

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**Filozofická fakulta**

Katedra andragogiky a personálního řízení

Program: Pedagogika

Mgr. Zuzana Krištofová

## **TEZE DISERTAČNÍ PRÁCE**

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

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

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

PRAHA 2012

# Obsah

<b>1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY .....</b>	<b>3</b>
1.1 CÍLE A STRUKTURA PŘEDLOŽENÉ DISERTAČNÍ PRÁCE .....	4
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>4</b>
2.1. DIVERZITA A ŘÍZENÍ DIVERZITY .....	4
2.1.1 Význam diverzity a řízení diverzity pro organizaci.....	5
2.2 ŘÍZENÍ DIVERZITY JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	7
2.3 FIREMNÍ KULTURA A ŘÍZENÍ DIVERZITY .....	7
2.4 VZDĚLÁVÁNÍ PRO PODPORU ŘÍZENÍ DIVERZITY.....	8
<b>3 VLASTNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>9</b>
3.1 PRACOVNÍ HYPOTÉZY A VÝZKUMNÁ OTÁZKA.....	9
3.2 METODY A NÁSTROJE VÝZKUMU .....	10
3.2.1 Dotazník a jeho cílová skupina .....	10
3.2.2 Klíčové rozhovory s experty řízení diverzity a jejich výběr .....	11
3.3 VÝSLEDKY VLASTNÍHO VÝZKUMU .....	11
3.3.1 Diskuse a budoucnost dotazníkového šetření.....	11
3.3.2 Uplatnění řízení diverzity na základě popsaných případových studií .....	12
<b>4 ZÁVĚRY DISERTAČNÍ PRÁCE .....</b>	<b>13</b>
<b>5 SEZNAM LITERATURY POUŽITÉ PŘI VYPRACOVÁNÍ TEZÍ.....</b>	<b>15</b>

# 1 Úvod do problematiky

Řízení diverzity se stalo v dnešní době nutností a nezbytností nejenom módní záležitostí. Globalizace pracovního trhu a demografický vývoj si tyto změny ve společnosti přímo vyžadují. Můžeme očekávat, že klesající porodnost má za následek stárnutí populace (platí zejména pro Evropskou Unii), krizi důchodového systému a z toho vyplývající potíže spojené s nabíráním kompetentních pracovníků. Diverzita v sobě nese dar, který umožňuje obohacení pracovních týmů právě díky rozdílné povaze členů týmu, jiným zkušenostem, kreativitě, toleranci a rozdílným sociálním kontaktům. Zároveň pomáhá k odstraňování bariér, které vznikají na základě diskriminace, předsudků a z důvodu nezařazení znevýhodněných jedinců na pracovní trh.

Řízení rozmanitosti je diskutovaným námětem, a proto se autorka domnívá, že by se tato oblast měla stát tématem, které bude řešeno i v rámci vysokoškolského studia. Přestože v současné době zejména v ČR existuje jen málo výzkumů zaměřených právě na řízení rozmanitosti a jejího vyhodnocení, přibývá informací z praxe, jež popisují, jak různé organizace problematiku diverzity řeší. Tato aktivita napomáhá k posilování diverzity a vytváří první ucelenější rámec, který se stává velmi podnětným zdrojem pro následné utváření teorie.

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

K řízení diverzity ve firemním prostředí lze přistupovat rozličnými přístupy. Prvním je omezující pohled zdůrazňující legislativní stránku rovných příležitostí, a to vnímáním řízení diverzity jako povinnosti. Na podniky působí externí tlaky, které je nutí k prosazování různorodosti. Jde o zákonná opatření, mezi které patří antidiskriminační zákony, zásada stejné odměny za stejnou práci, zásada rovného zacházení s muži a ženami, ale i například oblast sexuálního obtěžování. Dalším mnohem zajímavějším úhlem pohledu je vidina růstu produktivity a potenciál příležitostí, které řízení diverzity nabízí. Problematika také souvisí s tím, jak na trhu zaujmout a jak oslovit mnohem širší a dosud opomíjenou skupinu zákazníků. Je to přístup založený na investicích, který sebou nese i mnohá očekávání. Třetí oblastí je koncept sociální odpovědnosti firmy. Politika rovných příležitostí pro muže a ženy je jedním z konkrétních způsobů, kterým může být koncept CSR v organizaci naplňován. Víze společnosti a její základní hodnoty se odráží především ve firemní kultuře a v hodnotách celé společnosti. Organizace se stává diverzitní, společensky odpovědnou v povědomí nejen zákazníků, dodavatelů a klientů, ale rovněž zájemců o práci.

## 1.1 Cíle a struktura předložené disertační práce

Cílem předložené práce je v teoretické části komplexně objasnit pojetí řízení diverzity jako součást firemní kultury, popsat roli personálního útvaru i roli manažerů a top managementu v diverzity managementu s využitím sekundárních zdrojů v odborné literatuře, především té zahraniční. Dalšími dílčími cíli v teoreticko – empirické části je zmapovat nastavení diverzitního vzdělávání tak, jak ho znají především ve Spojených Státech, a které je pro většinu organizací v České republice prozatím velkou neznámou a popsat souvislosti mezi firemní kulturou a diverzitním řízením. Zde se autorčina pozornost soustředí na jednotlivé pilíře diverzitní firemní kultury a objasnění pojmů jako inkluze, integrace a kompetence diverzity. V empirické části je hlavním cílem detailněji popsat, zanalyzovat a zhodnotit současný stav diverzity v českém prostředí prostřednictvím rozhovorů s HR odborníky a prostřednictvím průzkumu s využitím dotazníkového šetření. Na základě rozhovorů vznikly konkrétní případové studie, jejichž cílem je přinést reálný pohled na řízení diverzity v praxi společností působících na českém a slovenském trhu.

Vlastní výzkumné šetření mělo za svůj hlavní účel zjistit, jaký je aktuální stav řízení diverzity v českých podnicích a poté na základě analýzy výstupů přinést hlubší poznání sledované problematiky a náměty zejména pro oblast dalšího vzdělávání v kontextu rozvoje diverzity managementu v organizacích v ČR.

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

## 2 Teoretická východiska práce

### 2.1. Diverzita a řízení diverzity

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

Autoři Bedrnová a Nový (2007, s. 597) popisují diverzity management „jako systematický postup, který organizace využívají, pokud se rozhodnou pracovat s různorodostí a chtějí ji využít jako strategickou výhodu. Jeho hlavním smyslem je vytvoření inkluzivní organizační kultury“. Obecně je možné tento pojem chápat jako uznání, akceptování, ocenění rozdílů mezi lidmi s ohledem na věk,

gender, fyzické schopnosti, společenský status, etnickou příslušnost, náboženské vyznání, zkušenost atd. Řízení rozmanitosti lze také charakterizovat „jako proces, ve kterém se oceňuje význam jedinečnosti přispění jednotlivých pracovníků k dosahování organizačních cílů“ (Karsten, 1994, s. 73).

Nabízí se zde srovnání mezi politikou rovných příležitostí ve firemní praxi a diverzity managementem. Pojem rovné příležitosti vyjadřuje absenci překážek bránících občanům na základě jejich příslušnosti k jakékoli znevýhodněné skupině v účasti na ekonomice, politice a v sociální oblasti (Bedrnová, Nový, 2007, s. 608). Rovné příležitosti jsou často vnímány jen v mezích zákonů a tímto způsobem je s nimi prakticky nakládáno. Jsou široké veřejnosti představovány především jako rovnost mezi mužem a ženou. Podle definice je rovnost příležitostí pro ženy a muže stavem, kdy obě pohlaví mohou svobodně rozvíjet své schopnosti a stejným způsobem využívat příležitostí. Znamená stejnou viditelnost, stejné postavení a stejnou účast obou pohlaví ve všech sférách veřejného a soukromého života (Trnková, 2006, s. 4). Naopak řízení diverzity zdůrazňuje důležitost rozdílů mezi lidmi a naznačuje pohled, kde odlišnost je vítána nebo až téměř oslavována (Linehan, Hanappi-Egger, 2006, s. 220). Nerovnost genderu<sup>1</sup> je dána různými důvody – odlišnou výchovou, genderovými stereotypy, přirozenou preferencí zaměstnání mezi muži a ženami. Vlastnosti a chování spojené s jedním nebo druhým pohlavím jsou ovlivňovány kulturou a společností. Se ženami a jejich profesionálním působením jsou spojené následující pojmy. Skleněný strop<sup>2</sup> je neviditelná, přesto hmatatelná bariéra, která ženám znemožňuje postup do vyšších pozic neboli situace, kdy na nižších pozicích pracuje dostatek žen, avšak do vedoucích jsou vybíráni především muži (Velíšková, 2007, s. 30). V současnosti se začíná mluvit o dalším fenoménu ohrožující úspěšné ženy ve vedoucích pozicích, a to o skleněném útesu. Jedná se o situaci, kdy ženy probourají „skleněný strop“ a dostanou se na úroveň pozic, které byly původně určeny jen pro muže. Celý tento jev souvisí podle řady výzkumů s předpokladem, že špatné hospodářské výsledky organizace vedou k vyšší ochotě jmenovat ženy do vedení (Machovcová, 2006, s. 17, 30).

### 2.1.1 Význam diverzity a řízení diverzity pro organizaci

Diverzitu na pracovišti lze podle Hubbarda (2004, s. 26 – 28) rozdělit podle čtyř aspektů. **Pracovní rozmanitost** (*Workforce Diversity*) se týká problematiky zaměstnanců a všech demografických i geografických faktorů. Sledovány jsou skupinové a situační ukazatele v organizace, ale také problematika změn na pracovním trhu. Druhá oblast **behaviorální rozmanitost** (*Behavioral Diversity*) pokrývá styl práce a způsoby uvažování, učení se, komunikační styly a změny v postojích a očekávání pracovníků. **Strukturální rozmanitost** (*Structural Diversity*) se především týká vertikálních a horizontálních struktur, hierarchie společností, s tím souvisí také komunikační kanály a spolupráce napříč organizací. Jedná se o problematiku vztahů a komunikace z hlediska hierarchie, jejich

---

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

<sup>2</sup> Termín zavedený již v roce 1984 (Machovcová, 2006, s. 17)

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

Důvodem, proč se diverzita objevuje v organizacích, je skutečnost, že vedení organizací se diverzitou zabývat musí a musí najít způsoby, jak ji efektivně řídit. Řízení diverzity má svou hodnotu a význam také pro lepší využití lidských zdrojů. Řízení diverzity může být jedním zdrojem konkurenční výhody na trhu. Organizace, které řídí diverzitu efektivně, jsou známy jako dobré místo pro práci a současně tyto společnosti mají menší míru fluktuace a pracovní absenci (Hubbard, 2004).

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

Autoři Loden a Rosener zmiňují **dlouhodobé výhody** pro organizaci, která dlouhodobě oceňuje diverzity. Mezi tyto důvody řadí plné využití lidských zdrojů v rámci organizace, snížení počtu konfliktů mezi zaměstnanci majících různé zázemí s ohledem na nárůst diverzity, zlepšené pracovní vztahy založené na vzájemném respektu a zvýšenému povědomí zaměstnanců o multikulturních otázkách, sdílená vize organizace a zvýšená odpovědnost mezi různými zaměstnanci na všech úrovních organizace, větší inovace a flexibilita díky tomu, že zaměstnanci všech kulturních zázemí se více zapojují do klíčových rozhodovacích procesů a vyšší produktivita díky většímu zaměření zaměstnanců na splnění úkolu a menšímu plýtvání energie na řešení osobních konfliktů a kulturních rozporů (Loden, Rosen, 2000, s. 4, *Cultural diversity in organizations and business*, 2000).

Agosc a Burr (1996) identifikovali **očekávané přínosy řízení diverzity** pro zaměstnance následovně. Řízený proces diverzity podle nich snižuje konflikty a stres, zvyšuje produktivitu heterogenních týmů a pracovních skupin, zlepšuje morálku, zlepšuje spokojenost s prací a retenci zaměstnanců.

**Mezi další přínosy dobře řízených programů diverzity** lze podle dalších autorů zařadit vyšší výkonnost organizace, nižší úroveň absence, zvýšenou kreativitu a schopnost inovace a kvalitnější řešení problémů (Linehan, Hanappi-Egger, 2006, s. 218).

Například Harris (2004) zdůrazňuje „**obchodní důvody**“ motivace pro iniciativy zaměřené na diverzitu. Mezi zmiňovanými důvody jsou být zaměstnavatelem, kterého si lidé vybírají (*Employer of Choice*), přitahovat a udržovat talenty (*Talent management, Talent pool*), rozvíjet zaměstnance s velkým potenciálem, zvyšovat produktivitu a držet krok s konkurencí.

## 2.2 Řízení diverzity jako součást řízení lidských zdrojů

Organizace by měly spatřovat v diverzitě pracovní síly strategickou podnikovou iniciativu i přes problémy a výzvy, které s sebou přináší, než jen „hezkou věc, kterou mohou dělat“ (McCumens, 2001, s. 183). Diverzita zasahuje do rozvoje a řízení lidských zdrojů nejvýrazněji ze všech organizačních procesů. Zvyšující se nároky na znalosti a dovednosti zaměstnanců tak nemohou vytvořit univerzálního jedince, který by všechny kladené nároky zvládal (Velíšková, 2007, s. 22).

Veškeré snahy organizace o diverzitní řízení musí být implementovány do personálních procesů a činností jako je nábor, přijímání zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání, povyšování v rámci interní mobility, udržování kontaktu s matkami na mateřské dovolené, flexibilní pracovní úvazky apod. Zaměstnavatelé také musí iniciativy zaměřené na diverzitu integrovat do širších, dlouhodobých cílů a mise organizace. Jestliže se zaměstnavatelé upřímně zajímají o rozvoj úspěšných programů diverzity, budou muset změnit kulturu organizace takovým způsobem, že diverzita bude součástí programů řízení kvality.

Ve vztahu k praxi řízení lidských zdrojů v organizacích, které implementovalo diverzity management do každodenního života, lze předpokládat, že budou využívány například kompetenční modely obsahující kompetence diverzity, specifika mezinárodního personálního řízení, dále nástroje sloužící k řízení kultury organizace. Personální oddělení v těchto organizacích rovněž iniciuje strategický koncept CSR a podporuje politiku rovných příležitostí.

Podle názoru autorky jsou rovné příležitosti z organizačního hlediska často vnímány jako hlavní záležitost personálního oddělení a manažerů lidských zdrojů. Naproti tomu řízení diverzity je považováno za zájem všech zaměstnanců, zejména liniového a top managementu uvnitř organizace. Kromě zvyšování diverzity pracovní síly potřebují firmy také speciální dovednosti, aby mohly tuto diverzitu účinně řídit a vytvářet prostředí zajišťující respekt a rovnost pro všechny. Firmy toto řeší realizací celé řady politik a programů v oblasti řízení lidských zdrojů, která se snaží zkvalitnit pracovní prostředí a rozšířit zkušenosti zaměstnanců.

## 2.3 Firemní kultura a řízení diverzity

Diverzitní organizace je ta, která pracuje s předpokladem a s firemní filozofií postavenou na skutečnosti, že fungování a výkonnost jakékoliv pracovní skupiny nebo celé organizace může být posílena jedinečnými přínosy kulturně rozdílných jednotlivců. Zaměstnanec takové společnosti je „diverzitně kompetentní“, tedy chápe, respektuje, váží si a častokrát hledá kulturně rozličné kolegy a využívá jejich zkušenosti (O'Mara, Richter, 2009, s. 157 - 8).

Oblasti, na které by se společnosti měly v rámci řízení diverzity zaměřovat, jsou podle názoru autorky nerovné odměňování na stejných pozicích se stejnou kvalifikací a se stejnými zkušenostmi, obsazení žen v top managementu společností a zaměstnanecké benefity, které nepodporují a nevytvářejí příznivé podmínky pro mladé rodiče. Nedílnou součástí je i celkové hodnocení konkrétní společnosti jako atraktivního zaměstnavatele s dobrým sociálním klimatem a celkovou firemní kulturou. A právě zavádění

diverzity managementu lze uvést jako silný motivační prvek nejen pro stávající zaměstnance, ale rovněž pro ty potenciální.

Diverzita se musí stát součástí firemní strategie a řešení této otázky musí vycházet z cílů top managementu společnosti (Holvino, 2004, s. 248). Důležitá je rovněž podpora všech zaměstnanců. S tím je spojen především dobrý HR marketing těchto aktivit a efektivní interní a dlouhodobá komunikace, ke které je využíváno více prostředků například zvýšení povědomosti ohledně diverzity, výzkum spokojenosti zaměstnanců, intranet, školení ve formě mentoringu, koučinku, speciální programy inkluze, program zacílení na budování nové firemní kultury, interní školení zaměřené na recruitment pro manažery, vedení hodnotících pohovorů, workshopy pro manažery s cílem analyzovat bariéry v organizaci apod. Tato oblast je pro manažery velmi obtížně uchopitelná a rolí personálního manažera je podpořit liniové manažery v porozumění problematice rovnosti a posílit jejich smysl pro diverzitu a nastavit správnou komunikaci skrze interní strategické komunikační kanály a podílet se na implementaci diverzity do strategie celé společnosti.

## 2.4 Vzdělávání pro podporu řízení diverzity

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

Obecně lze říci, že ve většině případů HR specialisté a HR manažeři mezinárodních korporací nepřikládají této oblasti prioritu, a proto je velmi těžké najít znaky diverzitní strategie v celofiremní strategii. Výjimku pak tvoří například takové organizace, které se pravidelně zapojují do akcí, jakou je Firma roku: Rovné příležitosti a na základě jejich zkušeností můžeme hovořit o tzv. best practices v České republice.

Primárním cílem školení a rozvojových vzdělávacích programů je poskytnout pracovníkům na všech úrovních organizace znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k efektivnímu zvládnutí jejich práce ve smyslu pomoci organizaci dosáhnout strategických podnikových cílů (McCune, 2001, Steward, 1999). Z pohledu diverzity se může jednat o speciální vzdělávací programy zaměřené například na rovné příležitosti ve firmách, jak efektivně *nastavit job sharing* (sdílení pracovního místa), flexibilní pracovní dobu nebo tzv. „flexi office“, cílem může být i podpora *work-life balance*, zaměstnávání maminek po mateřské dovolené a starších zaměstnanců.

Obecně lze říci, že obsah většiny diverzitního vzdělávání je primárně zacílen na zvyšování uvědomění si vlastních předpokladů a posilování vnímavosti vůči přesvědčení ostatních se zaměřením na každodenní práci. Manažeři rozmanitých pracovních skupin musí porozumět problematice právních požadavků a jejich důsledků na řízení diverzity, musí se naučit, jak jednat s odlišnými členy týmu, jak



využít této odlišnosti při vedení týmu, jak mezi členy nerozlišovat, jakým způsobem mohou například snížit napětí mezi lidmi z rozdílných prostředí a jak se vyvarovat možnému odporu dříve dominantních skupin (Holvino, Ferdman, Sands, 2004, Steward, J., Harte, V., 2010, s. 506).

Diverzitní vzdělávání je jednoznačně efektivnější v organizacích, které pojmají definici diverzity široce než tam, kde diverzita znamená podporu pouze rasové nebo etnické menšiny a zaměstnávání žen. Navíc je důležité si uvědomit, že školení představuje pouze jednu z možných aktivit napomáhajících k přilákání, retenci a rozvoji různorodé pracovní síly. Vzdělávání pro podporu diverzity je také mnohem lépe přijato v organizacích, které již mají různé další politiky, pokyny a programy podporující diverzitu, ale také v organizacích, jejichž top management se skládá právě s diverzitních zaměstnanců.

### **3 Vlastní výzkumné šetření**

#### **3.1 Pracovní hypotézy a výzkumná otázka**

Výzkum provedený v rámci této disertační práce je složen z kvalitativní i kvantitativní části. Z hlediska výzkumných problémů předložený výzkum zkoumá deskriptivní (popisné) problémy a využije metody dotazníku a rozhovoru. Pro náš účel a dle možností výzkumu v rámci disertační práce autorka nejprve realizovala výzkum prostřednictvím dotazníku u záměrné cílové skupiny 100 respondentů a v druhé části pro detailnější poznání problematiky potom použila polostrukturované rozhovory s experty na diverzitu.

Základní výzkumná otázka celého výzkumu byla postavena takto „Jaký je současný stav řízení rozmanitosti v podnicích v ČR?“. Šetření mělo za účel zjištění aktuálního stavu diverzity managementu a analýza výstupů šetření má přinést hlubší poznání sledované problematiky a náměty zejména pro oblast dalšího vzdělávání v kontextu rozvoje diverzity managementu v organizacích v ČR. Autorka se pokusila v rámci pilotáže, kvantitativního dotazníkového šetření a kvalitativních rozhovorů s odborníky na diverzitu zjistit a analyzovat, jaký je současný stav diverzity managementu ve společnostech, které působí na českém trhu. Dále jaké je vnímání tohoto fenoménu u mladých manažerů a jakým způsobem se s diverzitou pracuje ve společnostech, které se rozhodly aplikovat řízení diverzity do své každodenní praxe. Dalším cílem je predikovat vývoj řízení diverzity a popsat jeho implementaci do každodenního pracovního života společností. Vzhledem ke skutečnosti, že diverzita je vnímána jako velmi citlivé téma, není příliš jednoduché se dostat ke klíčovým informacím o skutečném stavu managementu diverzity v jednotlivých organizacích.

První část přípravy proběhla na vzorku deseti respondentů – liniových manažerů ve společnosti Kraft Foods, a měla za cíl ověřit, zda jsou otázky v dotazníku položeny vhodně, zda respondenti otázkám rozumí a jsou ochotni na ně odpovědět. Rovněž probíhala i druhá část přípravy (pilotáže) v rámci kvalitativní části při polostrukturovaných rozhovorech se dvěma experty na řízení diverzity ve společnostech.

V rámci šetření si autorka položila tyto výzkumné otázky. Má souvislost vnímání diverzity zaměstnancem s velikostí společnosti, ve které pracuje? Má souvislost vnímání diverzity zaměstnancem s jeho úrovní působení ve společnosti? Má souvislost vnímání diverzity zaměstnancem s délkou jeho praxe?

## **3.2 Metody a nástroje výzkumu**

### **3.2.1 Dotazník a jeho cílová skupina**

Dotazník v rámci tohoto šetření je sestaven tak, že v položkách zaměřených na měření postojů využívá tzv. Likertovu škálu. Dotazník se skládá z výroků, u kterých je pětibodová škála sahající od „zcela souhlasím“ přes „nevím“, což je střední bod škály, až po „zcela nesouhlasím“ na opačném konci (Hayes, 1998, s. 112).

Dotazník je koncipován do několika úzce spjatých oblastí, které autorka shledává jako klíčové pro identifikaci řízení rozmanitosti v podniku. Dotazník tedy nebyl vytvořen náhodně, ale na základě zahraničních výzkumů. Vzhledem k tomu, že zdrojem vybraných oblastí jsou průzkumy zaměřené přímo na diverzitu, rovné příležitosti či gender problematiku, které ve Spojených státech i v dalších zemích proběhly v minulosti, bylo potřeba je lokálně modifikovat a v dotazníku zanechat skutečně jen oblasti aplikovatelné na české prostředí.

Dále autorka využila své dosavadní praxe při sestavování dotazníkového šetření ve společnosti Kraft Foods, kde se podílela na mapování firemní kultury. V úvodu autorka zjišťovala základní data o společnosti a demografická data o respondentovi. Jako základní témata týkající se řízení diverzity byly stanoveny oblasti vedení lidí, každodenní interakce s kolegy na stejné úrovni řízení, vlastní chování respondenta, interní politiky a postupy a řízení diverzity ve společnosti, ve kterém respondent pracuje.

Cílovou skupinou pro dotazníkové šetření v rámci kvantitativního výzkumu byli především mladí pracovníci (do 35 let) v manažerské pozici pracujících většinou v mezinárodních společnostech působících v Praze. Autorka zvolila nenáhodný výběr respondentů prostřednictvím tzv. „snow-ball“ techniky a oslovila 250 respondentů z více mezinárodních firem osobní prosbou, emailem nebo pomocí sociální sítě. Návratnost odpovědí na dotazník byla více než 40%, celkem odpovědělo 100 respondentů během 14 dní. Průměrný věk respondenta je 32 let a 60% respondentů byly ženy. Většina z nich pracuje na plný pracovní úvazek (93%). 75% respondentů pracuje pro společnosti, které mají více než 100 zaměstnanců. 52 respondentů jsou samostatnými pracovníky, oproti 48 osobám, kteří působí na manažerských a řídicích pozicích. Nejpočetnější skupinu tvořili zaměstnanci setrvávající v pracovním poměru mezi jedním až čtyřmi lety (37 osob). Pět až deset let do práce dochází 32 z nich. Nejpočetnější kategorií (76 osob) byli vysokoškolsky vzdělaní respondenti. Dále pak osoby s dokončeným středoškolským vzděláním s maturitou či vyučením (19 osob). Detailní informace o respondentech jsou podrobněji popsány v disertační práci.

### 3.2.2 Klíčové rozhovory s experty řízení diverzity a jejich výběr

Rozhovory s experty na diverzity management jsou důležitou součástí celého výzkumu. Na základě dat získaných z dotazníku se autorka pokusila zjistit kritické faktory týkající se implementace řízení diverzity. Cílem rozhovorů je také popsání tzv. „best practices“ v této oblasti a vytvořit případové studie popisující praxi v daných společnostech. Za účelem získání komplexnějšího obrazu o situaci v oblasti řízení diverzity se autorka zaměřila ve svém výzkumu na odborníky v oblasti HR expertů.

## 3.3 Výsledky vlastního výzkumu

### 3.3.1 Diskuse a budoucnost dotazníkového šetření

Vzhledem ke skutečnosti, že téma řízení diverzity je v českém prostředí relativně nové a doposud neproběhlo žádné obdobné šetření, nebylo možno použít žádný existující dotazník, který již je v České republice standardizován pro toto téma. Z tohoto důvodu měly jednotlivé otázky v dotazníku posloužit jako případné položky do testové baterie pro měření vnímání diverzity.

Autorka výzkumu sloučila jednotlivé položky do pěti subškál a využila metody srovnání jejich průměrů s danými proměnnými vyskytujícími se u výzkumných otázek. Pro statistické účely byly možnosti u otázek týkajících se demografických údajů respondenta modifikovány a sloučeny do vhodných kategorií. Autorka výzkumu při zpracování dotazníkového šetření používala program pro statistickou analýzu dat IBM SPSS verze 19. Prvním krokem bylo zpracování demografických údajů o souboru respondentů.

Z výsledků výzkumu vyplynuly tyto následující závěry. Pro první výzkumnou otázku „**Má souvislost vnímání diverzity zaměstnancem s velikostí společnosti, ve které pracuje?**“, která se zaměřuje na souvislost mezi hloubkou vnímání diverzity a velikostí společnosti, ve které respondent současně pracuje, autorka přijala nulovou hypotézu na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . V tomto případě to znamená, že většina respondentů nehledě na velikost společnosti, ve které působí, vnímá diverzitu jako součást pracovního života. Tento výsledek může mít souvislost s tím, že 75% respondentů působí ve firmách s více než 100 zaměstnanci. Autorka tudíž předpokládá, že se každý z respondentů ve svém pracovním prostředí s diverzitou jako jevem alespoň jednou setkal.

Pro druhou výzkumnou otázku: „**Má souvislost vnímání diverzity zaměstnancem s jeho úrovní působení ve společnosti?**“, která ukazuje vzájemný vztah mezi úrovní působení respondenta ve firmě a silou vnímání diverzity, se projevil jako signifikantní v subškálách „*Každodenní interakce s kolegy na stejné úrovni řízení*“ ( $r = 0,212$ ;  $p = 0,034$ ) a „*Principy diverzity managementu v personálních procesech*“ ( $r = 0,237$ ;  $p = 0,018$ ). Byla zamítnuta nulová hypotéza na stanovené hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Zde z výstupu výzkumu vyplývá, že ředitelé a vedoucí pracovníci se s diverzitou setkávají mnohem častěji než zaměstnanci působící na nižších pozicích. Toto například můžeme usuzovat z prostředí nadnárodních společností, kde se jedná především o diverzitu kulturní a národnostní, protože výše postavení zaměstnanci jsou téměř v každodenní interakci s kolegy na stejných pozicích v jiných

státech. Autorka se rovněž domnívá, že výše postavení zaměstnanci mají více příležitostí vnímat principy řízení diverzity v personálních procesech, protože jsou nadřizenými i nadnárodních kolektivů či pracovníků a v rámci každodenní agendy se setkávají s uvedenou problematikou mnohem častěji.

Alternativní hypotéza u třetí výzkumné otázky: „**Má souvislost vnímání diverzity zaměstnancem s délkou jeho praxe?**“, tedy zda má souvislost vnímání diverzity zaměstnancem s délkou jeho praxe, se neprojevila nijak významně. Autorka zamítla alternativní hypotézu na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  a tím neprokázala vztah asociaci mezi délkou praxe a vnímáním diverzity zaměstnancem u jí dotázaného výzkumného souboru.

V uvedeném výzkumném šetření se souhrnně projevila tendence zaměstnance, jenž se vyskytuje v pracovním procesu déle a zastává vyšší manažerské funkce, k větší míře uvědomování si diverzity v jeho pracovním prostředí, avšak nikoliv na dostatečně významné úrovni (Příloha E: Podrobné výstupy z výzkumného šetření). Na základě toho, že je diverzita rozvíjející se fenomén, na který se pozornost zaměřuje až v posledních letech, autorka usuzuje, že je pravděpodobné, že v současnosti je diverzita daleko rozšířenější než dříve. Což znamená, že služebně starší zaměstnanci se stejně tak jako mladší kolegové, setkávají s diverzitou až v posledních letech. Délka praxe tedy pravděpodobně nemá významný vliv na vnímání diverzity.

Při zpracovávání výsledků šetření se ukázalo, že během zpracovávání výzkumu vyplývá, že jednotlivé subškály mezi sebou významně korelují, ale nebyl na to brán zřetel, protože to nebylo předmětem výzkumného šetření. Nicméně tyto výsledky poskytly autorce pozitivní zpětnou vazbu ve smyslu účelnosti dotazníku na vztah položek v dotazníku. Z korelace subškál vyplývá, že všechny položky byly zacíleny na téma diverzitní řízení a že byl dotazník vnitřně konzistentní.

Autorka je si vědoma toho, že je to dílčí výzkumné šetření a výstupy nelze zobecnit, nicméně se jedná o jedno z prvních takto realizovaných šetření na toto aktuální téma v ČR.

### **3.3.2 Uplatnění řízení diverzity na základě popsaných případových studií**

Autorka si vybrala tři společnosti z rychloobrátkového trhu, dále pak dvě výrazné společnosti z telekomunikačního prostředí a tři nejvýraznější banky fungující na českém trhu. U všech těchto společností se dají vysledovat společné charakteristiky, trendy do budoucna a i úskalí aplikovaného řízení diverzity. Sledované společnosti začínaly s konkrétními akcemi v rámci rovných příležitostí. Jedná se totiž o oblast, která je pro vedení společnosti a pro personální manažery poměrně dobře uchopitelná a pochopitelná. Z tohoto důvodu se společnosti věnují nastavování pravidel v personálních procesech jako je rovné odměňování, rovný přístup k zaměstnancům z pohledu genderu a nastavení pravidel v náborech a výběru nových zaměstnanců. Popsané společnosti, které se diverzitních řízením zabývají, jsou zaměřené na spolupráci s vysokými. Společnosti jsou natolik flexibilní a vyzrálé, že pracují s mladými a talentovanými lidmi a nabízejí jim pracovní zkušenosti. Studentům je v těchto společnostech nabízena možnost stipendií, nejrůznějších projektů, „trainee programů“ i dlouhodobých pracovních stáží.

Společnosti spolupracující na případových studiích mají vydefinované pojmy jako rovné příležitosti, diverzita a řízení diverzity, inkluze a inkluzivní firemní kultura. Nabízí svým zaměstnancům flexibilní formy. Flexibilní formy práce jako stlačený pracovní týden nebo sdílení pracovního místa ale v těchto společnostech téměř nefungují. Všechny společnosti považují za velmi důležitou také oblast práce s matkami (popřípadě i s otci) vracející se po mateřské či rodičovské dovolené. Důležité je zmapování interního procesu, nastavení základních pravidel ve spolupráci s liniovými manažery i s rodiči. Tyto aktivity bývají také podporovány dalšími interními komunikačními kanály. Je již standardem, že rodičům zůstávají některé benefity, mají možnost se zúčastnit vybraných interních školení a je s nimi po dobu MD/RD udržován aktivní kontakt ze strany jak personálního oddělení, tak i přímých nadřízených. Většinou je rodičům usnadněn návrat do zaměstnání poskytnutím flexibilního pracovního úvazku na konkrétní dobu. Vybrané společnosti momentálně nedisponují možností firemní školky, ale některé z nich nabízejí například rodičovské příspěvky na hlídání dětí. Oblast sladování pracovního a soukromého života je společnostmi vnímáno částečně jako podpora rodičů na MD/RD, dále se snaží zaměstnancům nabízet takové benefity, které podporují rovnováhu pracovního a nepracovního života. Poslední a podle názoru autorky nejzajímavější oblastí je přístup k řízení talentů a jeho propojení s řízením diverzity. Řízení diverzity se stává součástí hodnocení vedoucích strategických pracovníků. Diverzitní strategie se také prolínají do oblasti leadershipu. Dále jsou navázány na procesy pomáhající vyhledávat talenty v rámci různorodých týmů bez ohledu na jejich věk, gender a národnostní příslušnost, a v neposlední řadě jsou tyto strategie také přímo propojeny s výsledky společnosti. Osm z devíti oslovených společností aktivně pracuje se svými talenty z pohledu diverzity managementu. V rámci hodnocení talentů bývají nastavená pravidla v poměru zastoupení žen a mužů. Většina sledovaných společností má programy, které jsou určeny především ženám.

## 4 Závěry disertační práce

Předložená disertační práce si kladla kromě jiného za svůj cíl přinést kromě deskripce diverzity managementu také popsané tzv. příklady dobré praxe pro studenty oboru andragogika a personální řízení. Právě toto autorka považuje za důležité, protože na základě dostupné literatury o konceptu diverzity vyplývá, že realizace diverzitních strategií je v počátcích. Odborné publikace v českém jazyce se především věnují popisu koncepce, ale chybí zde popsané praktické případové studie. Tento materiál může být využit při přípravě odborníků jak z oblasti vzdělávání dospělých, tak i pro personalisty.

Autorka se na základě získaných informací za posledních pět let a především na základě vlastních zkušeností z konkrétních případových studií pokusila zhodnotit základní doporučení a dílčí kroky pro společnosti, které se připravují na implementaci řízení diverzity.

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

Nejprve si ale musíme přiznat, že diskriminace a nerovnováha v českém firemním prostředí existuje, a poté vykročit tím správným směrem. V dlouhodobém procesu je rovněž důležité zmapování současné situace formou provádění průzkumů v nejrůznějších oblastech zaměstnanecké politiky, a to především oblastí jako rovné odměňování, obsazení žen v top managementu a benefity pro mladé rodiče. Nedílnou součástí je i celkové hodnocení konkrétní společnosti jako atraktivního zaměstnavatele. Dalším aspektem je problematika sladování práce a rodiny. Tato oblast prezentovaná jako sladění rodiny a kariéry, sebedůvěra a asertivita žen – matek - manažerek je podle autorky klíčová. Musíme si uvědomit, že většina programů pro pracovníky s vysokých potenciálem růstu a talentu, jsou pro zaměstnance ve věkové hranici 28 až 35 let.

Návazným krokem je ustanovení flexibilních pracovních úvazků, které umožní zaměstnancům nejen se realizovat ve své kariéře, ale rovněž i péči o rodinu. Je nesporné, že zkrácené úvazky přispívají k růstu zaměstnanosti žen a zvyšují jejich účast na trhu práce. V praxi často ale zaměstnavatelé bojují se skutečností, že zkrácené úvazky mohou zvyšovat celkové náklady na pracovní sílu (a to především z důvodů fixních nákladů), obecně se dá také říci, že zaměstnanci pracující na zkrácený úvazek mají v průměru nižší výděly a méně příležitostí ke kariérnímu růstu.

Důležité je také sledování statistik struktury zaměstnanců v celé společnosti, v jednotlivých odděleních a na jednotlivých pozicích, zároveň pokládat důraz na rozložení uchazečů při nábořech na vyšší manažerské pozice. Další oblastí, která nepřímou podporuje diverzitní řízení, jsou výzkumy spokojenosti a například v dnešní době velmi oblíbené téma angažovanosti a motivace zaměstnanců. Důležité jsou také rozvojové programy pro vyšší manažery a manažerky, aby se naučili rozvíjet mladý talent, a programy pro zachování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Tato oblast je také společnostmi velmi podceňovaná. Kvalitní mentorovací program pro klíčové zaměstnance, vytváření příležitostí pro síťování a pro tzv. „role model“ je spíše výjimkou.

Na základě informací získaných z případových studií společností, které na českém trhu působí a uvádí řízení diverzity v život na různých úrovních, autorka vytvořila seznam klíčových procesů a oblastí, které identifikovala jako rozhodující pro úspěšnou implementaci. Jde o rovný přístup ke všem zaměstnancům v personálních procesech, flexibilní formy práce a pracovní úvazky, systematickou práci se zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené, podporu sladování pracovního a osobního života, interní HR marketing a komunikaci zaměřená na diverzitní řízení, vzdělávací a rozvojové programy zaměřené na osvětu diverzity a rozvoj specifických kompetencí a v neposlední řadě o řízení talentů ve smyslu identifikování, rozvoj a retence talentů, v některých případech i pouze talentů z řad žen – manažerek, nástupnické plány, kariérní rozvoj, zastoupení žen ve vyšším managementu

Autorka na základě vlastních zkušeností zde vidí ještě další oblasti, které implementaci řízení rozmanitosti velmi pomohou, a to identifikovat interního advokáta změny a jeho roli, důraz na sběr a využití statistik a sledování hlavních indikátorů, zahrnutí diverzity do hodnocení výkonu, podpora vytváření sociálních sítí, rovnováha mezi pracovním a rodinným životem a kariérový rozvoj a program nástupnictví. Trendem v následujících letech je podle autorky zaměření se na ženské talenty a manažerky, dále pak na zaměstnance z hlediska jejich věku a vznik a podpora multikulturních týmů.

## 5 Seznam literatury použité při vypracování tezí

- AGOCS, C. & BURR, C.** Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. *International journal of manpower*, Volume: 17, 1996, 30 – 45 s.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I.** Psychologie a sociologie řízení, 3. vydání, Praha: Management Press, 2007, 597 - 598, 607, 608 s., ISBN 978-80-7261-169-0.
- BENEŠ, M.** Andragogika. 1. Vydání, Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2580-2
- COX, T. J.** Creating the multicultural organisation. San Francisco: Jossey-Bass. 2001, s. 3.
- Cultural diversity in organizations and business: Gaining a competitive Advantage.** 2nd edition, 2000, ISBN 0-9696026-1-8.
- EGER, L. a kol.** Diversity management. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností, 2009. 15, 99 - 110 s., ISBN 978-80-87306-03-1.
- HOLVINO, E. H., FERDMAN, B. M., MERILL-SANDS, D.** Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In: M. S. Stockdale & F. J. Crosby (eds.), *The psychology and management of workplace diversity*, 245 – 276 s., MA: Blackwell, 2004.
- HARRIS, C. B., MORAN, R. T.** Managing cultural differences, 3rd edition, Houston, TX: Gulf Publishing company, 1991.
- HAYES, N.** Základy sociální psychologie. Praha: Portál, 1998, 112, 114 s., ISBN 80-7178-198-3.
- HUBBARD, E. E.** Diversity management, Amherst: HRD Press, 2004, 23 – 28 s., ISBN 0-87425-761-1.
- KARSTEN, M. F.** Management and gender: Issues and attitudes. Westport: Praeger Publisher. 1994, 73 s., ISBN 0-275-94501-4.
- LINEHAN, M., HANAPPI-EGGER, E.** Diversity and diversity management: comparative advantage. In: *Managing human resources in Europe. A thematic approach.* London: Routleg, 2006
- MACHOVCOVÁ, K.** Ženy na skleněném útesu. In: *Rovné příležitosti do firem.* Praha: EU Equal, 2006, 17, 30 s., ISBN 80-86520-15-3.
- McCUNE, J. C.** Diversity training: A compative weapon. In M. H. Albrecht (ed.), *International human resources management: Managing diversity in the workplace.* Oxford: Blackwill Publisher, 2001, 183 s.
- O'MARA J., RICHTER, A.** Setting standards for organizational diversity work. It's a lot more than culture fairs and ethnic foods. *Wiley: Pfeiffer Annual*, 2009, 157 – 163 s.
- STEWART, R. J.** Running head: Negative outcomes of diversity training. What can we do? Michigan State University, 1999, 4 – 16 s.
- STEWART, J., HARTE, V.** The implications of talent management for diversity training. *Journal of European industrial training.* Volume: 34, 2010, 506 – 518 s.
- TRNKOVÁ, J.:** Rovné příležitosti jako součást CSR. Praha: EU Equal, 2006, 4 s.
- VELÍŠKOVÁ, H.** Rovné šance jako konkurenční výhoda 1. vydání, Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů a Gender Studies, o. p. s, 2007, 19 – 22 s., ISBN 978-80-86520-19-3.