

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Filozofická fakulta

Katedra andragogiky a personálního řízení

Program: Pedagogika

Mgr. Zuzana Indruchová

TEZE DISERTAČNÍ PRÁCE

**Analýza pracovního prostředí z pohledu řízení
diverzity a jeho zavádění do firemní praxe**

The Analysis of Working Environment
in terms of Diversity Management
and its Implementation in Corporate Practice

Vedoucí práce: Doc. PaedDr. Ludvík Eger, CSc.

PRAHA 2013

Obsah

0 ÚVOD DO PROBLEMATIKY.....	3
1 CÍLE A STRUKTURA PŘEDLOŽENÉ DISERTAČNÍ PRÁCE	4
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	5
2.1 DIVERZITA A ŘÍZENÍ DIVERZITY	5
2.2 VÝZNAM DIVERZITY A ŘÍZENÍ DIVERZITY PRO ORGANIZACI	6
2.3 ŘÍZENÍ DIVERZITY JAKOU SOUČÁST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	7
2.4 DIVERZITA PRACOVNÍCH SIL V MODELECH STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
4 VZDĚLÁVÁNÍ PRO PODPORU ŘÍZENÍ DIVERZITY	10
5 UPLATNĚNÍ ŘÍZENÍ DIVERZITY NA ZÁKLADĚ POPSANÝCH PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ.....	11
6 ZÁVĚRY DISERTAČNÍ PRÁCE	13
7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....	16

0 ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Řízení diverzity se stalo v dnešní době nutností či nezbytností a není jen módní záležitostí. Globalizace pracovního trhu a demografický vývoj vedou ke změnám ve společnosti, jež si věnování pozornosti diverzitě a diverzity managementu přímo vyžadují. Můžeme dále očekávat, že klesající porodnost s následným stárnutím populace (platí zejména pro původní země v Evropské unii) uvedené téma ještě více zdůrazní. Diverzita na pracovišti i v České republice se po roce 2005 stala důležitým tématem i v literatuře, která se zabývá rozvojem lidských zdrojů (viz například Bedrnová, Nový, 2007, Armstrong, 2007).

Pracovní síla v dnešních organizacích je stále různorodější a společenský vývoj ovlivňuje životy zaměstnanců a staví před manažery mnoho výzev. Tento vývoj byl v České republice především ovlivněn rokem 1989 a poté vstupem do Evropské unie v roce 2004. Témata demografických změn se týkají měnící se podstaty pojetí pracovní síly, a to především v našich lokálních podmínkách v otázce věku a stárnutí populace (*Age management*), v otázce pohlaví (*Gender*) a dále pak v otázce etnických menšin, které budou pravděpodobně vytvářet stále větší část pracovní síly. Měnící se demografická situace bude mít vliv jak na organizace, tak i na celou společnost.

K řízení diverzity ve firemním prostředí lze přistupovat různými přístupy. Prvním je omezující pohled zdůrazňující legislativní stránku rovných příležitostí, a to vnímáním řízení diverzity jako povinnosti. Na podniky působí externí tlaky, které je nutí k prosazování různorodosti. Jde o zákonná opatření, mezi které patří antidiskriminační zákony, zásada stejné odměny za stejnou práci, zásada rovného zacházení s muži a ženami, ale i například oblast sexuálního obtěžování.

Dalším mnohem zajímavějším úhlem pohledu je vidina růstu produktivity a potenciál příležitostí, které řízení diverzity nabízí. Problematika také souvisí s tím, jak na trhu zaujmout a jak oslovit mnohem širší a dosud opomíjenou skupinu zákazníků. Je to přístup založený na investicích, který sebou nese i mnohá očekávání.

Třetí oblastí je koncept sociální odpovědnosti firmy (*Corporate Social Responsibilities*, dále jen CSR). Politika rovných příležitostí pro muže a ženy je jedním z konkrétních způsobů, kterým může být koncept CSR v organizaci naplňován. Víze společnosti a její základní hodnoty se odráží především ve firemní kultuře a v hodnotách celé společnosti. Etické hodnoty podnikání a orientace organizací na jejich sociální odpovědnost vede tyto organizace k vytvoření stejných příležitostí i pro menšinové sociální skupiny. Organizace se stává diverzitní, společensky odpovědnou v povědomí nejen zákazníků-klientů, dodavatelů, ale rovněž zájemců o práci.

1 CÍLE A STRUKTURA PŘEDLOŽENÉ DISERTAČNÍ PRÁCE

Cílem předložené práce je v teoretické části komplexně objasnit pojetí řízení diverzity jako součásti firemní kultury, popsat roli personálního útvaru i roli manažerů a top managementu v řízení diverzity s využitím sekundárních zdrojů z odborné především zahraniční literatury.

Dalšími dílčími cíli práce je vytvořit deskripci nastavení diverzifikačního vzdělávání tak, jak ho znají především ve Spojených Státech a které je pro většinu organizací v České republice prozatím velkou neznámou, a popsat souvislosti mezi firemní kulturou a diverzifikačním řízením. Zde se autorčina pozornost soustředí na jednotlivé pilíře diverzifikační firemní kultury a objasnění pojmů jako inkluze, integrace a kompetence diverzity.

V empirické části je hlavním cílem detailněji popsat, zanalyzovat a zhodnotit současný stav diverzity a diverzity managementu ve zvolených společnostech, které problematiku znají a pracují s ní. Pro hlubší pochopení problematiky bude autorka v této části čerpat především z polostrukturovaných rozhovorů s HR odborníky, které se stanou společně s poskytnutými interními a externími materiály a zdroji součástí vytvořených případových studií.

Téma řízení diverzity je podle názoru autorky velmi důležité pro rozvoj andragogiky a personálního řízení. Z pohledu andragogiky (Beneš, 2008) je hlavní důraz směřován ve vnímání jednotlivce jako individuality. Zaměření autorky se více obrací na pole personálního managementu, kde diverzita i diverzifikační řízení hraje jednu z hlavních úloh při nastavování například personálních procesů včetně dalšího vzdělávání v organizacích. Vzhledem k tomu, že téma je prozatím v České republice spíše pojmem, než činem, je důležité vztah k různorodosti nastavovat u budoucích personalistů a andragogů proaktivně.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 DIVERZITA A ŘÍZENÍ DIVERZITY

Před vlastním pojednáním o oblasti řízení rozmanitosti je nejprve nutné definovat, co se skrývá pod termínem řízení diverzity. Hubbard (2004, s. 27) definuje diverzity management „jako proces plánování pro organizování, řízení a podporu mixu společenské různorodosti, a to takovým způsobem, že přináší měřitelný rozdíl pro výkon organizace“.

Autoři Bedrnová a Nový popisují diverzity management „jako systematický postup, který organizace využívají, pokud se rozhodnou pracovat s různorodostí a chtějí ji využít jako strategickou výhodou. Jeho hlavním smyslem je vytvoření inkluzivní organizační kultury“ (2007, s. 597).

Obecně je možné tento pojem chápat jako uznání, akceptování, ocenění rozdílů mezi lidmi s ohledem na věk, gender, fyzické schopnosti, společenský status, etnickou příslušnost, náboženské vyznání, zkušenost atd. Řízení rozmanitosti lze také charakterizovat „jako proces, ve kterém se oceňuje význam jedinečnosti přispění jednotlivých pracovníků k dosahování organizačních cílů“ (Karsten, 1994, s. 73).

Diverzitu lze chápat jako různorodost pracovní síly a dle autorů (Hubbard, 2004, Bedrnová, Nový, 2007) jí lze rozumět i z hlediska určitých kritérií či dimenzí. Mezi primární dimenze patří věk, etnická příslušnost, gender, mentální a fyzické schopnosti, rasa a sexuální orientace. Mezi sekundární dimenze lze řadit komunikační styl, vzdělání, rodinný stav, vojenská zkušenost, organizační role a její úroveň, náboženství, mateřský jazyk, geografická příslušnost, mzda, pracovní zkušenost a styl práce.

Nabízí se zde srovnání mezi politikou rovných příležitostí ve firemní praxi a diverzity managementem. Jedná se o úzce související témata, která je ovšem nutná od sebe odlišit. Pojem rovné příležitosti vyjadřuje absenci překážek bránících občanům na základě jejich příslušnosti k jakékoli znevýhodněné skupině v účasti na ekonomice, politice a v sociální oblasti (Bedrnová, Nový, 2007, s. 608). Rovné příležitosti jsou často vnímány jen v mezích zákonů a tímto způsobem je s nimi prakticky nakládáno. Jsou široké veřejnosti představovány především jako rovnost mezi mužem a ženou. Podle definice je rovnost příležitostí pro ženy a muže stavem, kdy obě pohlaví mohou svobodně rozvíjet své schopnosti a stejným způsobem využívat příležitostí. Znamená stejnou viditelnost, stejné postavení a stejnou účast obou pohlaví ve všech sférách veřejného a soukromého života (Trnková, 2006, s. 4). Naopak řízení diverzity zdůrazňuje důležitost rozdílů mezi lidmi a naznačuje pohled, kde odlišnost je vítána nebo až téměř oslavována (Linehan, Hanappi-Egger, 2006, s. 220).

Nerovnost genderu¹ je dána různými důvody – odlišnou výchovou, genderovými stereotypy, přirozenou preferencí zaměstnání mezi muži a ženami. Se ženami a jejich profesionálním působením jsou spojené následující pojmy. Skleněný strop² je neviditelná, přesto hmatatelná bariéra, která ženám

¹ Pojem gender vyjadřuje, že určení rolí, chování a norem vztahujících se k ženám a mužům bývá v různých společnostech, v různých obdobích či různých sociálních skupinách odlišné.

² Termín zavedený již v roce 1984 (Machovcová, 2006, s. 17).

znemožňuje postup do vyšších pozic neboli situace, kdy na nižších pozicích pracuje dostatek žen, avšak do vedoucích jsou vybíráni především muži (Velíšková, 2007, s. 30). V současnosti se začíná mluvit o dalším fenoménu ohrožující úspěšné ženy ve vedoucích pozicích, a to o skleněném útesu. Jedná se o situaci, kdy ženy probourají „skleněný strop“ a dostanou se na úroveň pozic, které byly původně určeny jen pro muže. Celý tento jev souvisí podle řady výzkumů s předpokladem, že špatné hospodářské výsledky organizace vedou k vyšší ochotě jmenovat ženy do vedení (Machovcová, 2006, s. 17, 30).

2.2 VÝZNAM DIVERZITY A ŘÍZENÍ DIVERZITY PRO ORGANIZACI

Diverzitu na pracovišti lze podle Hubbarda (2004, s. 26 – 28) rozdělit podle čtyř aspektů.

Pracovní rozmanitost se týká problematiky zaměstnanců a všech demografických i geografických faktorů. Sledovány jsou skupinové a situační ukazatele v organizaci, ale také problematika změn na pracovním trhu.

Druhá oblast **behaviorální rozmanitost** pokrývá styl práce a způsoby uvažování, učení se, komunikační styly a změny v postojích a očekávání pracovníků.

Strukturální rozmanitost se především týká vertikálních a horizontálních struktur, hierarchie společností, s tím souvisí také komunikační kanály a spolupráce napříč organizací. Jedná se o problematiku vztahů a komunikace z hlediska hierarchie, jejich organizačních jednotek i celých oddělení.

Obchodní rozmanitost pokrývá problematiku segmentace trhu, zaměření na zákazníky, diverzifikace produktů a poskytovaných služeb. Důležitost této diverzity roste ve spojitosti se zvyšujícím se tlakem konkurence, s globalizací, technologickým pokrokem, se změnami demografických a zákaznických ukazatelích na domácím i zahraničním trhu (Eger, 2009, s. 15).

Řízení diverzity má svou hodnotu a význam pro lepší využití lidských zdrojů. Řízení diverzity může být jedním zdrojem konkurenční výhody na trhu. Organizace, které řídí diverzitu efektivně, jsou známy jako dobré místo pro práci a současně tyto společnosti mají menší míru fluktuace a pracovní absenci (Hubbard, 2004).

Pokud bychom se podívali na souvislosti, které podpořily význam řízení diverzity v západní Evropě, zjistili bychom, že organizační struktury musely reagovat na zvýšenou demografickou komplexnost, vnitřní migraci, větší počet žen na pracovním trhu a kulturní komplexnosti vyplývající z rostoucí svobody pohybu pracovních sil v rámci EU.

Autoři Loden a Rosener **zmiňují tyto dlouhodobé výhody** pro organizaci, která dlouhodobě oceňuje diverzitu. Jedná se o plné využití lidských zdrojů v rámci organizace, snížení počtu konfliktů mezi zaměstnanci majících různé zázemí s ohledem na nárůst diverzity, zlepšené pracovní vztahy založené na vzájemném respektu a zvýšenému povědomí zaměstnanců o multikulturních otázkách, sdílená vize organizace a zvýšená odpovědnost mezi různými zaměstnanci na všech úrovních organizace, větší inovace a flexibilita díky tomu, že zaměstnanci všech kulturních zázemí se více

zapojují do klíčových rozhodovacích procesů, vyšší produktivita díky většímu zaměření zaměstnanců na splnění úkolu a menšímu plýtvání energie na řešení osobních konfliktů a kulturních rozporů (Loden, Rosener, 1991, s. 4, Cultural diversity in organizations and business, 2000).

Mezi další přínosy dobře řízených programů diverzity lze podle dalších autorů zařadit vyšší výkonnost organizace, nižší úroveň absence, zvýšenou kreativitu a schopnost inovace a kvalitnější řešení problémů (Linehan, Hanappi-Egger, 2006, s. 218). Například Harris (2004) zdůrazňuje **obchodní důvody** motivace pro iniciativy zaměřené na diverzitu. Mezi zmiňovanými důvody jsou být zaměstnavatelem, kterého si lidé vybírají, přitahovat a udržovat talenty, rozvíjet zaměstnance s velkým potenciálem, zvyšovat produktivitu a držet krok s konkurencí.

Obecně se v literatuře objevují čtyři odlišné přístupy k organizační změně z pohledu diverzity, které souvisí s časovým obdobím. Jako první se setkáváme s **opatřeními k zajištění rovnoprávnosti**. Pouze přítomnost rozmanité pracovní síly nevytváří v podniku diverzitní prostředí. A právě toto skutečnost byla podstatou opatření v šedesátých a sedmdesátých letech, a to vytvořit „odlišným“ zaměstnancům přístup do organizací a do dalších systémů (Rosado, 2008, s. 10).

Dále je **to ocenění/ohodnocení odlišností a diverzity**, které předpokládá určitou snahu o rozvoj postojů zaměstnanců prostřednictvím diverzitního vzdělávání.

Jako třetí chceme zmínit **řízení diverzity**, které je průběžným procesem, který podněcuje nejrozumnější talenty a jejich schopnosti, které diverzifikovaná populace přináší organizaci, komunitě nebo společnosti, tak aby se vytvořilo zdravé, inkluzivní prostředí, které je „bezpečné pro rozdíly“, umožňuje lidem „odmítnout odmítnutí“, oceňuje diverzitu a maximalizuje plný potenciál všech v kulturním kontextu, ze kterého má každý prospěch (tamtéž, s. 5).

A posledním přístupem je **žijící diverzita** - ve 21. století se budou firemní podniky, školy a další organizace stále více zaměřovat na tzv. „žijící“ diverzitu. Jde o autentický přístup k diverzitnímu řízení a cílem tohoto směřování je podle autorky začlenění tohoto fenoménu do celého kontextu. Jednotlivé dimenze diverzity se nebudou zkoumat izolovaně, nýbrž v souvislostech.

2.3 ŘÍZENÍ DIVERZITY JAKOU SOUČÁSTÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Organizace by měly spatřovat v diverzitě pracovní síly strategickou podnikovou iniciativu i přes problémy a výzvy, které s sebou přináší, než ji chápat jen jako „hezkou věc, kterou mohou dělat“. V důsledku toho iniciativy zaměřené na diverzitu jsou nyní integrovány do politik a procedur řízení lidských zdrojů v organizacích pro své strategické přínosy. Diverzita zasahuje do rozvoje a řízení lidských zdrojů výrazně. Zvyšující se nároky na znalosti a dovednosti zaměstnanců tak nemohou vytvořit univerzálního jedince, který by všechny kladené nároky zvládal (Velišková, 2008, s. 22).

Veškeré snahy organizace o diverzitní řízení musí být implementovány do personálních procesů a činností jako je nábor, přijímání zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání, povyšování v rámci interní mobility, udržování kontaktu s matkami na mateřské či rodičovské dovolené (dále jen MD/RD), flexibilní pracovní úvazky apod. Zaměstnavatelé také musí iniciativy zaměřené na diverzitu integrovat

do širších, dlouhodobých cílů a mise organizace. Ve vztahu k praxi řízení lidských zdrojů v organizacích, které implementovalo diverzity management do každodenního života, lze předpokládat, že budou využívány například kompetenční modely obsahující kompetence diverzity, specifika mezinárodního personálního řízení, dále nástroje sloužící k řízení kultury organizace. Personální oddělení v těchto organizacích rovněž iniciuje strategický koncept CSR a podporuje politiku rovných příležitostí (Velíšková, 2008, s. 23). Podle názoru autorky jsou rovné příležitosti z organizačního hlediska často vnímány jako hlavní záležitost personálního oddělení a manažerů lidských zdrojů. Naproti tomu řízení diverzity je považováno za zájem všech zaměstnanců, zejména liniového a top managementu uvnitř organizace. Řízení rozmanitosti v sobě nese způsob, jakým je společnost řízena, a také způsob, jakým vedoucí pracovníci vykonávají svoji práci.

Phelps (1997, s. 25 - 29) uvádí osm modelů manažerského přístupu k diverzitě.

Model popření. V modelu je existence rozdílů popřena úplně. Z historického hlediska hrálo popírání diverzity velkou roli v myšlení manažerů, obzvláště těch, kteří chápou diverzitu omezeně, a to pouze v rámci pracovních problémů. Model popření umocňuje důraz na stejný přístup ke všem - žádným rozdílům není přikládán význam.

Model přizpůsobování. Základní předpoklad tohoto modelu je dominance většiny. Prvky, které jsou v menšině, se budou muset naučit respektovat normy většiny. Zaměstnanci patřící k minoritám se budou muset asimilovat a přizpůsobit ve všech ohledech.

Model inkluze a exkluze. Inkluze představuje aktivity zahrnuté často v rámci tzv. afirmativních akcí – cílem je zahrnout diverzitu zvýšením počtu a variability prvků v rámci společnosti. Naopak exkluze je snahou eliminovat rozmanitost zamezením přístupu a snížením počtu a variability jednotek ve společnosti.

Model potlačení. Skupinám s rozdílnostmi je důrazně doporučováno, aby své odlišnosti nijak nezvýrazňovaly.

Model izolace. Tento model izolace napomáhá osoby či skupiny odlišné od většiny zahrnout, ale bez potřeby měnit firemní kulturu nebo systém.

Model vzájemného tolerování. V tomto modelu funguje princip, že pracovníci specifických skupin jsou zahrnuti, ale nikdo si necení těchto skupin ani neakceptuje rozdíly. Tento přístup je založen na předpokladu, že odlišné prvky mohou existovat v rámci většiny bez vzájemného porozumění, podpory a zapojení.

Model budování vztahů. Tento model charakterizuje vědomá snaha o kultivaci vztahů mezi různými skupinami. Jeho předpokladem je, že dobré vztahy pomohou překonávat vzájemné odlišnosti.

Model vzájemné adaptace. Všechny zapojené strany akceptují a rozumí rozdílům a diverzitě a jsou si dobře vědomy, že přizpůsobit se budou muset všichni účastníci. Tento model jednoznačně nabízí nejlepší zahrnutí diverzity, což maximalizuje schopnost vyrovnat se s komplexností organizací.

2.4 DIVERZITA PRACOVNÍCH SIL V MODELECH STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Cílem této podkapitoly je objasnit, jakým způsobem byla a je diverzita uchopena v minulosti až do současnosti v odborné literatuře, která se věnuje strategickému řízení lidských zdrojů. Modely strategického řízení lidských zdrojů jsou zde hodnoceny a řazeny do kategorií podle klasického dělení na základě univerzalistického, kontingenčního a konfiguračního přístupu (Delery, Doty, 1996, s. 802).

Univerzalistický pohled představuje nejjednodušší přístup k analýze strategií pro řízení lidských zdrojů. Jeho hlavním cílem je určení nejlepších postupů v řízení lidských zdrojů, které musí splňovat dvě podmínky, a to schopnost prokázat, že jsou schopny zlepšovat výkonnost organizace, a určitou míru zobecnitelnosti (Becker a Gerhart, 1996). Vycházíme-li z výše uvedených předpokladů, tyto studie se snaží identifikovat konkrétní postupy v řízení lidských zdrojů, které může organizace použít za jakýchkoliv okolností jako nástroje k řízení diverzity a mezikulturních otázek. Podle autora studie z roku 2013 Alcázar bylo prokázáno, jak důležité jsou koncepční směry, které se zaměřují na podporu rovných příležitostí, pružnou pracovní dobu, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, hodnocení výkonnosti, diverzitní vzdělávání nebo flexibilní odměňování. Univerzalistický výzkum při uplatnění tohoto přístupu prokázal, že některé koncepční směry mají dopad na výkonnost heterogenních týmů (Alcázar a kol., 2013, s. 41).

Z pohledu kontingenčních modelů nejsou vztahy mezi závislými a nezávislými proměnnými (koncepty HR a výkonnosti) stabilní. Mění se totiž v závislosti na třetí proměnné, která se označuje jako kontingenční proměnná. V důsledku této proměnlivosti není možné vytvořit nejlepší postup, který by vedl za všech okolností k nejvyšší výkonnosti (Delery a Doty, 1996). Tento nový způsob teoretického uvažování slibuje do budoucna možnost komplexního pochopení problematiky řízení diverzity (Alcázar a kol., 2013, s. 41). Autorka se však domnívá, že na základě prostudované literatury se v kontingenčních modelech strategického řízení lidských zdrojů nachází ještě méně odkazů na diverzitu a diverzitní vztahy než v literatuře věnované univerzalistickým modelům.

Hledisko konfiguračních modelů debatu o strategickém řízení lidských zdrojů ještě komplikuje tím, že předpokládá, že systém řízení lidských zdrojů musí být nejen konzistentní s okolním prostředím a organizačními podmínkami, ale také vnitřně soudržný (Delery and Doty, 1996). Lidské zdroje se tedy definují jako komplexní interaktivní systém, ve kterém vzájemná závislost použitých postupů může násobit (nebo oslabovat) výsledný účinek (Alcázar a kol., 2013, s. 42).

3 FIREMNÍ KULTURA A ŘÍZENÍ DIVERZITY

Diverzitní organizace je ta, která pracuje s předpokladem a s firemní filozofií postavenou na skutečnosti, že fungování a výkonnost jakékoliv pracovní skupiny nebo celé organizace může být posílena jedinečnými přínosy rozdílných jednotlivců. Zaměstnanec takové společnosti je „diverzitně kompetentní“, tedy chápe, respektuje, váží si a častokrát hledá kulturně rozličné kolegy a využívá jejich zkušenosti.

Společnost se stala inkluzivní, když se diverzita stala součástí struktury organizace. Je v podniku zakořeněná a není vnímána jako izolovaný program, ale spíše jako klíč k růstu a úspěchu. Seniorní manažeři jsou vnímáni jako „změnoví agenti“ a jako vzor jednání a chování. Na každodenní bázi diskutují význam diverzity jako klíčové podnikové strategie a aplikují konsistentní vedení. Organizace podporuje hodnoty diverzity, aby se staly součástí korporátní identity. Odměňovací systém je vytvořen speciálně tak, aby redukoval odchylky v udržení a rozvoji vysoce výkonných talentů (O'Mara, Richter, 2009, s. 157 - 8). Studie vypracovaná Buntonem (2000, s. 3) identifikuje základní pilíře, tzv. „best practices“, které použili vedoucí organizací k dosažení diverzity pracovní síly a k nastavení diverzitní firemní kultury. Výzkumný tým identifikoval následující klíčové faktory úspěchu. Prvním z nich je **diverzita jako závazek vedení organizace**. Manažeři změnu řídí, ale nejlepší lidé změnu vytvářejí tím, že inspirují své zaměstnance. Druhou oblastí je **zapojení zaměstnanců**. V průběhu nastavování kultury diverzity je nutné, aby manažeři měli na paměti organizační cíle jako je maximalizace pracovního uspokojení všech zaměstnanců a podpora učící se organizace. V neposlední řadě jde také o **strategické plánování**. Zaměřuje se na vytváření měřitelných způsobů, jak diverzita může podpořit strategické směřování, cíle a úkoly organizace (tamtéž, s. 5 -7).

4 VZDĚLÁVÁNÍ PRO PODPORU ŘÍZENÍ DIVERZITY

Většina organizací, které implementují diverzitní vzdělávání, tak činí na základě potřeb mateřských společností sídlících ve Spojených státech amerických nebo v zemích západní Evropy. Vzdělávací agentury tyto typy školení nenabízí, nicméně jsou schopné je „ušít na míru“ konkrétním společnostem. Vzhledem k tomu, že zde ale nepůsobí odborně vzdělaní školitelé, mají tato školení tendenci směřovat spíše ke vzdělávacím programům zaměřeným na interkulturní komunikaci, na řízení konfliktů nebo na týmovou spolupráci.

Primárním cílem školení a rozvojových vzdělávacích programů na podporu diverzity je poskytnout pracovníkům na všech úrovních organizace znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k efektivnímu zvládnutí jejich práce ve smyslu pomoci organizaci dosáhnout strategických podnikových cílů. Z pohledu diverzity se může jednat o speciální vzdělávací programy zaměřené například na rovné příležitosti ve firmách, jak efektivně nastavit *job sharing* (sdílení pracovního místa), flexibilní pracovní

dobu nebo tzv. „*flexi office*“, cílem může být i podpora *work-life balance*, zaměstnávání maminek po rodičovské dovolené a starších zaměstnanců.

Diverzitní vzdělávání je jednoznačně efektivnější v organizacích, které pojímají definici diverzity široce než tam, kde diverzita znamená podporu pouze rasové nebo etnické menšiny a zaměstnávání žen. Navíc je důležité si uvědomit, že školení představuje pouze jednu z možných aktivit napomáhajících k přilákání, retenci a rozvoji různorodé pracovní síly. Důležitý je také výběr tréninkových a vzdělávacích metod a forem. Z praxe jsou jednoznačně oceňované metody tzv. *storytelling* – tedy používání příkladů z praxe, které mají pro organizaci význam a tvoří emoce, dále je hojně využívaná diskuse a nechávání prostoru účastníkům pro sdílení jejich zkušeností. Doporučené jsou také konkrétní případové studie, tedy příležitost pro účastníky řešit reálné problémy a případy, a učení se formou skupinových her. Obě tyto metody vysoce angažují účastníky těchto školení (Mužík, 2002, Beneš, 2008).

5 UPLATNĚNÍ ŘÍZENÍ DIVERZITY NA ZÁKLADĚ POPSANÝCH PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ

Autorka si vybrala tři společnosti z rychloobrátkového trhu, dále pak dvě výrazné společnosti z telekomunikačního prostředí a tři nejvýraznější banky fungující na českém trhu. U všech těchto společností je možné vysledovat společné charakteristiky, trendy do budoucna a i úskalí aplikovaného řízení diverzity.

Sledované společnosti začínaly většinou s konkrétními akcemi v rámci rovných příležitostí. Jedná se totiž o oblast, která je pro vedení společnosti a pro personální manažery poměrně dobře uchopitelná a pochopitelná. Z tohoto důvodu se společnosti věnují nastavování pravidel v personálních procesech jako je rovné odměňování, rovný přístup k zaměstnancům z pohledu genderu a nastavení pravidel v náboru a výběru nových zaměstnanců. Podle názoru autorky se tato oblast stala již nedílnou součástí firemní kultury u sledovaných společností. Personalisté při externím, ale i interním náboru se dívají na kandidáta z perspektivy pracovního týmu. Sledují, jaké charakteristiky lidí jsou již v kolektivu zastoupeny, jaký člověk by se mohl lépe zapojit do pracovního týmu. Některé společnosti mají také nastaveno pravidlo, že mezi kandidáty na obsazovanou pozici musí být jistý poměr mužů a žen.

Popsané společnosti, které se diverzitním řízením zabývají (v rámci případových studií to bylo sedm společností z devíti), jsou zaměřené bez výjimky na spolupráci s univerzitami, ve dvou případech také s vyššími odbornými či středními školami. Společnosti jsou natolik flexibilní a vyzrálé, že pracují s mladými a talentovanými lidmi a nabízí jim pracovní zkušenosti. Studentům je v těchto společnostech nabízena možnost stipendií, nejrůznějších projektů, „trainee programů“ i dlouhodobých pracovních stáží. Společnosti spolupracující na případových studiích mají vydefinované pojmy jako rovné příležitosti, diverzita a řízení diverzity, inkluze a inkluzivní firemní kultura. Nabízí svým zaměstnancům flexibilní formy práce (práce na zkrácený úvazek, dohoda o pracovní činnosti a o provedení práce, práce z domova pro určité pozice na základě individuální dohody s přímým nadřízeným, pružná pracovní doba).

Všechny společnosti považují za velmi důležitou také oblast práce s matkami (popřípadě i s otci) vracející se po MD/RD. Důležité je zmapování interního procesu, nastavení základních pravidel ve spolupráci s liniiovými manažery i s rodiči. Většinou je rodičům usnadněn návrat do zaměstnání poskytnutím flexibilního pracovního úvazku na konkrétní dobu. Vybrané společnosti momentálně nedisponují možností firemní školky, ale některé z nich nabízejí například rodičovské příspěvky na hlídání dětí. Oblast sladování pracovního a soukromého života je společnostmi vnímána částečně jako podpora rodičů na MD/RD, dále se snaží zaměstnancům nabízet takové benefity, které podporují rovnováhu pracovního a nepracovního života. Důležitou oblastí je také osvěta v oblasti řízení různorodosti.

Poslední, a podle názoru autorky nejzajímavější oblastí, je přístup k řízení talentů a jeho propojení s řízením diverzity. Řízení diverzity se stává součástí hodnocení vedoucích strategických pracovníků (od úrovně generálních ředitelů po CEO mezinárodních společností). Diverzitní strategie se prolínají do oblasti leadershipu (nastavení kompetencí diverzifikačního lídra a rozvoje jeho kompetencí) a pomáhají k vytvoření takového prostředí, kde zaměstnanci rozumí pojmům spojených s diverzitou a inkluzí a kde se stávají nedílnou součástí strategických podnikatelských cílů. Dále jsou navázány na procesy pomáhající vyhledávat talenty v rámci různorodých týmů bez ohledu na jejich věk, gender a národnostní příslušnost, a v neposlední řadě jsou tyto strategie také přímo propojeny s výsledky společnosti. Na základě těchto ukazatelů jsou nastavené klíčové indikátory výkonu (KPI's) a v některých případech i kvóty pro počty žen od určité manažerské úrovně už na lokální úrovni. Osm z devíti oslovených společností aktivně pracuje se svými talenty z pohledu diverzity managementu. V rámci hodnocení talentů (tzv. „*talent review*“) bývají nastavená pravidla v poměru zastoupení žen a mužů. Většina sledovaných společností má programy, které jsou určeny především ženám.

Rovné příležitosti a diverzita tvoří jeden z pilířů koncepce společenské odpovědnosti oslovených společností. V rámci společensky odpovědného chování firmy podporují diverzitu a kladou důraz na rovné zacházení bez ohledu na gender, věk nebo etnický původ. Další nezbytnou podmínkou je angažovanost zaměstnanců, bez které by si společnosti CSR nedokázaly představit.

Mezi doporučeními je podle autorky vhodné komunikování diverzifikačních cílů do společnosti. V některých případech dokonce jsou tyto cíle před zaměstnanci utajovány, patrně s obavami, že by mohla být opatření vnímána jako pozitivně diskriminační. Některé společnosti také nejsou v řízení diverzity lokálně příliš aktivní a spoléhají spíše na aktivní politiku mateřské společnosti. V některých případech je patrná snaha společností se vyprofilovat jako diverzifikační organizace, která pečuje především o vyšší návratnost maminek z MD/RD, nicméně pravá diverzifikační politika je ještě v počátcích. Žádná ze zmiňovaných společností se v době vzniku případových studií prozatím aktivně nezabývala zaměstnáváním starších zaměstnanců (50+) a celkovou implementací *age managementu* a v rámci národnostní a kulturní diverzity se žádná aktivně neangažuje například v oblasti integrace menšin (Romů či jiných v Česku žijících menšin). Přitom problematika zaměstnanců 50+ je v ČR velmi aktuální a obecně široce oslovovaná.

6 ZÁVĚRY DISERTAČNÍ PRÁCE

Autorka se na základě získaných informací za posledních pět let a především na základě zkušeností z konkrétních případových studií pokusila zhodnotit a sumarizovat základní doporučení a dílčí kroky pro společnosti, které se připravují na implementaci řízení diverzity. Téma považujeme za velmi důležité pro obor Andragogika a personální řízení.

České společnosti, které začínají implementovat řízení rozmanitosti, stojí na prahu výrazných změn, a je potřeba, aby jejich kroky byly v tomto ohledu promyšlené. Počáteční překážkou rozvoje diverzity může být podle názoru autorky především její neuchopitelnost a zdánlivě neměřitelná podstata.

Nejprve si ale musíme přiznat, že diskriminace a nerovnováha v českém firemním prostředí existuje, a poté vykročit tím správným směrem. Prvním krokem organizací, které se rozhodly implementovat řízení diverzity, je podle názoru autorky splnění legislativních podmínek protidiskriminačních opatření a vytvoření základního rámce pro podporu rovných příležitostí. V dlouhodobém procesu je rovněž důležité zmapování současné situace formou provádění průzkumů v nejrůznějších oblastech zaměstnanecké politiky. Co se týče oblastí, na které by se společnosti měly v rámci diverzity managementu zaměřovat, jedná se o rovné odměňování na stejných pozicích, se stejnou kvalifikací a se stejnými zkušenostmi, obsazení žen v top managementu, další oblastí jsou zaměstnanecké benefity, které podporují a vytvářejí příznivé podmínky pro mladé rodiče a vzděláváním na podporu diverzity. Nedílnou součástí je i celkové hodnocení konkrétní společnosti jako atraktivního zaměstnavatele. A právě zavádění diverzity lze hodnotit jako silný motivační prvek nejen pro stávající zaměstnance, ale rovněž pro ty potenciální. Dalším aspektem, který se zde jednoznačně otevírá, je problematika sladování práce a rodiny. Tato oblast prezentovaná jako rovnováha mezi pracovním a osobním životem, sladění rodiny a kariéry, sebedůvěra a asertivita žen – matek – manažerek, je podle autorky klíčová. Musíme si uvědomit, že většina programů pro pracovníky s vysokým potenciálem růstu a talentu, jsou pro zaměstnance ve věkové hranici 28 až 35 let. A proto je zcela zásadní navrhnout takový systém podpory, který bude přátelský také pro zaměstnance v pozdějším věku a v roli rodičů.

Návazným krokem je ustanovení flexibilních pracovních úvazků, flexibilní pracovní doby nebo jiných forem práce, které umožní zaměstnancům nejen se realizovat ve své kariéře, ale rovněž i péči o rodinu. Je nesporné, že zkrácené úvazky přispívají k růstu zaměstnanosti žen a zvyšují jejich účast na trhu práce, dále zaměstnavatelé mohou právě zkrácených úvazků využít k uzpůsobení svých zdrojů sezónním podmínkám trhu práce a v neposlední řadě tyto úvazky usnadňují sladování pracovního a osobního (rodinného) života. V praxi často ale zaměstnavatelé bojují se skutečností, že zkrácené úvazky mohou zvyšovat celkové náklady na pracovní sílu (a to především z důvodů fixních nákladů), obecně se dá také říci, že zaměstnanci pracující na zkrácený úvazek mají v průměru nižší výdělky a méně příležitostí ke kariéernímu růstu.

Důležité je také sledování statistik struktury zaměstnanců v celé společnosti, v jednotlivých odděleních a na jednotlivých pozicích, zároveň pokládat důraz na rozložení uchazečů při nábořech na

vyšší manažerské pozice. Další oblastí, která nepřímo podporuje diverzitní řízení, jsou výzkumy spokojenosti a například v dnešní době velmi oblíbené téma angažovanosti a motivace zaměstnanců (tzv. „*Engagement*“). Důležité jsou také rozvojové programy pro vyšší manažery a manažerky³, aby se naučili rozvíjet mladý talent, a programy pro zachování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Tato oblast je také společnostmi velmi podceňovaná. Kvalitní mentorovací program pro klíčové zaměstnance, vytváření příležitostí pro síťování (tzv. „*Networking*“) a pro tzv. „*Role model*“ je spíše výjimkou.

Na základě informací získaných z případových studií společností, které na českém trhu působí a uvádí řízení diverzity v život na různých úrovních, autorka vytvořila seznam klíčových procesů a oblastí, které identifikovala jako rozhodující pro úspěšnou implementaci (Suss, Kleiner, 2008). Jde o formování diverzitní strategie jako součást byznys cílů společnosti a osobní zapojení top managementu, rovný přístup ke všem zaměstnancům v personálních procesech, flexibilní formy práce a pracovní úvazky, systematická práce se zaměstnanci na MD/RD, podpora sladování pracovního a osobního života, interní HR marketing a komunikace zaměřená na diverzitní řízení, vzdělávací a rozvojové programy zaměřené na osvětu diverzity a rozvoj specifických kompetencí řízení talentů, identifikovat interního advokáta změny a jeho roli, důraz na sběr a využití statistik a sledování hlavních indikátorů, zahrnutí diverzity do hodnocení výkonu, podpora vytváření sociálních sítí a kariérový rozvoj a program nástupnictví.

Další zajímavou oblastí, kterou autorka považuje za důležitou zmínit, je vyhodnocení návratnosti investic v rámci řízení diverzity. Obecně se dá říci, že společnosti prozatím plošně nesledují návratnost investic vložených do akcí na podporu řízení diverzity. V praxi tedy prozatím nenajdeme speciální měření, které by se zaměřovalo například na výkonnost diverzitních týmů, zabývalo se kulturními či jinými audity a pracovalo pravidelně se skupinou zaměstnanců ve fokusové skupině (*focus group*) zaměřené na toto téma.

Výjimkou jsou pravidelné reporty sledující zastoupení žen v oddělení nebo na úrovni středního, vyššího a top managementu. Dalším ukazatelem, který se v praxi vyskytuje, je počet maminek, popřípadě otců, a jejich reintegrace zpět do společnosti. Zde firmy, které tuto politiku podporují, mají velmi dobře spočítáno, kolik společnost stojí externí recruitment (výběrové řízení, čas manažera na adaptaci, apod.) v porovnání s návratem zaměstnance do zaměstnání, byť na zkrácený či

³ Například mentoringový program MyOdyssey pro české manažerky, jehož účastníkem je také autorka tohoto textu. Odyssey je první mezioborový a mezipodnikový mentoringový program, v němž se zkušené vrcholové manažerky a manažeři věnují profesnímu rozvoji talentovaných žen v České republice. Jedná se o nekomerční program, který spojuje nadané profesionálky s ženskými i mužskými lidry českého byznysu. Ti se v rámci programu stávají jejich rádci a podporují je při rozvoji talentu a uskutečnění ambicí. Cílem Odyssey je odhalit a rozvinout potenciál českých manažerek, přispět ke zvýšení diverzity českého podnikatelského prostředí a do budoucna výrazně rozšířit skupinu českých manažerek, které se stanou vzory ostatním ženám.

jiný flexibilní pracovní úvazek. Novinkou v této oblasti ale jsou například průzkumy, které se zaměřují na spokojenost zákazníka a uspokojení jeho diverzitních potřeb. Zde hraje klíčovou roli firemní kultura společnosti a její zaměření na koncového zákazníka.

Oblast řízení diverzity musí podle autorky aktuálně stále čelit mnoha bariérám v našem pracovním prostředí. Autorka se domnívá, že mnoho zaměstnavatelů stále oblast řízení diverzity přehlíží, neboť si „nejsou vědomi žádné diskriminace“, ale znevýhodněné skupiny stále při vstupních pohovorech čelí nepříjemným a osobním otázkám na svůj zdravotní stav, rodinnou situaci či jiné osobní záležitosti. Samotné bariéry vytváří také sama organizace. Snad s výjimkou mezinárodních společností se organizace diverzitou zatím příliš nezabývají. Autorka vidí především tyto důvody – všeobecně malé povědomí zaměstnanců o povinnostech zaměstnavatelů a neschopnost čelit těmto autoritám, dále pak zastaralé organizační procesy a neodpovídající postupy a v neposlední řadě se jedná o strach z nového a neprozkoumaného, zdánlivě nebezpečného. Diverzita a její přínosy nejsou příliš diskutovaným tématem široké veřejnosti a společnosti nevidí potřebu se jí zabývat. Dalšími bariérami, které také zmiňuje i Velišková (2007, s. 14 – 15) jsou kulturní bariéry a společenská nevyzrálost, která se projevuje nedostatkem etiky a nízkým respektem k zákonným normám.

Co se týče výhledu do budoucna a plánování dalšího vývoje v rámci řízení diverzity, sledované společnosti mají vypracované strategické dokumenty v oblasti řízení diverzity na období 2013 – 2015. Trendem v následujících letech je zaměření se na ženské talenty a manažerky, dále pak na zaměstnance z hlediska jejich věku a vznik a podpora multikulturních týmů. Podle názory autorky je možné také vysledovat, na jaká témata by se společnosti působící na českém trhu měly orientovat a připravit. Jde především o systematický přístup k rozvoji žen – manažerek a důraz na zastoupení a roli žen ve vyšším managementu, dále je to flexibilita pro co nejširší možnou skupinu zaměstnanců napříč celou společností a flexibilita jako součást manažerského vzdělávání. Autorka by také společností doporučila se více zaměřit na interní i externí komunikaci – jak lépe komunikovat a „prodat“ zaměstnancům a manažerům diverzitní řízení.

7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

1. **ALCÁZAR, F. M., FERNÁNDEZ, P. M. R., GARDEY, G. S.** Workforce diversity in strategic human resources management models. Critical review of the literature and implication for future research. *Cross Cultural Management*. Volume: 20 (1), 2013, s. 41 – 42, ISSN 1352-7606.
2. **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
3. **BECKER, B., GERHART, B.** The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospect. *Academy of Management Journal*. Volume: 39 (4), 1996, ISSN 0001-4273.
4. **BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I.**, *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2007, s. 597, 608, ISBN 978-80-7261-169-0.
5. **BENEŠ, M.** *Andragogika*. 1. Vydání, Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2580-2.
6. **BUNTON, W.** Best practices in achieving workforce diversity. U.S. Department of Commerce and Vice President Al Gore's. National Partnership for Reinventing Government. Benchmarking Study. Golden Colorado: Coors Brewing Company. 2000, s. 3 – 7.
7. *Cultural diversity in organizations and business: Gaining a competitive Advantage*. A primer. Affiliation of multicultural societies & service agencies of BC (AMSSA), 2nd edition, 2000, ISBN 0-9696026-1-8.
8. **DELERY, J. E., DOTY, D. H.** Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Emerald Management Reviews*. Volume: 39 (4), 1996, s. 802, ISSN 1474-6085.
9. **EGER, L. a kol.** *Diversity management*. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností, 2009, s. 15, ISBN 978-80-87306-03-1.
10. **HARRIS, H. BREWSTER, C. & SPARROW, S.** *International human resource management*. London: Chartered Institute of personal development, 2004, ISBN 978-1847872937.
11. **HUBBARD, E. E.** *Diversity management*. Amherst: HRD Press, 2004, s. 26 – 28, ISBN 0-87425-761-1.
12. **KARSTEN, M. F.** *Management and gender: Issues and attitudes*. Westport: Praeger Publisher. 1994, s. 73, ISBN 0-275-94501-4.
13. **LINEHAN, M., HANAPPI-EGGER, E.** Diversity and diversity management: comparative advantage. Managing human resources in Europe. A thematic approach. London: Routleg, 2006, s. 218 – 220.
14. **LODEN, M., ROSENER, J. B.** *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, IL, s. 4, 1991, ISBN 978-1556233869.

15. **MACHOVCOVÁ, K.** *Ženy na skleněném útesu. Rovné příležitosti do firem.* Praha: EU Equal, 2006, s. 17, 30, ISBN 80-86520-15-3.
16. **MUŽÍK, J.** *Didaktika dospělých.* 1. vyd. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, edice celoživotního vzdělávání, 2002, ISBN 80-86284-21-2.
17. **O'MARA J., RICHTER, A.** Setting standards for organizational diversity work. It's a lot more than culture fairs and ethnic foods. Wiley: Pfeiffer Annual, 2009, s. 157 – 158.
18. **PHELPS, E. M.** *Understanding and Managing Diversity. The Personnel Challenge for Leaders.* The Research Department. Air Command and Staff College, s. 25 – 29, 1997 [online]. [cit. 1. 5.2011]. Dostupný z [www: <http://www.afresearch.org/skins/RIMS/display.aspx?moduleid=be0e99f3-fc56-4ccb-8dfe670c0822a153&action=researchprojects_search&AcademicYear>](http://www.afresearch.org/skins/RIMS/display.aspx?moduleid=be0e99f3-fc56-4ccb-8dfe670c0822a153&action=researchprojects_search&AcademicYear).
19. **ROSADO, C.** What do we mean by „managing diversity“? New Haven: Southern Connecticut State University, 2008, s. 5, 10.
20. **SUB, S., KLEINER, M.** Diversity management in Germany: Dissemination and design of the concept. *International journal of human resource management.* Volume 18 (11), 2008, s. 1934-1953, ISSN 0958-5192.
21. **TRNKOVÁ, J.** *Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem.* Praha: EU Equal, 2006, s. 4.
22. **VELÍŠKOVÁ, H.** *Víc (různých) hlav víc ví. Diversity management – přínosy rozmanitých pracovních týmů.* 1. vydání, Praha : Nový prostor, o. s., 2007, s. 14 – 15, 30, ISBN 978-80-903990-0-6.
23. **VELÍŠKOVÁ, H.** In: KRÁLÍKOVÁ, A. *Řídit různorodé týmy je náročnější – a je to výzva.* Rovné příležitosti do firem. 3. speciální vydání, Praha : Gender Studies, o.s. 2008, s. 22 - 23, ISBN: 978-80-86520-25-4.