasloužily další podrobná výzkumná šetření (viz výše kapitola Diskuse výsledků habilitační práce).

ZÁVĚR

Habilitační práce byla věnována problematice efektivního vedení diverzitních týmů v českých podnicích.

Teoretická část práce byla zaměřena na teoretické a metodologické přístupy k tématu efektivního vedení diverzitních týmů. Postupně byla vymezena Teorie 3T ekonomického rozvoje R. Floridy a I. Tangli (2004), dále pojmy personální management a personální leadership a termín diverzita. Hlavní pasáž teoretické části práce byla věnována problematice sociální diverzity v organizacích, metodám a technikám měření diverzity, dále oblasti age a genderového managementu. Závěrečná kapitola teoretické části práce podrobně pojednávala o problematice sladování pracovního a soukromého života, jejíž aplikace v podnikových personálních politikách je jednou z hlavních podmínek vytváření efektivních diverzitních týmů.

Výzkumná část habilitační práce se zaměřila na analýzu sladování pracovního a soukromého života u skupiny 148 manažerů a manažerek působících v podniku nebo organizaci na území České republiky. Dotazníkovou metodou byl zkoumán *vliv využití ICT; percepce zaměstnanců – manažerek a manažerů*; dále možnosti, které se týkají jejich *schopností sladování pracovního a soukromého života*. Byly analyzovány *možnosti, které nabízí zaměstnavatel a které by respondenti preferovali*, dále byl zkoumán *vztah mezi depresivitou a sebehodnocením zaměstnanců a jejich schopností sladování pracovního a soukromého života*.

Analýza dat přinesla řadu zajímavých výsledků. Bylo potvrzeno, že ačkoliv se většina respondentů domnívá, že ICT jim pomáhají sladovat pracovní a soukromý život, současně jim nikterak nezkracují pracovní dobu. Při srovnání podskupiny zkoumaného vzorku výsledky ukázaly, že ICT usnadňují sladování pracovního a soukromého života více mužům než ženám, bezdětným a respondentům s odrostlými dětmi a manažerům/manažerkám na nižších pozicích.

Přestože z deskriptivních statistik vyplynulo, že pro manažery a manažerky je dnes obtížné sladit pracovní a soukromý život, analýza dat potvrdila, že je to obtížnější spíše pro muže než pro ženy.

Statisticky významný rozdíl ve schopnostech sladit pracovní a soukromý u zaměstnanců dle oborů, ve kterém pracují, má pravděpodobně souvislost se zjištěním, že právě u oborů, pro něž je skloubení pracovního a soukromého života obtížnější (tedy pro zdravotnictví a průmysl), nabízí zaměstnavatel významně méně možností jak skloubit profesní a soukromý život. Další zjištění stojící za pozornost je, že práci si „s sebou domů“ nosí častěji muži než ženy. Muži častěji přemýšlí o práci, pracují na počítači a vyřizují pracovní telefonáty, i když jsou doma s rodinou. Zajímavý je rozdíl mezi manažery a manažerkami v souvislosti s délkou jejich pracovního poměru. Ti, kteří jsou ve firmě kratší dobu (pět let a méně) častěji pracují na počítači, ti, kteří pracují v daném podniku nebo organizaci jedenáct a více let, častěji telefonují.

Zjištění možností sladování pracovního a soukromého života, které nabízí zaměstnavatel, zrcadlí konkrétní situaci a prakticky aplikované nabídky pro zaměstnance u vybraného vzorku firem a organizací působících v ČR. Z výsledků vyplynula rigidita v možnostech, které zaměstnavatel nabízí zaměstnancům na vyšších pozicích (tedy manažerům a manažerkám), kromě částečného úvazku, který může využívat většina dotazovaných zaměstnanců (83,8%), ostatní možnosti sladování práce a soukromí nabízí pouze marginální část podniků a organizací (asi pětina nabízí práci z domu a flexibilní pracovní dobu), mateřskou školku nedisponuje žádná ze zkoumaných organizací, pouze 11% zaměstnavatelů nabízí hlídání dětí ve výjimečných případech. Při zjišťování toho, které možnosti sladování pracovního a soukromého života by zaměstnanci uvítali, získaly nadpoloviční podporu všech respondentů všechny nabízené možnosti v následujícím pořadí: možnost *práce na částečný úvazek* podpořilo 66,5% respondentů, *flexibilní pracovní dobu* 64,7% respondentů, *práci z domu (tzv. home office)* 61,2% respondentů a *firemní mateřskou školku* 54,7% respondentů. Rozdíly v preferencích mezi muži a ženami a respondenty, dle jednotlivých oborů jsou popsány výše.

Pro podrobné prozkoumání dané problematiky jsou nutná další rozsáhlá výzkumná šetření. Při formulaci navazujícího výzkumu, je nutné eliminovat omezení, kterým se nevyhnul předkládaný výzkum. V první řadě je vhodné provést šetření u reprezentativního vzorku manažerů a manažerek v českých podnicích, tak aby byly výsledky plně zobecnitelné. Vhodná je taktéž kombinace více metod (např. rozhovorů, analýzy firemních materiálů, pozorování apod.), které by umožnily hlubší a komplexní analýzu problematiky. Dále je možné zahrnout do výzkumu i další možnosti sladování pracovního a soukromého života, které nebyly zkoumány zde (např. zkrácený pracovní týden, sdílení pracovního místa více zaměstnanci, delší dovolená v obdobích „mimo sezónu“ u oborů, kde je to možné apod.).

Výzkum této problematiky však především vyžaduje multidisciplinární přístup. K pochopení celé problematiky a navržení konkrétních aplikovatelných a efektivních postupů v praxi je nutná součinnost nejen výzkumníků v oblasti personálního managementu, ale taktéž psychologů, ekonomů, finančních analytiků, demografů, sociologů a řady dalších. Je nutno důkladně prozkoumat vztah mezi diverzitou personálních týmů, tolerancí k otevřenosti a nejistotě, tvořivostí zaměstnanců a dále pak mezi výkonností podniku, rozvojem regionu a celé společnosti s přihlédnutím ke specifikům české kultury a tradic. Přestože výsledky výzkumu je možno zobecňovat pouze s přihlédnutím ke struktuře zkoumaného vzorku, výzkumná zjištění naznačují, že firemní politiky v podnicích a organizacích působících na českém území nenabízí dostatečné možnosti skloubení pracovního a soukromého života. Firmy se tím vystavují poměrně vysokému riziku, že přijdou o zaměstnance, pro něž rigidní pracovní podmínky budou nevyhovující.

Globální prostředí, vzdělání dostupné bez ohledu na pohlaví, gender, sociální třídu a kulturní tradice, stejně jako stárnoucí česká populace přináší nové výzvy pro vedoucí a manažery personálních týmů v každém podniku usilujícím o konkurenceschopnost. Je zcela zřejmé, popisuje to řada teoretických koncepcí a potvrzuje řada výzkumů (viz výše), že rozvoj podniku, stejně jako regionu a celé české společnosti je možný pouze v případě efektivního vedení tvořivých

a talentovaných lidí. Každá organizace by měla nabídnout pracovní podmínky a prostředí tak, aby neztratila tvořivý potenciál lidí z minoritních skupin (např. žen v tradičně maskulinních oblastech a pozicích, pracovníků starší populace se specifickými nároky, lidí z různých kultur apod.) V případě, že organizace bude schopna nabídnout flexibilní pracovní prostředí, budou ze spolupráce profitovat obě strany, na jedné straně spokojení zaměstnanci s možností realizovat své vzdělání, dovednosti a tvořivý potenciál, na druhé straně podniky a organizace, které budou moci využívat tvořivost, inovativní nápady, popř. loajalitu, dlouholetou zkušenost a stabilitu zaměstnanců k dalšímu rozvoji podniku.

Použitá literatura (výběr z celkového počtu 240 použitých zdrojů)

ARSENAULT, P. M. 2004. Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124–141. doi:10.1108/01437730410521813.

BECKER, M. 2008. Optimistisch altern!: *Theoretische Grundlagen und empirische Befunde demographiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften*. Optimistisch altern. [online]. Dostupné z: <http://www.worldcat.org/oclc/712494175>.

BIRCH, P. 1999. *Instant Leadership: Reach your potential now*. Kogan Page: London.

BOSNIČOVÁ, P. 2010. *Rovné příležitosti do firem*. 4. vyd. Gender Studies: Praha

BRODSKÝ, Z., TETUROVÁ, V. 2008. Diversity Management současný trend řízení. *Scientific papers of the University of Pardubice, Faculty of Economics and Administration*, 13/2008, 23-27.

BUTTNER, E. H., LOWE, K. B. BILLINGS-HARRIS, L. 2006. The influence of organizational diversity orientation and leader attitude on diversity activities. *Journal of Managerial Issues*. [online]. [cit.dne 30.06.2011]. Dostupné z: <http://www.allbusiness.com/management/3911473-1.html>.

COVARRUBIAS VENEGAS, B. 2011. Age diversity in the workplace. In RAŠTICOVÁ, M. et al., *Diversity is reality. Effective leadership of diverse teams in a global environment*. Brno: CERM, 57 - 67.

DEMEUSE, T. J., HOSTAGER. 2001. Developing an instrument for measuring attitudes and perceptions of workplace diversity: An initial report. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 33-51.

DRUCKER, P. F. 1958. *The practice of management*. Heinemann: London.

Evropská komise. 2009. *Evropa pro ženy*. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie.

FLORIDA, R. 2004. *The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent*. HarperBusiness, HarperCollins

FLORIDA, TINAGLI. 2004. *Europe in the Creative Age*. New York: Carnegie Mellon Software Industry Centre.

FUJIMOTO, Y., HÄRTEL, C. E. J., HÄRTEL, G. F. 2004. A field test of the diversity-openness moderator model in newly formed groups: Openness to diversity affects group decision effectiveness and interaction patterns. *Cross-Cultural Management: An International Journal*, 11(4), 3-15.

GREENBERG, J. 2004. *Workplace Diversity: Benefits, Challenges, and Solutions*. [online]. [cit.dne 13.3.2011]. Dostupné z: <http://www.diversityworking.com/employerZone/diversityManagement/?id=9>.

GRUND, C., WESTERGAARD-NIELSEN, N. 2008. Age structure of the workforce and firm performance. *International Journal of Manpower*, 29(5), 410–422. doi:10.1108/01437720810888553.

- HARRISON, D. A., KLEIN, K. J. 2007. What's the difference? Diversity Constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 4, 1199–1228.
- 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*. 191-216. Sage Publications: Newbury Park, CA
- KEIL, M. et al. 2007. *Diversity Management: Vzdělávací manuál*. International Society for Diversity Management – idm. s. 55. [online]. [cit.dne 15.10.2010]. Dostupné z: www.idm-diversity.org.
- KOTTER, J. P. 1990. *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*.
- KOTTER, J. P. 1991. Power, dependence and effective management. In Gabarro, J. (Ed.) *Managing People and organisations*, Harvard Business School Publications: Boston, MA, pp. 33-49.
- KŘÍŽKOVÁ, A. 2003. Kariérní vzorce žen v managementu. Strategie žen v rámci genderového režimu organizace. *Sociologický časopis* 4, 447 – 467.
- PILLINGER, J. 2008. *Demographic Change in the Electricity Industry in Europe Toolkit on promoting age diversity and age management strategies*. Dublin: European Social Dialogue Committee in Electricity, EURELECTRIC, EPSU, and EMCEF.
- PRYOR, F. L. 2002. *The future of US capitalism*. Cambridge: Cambridge University Press.
- PUTNOVÁ, A. a kol. 2007. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada publishing.
- RAFNSDÓTTIR, G. L. 2011. Lack of gender diversity in business leadership potential barriers and solutions – case of the nordic countries. In RAŠTICOVÁ, M. et al., *Diversity is reality. Effective leadership of diverse teams in a global environment*. Brno: CERM, pp. 97 – 111.
- SINGH, V., POINT, S. 2004. Strategic responses to the human resource diversity challenge: an on-line European top company comparison. *Long Range Planning Journal*, 37(4), 295-318.
- STREB, C., VOELPEL, S., LEIBOLD, M. 2008. Managing the aging workforce: Status quo and implications for the advancement of theory and practice. *European Management Journal*, 26(1), 1–10. doi:10.1016/j.emj.2007.08.004.
- TAEN – The Age and Employment Network [online]. [cit. dne 28. října 2011]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/sites/default/files/jedlicka.pdf>.
- The Global Online Recruitment Resource*. PwC targets women for the top. Posted in News archive. [online]. [cit.dne 22nd Feb 2011]. Dostupné z: <http://www.onrec.com/news/news-archive/pwc-targets-women-for-the-top>.
- TSUI, A. S., EGAN, T. D., O'REILLY, C. A. 1992. Being different: Relational demography and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549–579.
- VALLASTER, C. 2005. Cultural Diversity and Its Impact on social Interactive Processes. Implications from an empirical Study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(2), 139-163.
- WIERSEMA, M. F., BANTEL, K. 1992. “Top management team demography and corporate strategic change”. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 91-121.
- WILLIAMS, K. Y., O'REILLY, C. A. 1998. Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. *Research of Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- WITTENBERG-COX, A., MAITLAND, A. 2010. *Why Women mean Business: Understanding the Emergence of Our Next Economy Revolution*. West Sussex: John Wiley and Sons. 390 s. ISBN: 978-0-470-68562.

Abstract

The present thesis is concerned with problems related to managing diversified teams in Czech companies. The first part sums up theoretical and methodological approaches to effective management of diversified teams. The introduction describes and discusses the *3T theory of economic development* by Richard Florida (2004) and such concepts as *personal management, personal leadership, and diversity*. The main part of the thesis' theoretical section concentrates on problems of *social diversity in organisations, methods and techniques of measuring diversity*, as well as *age management and gender management*. In conclusion, it gives a detailed account of the major *work-life-balance-related issues* that should be taken into account by companies' policies in creating efficient diversified teams.

The research part of the thesis aims to analyze the capacities and options of managers and workers in senior positions in five professional areas to achieve work life balance depending on their age and gender.

An inquiry was carried out using a sample of 148 respondents with questions concerning *the impact of ICT use; perception of employees – male and female managers concerning their capabilities for work-life balancing*. Analyzed were *options offered by the employer and those preferred by the respondents* and the relationship between *the employees' depression and self-esteem and their capabilities for work-life balance*.

The data analysis has brought a number of interesting results described by the thesis in detail. The research of the options for work life balancing offered by the employer reflects particular situations in a sample of Czech-based companies and organisations. The results corroborated a rigidity of the options offered by the employer to senior employees. According to the results of the research on the work-life-balance options as preferred by the employees, the following options in descending order would be welcomed by a majority: *part-time employment, flexible working hours, home office, and company kindergarten*. The different preferences of male and female employees and the differences given by the profession are discussed in detail.

Although the research outcomes can only be generalized with a view of the structure of the sample used, the research findings indicate that the policies of the Czech-based companies and organizations do not offer sufficient options for work-life balancing. The thesis closes by giving a detailed description and discussion of the research results and suggesting further research enquires and recommendations for corporate practice.

Seznam nejvýznamnějších publikací autorky na téma leadership a management diverzitních týmů

Monografie

RAŠTICOVÁ, M. et al. *Diversity is Reality. Effective Leadership of Diverse Teams in a Global Environment*. Brno: CERM, 2011, 228 s. ISBN 978-80-7204-775-8.

RAŠTICOVÁ, M. *Česká žena mezi rodinou a profesí. Leadership a management diverzitních týmů z genderové perspektivy*. Brno: CERM, 2011, 176 s. ISBN 978-80-7204-776-5.

PUTNOVÁ, A. a M. RAŠTICOVÁ, et al. *Cooperation between Technical Universities and Industrial Enterprises*. Brno: VUTIUUM, 2010, 107 s. ISBN 978-80-214-4055-5.

Kapitola v monografii

RAŠTICOVÁ, M. Czech Female Professionals and Entrepreneurs between Family and Career. In: PALUDI, M.A. a B. E. COATES. *Women as Transformational Leaders. From Grassroots to Global Interests*. Santa Barbara: Praeger, 2011. s. 45-64. ISBN: 978-0-313-38652-7.

RAŠTICOVÁ, M. Česká žena na pracovním trhu a srovnání se situací v EU. In: HITMÁŘ, Š. a kol. *Rozvoj manažmentu v teorii a praxi*. Žilina : EDIS, 2010. s. 174-178. ISBN 978-80-554-0294-9.

RAŠTICOVÁ, M. Managing Diversities with the Focus on Ageing of European Population. In: PALUDI, M.A. a B. E. COATES. *The Psychology for Business Success*. Santa Barbara: Praeger, 2012. (v tisku)

RAŠTICOVÁ, M. a G.L. RAFNSDÓTTIR. Gender management with the focus on women in Research and Development. The case of the Czech Republic and Iceland. In: PALUDI, M.A. a B. E. COATES. *Women and Management Worldwide: Global Issues and Promising Solutions*. Santa Barbara: Praeger, 2012. (v tisku)

RAŠTICOVÁ, M. Manufacture of precision castings in the Czech Republic, a case study of ALUCAST, s.r.o. In: HAYTON, J. *Global Cases in Entrepreneurship*. London : Routledge. 2012. (v tisku)

Původní vědecké práce v časopise zařazeném do databáze SCOPUS

RAŠTICOVÁ, M. a V. SENICHEV. Multiculturalism at Czech Universities as a predictor of diversity workplace. The case of students from former Soviet Union. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2011, vol. LIX, no. 7 s. 325-335. ISSN 1211-8516.

Původní vědecké práce v časopisech ze Seznamu RVVI

SCHÜLLER, D. a M. RAŠTICOVÁ. Marketing Communications Mix of Universities - Communication With Students in an Increasing Competitive University Environment. *Journal of Competitiveness*. 2011, roč. 2011, č. 3, s. 58-71. ISSN: 1804- 171x.

RAŠTICOVÁ, M. Prediktory nespokojenosti s tělem a souvislost s depresí v adolescenci. *E-psychologie* [online]. 2009, roč. 3, č. 1, s.30-42. ISSN 1802-8853. Dostupný z: <http://e-psycholog.eu/pdf/rasticova.pdf>.

RAŠTICOVÁ, M. Vzrušující nákupy bez placení. *Psychologie dnes*. 2007, č. 2, s. 20-22. ISSN 1212-9607.

RAŠTICOVÁ, M. Faceismus v American Psychologist. *Psychologie dnes*. 2006, č. 7-8. ISSN 1212-9607.

RAŠTICOVÁ, M. Kultura, gender a imigrace. Sociálně psychologické hledisko socializace indických imigrantů ve Spojených státech amerických. *Gender, rovné příležitosti, výzkum*. 2003, č. 1., s. 25-33. ISSN 1213-0028.

Příspěvek ve sborníku světového nebo evropského kongresu, symposia, vědecké konference

VIDECKÁ, Z., M. RAŠTICOVÁ, M. REŽŇÁKOVÁ a H. MUSILOVÁ. Process Analysis of Educational Programs and Their Optimization According to the Educational Policy of European Union. In: PAPADOURAKIS, G. A I. LAZARIDIS, eds. *Proceedings of the 7th International Conference on New Horizont in Industry, Business and Education*, Corfu: Technological Educational Institute of Crete, 2011, s. 55 - 61. ISBN 978-960-99889-1-9.

PUTNOVÁ, A. a M. RAŠTICOVÁ. Career Center. In: PAPADOURAKIS, G. A I. LAZARIDIS, eds. *Proceedings of the 6th International Conference on New Horizont in Industry, Business and Education*. Heraklion: Technological Educational Institute of Crete, 2009, s. 69-78. ISBN 978-960-88785-8-7.