

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium
2008–2011

Pavla Táborská

Diversity Management

Diversity Management

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2011

Vedoucí práce:..... PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

28.6.2011

.....

podpis autorky

Abstrakt

Tématem této bakalářské práce je diversity management tedy řízení diverzity v organizacích. Diversity management je představen jako koncept, který vychází z boje proti diskriminaci, oceňování interindividuálních rozdílů mezi lidmi a přináší organizaci zisky. První část se zaměřuje na lidská práva, diskriminaci a rovné příležitosti. Vymezení interindividuálních rozdílů – znaků diverzity v další kapitole je důležitým předpokladem k pochopení podstaty diversity managementu. Diversity management se především zajímá o skupiny pracovníků, které jsou v organizacích obvykle znevýhodňovány, mezi ně patří hlavně ženy, osoby odlišné rasy, etnicity, osoby starší 50 let a osoby se zdravotním postižením. Z pohledu organizace má důležitý význam implementace konceptu v organizaci a výhody a rizika, která s tímto procesem souvisí. Tato práce se z hlediska organizace poté zaměřuje na to, jak se diversity management projevuje v personálních činnostech. Poslední část práce se věnuje situaci diversity managementu v České republice.

Klíčová slova:

Lidská práva, diskriminace, předsudky, stereotypy, afirmativní akce, rovné příležitosti, globalizace, demografické stárnutí, konkurenční výhoda, diverzita, diversity management, genderová diverzita, věková diverzita, kulturní/etnická diverzita, osoby se zdravotním postižením, gender pay gap, antidiskriminační zákon, společensky odpovědná organizace, work-life balance, audit diverzity, trénink diverzity.

Abstract

The theme of this bachelor thesis is diversity management – managing diversity in organizations. Diversity management is introduced as a concept, based on fight against discrimination, appreciating interindividual differences among people and brings organization a profit. The first part focuses on human rights, discrimination and equal opportunities. Definition interindividual differences – dimensions of diversity in the next chapter is an important prerequisite to understanding the essence of diversity management. Diversity management is primarily interested in groups of workers who are usually disadvantaged in organizations, these include mainly women, persons of other race or ethnicity, persons over 50 years and persons with disabilities. From the perspective of organization is very important an implementation of the concept in the organization and benefits and costs that relate to this process. Then this thesis in terms of organization focuses on how diversity management is reflected in personnel activities. The last part of the thesis is dedicated to situation of diversity management in the Czech Republic.

Keywords:

Human rights, discrimination, bias, stereotypes, affirmative action, equal opportunities, globalization, demographic aging, competitive advantage, diversity, diversity management, gender diversity, age diversity, culture/ethnic diversity, ability/disability diversity, gender pay gap, anti-discrimination act, corporate social responsibility, work-life balance, diversity audit, diversity training.

Obsah

Abstrakt	3
Abstract	4
0 Úvod	7
1 Lidská práva, diskriminace, rovné příležitosti – východiska Diversity Managementu	9
1.1 Vývoj myšlenek rovných příležitostí a vznik Diversity Managementu	12
2 Diverzita ve společnosti a její znaky	16
3 Diversity Management	19
3.1 Ženy	22
3.2 Cizinci, osoby odlišné rasy, etnicity	26
3.3 Osoby starší 50 let	30
3.4 Osoby se zdravotním postižením	32
4 Diversity Management v organizacích	35
4.1 Implementace Diversity Managementu v organizaci	37
4.1.1 Trénink diverzity	41
4.2 Přínosy a rizika implementace Diversity Managementu	43
5 Diversity Management v kontextu personálních činností	46
6 Diversity Management v České republice	51
6.1 Uplatnění Diversity Managementu v České republice	53
7 Závěr	56

8	Soupis bibliografických citací.....	59
9	Přílohy.....	64

0 Úvod

Diversity management je poměrně nový a v České republice dosud málo rozšířený koncept. Je reakcí na změny probíhající ve společnosti, postupující globalizaci a demografické změny, jako je snížená porodnost a stárnutí populace v ekonomicky vyspělých zemích. Diversity management je přístup, který organizacím nabízí možnost, jak se s těmito změnami vyrovnat a využít je ke svému prospěchu.

Obecně lze říci, že diversity management vychází z přirozené rozmanitosti ve společnosti, která by se měla odrážet i v organizacích. Snaží se o vytvoření inkluzivní kultury v organizaci, která oceňuje rozdíly mezi lidmi. Tyto rozdíly se zároveň mohou stát konkurenční výhodou organizace.

Cílem této práce je nastínit koncept diversity managementu, přiblížit jeho východiska a poukázat na provázanost s dalšími koncepty, jako jsou work-life balance a společenská odpovědnost organizace. Přestože není diversity management v České republice příliš rozšířen, situace se pomalu mění. V posledních letech se zvyšuje povědomí o tom, co diversity management je, jaký je jeho význam a přibývá organizací, které mají diversity management implementován. K tomu významně přispívají odborné práce o diversity managementu. Převážná většina prací v České republice na téma diversity management byla vytvořena Evropskou unií a neziskovými organizacemi v rámci různých programů Evropské unie (např. PROGRESS) na podporu diverzity a rovných příležitostí.

Text je členěn do šesti kapitol. V první kapitole jsou popsána východiska diversity managementu – lidská práva a problematika diskriminace. Koncept rovných příležitostí reaguje na problematiku diskriminace a diversity management na něj do určité míry navazuje, jak vyplývá z vývoje myšlenek rovných příležitostí a vzniku diversity managementu ve Spojených státech amerických. Druhá kapitola se věnuje ústřednímu pojmu diversity managementu, a to diverzitě ve společnosti. Představena jsou teoretická dělení znaků diverzity, která ovlivňují vnímání celého konceptu diversity managementu. Ve třetí kapitole je vymezen pojem diversity management, uvedena jsou pojetí různých autorů. Dále se v této kapitole zabývám problematikou

určitých skupin, které jsou v centru zájmu diversity managementu. Jedná se především o skupiny, které jsou v oblasti trhu práce znevýhodňovány. Pozornost je zaměřena na problematiku zaměstnávání žen, cizinců, jedinců odlišné rasy, etnicity, pracovníků starších 50 let a zdravotně postižených jedinců. Následující kapitola pohlíží na diversity management z hlediska organizace, z pohledu fungování tohoto konceptu v organizaci. Důležitým momentem pro organizaci je především jeho implementace a sledování změn, které diversity management přináší – přínosů i nákladů. Implementace diversity managementu se dotýká celé organizace a ovlivňuje také personální činnosti. Personálním činnostem z pohledu diversity managementu je věnována pátá kapitola. Poslední kapitola postihuje diversity management v České republice. Přináší informace ze dvou studií, které zkoumaly obeznámenost určitých skupin s pojmem diversity management, a věnuje se uplatnění diversity managementu v České republice, které je popsáno na příkladech organizací, které vyhrály v roce 2010 soutěž *Firma roku: Rovné příležitosti* pořádanou sdružením Gender Studies.

Z důvodu zjednodušení je v této práci ponechán původní anglický název – diversity management, který je v České republice hojně používán. V českém prostředí se ale používají i další pojmy pro označení tohoto konceptu. Můžeme se setkat například s pojmy řízení diverzity (což je doslovný překlad původního anglického výrazu), diverzity management (tento pojem používá například Eger) a v českém překladu Armstrongovy publikace *Řízení lidských zdrojů* s pojmy politika řízení rozmanitosti a hospodaření s rozmanitostí.

Protože koncept diversity managementu zahrnuje i princip rovnosti pohlaví, považuji na vhodné zmínit následující poznámku o českém jazyku. Český jazyk bohužel rozlišuje dosti striktně slova v mužském a ženském rodě. Použitím mužského rodu ve slovech označující osoby jsou samozřejmě myšleni jak muži, tak ženy. I když je to věc, kterou už často ani nevnímáme, považuji za vhodné se o ní zmínit.

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za čas a odborné rady k vypracování této práce.

1 Lidská práva, diskriminace, rovné příležitosti – východiska Diversity Managementu

Pokud se chceme s konceptem diversity managementu seznámit blíže, měli bychom se nejdříve seznámit s pojmy, které s diversity managementem souvisí, či z nich diversity management přímo vychází. Základním pojmem, se kterým diversity management souvisí, jsou lidská práva. Velice důležitým dokumentem této oblasti je Všeobecná deklarace lidských práv, která byla v roce 1948 přijata Organizací spojených národů a má zaručovat stejná práva pro každého nezávisle na jeho pohlaví, rase, barvě, jazyku, náboženství, politickém nebo jiném smýšlení, národnostním nebo sociálním původu, majetku, rodu nebo jiném postavení. Tento dokument sloužil také jako inspirace při vytváření legislativního zakotvení lidských práv v mnoha státech. Přímo k zaměstnávání a práci se vyjadřuje článek 2 a 23, zde je znění článku 23: „(1) Každý má právo na práci, na svobodnou volbu povolání, na spravedlivé a uspokojivé pracovní podmínky a na ochranu proti nezaměstnanosti. (2) Každý, bez jakéhokoli rozlišení, má nárok na stejný plat za stejnou práci...“ (OSN Praha, 2005)

Při porušování lidských práv dochází k diskriminaci. Diskriminaci můžeme rozlišovat přímou a nepřímou. Jako přímou diskriminaci označujeme chování a opatření, která vedou viditelně k znevýhodnění jedince či skupiny z důvodu „...pohlaví, sexuální orientace, rasového či etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu nebo povinnosti k rodině, politického či jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích či organizacích zaměstnavatelů...“ (Kocianová, 2010, s. 82) Nepřímou diskriminací se označuje situace, kdy je k jedinci přístupováno relativně neutrálně, v důsledku tohoto přístupu je ale jedinec poškozen, a to na základě některého diskriminačního důvodu popsáno výše (Kocianová, 2010, s. 82). Rozpoznat nepřímou diskriminaci je mnohdy velice složité, často si ani jedinec, který se stane obětí nepřímé diskriminace, svou situaci neuvědomí. A i když si ji uvědomí, obvykle neví, jak by se měl zachovat a jak by ji měl správně řešit.

V rámci sjednocení antidiskriminační legislativy v oblasti zaměstnávání a přístupu k zaměstnání přijaly členské země Evropské unie tzv. antidiskriminační

zákon. V zákoně jsou přesně vymezeny pojmy jako přímá a nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování a navádění k diskriminaci. Dále jsou zde uvedeny přípustné formy rozdílného zacházení. Diskriminací se například nerozumí rozdílné zacházení uplatňované za účelem ochrany žen, osob mladších osmnácti let a osob se zdravotním postižením.

Diskriminace vychází ze stereotypů a předsudků. Stereotypy tvoří představy o příslušníkovi určité skupiny (o jeho vlastnostech, postojích, projevech chování), které jsou předávány společností, ve které jedinec žije, nebo si je jedinec vytváří sám na základě vlastní zkušenosti s jedinci dané skupiny. Jedinec poté aplikuje tyto představy na jakéhokoli jiného zástupce skupiny. Projevem negativní stereotypizace jsou předsudky. Předsudky mají iracionální původ (Výrost, Slaměník, 2008, s. 191, 363–364; Nakonečný, 1997, s. 223). Diskriminací v tomto kontextu rozumíme jednání, které znevýhodňuje jedince či určitou skupinu, a to většinou na základě negativních stereotypů či předsudků.

V sedmdesátých letech 20. století probíhaly ve Spojených státech amerických aktivity, které byly později označeny jako pozitivní diskriminace či afirmativní akce, jejichž cílem bylo vyrovnat šance na trhu práce zvýhodněním skupin pracovníků postižených diskriminací (jednalo se především o ženy a členy etnických menšin). Byly například stanoveny kvóty určující počty pracovníků z diskriminovaných skupin. Tento zásah se ukázal jako problematický, protože tito pracovníci často z práce odcházeli, bylo na ně nahlíženo jako na málo kvalifikované, což vedlo k jejich izolaci. Dalším projevem byl negativní postoj ostatních pracovníků vůči nyní zvýhodňovaným skupinám, tito pracovníci se cítili být sami diskriminováni (Keil et al., 2007, s. 5–6). Obecně je v současnosti na akce pozitivní diskriminace nahlíženo z dlouhodobého hlediska jako na přínos, a to hlavně v počáteční fázi implementace diversity managementu v organizaci, kdy jsou tyto kroky nezbytné (Bedrnová, Nový, 2009, s. 597).

Někteří lidé ztotožňují pojem diversity management s pojmem rovných příležitostí. Tyto pojmy by ale měly být rozlišeny, i když k sobě mají velice blízko. Rovnými příležitostmi se většinou rozumí dodržování zákonů, které chrání

znevýhodněné skupiny pracovníků před diskriminací. Snaží se zvýhodněním určitých skupin pracovníků přispět k rovnosti na trhu práce. Diversity management je nadstavbou k rovným příležitostem. Diversity management jde za hranici dodržování zákonů, zvýhodněnými skupinami pracovníků jsou všechny.

Rozdíl v pojetí rovných příležitostí a diversity managementu osvětluje tabulka níže uvedená (upraveno dle Lodenová. In Bedrnová, Nový, 2009, s. 598). Podobnou tabulku srovnávající politiku rovných příležitostí a diversity managementu nalezneme i u Dickie a Soldan (2008, s. 36–37).

Tabulka č. 1: Porovnání uplatňování politiky rovných příležitostí a afirmativních akcí s managementem diverzity.

Politika rovných příležitostí/afirmativní akce	Management diverzity
<i>Kvantitativní – zaměřená na demografický profil</i>	<i>Kvalitativní – zaměření na připravenost okolí</i>
<i>Podléhající vládnímu nařízení – předepsaná a často odmítaná</i>	<i>Dobrovolný – interně řízený a vítaný</i>
<i>Napravující – zaměřená na změnu historických vzorců diskriminace</i>	<i>Strategický – zaměření na zvyšování inovativnosti a vytváření konkurenční výhody</i>
<i>Reaktivní – reakce na problémy</i>	<i>Proaktivní – řízený příležitostmi</i>
<i>Zvýhodnění jedinci – chráněné skupiny</i>	<i>Zvýhodnění jedinci – všichni</i>
<i>Počáteční opatření</i>	<i>Rozvíjející opatření</i>
<i>Změna organizační kultury není nutná</i>	<i>Změna organizační kultury je nutná</i>

Upraveno dle Lodenová. In Bedrnová, Nový, 2009, s. 598.

Jak je z tabulky č. 1 patrné, diversity management má proaktivní podobu, sama organizace se snaží využívat příležitostí, které dnešní společnost nabízí. Velice důležitým aspektem je promítnutí diversity managementu do kultury organizace, tímto krokem lze zmírnit právě negativní postoj pracovníků vůči této koncepci a do určité míry předejít zúženému chápání diversity managementu.

1.1 Vývoj myšlenek rovných příležitostí a vznik Diversity Managementu

Pro plné pochopení konceptu diversity managementu je nutné přiblížit vývoj americké společnosti v otázkách diskriminace a rozvoje konceptu rovných příležitostí (neboť diversity management vznikl právě ve Spojených státech amerických).

Vývoj pohledu na skupiny, které byly v pracovním prostředí nějakým způsobem diskriminovány z důvodu odlišnosti od definice klasického pracovníka (muž, bílá rasa), ve Spojených státech amerických by se dal rozdělit do pěti fází. Tyto fáze probíhaly či stále probíhají u každé skupiny odlišně. Skupiny, kterých se ve Spojených státech amerických diskriminace především týkala, byly ženy, tělesně postižení, příslušníci odlišné rasy (především černá rasa) a jedinci s odlišnou sexuální orientací (Warner et al., 2003, s. 9).

Ve fázi intolerance vznikaly výzkumy, které se zabývaly tím, jak má organizace čelit problémům rozdílnosti pracovníků. Jedinci z výše uvedených skupin byli označeni jako problém, který organizace musí řešit, pokud příslušníky těchto skupin chce zaměstnávat. Jedinci patřící do těchto skupin byli označeni jako méněcenní, neplnohodnotní pracovníci. Fáze intolerance probíhala u každé skupiny jinak a také v jiný čas – u žen tato fáze trvala do dvacátých let 20. století, u příslušníků odlišných ras do let čtyřicátých. Na tělesně postižené bylo pohlíženo jako na méněcenné pracovníky až do 30.–40. let. Nejdéle trvala tato fáze u jedinců s odlišnou sexuální orientací, a to až do šedesátých let 20. století. Hlavním důvodem je fakt, že sexuální orientace není fyzicky viditelným znakem, tudíž se problematika homosexuálních jedinců stala předmětem zájmu mnohem později (Warner et al., 2003, s. 12).

Druhou fází je tolerance, kdy minoritní skupiny byly brány na vědomí, tolerovány společností, ovšem v praxi stále pokračoval nerovný přístup společnosti k těmto skupinám v oblasti zaměstnávání. U žen tato fáze započala ve dvacátých letech 20. století. Důležitým rokem se stal především rok 1917, kdy ženy získaly právo volit. I když u žen tato fáze nastala nejdříve ze všech skupin, trvala déle než u skupiny

příslušníků odlišné rasy, a to až do šedesátých let. Přístup společnosti k příslušníkům odlišné rasy, který označujeme jako tolerance, bychom mohli omezit 40.–60. lety 20. století. U tělesně postižených a jedinců s odlišnou sexuální orientací probíhala tato fáze později – u tělesně postižených do sedmdesátých let, u jedinců s odlišnou sexuální orientací skončila tato fáze až kolem roku 2000 (Warner et al., 2003, s. 13).

Přijetí je třetí fází přístupu k znevýhodněným skupinám v americké společnosti. Tuto fázi charakterizuje vřelejší přijetí skupin, nabídka pomoci, ovšem jen v případech vyjádření konkrétní potřeby skupiny řešit určitý problém. Ke konci této fáze byla ve společnosti již zavedena oficiální politika a opatření, která měla omezit faktickou diskriminaci a připravit podmínky pro rovné zacházení se zástupci znevýhodněných skupin. Ženy například podle legislativy měly dostávat stejný plat za stejnou práci jako muži již od roku 1978. Na ženu bylo ale stále nahlíženo primárně jako na matku, jejíž prioritou by měla být péče o dítě. Společnost měla v této době nakročeno i k rovnému přístupu k jedincům odlišné rasy a k oceňování rozdílů plynoucích z této odlišnosti. Problematičtější se jeví přijetí tělesně postižených a jedinců s odlišnou sexuální orientací, společnost má ovšem za úkol čelit předsudkům a vytvářet prostředí podporující porozumění a přijetí i těchto skupin (Warner et al., 2003, s. 14). Od roku 1965 funguje ve Spojených státech amerických nezávislá komise – The Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), která je zodpovědná za monitorování a prosazování legislativy týkající se rovných pracovních příležitostí (Hubbard, 2004, s. 42).

Čtvrtá fáze se objevila v momentě, kdy se společnost snažila napravit své chybné chování vůči znevýhodněným skupinám jedinců. V krajní podobě bychom tuto fázi mohli charakterizovat jako pozitivní diskriminaci spojenou s realizací afirmativních akcí. Touto fází prošla ve Spojených státech amerických pouze jedna minoritní skupina – jedinci odlišné rasy, i když se afirmativní akce týkaly samozřejmě i dalších skupin (Warner et al., 2003, s. 15).

Poslední fáze přichází na konci devadesátých let a charakterizují ji tzv. anti-afirmativní akce. Jedinci ve společnosti zaujímají negativní postoj vůči skupinám, které byly v předchozí fázi podporovány a protežovány. Osoby, které nejsou členy

znevýhodněných skupin, se cítí být diskriminovány. Této fáze dosáhla v americkém prostředí pouze skupina rasově odlišných jedinců (Warner et al., 2003, s. 15).

Otázkou zůstává, jak zajistit, aby se do této poslední fáze nedostaly i ostatní skupiny, aby se společenský přístup k těmto skupinám překlenuj do další, ale jiné fáze – fáze ocenění odlišností či fáze vzájemnosti, uvědomění si vzájemné závislosti, kdy každý jedinec má své místo ve společnosti (a to i v pracovním prostředí) ne navzdory svým odlišnostem, ale díky nim (Warner et al., 2003, s. 15-17). Autorky Dickie a Soldan (2008, s. 38) jsou optimističtější, neboť ve své australské knize považují fázi oceňování odlišností za již probíhající.

Právě oceňováním interindividuálních odlišností se zabývá diversity management. Z tohoto pohledu je produktem dalšího vývoje v přístupu k znevýhodněným skupinám. Když se zohlední společenský vývoj, plynulý přechod od relativně homogenního pracovního prostředí k heterogennímu, je tento vývoj zcela přirozený.

Protože i Evropa pocítila potřebu řešit probíhající změny ve společnosti, rozšířil se v devadesátých letech diversity management i sem. Z počátku našel uplatnění ve skandinávských a západoevropských zemích, nyní již tento koncept proniká i do zbytku Evropy. Tomuto šíření napomáhá hlavně Evropská unie, která považuje koncept rovných příležitostí a diversity management za vysoce důležité téma v rámci evropské politiky zaměstnanosti. Diversity management zároveň nabízí výhody, které mají pozitivní dopad na ekonomiku organizací, proto se diversity management stává předmětem zájmu i evropských organizací.

Hlavní důvod, proč diversity management vznikl ve Spojených státech amerických, je podle mého názoru zřejmý. Americká společnost byla a je mnohem více diverzifikovaná ve smyslu rasovém a etnickém než společnost evropská. Musela se mnohem dříve vypořádávat s problémy, které z této různorodosti vznikaly, neboť zástupci těchto odlišných skupin požadovali stejná práva jako zbytek společnosti. Stále větší rozrůžňování společnosti (přesněji jedinců ve společnosti) je trend, který souvisí do jisté míry s globalizací, tento problém se tedy týká i Evropy. Diversity management

je nástroj, který může pomoci nejen situaci čelit, ale využít příležitostí pro rozvoj nejen společnosti, ale i samotné organizace.

2 Diverzita ve společnosti a její znaky

Ústředním pojmem diversity managementu je diversity – český ekvivalentem je diverzita. Jako synonymum bychom mohli použít slovo rozmanitost, různorodost, rozdílnost, odlišnost. Diverzita ve společnosti v tomto kontextu znamená rozdílnost mezi lidmi. Tyto rozdíly mohou být rozmanitého charakteru. Jako problematické se jeví definování diverzity jako pojmu. Autoři se zatím v této oblasti nemohou shodnout. Neshodují se ani v tom, co přesně diverzita je, ani jaký typ diverzity v oblasti výzkumu diversity managementu převažuje. Na diverzitu bychom mohli nahlížet v užším a širším smyslu. Autoři příklánějící se k užšímu vymezení diverzity zdůrazňují znaky diverzity jako je rasa, etnická příslušnost, náboženská víra a gender (Dickie, Soldan, 2008, s. 9). V širším smyslu je diverzita definována jako široké spektrum jedinců a znaků s nimi spojených jako je věk, osobní a společenské prostředí, vzdělání, osobnost, životní styl, sexuální preference, geografický původ, povolání, postavení v hierarchii organizace, manažerská či nemanadžerská role v organizaci (Thomas, 1991. In Dickie, Soldan, 2008, s. 9).

Pro snadnější uchopení pojmu diverzita a vymezení, čím se diversity management zabývá, rozdělili autoři zabývající se tímto konceptem znaky diverzity do určitých skupin podle různých kritérií. Nejčastěji zmiňované je rozdělení znaků diverzity na znaky (dimenze) primární a sekundární. Primární dimenze znaků diverzity zahrnuje:

- věk,
- etnickou příslušnost,
- gender,
- mentální a fyzické schopnosti a charakteristiky,
- rasu,
- sexuální orientaci (Hubbard, 2004, s. 30).

Tyto znaky jsou vrozené, což předpokládá, že je nelze měnit (případně velice těžko), a jsou obvykle rozpoznatelné na první pohled (kromě sexuální orientace). Ve společnosti, kde existují předsudky, bývají tyto znaky vnímány a je jim připisován

mnohem větší význam, než ve skutečnosti mají, tudíž se lidé mohou stát snadno obětí diskriminace na základě výše uvedených znaků (Bedrnová, Nový, 2009, s. 598). Do sekundární dimenze diverzity patří:

- komunikační styl,
- vzdělání,
- rodinný stav,
- vojenská zkušenost,
- role a úroveň v organizaci,
- náboženství,
- mateřský jazyk,
- geografické prostředí,
- mzda,
- pracovní zkušenost,
- pracovní styl (Hubbard, 2004, s. 30–31).

Toto dělení je vcelku rozšířené, nalezneme jej například u Hubbarda (2004, s. 29–33), Lodenové (1996. In Bedrnová, Nový, 2009, s. 598–599), u Moorheada a Griffina (1995. In Dickie, Soldan, 2008, s. 10–11) a také Wilsona a Ilese (1999. In Dickie, Soldan, 2008, s. 10–11). Další autoři Milliken a Martins (1996. In Dickie, Soldan, 2008, s. 9) dělí znaky diverzity na pozorovatelné znaky – např. věk, rasa, nepozorovatelné – např. vzdělání, osobnostní charakteristiky, hodnoty, postavení v organizaci a funkční znaky – např. znalosti, schopnosti, pracovní zkušenosti. Příkladem jiného dělení může být dělení Herrisona, Price a Bella (1998. In Dickie, Soldan, 2008, s. 11). Ti rozlišují úroveň viditelnou (biologické charakteristiky projevující se ve fyzických rysech) a úroveň hlubokou (například postoje, víra, hodnoty).

Dle Bedrnové a Nového (2009, s. 599) je nejužívanější dělení Gardenwartze a Roweho (1994), ti znaky diverzity dělí na okruhy:

- osobnost,
- vnitřní dimenze,

- vnější dimenze,
- organizační dimenze.

Autorky Dickie a Soldan (2008, s. 11) uvádějí dělení Gardenwartz a Roweho z roku 1998, kde je výše zmíněný koncept převeden do grafického znázornění čtyř soustředných kruhů, čímž jsou vyjádřeny vztahy mezi jednotlivými dimenzemi. Jádro tvoří osobnost s jejími charakteristikami, jako je temperament, na ni nasedá vnitřní dimenze, kterou tvoří znaky, které jedinec nemůže měnit (gender, věk, rasa, sexuální orientace, etnická příslušnost, mentální a fyzické schopnosti). Na vnitřní dimenzi navazuje vnější dimenze, kam bychom mohli zařadit geografické prostředí, příjem, vzdělání, pracovní zkušenost, vzhled, rodinný stav a osobní zvyky. Tyto znaky může jedinec do určité míry měnit. Poslední složku tvoří organizační dimenze, která obklopuje vnější dimenzi. Do této dimenze řadí Gardenwartz a Rowe povahu práce, obsah práce, pracovní prostředí (místo práce), manažerský status, délku zaměstnání a typ úvazku.

Diversity management bere v potaz teoreticky všechny znaky diverzity. Nejvíce se ovšem zabývá primárními znaky diverzity (dělení znaků dle Hubbarda a dalších autorů). Je tomu proto, že tyto znaky jsou vrozené a na základě těchto znaků nelze určit, zda bude jedinec dobrý či špatný pracovník. Ve skutečnosti ovšem většina lidí jedná v rozporu s tvrzením, že primární znaky nejsou prediktorem úspěšnosti a výkonnosti jedince v práci.

3 Diversity Management

Hlavními východisky diversity managementu jsou, jak již bylo zmiňováno, lidská práva a demografické změny probíhající ve společnosti. Organizace jako otevřený systém musí čelit změnám, které přicházejí zvenčí. Znakem dnešní společnosti je její globálnost. Organizace musí reagovat na jakékoli změny, které se dějí v rámci celého světa, protože tyto změny jsou schopné ovlivnit její chod. Globalizace s sebou přináší nejen problémy, ale i nové příležitosti, záleží na úhlu pohledu a postoji, který vůči změnám jedinec či organizace zaujme. Dalším výrazným znakem jsou demografické změny ve vyspělých státech. Vyspělé státy Evropy stárnou a ani Česká republika není výjimkou. Nízká porodnost a prodlužující se délka života vedou ke zvýšení průměrného věku obyvatel států. Prosté zvýšení hranice pro odchod do důchodu tento problém neřeší. Situace se musí řešit komplexněji. Změna vnímání ženských a mužských rolí ve společnosti má také své důsledky. V oblasti zaměstnávání se projevují tím, že ženy mají vyšší ambice v zaměstnání, chtějí se více seberealizovat prostřednictvím práce, než tomu bývalo dříve, chtějí zastávat pozice, které v minulosti byly spojovány výhradně s muži.

Důvody pro diversity management ale nejsou pouze morální (každý má dle Všeobecné listiny práv stejná práva, koncept společenské odpovědnosti organizace) a legislativně-právní (legislativa v oblasti rovných příležitostí a diverzity pracovní síly v rámci státu a Evropské unie – antidiskriminační zákon, která usměrňuje chování organizací). Tím hlavním pro organizace je zisk a ekonomické hledisko. I z tohoto hlediska může být diversity management pro organizace zajímavý (Tureckiová, 2009. In Eger et al., 2009, s. 63). Diversity management umožňuje využít výhod diverzifikované pracovní síly a tyto výhody se mohou stát konkurenční výhodou organizace.

Pojem diversity management je vysvětlován různě. Každý autor pojímá tento koncept trochu odlišně. Zde je uveden přehled vybraných pojetí diversity managementu:

- *„Diversity management je 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 et al., 2007, s. 7)
- *Diversity management zahrnuje „...proces plánování pro organizování, řízení a podporu mixu společenské různorodosti a to tak, že přináší měřitelný rozdíl pro výkon organizace.“* (Hubbard 2004. In Eger et al., 2009, s. 10)
- *„Jako management diverzity se označuje systematický postup, který firmy používají, pokud se rozhodnou pracovat s různorodostí a využít ji jako strategickou výhodu.“* (Bedrnová, Nový, 2009, s. 597)

Mohli bychom shrnout důležité body výše uvedených pojetí. Diversity management je strategický, systematický, zaměřuje se na výhody plynoucí z různorodé pracovní síly a je silně spojen s kulturou organizace: *„Pokud má být management diverzity efektivní, je nutné, aby se stal nedílnou součástí organizační kultury.“* (Bedrnová, Nový, 2009, s. 600) Organizační kulturu dle Lukášové a Nového (2004, s. 22): *„... lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“*

Diversity management tedy prostupuje celou organizací, projevuje se ve způsobu chování pracovníků, prezentaci organizace jako celku dovnitř i navenek v duchu hodnot, které organizace vyznává – v tomto případě oceňování interindividuálních odlišností jedinců.

Jak již bylo řečeno, diversity management se zabývá řízením diverzifikované pracovní síly v organizacích. Na diversity management se lze dívat z několika úhlů pohledu. Pracovníkovi přináší tento koncept transparentnější šance při výběrovém řízení, systém hodnocení, odměňování a kariérní postup založený na základě jeho schopností, dovedností a výsledků práce. Diversity management je vnímán jako pozitivum i z hlediska organizace. Diverzifikované pracovní skupiny jsou mimo jiné

inovativnější než skupiny homogenní, což je v dnešní době plně neustálých změn velice důležité. Úkolem organizace by proto mělo být cílené vytváření diverzifikovaných týmů. Organizace tímto zvyšuje svou konkurenceschopnost na trhu. Díky zaměstnávání rozdílných pracovníků může oslovit mnohem větší okruh zákazníků prostřednictvím rozmanitějších výrobků či služeb. Také si může vybírat pracovníky z mnohem širšího okruhu kandidátů, a tak lépe získá ty nejvhodnější jedince z hlediska obsazované pozice. Z pohledu společnosti je tento koncept vysoce žádoucí z důvodu výše uvedených společenských a demografických změn, nutnosti na tyto změny reagovat a z hlediska nediskriminujícího přístupu. Tato tři hlediska spolu úzce souvisí, vzájemně se prolínají, tudíž je nelze od sebe zcela separovat.

V současných organizacích existují skupiny pracovníků, které jsou častěji oběťmi diskriminace, ať už přímé či nepřímé. Na toto znevýhodnění se můžeme dívat z hlediska historického. V minulosti v organizacích existovala mnohem více homogenní pracovní síla. V důsledku změn ve společnosti se pracovní síla mění. Odpověď organizací na měnící se podmínky je ale pomalejší než probíhající změny. Následující tabulka poukazuje na trend měnící se pracovní síly – od homogenní k heterogenní (Hubbard, 2004, s. 36).

Tabulka č. 2: Změna trendu od homogenní pracovní síly k heterogenní pracovní síle.

Homogenní	Heterogenní
Bílí muži	Ženy a minoritní skupiny
Věk- 29 let	Věk- 40 a více let
Ženatí s dětmi	Různé životní styly
Méně než 12 let vzdělání	12 a více let vzdělání

Upraveno dle Hubbarda, 2004, s. 36.

Skupiny ohrožené diskriminací jsou ty, které se odlišují od výše uvedené charakteristiky homogenní pracovní síly. Nejvíce v tomto kontextu se mluví o problematice zaměstnávání žen (gender diverzita), cizinců, jedinců jiné rasy, etnické příslušnosti či zástupců odlišného kulturního prostředí (kulturní a etnická diverzita),

osob starších 50 let (věková diverzita) a osob se zdravotním postižením. Je důležité o nerovném postavení těchto skupin diskutovat a odstraňovat předsudky, které formují postoje celé společnosti. Právě proto je problematika zaměstnávání těchto skupin předmětem zájmu diversity managementu.

3.1 Ženy

Ženy se dostaly ve větším rozsahu do pracovního procesu během první světové války, kdy musely nahradit muže, kteří odešli bojovat na frontu (především ve Spojených státech amerických). V této době bylo na ženu pohlíženo jako na neschopnou stejné práce jako muž. Jako důvod posloužily fyzické rozdíly (zdůrazňovala se především menstruace, těhotenství, méně vyvinuté svalstvo), nižší vzdělání, starost o děti atd. Někteří průmysloví psychologové dokonce argumentovali tím, že ženy jsou jednoduše méně inteligentní než muži, a z toho důvodu méně mentálně způsobilé pro práci. Postupem času se začal prosazovat názor, že ženám chybí jen dostatečné vzdělání a trénink dovedností potřebných v pracovním procesu (Budworth, Latham, 2003, s. 27–28). V průběhu let se tento pohled dále měnil a v současné době jsou ženy považovány za stejně kvalitní pracovníky jako muži.

U problematiky nerovných příležitostí žen se často setkáváme s pojmem gender. Gender je termín, který lépe popisuje diskriminaci, nerovné příležitosti z hlediska pohlaví. Pohlaví se více vztahuje k biologickým znakům, zatímco pojem gender zahrnuje i sociální dimenzi. Ta vyjadřuje očekávání a požadavky kladené společností na příslušníky daného pohlaví, které se označují jako genderové role nebo také genderové stereotypy. Tyto role a stereotypy jsou kulturně podmíněné (Koldinská, 2010, s. 15–16). Problematikou genderu se systematicky zabývá gender mainstreaming.

Hofstede, který určuje několik kulturních dimenzí, uvádí také kulturní dimenzi – maskulinita a feminita. V maskulinní kultuře jsou genderové role přesně rozděleny v pojetí tradičního rozdělení rolí. Od mužů se očekává, že budou výkonní, asertivní, sebevědomí, od žen se očekává empatie, pečovatelské sklony, umírněnost. Příkladem

maskulinní společnosti mohou být Spojené státy americké nebo i Česká republika. Femininní společnost výše zmíněné charakteristiky nespojuje s určitým pohlavím, ale s určitým jedincem. Nositelem femininních vlastností může být jak muž, tak žena a naopak. Tento přístup je racionálnější, neklade na jedince požadavky, které jsou založené pouze na stereotypním vnímání genderu. Příkladem femininní kultury je Švédsko a další skandinávské země (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 24).

Nerovný přístup vůči ženám lze popsat pojmem genderová segregace. Segregace existuje dvojího typu, horizontální a vertikální. Horizontální segregací se rozumí převaha žen v určitých typech zaměstnání. Především se jedná o práce, které uspokojují pečovatelský a mateřský pud žen (učitelství, ošetrovatelství, asistence). Tyto oblasti práce jsou feminizovány. Vertikální segregace souvisí s kariéerním postupem. Ženy mají ztížený přístup k manažerským a obecně vyšším pozicím. Pro tuto skutečnost existuje pojem skleněný strop, který označuje jakousi neviditelnou bariéru, která komplikuje ženám postup na vyšší pozice. Faktem potvrzující existenci skleněného stropu je nízké procentuální zastoupení žen ve vrcholovém managementu – pouze 6–10% (Bedrnová, Nový, 2009, s. 607). V některých zemích již přistoupili na kvóty určující minimální podíl žen v managementu. Takové kvóty přijalo například Norsko, Španělsko či Francie.

Ženám je muži často vyčítáno, že se snaží své chování přizpůsobit mužskému, a že tak ztrácejí vlastní ženskou identitu. V prostředí většiny organizací se ale žena jinak než touto taktikou do vyšších pozic nedostane. Diversity management poukazuje na nutnost změnit prostředí organizací tak, aby vyhovovalo nejen mužům, ale i ženám, aby si ženy mohly zachovat vlastní identitu a nemusely jen napodobovat mužské vzorce chování a myšlení.

Další překážkou bývá i fakt, že ženy ve vedoucích pozicích vnímají ostatní ženy jako hrozbu, jako ohrožení vlastního (výsadního) postavení. Ženy ve vedoucích pozicích by měly více podporovat schopné ženy, nevnímat je jako nebezpečí a nepodporovat tímto chováním stereotypní vnímání žen. Skupinová solidarita je velice důležitá, v tomto ohledu se mají ženy co učit od mužů, kteří se vzájemně dokážou podpořit a vytvářejí si silný pocit skupinové příslušnosti. V posledních letech ale

začaly vznikat spolky a sdružení žen-manažerek, žen-vinařek atd., které se snaží tuto situaci změnit.

Faktem je, že absolventy vysokých škol v Evropské unii tvoří v současnosti z 55,3% ženy, podobná čísla platí i pro Českou republiku (Zaostřeno na ženy a muže 2010, 2010), tudíž v budoucnu by neměl být problém s nízkou kvalitací žen. V České republice ale studuje na vysokých školách více žen až v posledních pár letech, přelomovým rokem byl rok 2000. Před rokem 2000 studovalo na vysokých školách naopak více mužů. V minulých desetiletích se ženy dříve vdávaly, dříve měly děti, i proto byl podíl žen na vysokých školách menší. Ženy byly také kvůli svým mateřským povinnostem méně často účastníky dalšího profesního vzdělávání. Nedostatečná kvalifikace těchto žen je opravdový problém, protože jsou mnohem více ohroženy nezaměstnaností a mají nižší životní úroveň.

Míra zaměstnanosti žen je nižší než u mužů. Míra zaměstnanosti žen činila v České republice v roce 2009 61,4%, u mužů byla ve stejném roce 80,2% (věková skupina 20–64 let). Tento údaj se pohybuje v průměru Evropské unie, u žen je průměrná míra zaměstnanosti v Evropské unii přes 1% vyšší (European Commission, 2011).

Míra nezaměstnanosti je obecně vyšší u žen než u mužů (jak v České republice, tak průměrně v celé Evropské unii). V posledních letech se ale tento rozdíl zmenšuje. Důvodem je ekonomická krize, která způsobila v roce 2008 určité změny v ekonomice. Organizace začaly uvolňovat pracovníky především v oblastech financí, stavebnictví a výroby. Právě v těchto oblastech je vyšší podíl mužů (Eger et al., 2009, s. 26).

Situace, při kterých se ženy setkávají s nerovným přístupem, jsou výběrová řízení do zaměstnání, řízení kariéry (tzv. existence skleněného stropu) a odměňování. V souvislosti s odměňováním se hovoří o tzv. gender pay gap (dále pouze GPG). Je to jeden z indikátorů, kterým Evropská unie sleduje vývoj v oblasti rovných příležitostí žen. Jde o rozdíl v odměňování žen a mužů a počítá se „...jako rozdíl mediánu mzdy mužů a žen vztahovaný k mediánu mzdy mužů...“ (Ženy a muži v datech 2008, 2008, s. 46) Do tohoto údaje se promítá horizontální segregace, vyšší podíl žen zaměstnaných

na částečný či poloviční úvazek a nižší kvalifikace žen (neplatí o čerstvých absolventkách). V České republice byl GPG za rok 2008 24,5%. Zde je pro srovnání průměr z celé Evropské unie – 21,7%. Průměrné hodinové ohodnocení je u žen o 17,4% nižší než u mužů. Ženy vydělávají méně než muži, a to bez ohledu na úroveň vzdělání. Největší rozdíly jsou u středoškoláků bez maturity, nejmenší u středoškoláků s maturitou, u osob s vyšším odborným nebo bakalářským vzděláním a osob se základním vzděláním. Rozdíl v odměňování mezi muži a ženami se mění i s věkem. V mladším věku (do 29 let) rozdíly nejsou velké – GPG se rovná 12,8%, největší rozdíl ve finančním odměňování je zaznamenán ve věkové skupině 30–39 let, kdy GPG dosahuje 25,6%. Poměrně vysoké hodnoty GPG byly zjištěny ve věkové skupině 40–49 let, poté hodnota klesá a ve věkové skupině 60 a více let dosahuje 14,2% (Ženy a muži v datech 2008, 2008).

V poslední době se začíná mluvit o faktu, že ženy při vyjednávání o platu přistoupí na nižší částku než muži a to je důvod, proč mají ženy nižší platy než muži na stejné pozici. Údaje ze Spojených států amerických ukazují, že ženy v průměru žádají o 30% méně peněz a mají mnohem menší tendenci vyjednávat než muži. Muži jsou agresivnější a více riskují, zatímco ženy raději neriskují a jsou obecně přístupnější kompromisům (Krejčová, 2010).

Světové ekonomické fórum vytváří zprávy o genderové nerovnosti (Global Gender Gap Report), kde porovnává přes sto zemí (v roce 2009 sto třicet čtyři zemí) podle míry ekonomické a politické participace žen. Česká republika se ocitla na 74. místě s indexem 0,6789. Nejlépe se umístil Island s indexem 0,8276 a nejhůře Jemen s indexem 0,4609. Pozitivní zprávou je, že si Česká republika oproti roku 2008 index o málo zlepšila, v roce 2008 se ale umístila na 69. místě. Když se podíváme na jednotlivé segmenty, Česká republika získala nejlepší hodnocení v oblasti dosaženého vzdělání žen, nejhůře se umístila v politické moci žen. Ze sto třiceti čtyř zemí byla až na 91. místě právě v této oblasti. Jako 110. je Česká republika zařazena v oblasti rovného odměňování za stejnou práci. Této oblasti by se tedy zřejmě mělo věnovat více pozornosti. Společně s Itálií, Kypru a Řeckem má Česká republika nejhorší index v Evropě (Hausmann, Tyson, Zahidi, 2009, s. 8-14).

Změna vnímání genderových rolí ve společnosti je znatelná. Ženám je ovšem stále přisuzována role primární pečovatelky o dítě a domácnost. Tento fakt významně ovlivňuje postavení ženy na trhu práce. Žena se může setkat s diskriminací z důvodu pohlaví již při výběrovém řízení, kdy se zaměstnavatel rozhodne pro kandidáta-muže, jehož výkon není ovlivněn tím, zda má dítě či nemá, protože v tradičním rozdělení genderových rolí je to pouze žena, která se stará o děti. Když má žena děti, zaměstnavatel může předpokládat, že její prioritou budou právě ony, bude vyžadovat dovolenou v případě nemoci dítěte atd. I když žena nemá děti, zaměstnavatel může předpokládat, že bude chtít mít děti a odejde na mateřskou dovolenou. Tímto se stává pro zaměstnavatele neperspektivním potenciálním pracovníkem. Situace se ovšem dle mého názoru zlepšuje a zaměstnavatelé začínají chápat, že vstřícný přístup k ženám s dětmi je nejen společenská povinnost, ale pomáhá získávat loajální a výkonné pracovníky.

3.2 Cizinci, osoby odlišné rasy, etnicity

Téma kulturní diverzity je v současnosti vysoce aktuální. V rámci globalizace zakládá čím dál více organizací pobočky v cizích zemích, tím s sebou přináší specifickou firemní kulturu, která je vázána na kulturu národní. Lidé také cestují za prací po celém světě a je nutné řešit problematiku stárnutí populace vyspělých států, nedostatek pracovních sil, a tudíž nutnost přilákání pracovníků z tzv. třetích zemí. Samozřejmě nejde jen o přilákání, ale o vytvoření podmínek pro rozvoj potenciálu těchto pracovníků a jejich integraci do většinové společnosti.

Kulturní a etnická diverzita v pracovním prostředí tedy souvisí se dvěma rozličnými oblastmi. Jednou oblastí jsou multikulturní pracovní týmy v nadnárodních organizacích nebo organizacích, kde vlastníci nebo management jsou příslušníci jiné kultury, druhou oblastí je oblast migrace, stěhování jedinců za prací do jiného státu. Obě oblasti mají svá specifika (Eger et al., 2009, s. 34). V České republice se ve spojitosti s etnickou diverzitou mluví především o romském etniku a jeho integraci.

Velice důležitým tématem je migrace. Evropská politika se zaměřuje především na přilákání pracovníků, kteří mají kvalifikaci, jež na domácím pracovním trhu chybí, či je nedostatečně zastoupená. V České republice je například nedostatek zdravotníků, počítačových expertů, inženýrů, kvalifikovaných strojírenských pracovníků, dělníků v kvalifikovaných i nekvalifikovaných stavebních profesích, pracovníků ve zpracovatelském průmyslu a obchodě (Horáková, 2009. In Langer, Veteška et al., 2009, s. 19). Faktem je, že pracovníci z tzv. třetích zemí zastávají často pozici levné nekvalifikované pracovní síly. Mají nižší životní úroveň a sociální rozdíly mezi cizinci a domácím obyvatelstvem se tak spíše prohlubují, což opět podporuje udržování předsudků vůči cizincům a snižují šance na integraci těchto jedinců.

Zákon o zaměstnanosti České republiky považuje za cizince pouze občany mimo Evropskou unii. Cizinci mohou v České republice pracovat, pokud mají povolení k zaměstnání a platné povolení k pobytu na území České republiky, nebo jsou-li držiteli zelené karty. Zelené karty jsou projektem, který má podpořit legální migraci. Systém zelených karet reaguje na situaci na trhu práce, na poptávku trhu po určitých profesích. Většinou se jedná o vysoce kvalifikované pracovníky, ale i o nekvalifikované, podle potřeb trhu (Eger et al., 2009, s. 191–192). Značně problematické se ukázalo přidělování zelených karet – do června 2009 byla vydána pouze jedna zelená karta (Eger et al., 2009, s. 36). V rámci Evropské unie fungují také tzv. modré karty. Modrá karta je určena pro vysoce kvalifikované pracovníky, má platnost tři roky a je možnost ji prodloužit. Držiteli ovšem neposkytuje sama o sobě trvalý pobyt na území země, jako to je např. u zelených karet ve Spojených státech amerických, které byly jistou inspirací pro zavedení modrých karet v rámci Evropské unie. Umožní cizinci ovšem získat trvalý pobyt automaticky po pěti letech (Projekt „modré karty“ v Evropské unii, 2009).

V České republice bylo k datu 31.12.2010 celkem 425 301 cizinců, z toho 189 962 cizinců v České republice zde mělo trvalý pobyt. Nejvíce cizinců pochází z Ukrajiny (124 339), dále ze Slovenska (71 780) a Vietnamu (60 301). Mezi cizinci je mnohem více mužů než žen. Z 211 979 cizinců evidovaných k březnu 2011 na úřadu práce má 43 463 platné povolení k zaměstnání. Většinu pracovníků jiné než české

národnosti zaměstnaných v České republice tvoří obyvatelé EU/EHP/ESVO (Evropská unie/Evropský hospodářský prostor/Evropské sdružení volného obchodu) a to 145 426. Počet občanů třetích zemí, kteří jsou v České republice zaměstnání, je pouze 23 090. Oproti stejnému období minulého roku se o 32% snížil počet cizinců s platným povolením k zaměstnání, naopak se zvýšil počet cizinců třetích zemí v postavení zaměstnance o 25% (Český statistický úřad, 2011).

Teoretický základ tématu kulturní a etnické diverzity tvoří pojem kultura. Kultura je člověkem vytvořený orientační systém, který je specifický pro určitý národ, společnost nebo skupinu. Tento systém tvoří určité symboly a je v rámci společnosti předáván dál. Orientační systém ovlivňuje naše vnímání, myšlení, citění a jednání. Je to systém natolik zvnitřněný, že ho prakticky nevnímáme a jednáme nevědomky v souladu s ním (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 49).

Autoři zabývající se problematikou kulturní diverzity, mluví o interkulturní komunikaci a o potřebě poznávání rozličných kultur jako předpokladu efektivní spolupráce skupin složených ze zástupců odlišných kultur. Důležitou roli zde hrají právě interkulturní kompetence, které zjednodušeně řečeno vyjadřují komplex schopností efektivně jednat se zástupcem jiné kultury.

Mnoho odborníků se snažilo pomocí výzkumů objevit standardy, dimenze, kterými by se daly různé kultury charakterizovat. Mezi nejznámější patří kulturní dimenze Hofstedeho, jež vycházejí ze studie z roku 1980, při níž byl zadán dotazník 116 000 zaměstnancům jednoho mezinárodního počítačového koncernu. Po statistickém vyhodnocení a faktorové analýze rozlišil Hofstede čtyři kulturní dimenze (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 21–22; Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 23):

- První dimenzí je *rozpětí moci* v hierarchii. Tato dimenze vyjadřuje, jaký typ mocenských struktur je typický pro danou kulturu. Kultura s vysokým rozpětím moci staví na mnohastupňovitých hierarchických strukturách, které jsou neprostopupné. Naopak v kulturách s nízkým rozpětím moci vznikají ploché organizační struktury, které vyjadřují nižší toleranci vůči výrazně nerovnému postavení pracovníků v organizaci.

- *Individualismus* a jeho protipól *kolektivismus* je další kulturní dimenzí, kterou můžeme popsat kulturu. V individualistických kulturách je člověk vnímán v první řadě jako individuum a až poté jako příslušník skupiny. Z toho plyne i chování, které je primárně orientováno na své vlastní potřeby. V kolektivistických kulturách je naopak příslušnost k určité skupině primární, lidé se snaží své cíle podřizovat cílům skupiny a úspěch skupiny pro ně má velký význam, vnímají ho jako svůj vlastní úspěch, či ho staví nad svůj úspěch.
- Třetí kulturní dimenzí je *vyhýbání se nejistotě*. V kulturách s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě dochází k úzkosti, obavám při nejednoznačných situacích. V těchto společnostech se můžeme setkat s detailními plány, časovými studiemi a jinými opatřeními minimalizující riziko výskytu nepředvídaných situací. Kultury s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě mnohem lépe snášejí nejednoznačnost a díky tomu, že nemají přesně daná všechna pravidla, jsou flexibilnější. Tyto kultury ovšem mohou působit na první pohled chaotičtěji než kultury s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě.
- *Maskulinita* a *feminita* je dimenze, o které zde již bylo pojednáno. Jedná se o vnímání genderových rolí v dané kultuře. V maskulinních kulturách jsou role muže odděleny od role ženy a toto vnímání se promítá do všech oblastí života zástupců dané kultury, to znamená i do pracovní oblasti. Ve femininních kulturách nejsou genderové role od sebe odděleny, očekávání určitého chování není spojeno primárně s pohlavím.

Později Hofstede doplnil tyto dimenze o pátou – *dlouhodobá orientace*. Tato dimenze poukazuje na to, v jakém časovém horizontu zástupci dané kultury uvažují. V kulturách se silnou dlouhodobou orientací je zdůrazňována minulost a tradice. Taková společnost je stabilní, změny zde ale probíhají pomalu a velice složitě. Naproti tomu kultury se slabou dlouhodobou orientací nejsou tak vázány na tradice, změny zde probíhají snadno, výsledné poměry jsou ale nestabilní (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 22).

Trompenaars při svém studiu vycházel také z Hofstedeho a určil kulturní dimenze, které souvisí se třemi oblastmi života, kde mohou vznikat konflikty při setkání jedinců z odlišných kultur. Jde především o vnímání času, postoj vůči přírodě a postoj vůči ostatním lidem. Z vnímání času a postojů vůči přírodě odvozuje shodně po jedné dimenzi, z postoje vůči lidem odvozuje dimenzí pět. Dohromady jeho model tvoří sedm dimenzí, přičemž dimenze *individualismus/kolektivismus* je shodná se stejnojmennou Hofstedeho dimenzí. Z postoje vůči lidem odvozuje dále Trompenaars dimenze *universalismus/partikularismus*, *neutrální/afektivní*, *specifické/difuzní* a *dosažený status/připisovaný status* (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 23–24).

Při jednání s osobou z jiného kulturního prostředí je nutné mít na vědomí všechny výše zmíněné poznatky. Výraznou bariéru při komunikaci s jedincem z odlišného kulturního prostředí tvoří i jazyk a rozdílná interpretace nonverbálních projevů. Interkulturní management, který se těmito otázkami zabývá, je velice zajímavá tematika, která bude dle mého názoru v příštích letech nabývat na významu, s jistou návazností na zvyšující se počet lidí pracujících v organizacích s mezinárodním charakterem a počet lidí, kteří budou cestovat za prací do cizích zemí.

3.3 Osoby starší 50 let

Téma věkové diverzity je zmiňováno především ve spojitosti s pracovníky starší 50 let. Tito pracovníci mohou být cílem diskriminace právě z důvodu věku. Demografický vývoj ukazuje na nutnost adekvátně zapojit do pracovního procesu i starší jedince. V Evropské unii je již jedna pětina pracovníků starších 50 let (Bedrnová, Nový, 2009, s. 610). Lidé v poproduktivním věku (65 a více let) tvoří 15,5% veškeré populace České republiky. Odhaduje se, že v roce 2050 by měl být podíl lidí v poproduktivním věku dokonce 31,3% (Český statistický úřad, 2004). Tyto údaje vycházejí z trendů nízké porodnosti a prodlužování průměrné délky života. V současné době se proto v České republice projednává zvyšování věku pro odchod do důchodu, zároveň se má srovnat hranice pro odchod do důchodu mezi muži a ženami.

Problematická je nízká míra zaměstnanosti osob ve věku 55 až 64 let. Tato míra se výrazně liší u žen a mužů. U mužů tohoto věku je míra zaměstnanosti v České republice 59,6% (mírný nadprůměr EU) a u žen jen 35% (mírný podprůměr EU). Tato čísla jsou ovlivněna nižší hranicí věku pro odchod do důchodu v minulosti, u žen přitom je tato hranice nižší a závisí na počtu vychovaných dětí. Při výše uvedených změnách bude nutné zvýšit tuto míru (Trh práce v České republice, 2010, s. 39).

Otázkou zůstává, jak zajistit, aby pracovníci byli schopni a ochotni pracovat i ve vysokém věku, jak přizpůsobit pracovní činnost a pracovní prostředí potřebám těchto lidí. Pro populaci 50+ existují bariéry, které ztěžují její zapojení se do pracovního procesu. Je to především nižší vzdělanost (čím starší věková skupina, tím menší zastoupení vysokoškolsky vzdělaných lidí, přičemž u žen je tento trend výraznější než u mužů), počítačové dovednosti a přístup k nim a znalost cizích jazyků, především angličtiny (Eger et al., 2009, s. 32). Vzděláváním lze tyto bariéry zmenšit. Postoje jsou ale vůči dalšímu profesnímu vzdělávání většinou u starších pracovníků negativní. Je třeba uvědomit si nutnost dále se vzdělávat a brát vzdělávání jako příležitost k osobnímu rozvoji, vyvstává zde v této souvislosti myšlenka celoživotního vzdělávání.

Pracovník může být aktivní do vysokého věku, problematická je ovšem oblast fyzicky namáhavé práce. Fyzická výkonnost s přibývajícím věkem obecně klesá, přičemž ale psychická výkonnost může zůstat nezměněna. Biologické i psychické změny probíhají ovšem u každého jedince jinak a to nejen kvantitativně, ale i kvalitativně. I z tohoto důvodu je složité charakterizovat typického pracovníka, který překročil hranici 50 let. Zde se mnohem více ukazuje nutnost individualizovaného přístupu k těmto pracovníkům.

Starší pracovníci mohou být pro organizaci velkým přínosem. Mají zkušenosti, které mohou předávat dále, bývají stabilnější a více loajální než mladí draví pracovníci. Je ale nutné pracovní prostředí těmto lidem přizpůsobit, zohledňovat jejich potřeby, což souvisí i s odlišným způsobem motivování starších pracovníků, a nabízet možnost doplnit si vzdělání, rozvinout své schopnosti a dovednosti.

Problematikou zaměstnávání starších osob se systematicky zabývá age management. Tento koncept se zabývá právě odstraňováním věkových bariér a podporuje věkovou diverzitu (Bedrnová, Nový, 2009, s. 611). Z hlediska věkové diverzity a age managementu můžeme mluvit i o vytváření vhodných pracovních podmínek pro absolventy, mladé pracovníky. V Evropské unii je samozřejmě antidiskriminačním zákonem zakázána diskriminace z důvodu věku, nevztahující se pouze k vysokému věku, ale k jakémukoli věku.

3.4 Osoby se zdravotním postižením

Osoby se zdravotním postižením tvoří v České republice početnou skupinu. Tato skupina je vnitřně velice heterogenní, jedinci jsou řazeni do skupin podle typu a závažnosti postižení (Sokolovský et al., 2009, s. 15). Jedná se o invaliditu (první až třetí stupeň) a osoby zdravotně znevýhodněné. Počet osob zdravotně znevýhodněných do jisté míry souvisí s věkem. Různá zdravotní onemocnění a omezení se vyskytují až ve vyšším věku. A zde jsme opět u demografického vývoje – čím vyšší bude podíl starších lidí na trhu práce, tím bude tematika zdravotně postižených osob nabývat na důležitosti.

Situace se do určité míry liší, pokud je jedinec zdravotně postižený od narození, zdravotní postižení má od dětství, či ho postihlo až v produktivním věku (Bedrnová, Nový, 2009, s. 615). Když má jedinec zdravotní postižení od narození nebo útlého věku, může být se svým postižením lépe vyrovnán a lépe se prosadit ve všech oblastech života. Může ale také nastat odlišný vývoj, to když rodiče svou výchovou upevňují v jedinci pocit, že postižení nějakým způsobem dítě znevýhodňuje a vylučuje z některých míst, činností a že se dítě odlišuje, tím posilují v dítěti pocit izolovanosti. V tomto období hrají důležitou roli vrstevníci, kteří především v mladším školním věku vylučují odlišné jedince ze sociální skupiny. Pokud se jedinec dostane do situace zdravotně postiženého v období svého produktivního věku, je složité adaptovat se na životní změny, které si postižení žádá, to platí i v oblasti práce. Faktické změny mohou být celkem triviální, nejtěžší je psychické vyrovnání se se změněnou životní situací.

U dětí se zdravotním postižením je nejdůležitější vzdělání. Bedrnová a Nový (2009, s. 616) píší: „...čím vyšší vzdělání, tím vyšší flexibilita na trhu práce a menší riziko nezaměstnanosti. To platí pro všechny skupiny obyvatelstva i pro děti a mladistvé se zdravotním postižením, kteří stojí na prahu své vzdělávací a pracovní kariéry.“ Stupeň dosaženého vzdělání by tedy měl být u těchto jedinců co nejvyšší, praxe je ovšem jiná. Osoby se zdravotním postižením mívají většinou nižší vzdělání, což znamená nižší mzdu a větší riziko nezaměstnanosti a chudoby (Bedrnová, Nový, 2009, s. 616).

Ve vyspělých státech roste význam chronických onemocnění, především tzv. civilizačních chorob. Tato onemocnění mají svým chronickým charakterem velký vliv na psychiku člověka. V dnešní době víme, že psychika má velký vliv na zdravotní stav jedince a totéž platí i obráceně – zdravotní stav ovlivňuje psychický stav jedince (Bedrnová, Nový, 2009, s. 615). Při narušení zdravotního stavu či psychického stavu se pak jedinec dostane do začarovaného kruhu, ze kterého se bez vnější pomoci uniká velice složitě. Psychický stav mohou například narušit překážky, které snižují šanci uplatnit se na trhu práce.

Zaměstnavatelé zatím většinou nejsou dostatečně informováni o možnostech, jak zaměstnávat osoby se zdravotním postižením, či se bojí, že by to bylo spojeno se značnými problémy, které by jako zaměstnavatelé neuměli řešit. Osoby se zdravotním postižením mají stejné potřeby jako zdraví lidé, ale ještě navíc speciální potřeby, které zaměstnavatelé neznají, nebo je nejsou schopni vnímat. Proto bylo sepsáno tzv. *Desatero diverzity pro OZP* (OZP – osoby zdravotně postižené), které má pomáhat pochopit specifika této skupiny jedinců (Sokolovský, 2009, s. 15–17). Jak je diverzifikovaný přístup ke zdravým osobám, tak by měl být diverzifikován přístup k osobám se zdravotním postižením. Některá zaměstnání kvůli charakteru pracovní činnosti a pracovním podmínkám osoby se zdravotním postižením vykonávat nemohou. Zaměstnavatelé by se ale měli zamyslet, zda nestačí nějaká drobná změna (např. v uspořádání pracovního prostoru) a práce by byla vhodná i pro osoby se zdravotním postižením. Stát se snaží prostřednictvím různých příspěvků motivovat zaměstnavatele k tomu, aby zaměstnávali více osoby se zdravotním postižením.

Zvyšování informovanosti společnosti jako celku se jeví jako velice důležitý krok k faktické inkluzi této skupiny do všech oblastí života společnosti. Pouhé zvyšování informovanosti však nestačí, napomůže ale k odbourávání předsudků, které jsou dle mého názoru silně zakořeněné z dob socialismu, kdy byli zdravotně postižení lidé záměrně vyřazeni z života většinové společnosti.

4 Diversity Management v organizacích

Téma diversity managementu v organizaci souvisí s dalšími koncepty – společenská odpovědnost organizací a work-life balance, což bychom mohli přeložit jako sladování pracovního a mimopracovního života.

Společenská odpovědnost organizací je koncept, který se vyvíjí od sedmdesátých let 20. století, k jeho velkému rozvoji dochází v posledních letech. Následující věta vystihuje podstatu konceptu: „*Společenská odpovědnost firem je trendem, který apeluje na změnu orientace firmy z krátkodobých cílů na dlouhodobé, z maximálního zisku na optimální zisk.*“ (Trnková, 2004, s. 15) Organizace vyznávající tento koncept přihlížejí nejen ke svému zisku, ale sledují komplexně oblasti, které svou činností ovlivňují – obecně se dají rozdělit na lidi, planetu a profit (anglicky tzv. 3P – people, planet, profit). Organizace tedy sleduje nejen svůj zisk, ale také environmentální a sociální rozměr své činnosti. Společenská odpovědnost organizací stojí na třech pilířích. Prvním pilířem je ekonomická oblast. Do této oblasti jsou řazeny aktivity jako odmítání korupce, nastavení kodexu podnikatelského chování firmy, transparentní chování atd. Dalším pilířem je sociální oblast, do které mimo jiné patří rozvoj lidského kapitálu, vyváženost pracovního a mimopracovního života zaměstnanců (work-life balance), rovné příležitosti a rozmanitost na pracovišti. Poslední pilíř tvoří environmentální oblast, která souvisí s ekologickým přístupem k okolnímu prostředí (Trnková, 2004, s. 8). Jak je z předchozího patrné, v tomto pojetí koncept společenské odpovědnosti organizací v sobě přímo obsahuje jak koncept vyvážení pracovního a mimopracovního života, tak i řízení diverzity na pracovišti neboli diversity management.

Spojení work-life balance je překládáno do češtiny různými způsoby. Můžeme se setkat se souslovím sladování či vyváženost pracovního a rodinného života, sladování pracovního a osobního života atd. Z hlediska významu je dle mého názoru nejvýstižnější spojení sladování pracovního a mimopracovního života. Jak je patrné z českého ekvivalentu, tento koncept se zabývá především prostředky, metodami, které napomáhají pracovníkům sladovat pracovní a mimopracovní život. Do tohoto mimopracovního života přitom spadá cokoli, co se netýká života pracovního.

Organizace, které zavádějí tento koncept, si jsou vědomy, že spokojenost či nespokojenost v mimopracovním životě se přenáší do pracovního a naopak. Jejich cílem je poskytnout pracovníkům co nejlepší podmínky pro vyvážení těchto dvou složek života pracovníka, organizace tak získává výhody v podobě loajálních a spokojených pracovníků. S konceptem work-life balance se většinou setkáváme v souvislosti s tématy jako alternativní typy pracovních úvazků, podpora rodičovství prostřednictvím firemních školek a dalších opatření podporující především rodinný život a volnočasové aktivity.

Autoři zabývající se diversity managementem upozorňují na některé momenty, které podporují zavedení diversity managementu v organizacích. Například autorky Dickie a Soldan (2008, s. 5–6) popisují osm takových trendů, nejdůležitější z nich jsou uvedeny níže. Prvním trendem je neustále se zvyšující požadavky na společenskou odpovědnost organizací. Tyto požadavky přicházejí od tzv. stakeholderů (zajímavých skupin), což jsou například investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, partneři, sousedé atd. Dalším trendem je zvyšující se diverzifikace pracovní síly a trhů (autorky v této souvislosti uvádějí, že v roce 2020 budou ženy tvořit v Austrálii 50% pracovní síly). V moderní době se organizační struktury stávají plošší a mnohem více se v organizacích využívá empowerment, tedy zmocňování pracovníků, což posiluje odpovědnost a rozvoj pracovníků. Autorky uvádějí jako další trend zvyšující se počet případů soudních sporů a s nimi spojených soudních výloh v oblasti diskriminace a obtěžování. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků je také problematika, která je podle Dickie a Soldan trendem poslední doby. V organizacích se začíná čím dál více využívat různorodých týmů, které jsou nositelem kreativního řešení problémů. Samozřejmě vším prochází jako červená nit globalizace a rozvoj informačních technologií, které tyto trendy ovlivňují.

Organizace, které pochopily trendy současné společnosti, samy vyhledávají prostředky, kterými by mohly jít s dobou, využívat změny ke svému rozvoji a k vytvoření si lepší pozice na trhu. V roce 2006 v Německu iniciovaly čtyři organizace dobrovolnou kampaň na podporu diversity managementu pod názvem *Diverzita jako šance – Charta diverzity firem v Německu*. Podpisem této charty se společností

zavazují, že budou dodržovat principy diversity managementu. K této aktivitě se postupně přidávají další německé organizace. Podobné aktivity vznikají i v dalších státech Evropské unie – Belgie, Francie, Itálie, Španělsko. Ve Francii například vznikla podobná aktivita již v roce 2004 a do roku 2007 se připojily již tři tisíce organizací (Keil et al., 2007, s. 30).

Motivy k implementaci diversity managementu mohou být různé, vždy je to soubor několika motivů, přičemž každý má pro organizaci jinak silnou intenzitu. Motivy můžeme rozdělit na ekonomické, morální a legislativně-právní (Tureckiová, 2009. In Eger et. al., 2009, s. 63). Pro organizaci je důležitý zisk, rozvoj konkurenceschopnosti organizace, tudíž ekonomické hledisko diversity managementu určitě organizaci velice zajímá. Ovšem diversity management nemusí být nutně zaváděn primárně z důvodů ekonomických. Ve spojitosti s modelem společensky odpovědné organizace můžeme mluvit o důvodech morálních. A nakonec samozřejmě každý stát svou antidiskriminační legislativou formuje organizaci, a tím do jisté míry podporuje akce spojené s diversity managementem.

4.1 Implementace Diversity Managementu v organizaci

Diversity management řeší problematiku, jak aktivně a strategicky přistupovat k diverzitě ve společnosti. Z vymezení pojmu diversity management vyplývá, že se jedná především o strategickou změnu, která se dotýká všech oblastí a stupňů v organizaci a že tato změna není možná bez změny kultury organizace, neboť aby byl diversity management skutečně efektivní, musí se stát součástí kultury organizace (Bedrnová, Nový, 2009, s. 600).

Změny v organizacích přirozeně vyvolávají v lidech negativní pocity, lidé se cítí být ohroženi. Mohou mít obavy z nového, neznámého, co ohrožuje jejich naučené způsoby chování. Dále se lidé mohou bát toho, že změna ovlivní výši finanční odměny za práci, nebo že přijdou v důsledku změn o práci. Změny vyvolávají pocity nejistoty, nepohodlí, mohou ohrozit interpersonální vztahy a také ohrozit postavení jedince. Pracovníci se také mohou obávat toho, že jejich dosavadní schopnosti a dovednosti

nebudou po zavedení změn stačit. Proto je důležité překonávat odpor ke změnám a umět změnu řídit (Armstrong, 2007, s. 291–292).

Obecně bychom proces implementace diversity managementu mohli rozdělit do tří částí – přípravné, realizační a evaluační (takto například dělí Bedrnová, Nový, 2009, s. 602–604). V přípravné fázi jde o vytváření vize a o přípravu pracovníků na změnu, což může být velice složité. V organizaci by se měl vytvořit tým manažerů, který zastřešuje aktivity implementace diversity managementu. Tito manažeři mají za úkol komunikovat změny s pracovníky, vytvářet pozitivnější atmosféru pro přijetí změny a snažit se ovlivnit postoje pracovníků vůči těmto změnám. Je jasné, že manažeři musí být dostatečně kompetentní v tom významu, že musí umět získávat pracovníky pro diversity management. Důležité je vytvoření analýzy současné situace a postojů pracovníků. Pracovníci často bývají v zajetí předsudků a stereotypů, které ústí v nerovné zacházení. Vhodnou metodou pro zjišťování postojů pracovníků se zdají být hloubkové rozhovory s menším počtem pracovníků. Po zjištění všech relevantních informací může organizace přistoupit k tvorbě plánu implementace diversity managementu (Bedrnová, Nový, 2009, s. 603).

Přechodem mezi přípravnou fází a realizační fází je pilotní projekt. Ten pomůže rozkrýt případné nedostatky plánu realizace s možností plán upravit. Pilotní projekt také může do jisté míry zeslabit negativní postoj pracovníků vůči této změně – když lidé vidí pozitivní výsledky pramenící z implementace diversity managementu. Zde hrají významnou roli tzv. agenti změn, což jsou lidé, kteří pozitivně přistupují ke změně a mohou svým pozitivním přístupem ovlivnit ostatní pracovníky. Každá organizace by si měla tedy všimnout takovýchto pracovníků a využít jejich potenciál (Bedrnová, Nový, 2009, s. 602).

V rámci realizace je nutno počítat s delším časovým horizontem. V této fázi se uskutečňují různé aktivity, které na jedné straně zvyšují informovanost účastníků (účastníky jsou všichni pracovníci organizace) a na druhé straně probíhají tzv. workshopy diverzity. Uskutečňované programy jsou různé nejen svým typem, ale svým zaměřením na určitou oblast diversity – gender, kulturní, etnickou diverzitu,

věkovou diverzitu, osoby se zdravotním postižením. Další podpůrnou aktivitou je například mentoring (Bedrnová, Nový, 2009, s. 603).

Třetí fází je fáze evaluační. Pro evaluaci se používá tzv. monitoring diverzity (Makkonen, 2007. In Bedrnová, Nový, 2009, s. 604). Monitoring bychom mohli rozdělit na kvantitativní a kvalitativní. Data kvantitativního monitoringu získáváme především z demografických statistik a dotazníkových šetření, data kvantitativního monitoringu z panelových diskuzí, výzkumů spokojenosti, pozorování a individuálních rozhovorů. Velice důležitý je zaměstnanecký monitoring, jehož informace určité zajímají nejen stávající, ale i potenciální pracovníky. Tento monitoring přináší všechny informace, které se týkají pracovníků, jejich ohodnocení, kariérního postupu, pracovních podmínek atd. Důležité je také poskytování informací o výsledcích zavádění diversity managementu v rámci celé organizace. Vhodný doplněk tvoří benchmarking, který může organizace využívat. Jako zdroj dat fungují oficiální statistiky nebo sebraná data z podobné organizace, která má zaveden diversity management a vykazuje dobré výsledky (Bedrnová, Nový, 2009, s. 605).

Podobně, i když trochu jiným způsobem, popisují proces změny v rámci diversity managementu Keil a kol. Ti dělí aplikaci diversity managementu do šesti fází, přičemž až šestý krok představuje přímo realizaci aktivit diversity managementu (Keil et al., 2007, s. 17–18):

- *Krok 1. Řídící výbor pro diverzitu* zahrnuje vytvoření výboru pro diverzitu. Toto opatření má předejít situaci, kdy by o krocích zavádění diversity managementu rozhodovalo vedení, které je ve většině organizací dosti homogenní – bílí muži, 30–40 let. Výbor by tedy měl být různorodější, aby sám o sobě byl příkladem diverzifikovaného týmu.
- *Krok 2. Scénáře pro budoucnost* – v tomto kroku výbor pro diverzitu uspořádá tzv. workshop pro tvorbu scénáře, na kterém je přítomný top management a zástupci různých oddělení. Autoři doporučují vypracování tří scénářů možného vývoje organizace v časovém rozmezí 10–20 let se zaměřením na dopady diversity managementu. Poté se vybere jeden scénář, který je dále

rozpracováván. Při výběru scénáře je vhodné zajistit podporu externích konzultantů, kteří poskytnou nezájatý pohled na danou situaci.

- *Krok 3. Vize a strategie* – v této fázi se stanoví vize a mise organizace vyplývající ze scénáře, který byl přijat v předchozí fázi. Současně také probíhá analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT analýza) organizace, které by mohly nastat, když by organizace přijala výše zmíněný scénář. Když je formulována vize a mise, stanoví se firemní strategie. Po těchto krocích se detailně analyzuje stávající realita pomocí auditu diverzity.
- *Krok 4. Audit diverzity* – cílem tohoto kroku je analyzovat stávající situaci, zjistit postoje pracovníků vůči diverzitě, a to především prostřednictvím rozhovorů s pracovníky. Podoba auditu diverzity je uvedena v Příloze A. Je to vlastně osnova pro vedení pohovoru s vybranými zaměstnanci. Hlavních témat je šest – vize a strategie, zákazníci, kultura a identita, týmová práce, kooperace a komunikační rozhraní, vedení, rozvíjení lidských zdrojů. Pod každým tématem se skrývá sada otázek.
- *Krok 5. Firemní cíle* – v této fázi by se měly stanovit cíle, které vycházejí z dříve přijaté strategie. Tyto cíle by samozřejmě měly být srozumitelné a měřitelné, aby bylo možné zpětně kontrolovat jejich dosahování.
- *Krok 6. Realizace diversity managementu* – v tomto kroku se realizují samotné akce na podporu diverzity, řídicí výbor funguje jako centrum pro komunikaci, dohlíží a koordinuje probíhající aktivity. Oblasti zájmu diversity managementu jsou následující:
 - *„Rozvojové programy pro vrchní a střední management k tématu diversity managementu,*
 - *akce „Team building“ zaměřené na diverzitu v každé organizační jednotce,*
 - *větší skupinové akce pro všechny pracovníky, kde se budou sdělovat informace o diversity managementu,*

- *úprava nástrojů řízení výkonnosti tak, aby podporovaly cíle diversity managementu, a umožnily měření výsledků v této oblasti,*
- *úprava nástrojů řízení lidských zdrojů tak, aby docházelo k náboru a udržení různorodé pracovní síly.*“(Keil et al., 2007, s. 18)

Evropská komise vydala po konferenci na téma diverzita v malých a středních podnicích, která se konala v září 2006, brožuru s názvem *Diverzita v praxi – 8 kroků pro malé a střední podniky*, kde čtenář nalezne přímá doporučení pro implementaci diversity managementu v malých a středně velkých organizacích (Keil et al., 2007, s. 19).

4.1.1 Trénink diverzity

Autorky Dickie a Soldan (2008, s. 62) ve své knize podrobně popisují tréninky diverzity, které pomáhají při implementaci diversity managementu v organizaci. Do tohoto termínu zahrnují široké spektrum aktivit od zvyšování informovanosti o diversity managementu po trénink specifických kompetencí, budování a rozvíjení užitečných schopností. Tzv. workshopy diverzity mají za úkol zlepšit atmosféru na pracovišti pomocí učení, jak lépe komunikovat s odlišnými pracovníky, tyto aktivity mají zvýšit míru pochopení pro vzájemné odlišnosti, zvýšit míru empatie. Workshopy diverzity mají různou délku, většinou v rozmezí od několika hodin až po sedm dní.

Fine (1995. In Dickie, Soldan, 2008, s. 63–64) rozlišuje tři typy workshopů, přičemž každý typ má své klady i zápory. Prvním typem je prosté prezentování informací. Kladem tohoto typu je možnost zapojení většího počtu lidí, nízké náklady a relativní efektivita, problematická je ale nízká úroveň zapojení posluchačů, neboť komunikace probíhá pouze jednosměrně. Principem druhého typu je sdílení svých zkušeností, sblížení rozdílných lidí a boření stereotypů. Rizikem tohoto typu je možnost, že aktivita nebude mít nějaké hmatatelné výsledky, že jen navodí pro danou chvíli pozitivní atmosféru. Posledním typem je zážitkové učení, využívání hraní rolí a dalších podobných metod. Tyto typy aktivit jsou velice individualizované a osobní, na druhou stranu velice časově a finančně náročné s nejistým prokazatelným výsledkem.

Carnevale a Stone (1995. In Dickie, Soldan, 2008, s. 64–65) rozdělují tréninky diverzity na tréninky založené na zvyšování povědomí o problematice, tzv. awareness-based training (poskytování informací, zvýšení citlivosti vůči problematice, odhalení skrytých nesprávných předpokladů a stereotypů) a tréninky založené na rozvoji schopností, tzv. skill-based training. Tyto typy tréninků jsou založeny na budování, rozvoji a posílení určitých schopností.

Miller a Katz (2002. In Bedrnová, Nový, 2009, s. 604) uvádějí nové kompetence pracovníků, které je nutno v souvislosti s diversity managementem vytvářet a rozvíjet. Tyto kompetence jsou přehledně uvedeny v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Nové kompetence pracovníků.

Všichni pracovníci	Manažeři	Vrcholový management
Týmová práce a partnerství	Dovednosti pracovníků a vedení inkluzivních týmů	Manažerské dovednosti a propojení se všemi lidmi
Respekt: naslouchání a komunikování	Rozvíjení a stabilizace pracovníků	Integrovaní diverzity a inkluzivní kultury do strategických plánů a každodenních aktivit
Řešení konfliktů	Modelování a vytváření inkluzivní kultury	Udávat směr a dodávat význam inkluzi
Přímá komunikace	Aktivní práce s diverzitou všech	
Sounáležitost		
Podporování změny		

Miller, Katz, 2002. In Bedrnová, Nový, 2009, s. 604.

Autoři zde poukazují na rozdílnost kompetencí podle postavení pracovníka v organizaci, podle jeho role v organizaci. Jako obecně důležité aspekty jsou označeny týmová spolupráce a komunikační dovednosti všech pracovníků. Manažeři navíc k těmto schopnostem musí mít kompetence další, které souvisí s vedením pracovníků, formováním jejich postojů vůči změně a motivování, to vše v duchu diversity

managementu. Postavení manažerů v dobách implementace diversity managementu je rozhodující. Další kompetence se vztahují k vrcholovému managementu, který se zabývá tvorbou strategií a plánů a řízením na nejvyšší úrovni. Při každé organizační změně je podpora ze strany vrcholového managementu důležitým předpokladem k zvládnutí této změny.

4.2 Přínosy a rizika implementace Diversity Managementu

Pokud by z implementace diversity managementu neplynuly žádné výhody pro organizaci, byl by tento koncept předem odsouzen k zániku. Jak již bylo zmíněno, diversity management přináší určité výhody pro pracovníky. Všichni mají rovné šance bez ohledu na irelevantní znaky jako pohlaví, věk, rasa atd. Ve své podstatě diversity management neznevýhodňuje nikoho neboli zvýhodňuje všechny.

Diversity management při správné implementaci ovšem přináší výhody i organizaci a ve svém důsledku dokonce i výhody ekonomického charakteru. Hubbard (2004, s. 40–41) uvádí následující přínosy – získání konkurenční výhody plynoucí z diverzifikovaných týmů, získání nových trhů, kreativnějších a inovativnějších výsledků činnosti a zvýšení spokojenosti pracovníků. Podobné benefity uvádí i Velíšková (2007, s. 20–22). Zdůrazňuje především přínos diverzifikovaných týmů, jejichž výsledky jsou inovativnější a tyto týmy označuje za výkonnější. V této souvislosti výzkumy Belbina, který poukázal na vyšší výkonnost týmů složených z odlišných typů jedinců.

Velice komplexní pohled na výhody plynoucí z diversity managementu přináší D'Netto, Smith a Da Gama Pinto (2000. In Dickie, Soldan, 2008, s. 42–46). Autoři popsali následujících deset přínosů, které spolu souvisí a do jisté míry se překrývají:

- zvýšení výkonnosti organizace,
- úspora nákladů,
- širší zdroje získávání pracovníků, lepší pozice pro udržení pracovníků,
- nižší absentérství,
- zvýšení kreativity a inovací,

- vyšší kvalita výsledků při týmovém řešení problémů,
- snížení počtu soudních výloh v oblasti diskriminace a obtěžování,
- zlepšení porozumění trhu,
- budování efektivních globálních vztahů,
- větší organizační flexibilita.

Při nedokonalém řízení diverzity se mohou vyskytnout různé typy problémů. O'Flynn a kol. (2001. In Dickie, Soldan, 2008, s. 47) tyto problémy rozdělují na problémy skupinové, organizační a problémy jedince. Skupinovými problémy jsou například komunikační problémy ve skupině a skupinové konflikty. Mezi organizační problémy O'Flynn řadí vyšší absentérství, vyšší fluktuaci, nižší výkon, neefektivní výrobky či služby, zvýšení výdajů na soudní spory, neproduktivní týmy, neschopnost zaujmout kvalitní kandidáty, neschopnost udržet zaměstnance a neschopnost pracovníky motivovat. Problémy jedince do jisté míry korespondují s organizačními, zde je ovšem zdůrazněn pohled jedince – diskriminace, obtěžování, nižší pocit uspokojení z práce, nižší pocit odpovědnosti, nižší výkon a plat. Tyto všechny problémy ústí do rozhodujících faktorů, a to jsou nižší výkon organizace, nižší zisky, snížená konkurenceschopnost, snížený návrat finančních prostředků vynaložených na zácvik, vzdělávání a adaptaci nových pracovníků.

Evropská komise v roce 2003 uveřejnila studii, která přináší informace o nákladech a přínosech vyplývajících z implementace politiky diversity managementu. Průzkum zahrnoval dvě stovky organizací ze čtyř států Evropské unie, rozsáhlé studium příslušné literatury, vytvoření osmi případových studií o programech podporující diversity management v šesti státech Evropské unie a čtyřicet osm rozhovorů s firmami, národními vládami, nevládními organizacemi, odborovými organizacemi a jinými typy organizací (European Commission, 2003, s. 3).

Organizace, které přijaly aktivní politiku diversity managementu, určovaly v rámci studie Evropské komise důležitost, kterou přikládají jednotlivým přínosům, které souvisí se zavedením této politiky v jejich organizačním prostředí. Jako důležité či velice důležité označily organizace tyto změny (European Commission, 2003, s. 3):

- posílení kulturních hodnot v rámci organizace – jako důležitý či velmi důležitý přínos toto vnímá přes 70% organizací,
- zlepšení pověsti organizace – 70% organizací,
- přilákání a udržení vysoce talentovaných lidí – přes 60%,
- zvýšení motivace a výkonnosti stávajících pracovníků – cca 60%,
- zlepšení inovace a kreativity mezi pracovníky – cca 60%,
- zlepšení úrovně služeb a uspokojení zákazníků – cca 60%,
- zlepšení situace při překonávání nedostatku pracovních sil – cca 60%,
- snížení fluktuace – přes 40%,
- snížení absentérství – cca 38%,
- umožnění přístupu do nových segmentů trhu – přes 35%,
- snížení nákladů na soudní spory – cca 35%,
- zlepšení globální kapacity managementu – 30% .

Jako náklady organizace uvádějí výdaje na tréninky a školení pracovníků v oblasti diversity managementu, externí podporu programů, monitorování situace a vytváření reportů o výsledcích. Samozřejmě je zde i riziko prodloužení očekávané doby implementace nebo selhání celého procesu implementace (European Commission, 2003, s. 10–11).

Abychom mohli mluvit o přínosech, je nutné umět měřit dopady diversity managementu na fungování organizace a její okolí. Měření dopadů diversity managementu je důležité nejen pro organizaci samotnou, ale je důležité i z hlediska budoucnosti diversity managementu jako konceptu. Výhody, které diversity management přináší, jsou složité a jen do určité míry kvantifikovatelné a projevují se většinou v delším časovém horizontu, proto je měření výsledků diversity managementu značně složitá záležitost. Problematická situace může nastat při snaze překonat stereotypy a předsudky, které pracovníci mají o určitých skupinách jedinců. Jedinci mohou být pevně zakotveni ve svých stereotypních představách o druhých, k tomuto naladění se ale přidává odpor vůči změnám obecně, což je ve výsledku ohrožující situace pro řízení implementace diversity managementu.

5 Diversity Management v kontextu personálních činností

Diversity management se jako koncept dotýká celé organizace, všech jejích úrovní a procesů. Velice důležitou součástí zavádění diversity managementu jsou změny právě v oblasti personálního řízení. Politika diversity managementu v personální oblasti se podobá politice rovných příležitostí. Diversity management nejen úzce souvisí s rovnými příležitostmi, ale i s dalšími koncepty jako společensky odpovědná organizace a work-life balance. Personální řízení, které pracuje v rámci zásad diversity managementu aplikuje také zásady personální práce výše zmíněných konceptů, neboť se vzájemně prolínají.

Personální činnosti můžeme zkoumat z hlediska diversity managementu už od popisu pracovního místa. Je důležité se zamyslet, zda popis obsahuje nezbytně nutné informace a nejsou-li zde uvedeny informace, které jsou irelevantní a které se mohou stát diskriminačním faktorem pro určité uchazeče o pracovní místo. Je tedy nezbytně nutné provést bedlivě analýzu pracovního místa, abychom získali popis pracovního místa, který je co nejvíce objektivní a předem zbytečně nevylučuje některé skupiny pracovníků. Vhodné je vytváření kompetenčních modelů, které obsahují kompetence potřebné pro výkon dané pozice a které přímo podněcují různorodost pracovníků. Tyto modely jsou důležité i pro pracovníky, neboť jim říkají, jaké chování je v organizaci na dané pozici pozitivně hodnoceno (Velišková, 2007, s. 30).

Další oblastí, kterou se diversity management v rámci personálních činností věnuje, je personální plánování. Personální plánování má za úkol především odhad budoucí potřeby pracovníků v krátkodobém, střednědobém i dlouhodobém horizontu, odhad nabídky na trhu práce, porovnání potřeb organizace a dostupných pracovních sil na trhu práce a plánování akcí, které povedou k cílům v personální oblasti. Personální plány by samozřejmě měly vycházet ze strategických plánů organizace. Organizace, které mají implementován diversity management, se snaží pomocí personálního plánování udržovat vyváženou a různorodou skladbu pracovníků v organizaci.

Dickie a Soldan (2008, s. 201) uvádí typy strategií v oblasti plánování aktivit pro získávání pracovníků. Organizace, které se zaměřují na morální složku (moral diversification strategy), věří, že vytváření diverzifikované pracovní síly je z hlediska

morálního a etického přirozeně dobré a správné, a proto tyto kroky zvyšují jejich konkurenceschopnost. Věří, že diverzifikovaná pracovní síla, která je podobná zákazníkům, pomůže zákazníky pochopit, v důsledku toho jim organizace může nabídnout lepší výrobky či služby. Z těchto důvodů intenzivně vyhledávají diverzifikovanou pracovní sílu. Podobným typem je obchodní strategie (business diversification strategy). Organizace, které upřednostňují obchodní složku tvrdí, že vytváření diverzifikované pracovní síly musí být v souladu s obchodními cíly organizace jednoduše proto, že diverzifikovaná síla snižuje soudní výlohy a zvyšuje produktivitu. Tyto organizace bývají proaktivnější v plánování aktivit pro získávání pracovníků, ovšem nejednají tak intenzivně, jako organizace, které sledují morální složku. Organizace, které vyznávají reaktivní přístup (reactive diversification strategy), vytvářejí diverzifikovanou pracovní sílu jako vedlejší produkt trhu práce. Předpokládají, že trh práce je diverzifikovaný a oni na takový trh reagují. Nepodporují diskriminaci ani předsudky, ale nepokoušejí se záměrně využívat odlišné, ale talentované jedince. Z tohoto důvodu inklinují k volnému laissez-faire stylu v oblasti plánování aktivit na získávání pracovníků. Posledním typem je strategie, která jde proti různorodosti (anti-diversification strategy). Organizace, které se kloní k tomuto přístupu, nepřisuzují diverzifikované pracovní síle význam, naopak tvrdí, že organizace funguje lépe, s menšími a méně častými konflikty, pokud je pracovní síla relativně homogenní.

Velice citlivým tématem v oblasti personálních činností z pohledu diversity managementu je získávání a výběr pracovníků. Jsou to oblasti, ve kterých dochází k diskriminaci nejčastěji (Velíšková, 2007, s. 32). Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů je důležité zamyslet se nad oblastmi trhu práce, které bude organizace oslovovat. Z hlediska diversity managementu je žádoucí oslovovat co nejširší okruh potenciálních pracovníků a někdy také cíleně vyhledávat takové typy pracovníků, kteří v organizaci chybí. Právě proto, že v organizacích působí převážně dosti homogenní pracovní síla, je často nutné přímo oslovovat odlišné jedince. V praxi se můžeme setkat s nevhodnou formulací nabídek práce. Formulace nabídky práce je důležitá, stejně tak důležitá je práce s jazykem pomocí výběru vhodných výrazů. Některá slova či slovní spojení jsou například v češtině ustálena v mužském rodě, některá v ženském.

V nabídkách můžeme číst o asistentkách (ale ne asistentech), uklízečkách, analytících (nikde už však o analytičkách), ředitelích (méně však o ředitelkách) a právnících častěji než o právníčkách. Nabídka naformulovaná pouze v mužském rodě může odradit některé kandidátky, které by mohly být právě těmi, které organizace hledá. Formulace jako *nabízíme práci v mladém dynamickém kolektivu* zase mohou odradit starší jedince. I když je tato oblast ošetřena zákonem a organizaci hrozí sankce plynoucí z jeho porušení, s podobně formulovanými nabídkami práce se stále můžeme setkat.

Výběr pracovníků je velice složitý proces, který má zásadní vliv na chod organizace. Dostatečný důraz by měl být kladen na volbu výběrových metod a jejich kombinaci, aby se tento proces co nejvíce objektivizoval. Je prokázáno, že lidé vnímají druhé jako sympatické, pokud spolu mají něco společného a čím větší podobnost, tím vzniká větší pocit blízkosti. Tento poznatek je velice důležitý a z hlediska politiky diversity managementu je žádoucí proti výběru pracovníka zakládajícím se na vzájemné sympatii bojovat. Výběr pracovníka by měl vycházet z popisu pracovního místa a pracovník by měl být posuzován ve vztahu ke konkrétnímu místu. Výběrový pohovor je metoda, která je často využívána a při správném provedení je velice přínosná. Osoba (či osoby), která vede výběrový pohovor, může výsledky dosti ovlivnit, a to i nevědomky. Při ovlivňování mohou roli hrát předsudky, stereotypy a percepční chyby jako např. haló efekt. Tyto faktory se dají zčásti zmírnit tím, že se pohovoru účastní více rozdílných osob, sérií pohovorů a důkladným proškolením pracovníků, kteří pohovor provádějí. Především pokud se jedná o příslušníky odlišné kultury, je nezbytné proškolení osob provádějících pohovor (interpretace chování podle zvyklostí odlišné kultury může zcela rozdílná). Vhodné je použití srovnávacích hodnotících formulářů, které doplňují pohovor, a tím ho více objektivizují (Velíšková, 2007, s. 33). Existují další metody, které jsou také vysoce objektivní. Mezi takové metody patří například testy pracovní způsobilosti, do kterých se řadí psychologická diagnostika měřící individuální charakteristiky uchazečů, testy a zkoušky znalostí a dovedností a další předpoklady, které se vážou k dané pracovní pozici (Kocianová, 2010, s. 112). Specifickou metodou nebo spíše souborem metod je assessment centre, který stojí na třech principech – více pozorovatelů, více situací,

změna v čase (Velíšková, 2007, s. 34). Metody, ze kterých se assessment centre může skládat, jsou velice rozmanité a vychází především z potřeb organizace a obsazované pozice. Většinou se assessment centre skládá z mixu individuálních, týmových a psychodiagnostických metod (Kocianová, 2010, s. 122). Při výběru pracovníků je také vhodné zjišťovat postoje uchazečů vůči minoritním skupinám, zkrátka zda mají pozitivní postoj vůči principům diversity managementu.

Hodnocení pracovníků je činnost, která může přispět k motivování pracovníků, stejně tak ale může působit zcela opačným směrem. Vhodné je pro hodnocení využívat standardizovaných formulářů, které obsahují relevantní hodnoticí kritéria a hodnocení, které je konkretizováno příklady chování pracovníka. Tak se snižuje vliv subjektivity na hodnocení pracovníka. Často také hodnocení pracovníka obsahuje i hodnocení pracovníkem samotným (Velíšková, 2007, s. 39–40). S hodnocením úzce souvisí odměňování, v ideálním případě odměňování vychází z hodnocení. Odměňování je jistě citlivou záležitostí a při uplatňování diversity managementu by mělo více než kdy jindy platit pravidlo – za stejnou práci, stejná odměna. Toto pravidlo se v praxi daří dodržovat velice těžko. Příkladem může být rozdílné odměňování žen a mužů nejen v České republice, ale i v celé Evropské unii. Objektivitu při odměňování zajišťují objektivní data, která organizace získává ze spolehlivého platového průzkumu, mechanismus pravidelných úprav platů zohledňující výsledky organizace, srovnání pracovní pozice s trhem a zkušenosti, znalosti a pracovní výkon jedince a také nastavení pevné a pohyblivé složky platu, která motivuje pracovníky k lepšímu výkonu (Velíšková, 2007, s. 43). Právě nepeněžní odměny ve formě různých výhod v individualizované podobě, tzv. cafeteria system, podporují diverzitu na pracovišti. Tento systém totiž dokáže uspokojit individualizované potřeby různorodých zaměstnanců.

Vzdělávání, osobní rozvoj a řízení kariéry jsou další oblasti zájmu diversity managementu. V praxi organizace, která přijala koncept diversity managementu, se klade velký důraz na rozvoj a vzdělání svých pracovníků a následnické programy. Povyšování z vlastních zdrojů je pro organizaci nejen finančně výhodné, ale také motivující pro pracovníky. Investováním do pracovníků ukazuje organizace zájem o

pracovníky a jejich rozvoj. Pro podporu zvýšení počtu žen v managementu (což je v poslední době velmi diskutovaná problematika) některé organizace provozují speciální mentoringy, koučingy a vzdělávací manažerské programy přímo pro ženy (Velišková, 2007, s. 37).

Vytváření vhodných pracovních podmínek je z hlediska přilákání a udržení diverzifikované pracovní síly velice důležité. V souvislosti diversity managementu jsou zmiňovány flexibilní pracovní režimy. Ne všichni pracovníci jsou schopni se vtěsnat do určené pracovní doby, počtu odpracovaných hodin atd. Musí se starat o děti, nemohoucí rodinné příslušníky, věnují dalším aktivitám, které jsou pro ně důležité, nebo jejich fyzický stav nedovoluje práci na celý úvazek. Existence flexibilních pracovních režimů pomáhá organizacím využít potenciál i těchto jedinců. Jedná se především o zkrácené úvazky, poloviční úvazky, pružnou pracovní dobu, práci z domova a sdílení pracovního místa.

6 Diversity Management v České republice

Diversity management jako koncept není zatím v České republice příliš znám. Můžeme tak soudit z několika prvků. V České republice neexistuje dostatek odborné literatury, která by se tomuto tématu výhradně věnovala. Většina materiálů dostupných v českém jazyce je produktem Evropské unie, neziskového sektoru a studií, které se zabývají specifickými skupinami z pohledu diversity managementu (např. osoby zdravotně postižené, cizinci). Dle mého názoru zatím organizace nemají o diversity managementu příliš povědomí. Jinou situaci lze pozorovat v mezinárodních organizacích, jejichž mateřská organizace má zavedený diversity management. Tyto organizace přebírají firemní kulturu, ve které je už diversity management implementován, i když se to mnohdy neobejde bez problémů.

Česká společnost byla do roku 1989 relativně homogenní, co se týče národnostního složení, diskriminace na základě sexuální orientace, zdravotního či mentálního stavu nebyla ničím výjimečným a genderové role byly od sebe výrazně odlišeny. Po sametové revoluci počala česká společnost do určité míry kopírovat vývoj západoevropských a skandinávských zemí, ovšem s velkým časovým zpožděním. Proto koncepty jako rovné příležitosti, work-life balance, společensky odpovědná organizace a diversity management vstupují do českého prostředí až v posledních letech.

Diversity managementu se v České republice věnují čím dál více neziskové organizace v rámci různých projektů, a tím přispívají k informovanosti široké veřejnosti o této oblasti. Mezi takové neziskové organizace patří například Multikulturní centrum Praha, Gender Studies, Nový Prostor a Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. Nový Prostor uspořádal projekt H/R/D/I (Human Development Interface- Prostředí pro rozvoj lidských zdrojů), pod jehož hlavičkou vznikla i publikace o diversity managementu „*Víc (různých) hlav víc ví: Diversity Management – přínosy rozmanitých pracovních týmů.*“ V rámci tohoto projektu vznikly také internetové stránky věnované výhradně diversity managementu (www.diversity-management.cz), kde zájemce o problematiku nalezne základní informace o diversity managementu a příklady dobré praxe. Sdružení Gender Studies každým rokem také

vyhlašuje soutěž *Firmu roku: Rovné příležitosti*. Jde především o ocenění a zviditelnění organizací, které aktivně využívají diversity management, rovné příležitosti, work-life balance, a poskytují tak příklady dobré praxe.

V roce 2006 provedla firma GAC výzkum s názvem *Přístup zaměstnavatelů k cizincům zaměstnaným v ČR (diversity management)*. Cílem výzkumu bylo především zmapovat stav uplatňování strategie diversity managementu v oblasti zaměstnávání cizinců v České republice a popsání případů dobré praxe (GAC, 2006, s. 2). Výzkum probíhal v několika fázích, kde byly uskutečněny hloubkové rozhovory se zástupci organizací. Osloveny byly také organizace z neziskového sektoru, zástupci odborových organizací, HR manažeři a zaměstnanci úřadů práce a krajských úřadů. O diversity managementu slyšela méně než polovina respondentů. Znalost konceptu je vyšší u organizací, které zaměstnává cizince na odborných či manažerských pozicích. Mnohem více povědomí je o konceptu rovných příležitostí a nediskriminaci obecně, které respondenti vnímají komplexně, neomezují se pouze na skupinu cizinců, ale zmiňují ve výzkumu i další skupiny (ženy, starší pracovníky). Jako nejdůležitější vnímají respondenti schopnost zvládat kulturní odlišnosti, a tak také polovina respondentů vnímá diversity management. Zarážejícím zjištěním je fakt, že většina pracovníků městských úřadů a úřadů práce se nikdy s pojmem diversity management nesešla. Motivací pro zaměstnavatele k zaměstnávání cizinců je především nedostatek pracovních sil na českém trhu práce. Velice silným motivem je i fakt, že cizinci představují levnou pracovní sílu. Respondenti také uvádějí, že cizinci jsou flexibilní a více motivovaní (snaha udržet si práci). Jinou situaci můžeme pozorovat v mezinárodních organizacích, které se mohou primárně snažit o různorodost pracovního týmu. V organizacích, které zaměstnávají dělnické profese, se nedá o diversity managementu hovořit, cizince přijímají pouze, pokud je nejlepším kandidátem na danou pozici. Autoři výzkumu poukazují na nedostatek příkladů dobré praxe, které by motivovaly ostatní organizace k zavedení diversity managementu (GAC, 2006, s. 15–23, 51–52).

Eger v roce 2009 uskutečnil sondu názorů na diversity management. Tato sonda má být pilotáží k rozsáhlejšímu výzkumu diversity managementu v České

republice (Eger et al., 2009, s. 173). Jako metoda byla zvolena focus group. Šetření probíhalo se třemi rozdílnými skupinami. V první skupině byli mladí manažeři, druhou skupinu tvořili studenti 3. ročníku studijního programu Podniková ekonomika a management Západočeské univerzity v Plzni a třetí skupinu tvořili ředitelé středních odborných škol a učilišť. Zajímavým poznatkem je, že žádná ze skupin neznala koncept diversity managementu, s výjimkou ředitelů škol, kteří dostali podklady o diversity managementu před zahájením rozhovorů. Manažeři si spojovali tento koncept především s řízením lidských zdrojů v organizaci. Při otázce na znaky diverzity v organizaci neuvedli manažeři a studenti mentální a tělesné charakteristiky a sexuální orientaci. Mezi řediteli byla naopak problematika sexuální orientace diskutována. Manažeři uvedli také názory, že diversity management se bude uplatňovat spíše ve větších organizacích, zatímco malé organizace budou v otázkách diskriminace spíše reaktivní, budou se snažit pouze dodržovat zákonná opatření. Jako velice zajímavé téma vnímali manažeři interkulturní komunikaci (Eger et al., 2009, s. 177–182).

Postoj České republiky vůči nediskriminaci, rovným příležitostem a diversity managementu do jisté míry vyjadřuje proces přijímání tzv. antidiskriminačního zákona (*Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů*). Projednávání prvního návrhu bylo v Poslanecké sněmovně zahájeno v lednu 2005, tento návrh byl následně zamítnut. Druhý návrh se začal projednávat v květnu 2007. Tento návrh v květnu 2008 vrátil prezident republiky Poslanecké sněmovně. Zákon byl přijat až 17.6.2009 s nabytím účinnosti 1.9.2009. Česká republika se přitom již při svém přijetí do Evropské unie 1.5.2004 zavázala dodržovat evropské antidiskriminační směrnice a byla poslední zemí Evropské unie, která antidiskriminační zákon nepřijala. Průběh přijímání zákona byl tedy velice zdoluhavý a názory na nutnost tohoto zákona se dosti lišily (například negativní postoj a vetování návrhu prezidentem republiky).

6.1 Uplatnění Diversity Managementu v České republice

Sdružení Gender Studies vyhláší již od roku 2004 každým rokem výsledky soutěže *Firma roku: Rovné příležitosti*. Do soutěže se může přihlásit jakákoli

organizace a z přihlášených jsou odbornou porotou vybrány tři nejlepší. Porota hodnotí organizace z hlediska postavení mužů a žen v organizaci, sladování pracovního a mimopracovního života, rovného odměňování a aktivit podporující diverzitu v organizaci. Organizace, které tuto soutěž vyhrály, fungují jako příklady dobré praxe, které v České republice chybí.

V roce 2010 se na prvním místě umístil T-Mobile Czech Republic. „*Odborná porota nejvíce ocenila propracovaný systém podpory rovných příležitostí a diverzity, vedení a sledování statistik, průzkumy zaměřené na flexibilní formy práce, propracovaný systém řešení šikany a sexuálního obtěžování, podporu žen ve vedení, webový portál pro rodiče, širokou škálu firemních benefitů a spolupráci s externími agenturami a neziskovými organizacemi při vyhodnocování šetření zaměřených na rovné příležitosti a diverzity.*“ (Jachanová-Doležalová, 2010) Na druhém místě se v roce 2010 umístila GE Money Bank. Tato organizace zaujala svým Kodexem chování, ve kterém se hlásí k etickému a nediskriminujícímu chování, které požaduje i od svých dodavatelů. Pravidelně a detailně vyhodnocuje prostřednictvím statistických reportů naplňování cílů. V GE Money Bank funguje také systém stížností, zaměstnanci se mohou obrátit na proškolené firemní ombudsmany. Organizace provádí retenční analýzy, identifikuje klíčové zaměstnance a vytváří plány nástupnictví. Organizace podporuje muže-otce, kterým nabízí speciální dovolenou. Nabídka zkrácených úvazků a zapojování jedinců na rodičovské dovolené je v GE Money Bank samozřejmostí. Zároveň ovšem neusínají na vavřínech a snaží se řešit další problémy, jako například horizontální segregaci, která je výrazná především v oblasti informačních technologií (Machovcová, 2010). Třetí místo v soutěži *Firma roku: Rovné příležitosti* si vysloužila Allianz pojišťovna. Porota ocenila propracovaný systém statistik, které sledují počty mužů a žen na různých úrovních hierarchie organizace a průzkum motivovanosti pracovníků. Průzkum má oddíl Diverzita, který se věnuje otázkám, které souvisí s podporou diverzity. Další oblastí zájmu je aktivní přístup k rodičům na mateřské a rodičovské dovolené. Rodiče na mateřské dovolené jsou v kontaktu se zaměstnavatelem, nabízí pro navracející se pracovníky flexibilní pracovní úvazky. V roce 2010 nabízela organizace kurz *Já, práce, rodina*, který byl koncipován tak, aby rodiče měli možnost sdílet své zkušenosti, ale také mohli projít tréninkem

komunikačních dovedností. Cílem do budoucna je zvýšení počtu žen v managementu a větší podpora kariérního růstu rodičů pomocí větší nabídky flexibilních pracovních forem (Skálová, 2010).

Jak lze soudit z výsledků této soutěže a porovnání s minulými ročníky, situace v oblasti rovných příležitostí, sladování pracovního a mimopracovního života a diversity managementu se v České republice zlepšuje. Je ovšem důležité medializovat výsledky organizací, které mají implementovány tyto koncepty, kterým se podařilo získat konkurenční výhodu díky tomu, že se věnují lidem a oceňují jejich různorodost. Cílem je, aby ostatní organizace viděly, jak lze nakládat s diverzitou a využívat ji ku prospěchu organizace.

7 Závěr

Diversity management jako koncept jistě stojí za větší pozornost, než jaké se mu v České republice dostává. Všeobecné povědomí o konceptu je zatím malé, poptávka, ale i nabídka tréninků diverzity zatím mizivá. Velice záslužnou činnost v České republice vykonávají z hlediska šíření informací a medializace příkladů organizací, které uplatňují diversity management, neziskové organizace. Podpora ze strany státu je v České republice nevelká, i když se situace pomalu zlepšuje. Myslím si, že podpora ze strany státu je velice důležitá. Ve společenském měřítku lze postoj vlády přirovnat k postoji vrcholového managementu, který de facto určuje směřování organizace, stejně tak jako vláda určuje směřování státu. Aby fungoval diversity management, stát musí vytvářet podmínky pro jeho existenci prostřednictvím antidiskriminační legislativy. Legislativa je základ, který je důležitý, v rámci diversity managementu však sám o sobě nestačí. Diversity management jde nad rámec legislativy. Stát by měl vyjádřit podporu organizacím, které se rozhodly fungovat na principech diversity managementu, rovných příležitostech a společensky odpovědné organizace. Označit tento způsob podnikání za standard, ne za módní výstřelek velkých mezinárodních organizací je důležitý krok k šíření těchto konceptů. S tím samozřejmě souvisí i pomoc menším organizacím, pro které je mnohdy složitější jen získat informace, jak lze tyto principy využít právě v malých organizacích.

Organizace se mohou učit jedna od druhé. Zaměstnáváním různorodých pracovníků může organizace zvětšit pole své působnosti, ale nejen to. Potřeby některých skupin jedinců jsou nedostatečně uspokojeny. Tak například uvažovalo Volvo Cars, které uvedlo na trh automobil pro ženy, který navrhovaly samy ženy. Dalším příkladem objevení zcela nového trhu jsou výrobky pro leváky nebo mobilní telefony pro seniory. Je zřejmé, že takových dosud neobjevených trhů je více. Pokud bude organizace využívat diverzifikovanou pracovní sílu, zvýší se pravděpodobnost, že organizace takový trh objeví a získá tak výsadní postavení.

Organizaci zajímají především ekonomické aspekty, které jsou pro ni přirozeně velice důležité. Diversity management má ovšem i velice silné morální hledisko, které ve výsledku může organizaci také pozitivně ovlivnit. Ve svém důsledku jde o výchovu

lidí k oceňování interindividuálních odlišností a odstraňování předsudků a stereotypů, které vedou k diskriminaci. S oceňováním rozdílů mezi lidmi souvisí snaha vycházet pracovníkům pokud možno vstřícně. Lidé v posledních letech tyto snahy vnímají, oceňují a mnohdy také vyžadují, čímž vytváří zpětně tlak na chování organizace. Lze říci, že pozitivní postoj vůči odlišnostem mezi lidmi ve společnosti je také ukazatelem vyspělosti státu.

Diversity management může být skvělým přínosem pro organizaci, jednotlivce, ale i společnost. Je však třeba mít na paměti, že při zavádění tohoto konceptu je důležitým aspektem důslednost a dostatek času. Každá změna v organizaci, o to více je-li strategická, je náročná, její realizace zpravidla trvá delší dobu, a protože mění dosavadní pořádek, lidé ji vnímají obvykle negativně. Neprofesionální přístup může upevnit či vytvořit negativní postoj pracovníků vůči diversity managementu a znesnadnit možnou budoucí snahu o implementaci konceptu. K diversity managementu je nutno přistupovat celostně, v celé jeho šíři, aby nedošlo k zúženému pohledu na problematiku.

V zahraničních zdrojích se velice často setkáváme s velkým důrazem na snížení soudních nákladů pro organizaci při implementaci diversity managementu. Míněny jsou v tomto případě především soudní procesy z důvodu diskriminace. Dle mého soudu nejsou tyto typy soudních procesů v České republice tak časté jako v zahraničí. Důvodem ovšem není neexistence problémů diskriminace, pouze se tyto případy méně často dostávají k projednávání u soudu. Lidé, kteří se stanou obětí diskriminace, mají obavy z dlouhého trvání procesu a nejistého výsledku. Tuto situaci řeší alespoň z části antidiskriminační zákon.

Výzvy, které před diversity managementem stojí, jsou nemalé. Největší výzvou je měření a hodnocení výsledků. Organizace chtějí dokázat čísly, že se jim diversity management vyplatí. Stoprocentní měření není možné, protože některé výsledky lze kvantifikovat obtížně a některé kvantifikovat nelze vůbec. Některé výsledky se projevují v delším časovém horizontu a v těchto případech je také sporné tvrdit, zda jsou výsledkem diversity managementu či jiných změn, které probíhají jak v organizaci nebo v okolí organizace, tak ve společnosti. Další výzvou je zvyšování

povědomí o diversity managementu a zabránění zúženému chápání či úplnému nepochopení konceptu. Pomoci řešit tyto situace by měly řešit tréninky diverzity. Je ovšem třeba pracovat na vývoji těchto programů, což souvisí i s možností efektivně měřit jejich účinnost.

Bezprostředně po ekonomické krizi v roce 2008 se zdálo, že budoucnost konceptů diversity management, společensky odpovědná organizace a work-life balance je ohrožena. Během posledního roku se ale situace zlepšuje a zdá se, že koncepty nejen přežijí, ale budou se dále rozvíjet a rozšiřovat do více oblastí. Do jisté míry to zřejmě souvisí i se zpříšňováním legislativy v oblasti diskriminace. Do budoucna ovšem těžko můžeme předvídat ekonomickou situaci. Pokud by se objevila další ekonomická krize, je jasné, že se odrazí v přístupu k výše uvedeným konceptům, pravděpodobně snížením výdajů na jejich podporu.

I přes jistá rizika je diversity management koncept, který může pomoci organizacím i společnostem vyrovnat se se stávající společenskou situací. Jak je vidět, sociální (morální) a ekonomické hledisko nemusí vždy stát naproti sobě. Diversity management je spojuje a v tomto aspektu vidím jeho největší sílu pro rozvoj do budoucna. Věřím, že v budoucnu, budou-li vhodné podmínky, bude diversity management společně s koncepty společensky odpovědná organizace a work-life balance součástí organizační kultury většiny prosperujících organizací.

8 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. 2009. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd., rozšířené a doplněné (dotisk). Praha : Management Press, 2009. Management diverzity, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BUDWORTH, Marie-Hélène; LATHAM, Gary P. 2003. Diversity in I/O Psychology. In AVALLONE, Francesco; SINANGIL, Handan Kepir; CAETANO, Antonio. *Identity and Diversity in Organizations*. First edition. Milano : Guerini Studio, 2003. s. 222.

Český statistický úřad [online]. Praha : 11.6.2004, 26.10.2006 [cit. 2011-04-5]. Populační prognóza ČR do r. 2050. Dostupné z WWW: <<http://czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/p/4025-04>>.

Český statistický úřad [online]. Praha : 2.3.2011, 2.3.2011 [cit. 2011-04-25]. Cizinci v ČR. Dostupné z WWW: <<http://czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/uvod>>.

DICKIE, Carolyn; SOLDAN, Zhanna. 2008. *Diversity Management*. 1st edition. Prahan : Tilde University Press, 2008. 390 s. ISBN 978-0-7346-1057-7.

EGER, Ludvík a kol. 2009. *Diverzity management*. 1. vyd. Praha : Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností, 2009. 200 s. ISBN 978-80-87306-03-1.

European Commission [online]. 2011, 12-05-2011 [cit. 2011-05-16]. Eurostat – Data Explorer. Dostupné z WWW: <<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>>.

European Commission. *The Costs and Benefits of Diversity : A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises* [online]. Kent : Centre for Strategy and Evaluation Service, 2003 [cit. 2011-04-18]. Dostupné z WWW: <www.stop-discrimination.info/fileadmin/pdfs/CostsBenefExSumEN.pdf>.

GAC. *Přístup zaměstnavatelů k cizincům zaměstnaným v ČR (Diversity Management)* [online]. [s.l.] : [s.n.], 2006 [cit. 2011-05-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.gac.cz/cz/nase-prace/zakazky-2005-2009>>.

HAUSMANN, Ricardo; TYSON, Laura D'Andrea; ZAHIDI, Saadia. 2009. *The global gender gap report 2008* [online]. [s.l.] : World Economic Forum, 2009 [cit. 2011-04-21]. Dostupné z WWW: <http://www.google.com/books?id=Gk1oecRaQc8C&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>. ISBN 9789295044289.

HORÁKOVÁ, Milada. 2009. Umíme využít pracovní potenciál cizinců? In LANGER, Tomáš, VETEŠKA, Jaroslav. *Další vzdělávání ve světě migrujícího trhu práce*. Vydání I. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-70-9.

HUBBARD, Edward E. 2004. *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. [s.l.] : Human Resource Development, 2004. 190 s. ISBN 9780874257618.

JACHANOVÁ-DOLEŽALOVÁ, Alexandra. *Rovné příležitosti* [online]. 15.12.2010 [cit. 2011-05-15]. T-Mobile potvrdil, že v rovných příležitostech pro ženy a muže patří mezi jedničky. Dostupné z WWW: <[http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd\[2786\]=x-2786-2270040](http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd[2786]=x-2786-2270040)>.

KEIL, Marion, et al. *Diversity Management : Vzdělávací manuál* [online]. [s.l.] : Akční program Evropské komise pro boj s diskriminací. 2007 [cit. 2011-05-01]. Dostupné z WWW: <ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=cs>.

KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vydání 1. Praha : Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLDINSKÁ, Kristina. 2010. Teoretická východiska, pojmy a koncepty související s rovností. In SKÁLOVÁ, Helena et al. *Neviditelný problém : Sborník textů autorského kolektivu k problematice rovnosti a diskriminace v ČR* [online]. [s.l.] : Gender Studies, 2010 [cit. 2011-04-18]. Dostupné z WWW: <<http://genderstudies.cz/publikace/publikace.shtml>>. ISBN 978-80-86520-30-8.

KREJČOVÁ, Markéta. Pomůže antidiskriminační zákon zamezit genderovým rozdílům v příjmech? *HR forum* [online]. 10.1.2010, 1, [cit. 2011-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://hronline.lidske-zdroje.org/cs/at-hrforum-archiv/?componentName=Clanek&componentId=4b41abcd2becf0.84337892&method=detailClanekAtHRForum>>.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan, et al. 2004. *Organizační kultura : Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha : Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

MACHOVCOVÁ, Kateřina. *Rovné příležitosti* [online]. 14.12.2010 [cit. 2011-05-15]. GE Money Bank podporuje rovnováhu kariérního rozvoje a péče. Dostupné z WWW: <[http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd\[2786\]=x-2786-2270039](http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd[2786]=x-2786-2270039)>.

NAKONEČNÝ, Milan. 1997. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2., rozšířené vydání. Praha : Academia, 1997. Postoje, 437 s. ISBN 80-200-0625-7.

NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. 2001. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 2. Praha : Management Press, 2001. 183 s. ISBN 80-7261-042-2.

NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. 2005. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vydání 1. Praha : Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.

OSN Praha [online]. Praha : Informační centrum OSN v Praze, c2005 [cit. 2011-04-01]. Lidská práva. Dostupné z WWW: <<http://www.osn.cz/lidska-prava/>>.

Projekt „modré karty“ v Evropské unii. *Výzkumný úřad práce a sociálních věcí* [online]. 2009, [cit. 2011-05-16]. Dostupný z WWW: <www.vupsv.cz/sites/File/knihovna/modre_karty-EU.pdf>.

SKÁLOVÁ, Helena. *Rovné příležitosti* [online]. 13.12.2010 [cit. 2011-05-15]. Systematická práce na podpoře rovnosti příležitostí v Allianz pojišťovně. Dostupné z WWW: <[http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd\[2786\]=x-2786-2270038](http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd[2786]=x-2786-2270038)>.

SOKOLOVSKÝ, Tomáš, et al. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management : Pracovní materiál vytvořený v rámci KA č. 2 projektu „Diverzita pro OZP“* [online]. [s.l.] : [s.n.], 2009 [cit. 2011-05-16]. Dostupné z WWW: <http://www.diverzitaproozp.cz/informace_D_a_DM>.

Trh práce v České republice. *Český statistický úřad* [online]. 2010, [cit. 2011-04-15]. Dostupný z WWW: <[www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/trh_prace_v_cr/\\$File/trh_prace.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/trh_prace_v_cr/$File/trh_prace.pdf)>.

TRNKOVÁ, Jana. 2004. *Společenská odpovědnost firem : Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR* [online]. Praha : Business Leaders Forum, 2004 [cit. 2011-05-02]. Dostupné z WWW: <www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>.

VELÍŠKOVÁ, Hana. 2007. *Víc (různých) hlav víc ví. Diversity management- přínosy rozmanitých pracovních týmů*. 1. vyd. Praha : Nový Prostor, 2007. 97 s. ISBN 978-80-903990-0-6.

VÝROST, Jozef; SLAMĚNÍK, Ivan. 2008. *Sociální psychologie*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha : Grada, 2008. Sociální poznávání, 416 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

WARNER, Melissa, et al. 2003. From Intolerance to Mutuality: Can I/O Psychology be an Instrument of Social Change? In AVALLONE, Francesco; SINANGIL, Handan Kepir; CAETANO, Antonio. *Identity and Diversity in Organizations*. First edition. Milano : Guerini Studio, 2003. 222 s.

Zaostřeno na ženy a muže 2010. *Český statistický úřad* [online]. 2010, [cit. 2011-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/1413-10>>.

Ženy a muži v datech 2008. *Český statistický úřad* [online]. 2008, [cit. 2011-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/publ/1415-08-2008>>.

9 Přílohy

Příloha A: Audit diverzity (upraveno dle Keil et al., 2007, s. 27-30)

Jméno tazatele:

Respondent:

Datum:

Údaje o respondentovi:

a) Věk:

b) Délka pracovního poměru:

c) Pohlaví:

d) Národnost:

e) Současné pracovní zařazení:

Manažer

Bez řídicí funkce

1. Vize a strategie

- a. Popište, prosím, svou organizaci a hlavní výzvy, kterým čelí.
- b. Jakou má vaše firma vizi?
- c. Co si myslíte o současné strategii vaší firmy?
- d. Pokud byste byl/byla ředitelem/ředitelkou vaší firmy, jak byste rozhodoval/a, aby měla organizace úspěch v budoucnu?
- e. Jak bude podle vás vypadat budoucnost firmy, ve které pracujete?

2. Zákazníci

- a. Jací jsou vaši stávající zákazníci?
- b. Pokud by byli tázáni, jak by vaši zákazníci popsali obchodní spolupráci s vaší firmou?

- c. Jakými argumenty se asi vaše konkurence pokouší odlákat vaše zákazníky?
- d. Kdo budou vaši zákazníci po deseti letech? Popište tyto budoucí zákazníky.
- e. Jak se změní požadavky vašich zákazníků za deset let?
- f. Jak dobře jste připraveni vyhovět budoucím zákazníkům?

3. Kultura a identita

- a. Co vás přimělo pracovat pro tuto firmu?
- b. Co vás přimělo zůstat ve firmě?
- c. Jmenujte jeden důvod, který by vás přiměl k dobrovolnému odchodu od společnosti.
- d. Na co jste obzvláště hrdý/hrdá?
- e. Co nejvíce uspokojilo vaše očekávání?
- f. Jaké hlavní faktory se podílely na tom, že vaše očekávání splněna nebyla?
- g. Dokončete větu: naše firma je jako...
- h. Popište jakékoliv faktory, které omezují vaši schopnost přispívat k úspěchu firmy.
- i. Jak si člověk může v této firmě získat dobrou reputaci?
- j. Jaké chování, anebo osobnostní rysy nejsou ve vaší firmě ceněny?
- k. Co se v této firmě stane s novými nápady, návrhy, inovacemi?
- l. Co pro vás osobně znamená diverzita?
- m. Myslíte si, že diverzita v rámci organizace je spíše na obtíž?
- n. Jakou roli dnes ve vaší firmě sehrává diverzita?

4. Týmová práce, kooperace, komunikační rozhraní

- a. Jak hodnotíte spolupráci s vedením?
- b. Popište proces rozhodování ve vaší firmě.
- c. Nakolik se cítíte být informován/informována o dění ve firmě?
- d. Jak jste spokojen/spokojena s mírou spolupráce a důvěry ve vašem týmu, oddělení?

- e. Jak jste spokojen/spokojena s mírou spolupráce mezi vaším oddělením a dalšími odděleními?
- f. Kde má vaše firma největší rezervy?
- g. Co považujete za typický konflikt v životě vaší firmy a jak jej firma řeší?
- h. Existují ve firmě formální procesy pro zpětnou vazbu?
- i. Popište, prosím, důležité neformální komunikační sítě ve vaší firmě.
- j. Jaký panuje ve vaší firmě styl komunikace: formální, spontánní, osobní, založený na důvěře? Co nejlépe popisuje komunikační styl vaší firmy?

5. Vedení

- a. Jak byste popsali typický styl vedení ve vaší firmě?
- b. A co váš vlastní styl vedení? (Pro pracovníky ve vedoucí funkci).
- c. Jaká nepsaná pravidla máte dodržovat ve vaší firmě ve vedoucí pozici?
- d. Jaké typy osobnostních charakteristik se vyhledávají pro výběr potenciálních vedoucích pracovníků?
- e. Charakterizujte osobu, která ve vaší firmě udělá dobrou kariéru.
- f. Jak vedoucí pracovníci ve vaší firmě zpravidla přistupují k rozdílným, dokonce kontroverzním postojům, názorům, návrhům, kompetencím anebo osobní historii?
- g. Na co musíte dbát při sestavování nového týmu?
- h. Jak důležitá je ve vašem týmu diverzita?
- i. Poskytuje vám nadřazený pravidelnou zpětnou vazbu?
- j. Nakolik je vám tato zpětná vazba nápomocná?

6. Rozvíjení lidských zdrojů

- a. Jak ve vaší firmě zajišťujete, abyste přilákali a najali ty nejlepší?
- b. Co považujete za hlavní výzvy do budoucna v oblasti získávání a udržení pracovníků?
- c. Jak vaše firma zajistí svůj úspěch v boji o talentované lidi v budoucnu?

- d. Jaká jsou hlavní kritéria výběru ve vašem středisku pro hodnocení uchazečů („assessment centre“)?
- e. Jak byste zařadil/zařadila v žebříčku důležitosti v rámci funkce lidských zdrojů oblast diverzity a diversity managementu?
- f. Co diverzita znamená pro funkci lidských zdrojů – etickou povinnost, zákonnou povinnost, možný zdroj hospodářského přínosu?
- g. Co vnímáte jako hlavní výzvu pro top management a zaměstnance z oblasti diverzity?
- h. Jaké nástroje v současnosti používá management při zavádění principů podpory diverzity?
- i. Je zaveden systém měření výkonnosti a výsledků?
- j. Máte pocit, že jste hodnocen/hodnocena spravedlivě?
- k. Jak vaše firma povyšuje pracovníky s vysokým potenciálem do vyšších pozic? Jsou dostatečně zastoupeni lidé z různých menšin, jiných národností atd.?