

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra andragogiky a personálního řízení

Program: Pedagogika

Zuzana Krištofová

**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

Disertační práce

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

2012

„Prohlašuji, že jsem disertační práci napsala samostatně s využitím pouze uvedených a řádně citovaných pramenů a literatury a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.“

.....

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla velmi poděkovat vedoucímu mé disertační práce panu Doc. PaedDr. Ludvíku Egerovi, CSc. za jeho velký zájem o téma, trpělivé vedení, praktické připomínky a cenný čas, který mně i práci věnoval.

ABSTRAKT

V předložené disertační práci autorka objasňuje řízení diverzity a seznamuje čtenáře se souvisejícím pojmy. V úvodu autorka uvádí základní cíle práce, a to komplexně objasnit pojetí řízení diverzity jako součást firemní kultury, popsat roli personálního útvaru i roli manažerů a top managementu. Dále pak je to zmapovat nastavení diverzitního vzdělávání a popsat souvislosti mezi firemní kulturou a diverzitním řízením. V části, která je věnována konkrétním případovým studiím, se autorčina pozornost obrací na popis současné situace a jejím cílem je ho zanalyzovat a zhodnotit. Práce je rozčleněna do tří částí (teoretická, teoreticko - empirická, empirická) a sedmi tematických kapitol.

Autorka v celé práci poukazuje na vztahy s řízením lidských zdrojů, firemní kulturou, vzděláváním na podporu řízení a ocenění diverzity. Dále zde porovnává politiku rovných příležitostí s řízením diverzity, věnuje se organizačnímu rozvoji z hlediska diverzitního vývoje a diverzity na pracovišti. Autorka také analyzuje firemní prostředí prostřednictvím kvantitativního dotazníkového šetření a kvalitativních rozhovorů s odborníky na diverzitu.

Předložená práce hledá odpovědi na nejrůznější otázky týkající se diverzitního významu ve firmách, například se věnuje oblasti identifikace podoby diverzitních požadavků, vyhledává inspirace v oblasti diverzitních programů u společností, které v České republice působí. Dále autorka analyzuje výhody a nevýhody práce s „rozdílnostmi“, shromažďuje důvody pro posílení týmové spolupráce diverzitních týmů a zaobírá se efektivitou vedení lidí.

Tato disertační práce si klade mimo jiné za svůj cíl popsat nejen teorii, ale také tzv. „best practices“, které mohou být využity jako studijní materiál při přípravě odborníků jak z oblasti vzdělávání dospělých, tak i pro personalisty.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Diverzita – Řízení diverzity – Politika rovných příležitostí - Kompetence diverzity -
Inkluzivní firemní kultura - Diverzitní vzdělávání

ABSTRACT

The present doctoral thesis deals with diversity management and clarifies its concepts. The objectives of the thesis include comprehensive characterisation of diversity management as an element of corporate culture, description of roles of managers, departments of human resources and the role of the top management. Additional goals include charting the current scheme of diversity training and describing the inter-relations between corporate culture and diversity management. The chapter devoted to concrete case studies explores the current situation in the field with the aim to provide its analysis and evaluation. The thesis consists of three sections (focused on the theoretical framework, theoretical-research aspects and the research itself) and comprises seven thematic chapters.

Throughout the thesis, interrelationships with management of human resources, corporate culture, management-oriented training, as well as the appreciation of diversity are highlighted. The thesis provides comparison between equal opportunities policies and diversity management and examines organisational development from the viewpoint of diversity development and diversity in the workplace. Corporate environment was analysed using a quantitative questionnaire survey and qualitative discussions with experts on diversity.

The present thesis seeks answers to multiple questions associated with the significance of diversity in companies, dealing with identification of diversity requirements and finding inspiration for diversity programmes in companies operating in the Czech Republic. Strengths and weaknesses of working with diversity are analysed; arguments are gathered for strengthening the teamwork between diversity teams, and effectiveness in people management is explored.

This thesis aims to describe not only theory but also best practices that can be used as study material for adult education and human resources specialists.

KEY WORDS:

Diversity - Diversity Management – Equal Opportunities - Diverse Competency - Inclusion
Corporate Culture - Diversity Training

Obsah

0 ÚVOD	9
ČÁST I. TEORETICKÁ	12
1 DIVERZITA A ŘÍZENÍ DIVERZITY	12
1.1 Význam diverzity a řízení diverzity pro organizaci.....	14
1.2 Původ diverzity a řízení diverzity z pohledu organizace.....	17
2 ŘÍZENÍ DIVERZITY JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	23
2.1 Kompetence diverzity a model MOSAIC	24
2.2 Řízení diverzity jako oblast rozvoje organizace	26
3 FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VYMEZENÍ.....	31
3.1 Základní charakteristiky firemní kultury.....	33
3.2 Firemní kultura a jedinec.....	34
3.3 Organizační úrovně firemní kultury.....	35
ČÁST II. TEORETICKO-EMPIRICKÁ	37
4 FIREMNÍ KULTURA A ŘÍZENÍ DIVERZITY	37
4.1 INKLUZE A INKLUZIVNÍ FIREMNÍ KULTURA.....	39
4.1.1 Standardy inkluzivní firemní kultury.....	40
4.2 VIZE A ZÁKLADNÍ PILÍŘE DIVERZITNÍ SPOLEČNOSTI	41
4.3 NASTAVENÍ DIVERZITNÍ FIREMNÍ KULTURY.....	42
4.4 DÍLČÍ ZÁVĚR – FIREMNÍ KULTURA A ŘÍZENÍ DIVERZITY	44
5 VZDĚLÁVÁNÍ PRO PODPORU ŘÍZENÍ DIVERZITY	46
5.1 HLAVNÍ ZÁMĚR A DÍLČÍ CÍLE VZDĚLÁVÁNÍ PRO PODPORU ŘÍZENÍ DIVERZITY	47
5.1.1 Obsah vzdělávání pro podporu řízení diverzity.....	50
5.1.2 Sebehodnocení jako součást vzdělávání pro podporu řízení diverzity.....	54
5.2 EFEKTY A PŘÍNOSY VZDĚLÁVÁNÍ PRO PODPORU ŘÍZENÍ DIVERZITY	54
5.3 APLIKACE DIVERZITNÍHO PŘÍSTUPU VE VZDĚLÁVACÍ PRAXI.....	56
5.4 DÍLČÍ ZÁVĚR – VZDĚLÁVÁNÍ PRO PODPORU ŘÍZENÍ DIVERZITY	58
ČÁST III. EMPIRICKÁ	61
6 UPLATNĚNÍ ŘÍZENÍ DIVERZITY V PODNICÍCH V ČESKÉ REPUBLICĚ.....	61
6.1 VYMEZENÍ ÚČELU A CÍLE SMÍŠENÉHO VÝZKUMU	61
6.2 CÍLE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ ZAMĚŘENÉ NA ŘÍZENÍ DIVERZITY V PODNICÍCH V ČR	63
6.3 METODY A NÁSTROJE VÝZKUMU	65
6.3.1 Dotazník jako výzkumný nástroj.....	65

6.3.2	<i>Struktura a oblasti dotazníku</i>	66
6.3.3	<i>Charakteristika respondentů pro dotazníkové šetření</i>	67
6.3.4	<i>Rozhovor</i>	69
6.3.5	<i>Klíčové rozhovory s experty řízení diverzity a jejich výběr</i>	70
6.4	DISKUSE A BUDOUCNOST VÝZKUMNÉHO PROJEKTU	70

7 PŘÍPADOVÉ STUDIE NA TÉMA UPLATNĚNÍ ŘÍZENÍ DIVERZITY V PODNICÍCH V ČESKÉ REPUBLICE..... 73

7.1	APLIKACE ŘÍZENÍ DIVERZITY V PRAXI SPOLEČNOSTI KRAFT FOODS	73
7.1.1	<i>Základní informace o společnosti</i>	73
7.1.2	<i>Společenská odpovědnost a Kraft Foods CR</i>	75
7.1.3	<i>Řízení diverzity v praxi společnosti</i>	76
7.1.3.1	<i>Řízení diverzity na pracovišti ve společnosti Kraft Foods CR</i>	77
7.1.3.2	<i>Mezinárodní ocenění společnosti Kraft Foods v roce 2009</i>	79
7.1.3.3	<i>Globální strategický rámec řízení diverzity v rámci společnosti</i>	80
7.1.3.4	<i>Kompetenční model a diverzita</i>	81
7.1.4	<i>Dílčí závěr – Řízení diverzity v praxi společnosti</i>	83
7.2	APLIKACE ŘÍZENÍ DIVERZITY V PRAXI SPOLEČNOSTI NESTLÉ	84
7.2.1	<i>Základní informace o společnosti</i>	84
7.2.2	<i>Spolupráce s univerzitami</i>	85
7.2.3	<i>Společenská odpovědnost a Nestlé</i>	85
7.2.4	<i>Řízení diverzity v praxi společnosti</i>	85
7.3	APLIKACE ŘÍZENÍ DIVERZITY V PRAXI SPOLEČNOSTI T-MOBILE	87
7.3.1	<i>Základní informace o společnosti T-Mobile Czech Republic, a.s.</i>	87
7.3.2	<i>Spolupráce s univerzitami</i>	88
7.3.3	<i>Společenská odpovědnost a T-Mobile</i>	88
7.3.4	<i>Řízení diverzity a rovné příležitosti ve společnosti T-Mobile</i>	90
7.3.5	<i>Strategie rozvoje diverzitního řízení ve společnosti T-Mobile</i>	91
7.4	APLIKACE POLITIKY ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ V PRAXI SPOLEČNOSTI PIVOVARY STAROPRAMEN	93
7.4.1	<i>Základní informace o společnosti</i>	93
7.4.1.1	<i>Hodnoty a základní principy společnosti</i>	93
7.4.2	<i>Společenská odpovědnost a Pivovary Staropramen</i>	94
7.4.3	<i>Rovné příležitosti v praxi společnosti</i>	94
7.4.3.1	<i>Projekt Reintegrace žen po mateřské a rodičovské dovolené</i>	95
7.5	APLIKACE ŘÍZENÍ DIVERZITY V PRAXI SPOLEČNOSTI KOMERČNÍ BANKA	96
7.5.1	<i>Základní informace o společnosti Komerční bance</i>	96
7.5.2	<i>Společenská odpovědnost a Komerční banka</i>	97
7.5.3	<i>Spolupráce s univerzitami</i>	98
7.5.4	<i>Řízení diverzity v praxi společnosti</i>	98

7.5.4.1 Flexibilní formy zaměstnání a práce se zaměstnanci na MD/RD v praxi společnosti	99
7.5.4.2 Talent management jako součást řízení diverzity	100
7.6 APLIKACE POLITIKY ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ V PRAXI SPOLEČNOSTI ČSOB.....	100
7.6.1 Základní informace o společnosti	100
7.6.2 Společenská odpovědnost společnosti	101
7.6.3 Rovné příležitosti v praxi společnosti.....	101
7.7 APLIKACE ŘÍZENÍ DIVERZITY V PRAXI SPOLEČNOSTI ČESKÁ SPOŘITELNA.....	102
7.7.1 Základní informace o společnosti Česká Spořitelna.....	102
7.7.2 Společenská odpovědnost a Česká Spořitelna	103
7.7.3 Spolupráce s vysokými školami	105
7.7.4 Řízení diverzity a rovné příležitosti v programu „Diversitas“ a „Transition“	105
7.7.4.1 Cíle projektu Diversitas	106
7.7.4.2 Východí analýza situace a následné kroky při implementaci projektu	106
7.7.4.3 Klíčové aktivity programu Diversitas	107
7.7.4.4 Cíle projektu Transition, jeho realizace a další kroky	109
7.7.5 Dílčí závěr – Řízení diverzity v praxi společnosti	110
7.8 DÍLČÍ ZÁVĚR – UPLATNĚNÍ ŘÍZENÍ DIVERZITY NA ZÁKLADĚ POPSANÝCH PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ VE FIREMNÍ PRAXI	111
8 PŘÍNOS VÝSTUPŮ DISERTAČNÍ PRÁCE PRO OBOR ANDRAGOGIKA.....	115
9 ZÁVĚR.....	117
10 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....	121
11 BIBLIOGRAFIE.....	132
12 SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	137
13 PŘÍLOHY.....	138
13.1 PŘÍLOHA A: STANDARDY INKLUZIVNÍ FIREMNÍ KULTURY	138
13.2 PŘÍLOHA B: SEBEHODNOTÍCÍ DOTAZNÍK	140
13.3 PŘÍLOHA C: ZPĚTNÁ VAZBA NA VZDĚLÁNÍ PRO PODPORU ŘÍZENÍ DIVERZITY	143
13.4 PŘÍLOHA D: DOTAZNÍK VYUŽITÝ PŘI KVANTITATIVNÍM ŠETŘENÍ.....	143
13.5 PŘÍLOHA E: PODROBNÉ VÝSTUPY Z VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	148
13.6 PŘÍLOHA F: ZÁZNAMOVÝ ARCH PRO ROZHOVORY	149

0 Úvod

Řízení diverzity (nebo také řízení rozmanitosti, *diversity management*) 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 jeho 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.

Diverzita na pracovišti i v České republice po roce 2005 stala důležitým tématem i v literatuře, která se zabývá rozvojem lidských zdrojů (viz například Bedrnová, Nový, 2006, Armstrong, 2007). Řízení rozmanitosti je diskutovaným námětem, který souvisí s mnoha tématy, jako jsou management, sociální psychologie, sociologie, rozvoj organizace, multikulturní vzdělání, personální management a vzdělávání dospělých, 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 popisujících, 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 (*Age management*), v otázce pohlaví (*Gender*) 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. Na sociální úrovni změny zahrnují náklady na péči o staré spoluobčany a s očekávaným prodlužováním života tento nárůst znamená zvýšenou

poptávku po zdravotní péči. Dále díky zvyšující se míře migrace žije v Evropě a v zemích Evropské unie velké množství legálních i nelegálních imigrantů. Zajímavá je také skutečnost, že zaměstnanost žen klesla v České republice v roce 2009 a je nižší než evropský průměr. Data zpracovaná z konce roku 2010 vykazují pokles na 56,7%, zatímco průměr Evropské Unie je 58,5%. Pokud bychom se podívali na míru zaměstnanosti lidí ve věku 55 až 64 let, zjistili bychom, že se také snížila (Český Statistický úřad, 2011).

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. Vize společnosti a její základní hodnoty se odráží především ve firemní kultuře a v hodnotách celé společnosti. Etické hodnoty podnikání a orientace organizací na jejich sociální odpovědnost společnosti nutí vytvářet stejné příležitosti i pro menšinové sociální skupiny. Organizace se stává diverzitní, společensky odpovědnou v povědomí nejen zákazníků, dodavatelů a klientů, ale rovněž zájemců o práci.

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, která je především ze zahraničí.

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

V empirické části je hlavním cílem detailněji popsat, zanalyzovat a zhodnotit současný stav diverzity v českém prostředí prostřednictvím rozhovorů s HR odborníky a prostřednictvím průzkumu s využitím dotazníkového šetření.

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.

Část I. teoretická

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 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“ (2007, s. 597). Obecně je možné tento pojem chápat jako uznání, akceptování, ocenění rozdílů mezi lidmi s ohledem na věk, gender, fyzické schopnosti, společenský status, etnickou příslušnost, náboženské vyznání, zkušenost atd. Řízení rozmanitosti lze také charakterizovat „jako proces, ve kterém se oceňuje význam jedinečnosti přispění jednotlivých pracovníků k dosahování organizačních cílů“ (Karsten, 1994, s. 73).

.Diverzity 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 potencionální hnací síly organizace. Tento proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu.

Diverzitu lze chápat jako různorodost pracovní síly a dle autorů (Hubbard, 2004, Bedrnová, Nový, 2007) ji lze rozumět i z hlediska určitých kritérií či dimenzí.

Mezi **primární dimenze** patří:

- Věk
- Etnická příslušnost
- Gender
- Mentální a fyzické schopnosti a další charakteristiky
- Rasa
- Sexuální orientace

Mezi **sekundární dimenze** lze řadit:

- Komunikační styl
- Vzdělání
- Rodinný stav
- Vojenská zkušenost
- Organizační role a úroveň
- Náboženství
- Mateřský jazyk
- Geografická příslušnost
- Mzda
- Pracovní zkušenost
- Styl práce

Primární dimenze/kritéria jsou velmi nápadnými znaky, které mají vliv na naše pracovní uplatnění. Jsou pozorovatelné pro většinu populace a lidé se na ně většinou zaměřují z hlediska diverzity. Variabilní sekundární dimenze naopak hrají významnou roli při utváření hodnotového rámce a při nastavení morálních zásad. Ovlivňují také naše očekávání a formují lidské zkušenosti (Hubbard, 2004).

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

Nerovnost genderu¹ je dána různými důvody – odlišnou výchovou, genderovými stereotypy, přirozenou preferencí zaměstnání mezi muži a ženami. 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 strop² 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).

1.1 Význam diverzity a řízení diverzity pro organizaci

Diverzitu na pracovišti lze podle Hubbarda (2004, s. 26 – 28) rozdělit podle čtyř aspektů. Jedná se o tzv. pracovní rozmanitost, pracovní chování z pohledu diverzity, rozmanitost z hlediska struktury organizace a posledním aspektem je obchodní rozmanitost.

- **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 organizačních jednotek i celých oddělení.

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

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

- **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, 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
- Kulturní komplexnosti vyplývající z rostoucí svobody pohybu pracovních sil v rámci EU

Autoři Loden a Rosener zmiňují **tyto dlouhodobé výhody** pro organizaci, která dlouhodobě oceňuje diverzity:

- Plné využití lidských zdrojů v rámci organizace
- Snížení počtu konfliktů mezi zaměstnanci majících různé zázemí s ohledem na nárůst diverzity
- Zlepšené pracovní vztahy založené na vzájemném respektu a zvýšenému povědomí zaměstnanců o multikulturních otázkách
- Sdílená vize organizace a zvýšená odpovědnost mezi různými zaměstnanci na všech úrovních organizace
- Větší inovace a flexibilita díky tomu, že zaměstnanci všech kulturních zázemí se více zapojují do klíčových rozhodovacích procesů

- Vyšší produktivita díky většímu zaměření zaměstnanců na splnění úkolu a menšímu plýtvání energie na řešení osobních konfliktů a kulturních rozporů (Loden, 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:

- Snižuje konflikty a stres
- Zvyšuje produktivitu heterogenních týmů a pracovních skupin
- Zlepšuje morálku
- Zlepšuje spokojenost s prací
- Zlepšuje udržení zaměstnanců

Mezi další přínosy dobře řízených programů diverzity lze podle dalších autorů zařadit:

- Vyšší výkonnost organizace
- Nižší úroveň absence
- Zvýšenou kreativitu a schopnost inovace
- 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
- Držet krok s konkurencí

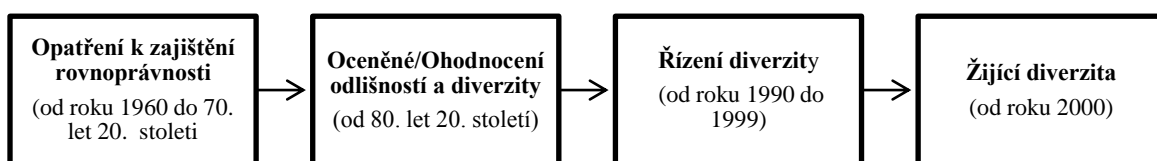
Na základě výše uvedeného lze soudit, že diverzita má vliv na různé oblasti pracovního života jak z pohledu společnosti, tak i organizace/firmy. Ovlivňuje demografický vývoj, dále má vliv na řízení výkonnosti a úroveň angažovanosti jak jednotlivce, tak i pracovních skupin. Dále ovlivňuje konkurenceschopnost především díky orientaci na zákazníka a zefektivňuje práci personální útvaru.

Z uvedeného přehledu literatury je zřejmé, že odborníci z oblasti rozvoje lidských zdrojů jsou si vědomi důležitosti systematického přístupu k programu řízení nebo hodnocení diverzity v organizacích. Mezi důležité kroky je považováno zapojení zaměstnanců na všech úrovních do procesu hodnocení a sdílení informací, aby byl zajištěn soulad s výslednými cíli. Následné akce zahrnují tvorbu a implementaci školení a rozvojových intervencí a systém podporující rozvoj zaměstnanců.

1.2 Původ diverzity a řízení diverzity z pohledu organizace

Obecně se v literatuře objevují čtyři odlišné přístupy k organizační změně z pohledu diverzity, které souvisí s časovým obdobím, a to:

- **Opatření k zajištění rovnoprávnosti** (*Affirmative Action*). Pouze přítomnost diverzitní pracovní síly nevytváří v podniku multikulturní prostředí. A právě toto bylo podstatou těchto opatření v šedesátých a sedmdesátých letech – vytvořit „odlišným“ zaměstnancům přístup do organizací a do dalších systémů (Rosado, C., 2008, s. 10).
- **Ocenění/Ohodnocení odlišností a diverzity** (*Valuing Differences and Diversity*), které předpokládá určitou snahu o rozvoj postojů zaměstnanců prostřednictvím diverzitního vzdělávání.
- **Řízení diverzity** (*Managing Diversity*) je průběžným procesem, který podněcuje nejrůznější talenty a jejich schopnosti, které diverzifikovaná populace přináší organizaci, komunitě nebo společnosti, tak aby se vytvořilo zdravé, inkluzivní prostředí, které je „bezpečné pro rozdíly“, umožňuje lidem „odmítnout odmítnutí“, oceňuje diverzitu a maximalizuje plný potenciál všech v kulturním kontextu, ze kterého má každý prospěch (Rosado, C., 2008, s. 5).
- **Žijící diverzita** (*Living Diversity*). Ve 21. století se budou firemní podniky, školy, organizace stále více zaměřovat na tzv. „žijící“ diverzitu.



Obrázek č. 1: *Proces organizační změny z pohledu diverzity*

Zdroj: Rosado, C., 2008, s. 10

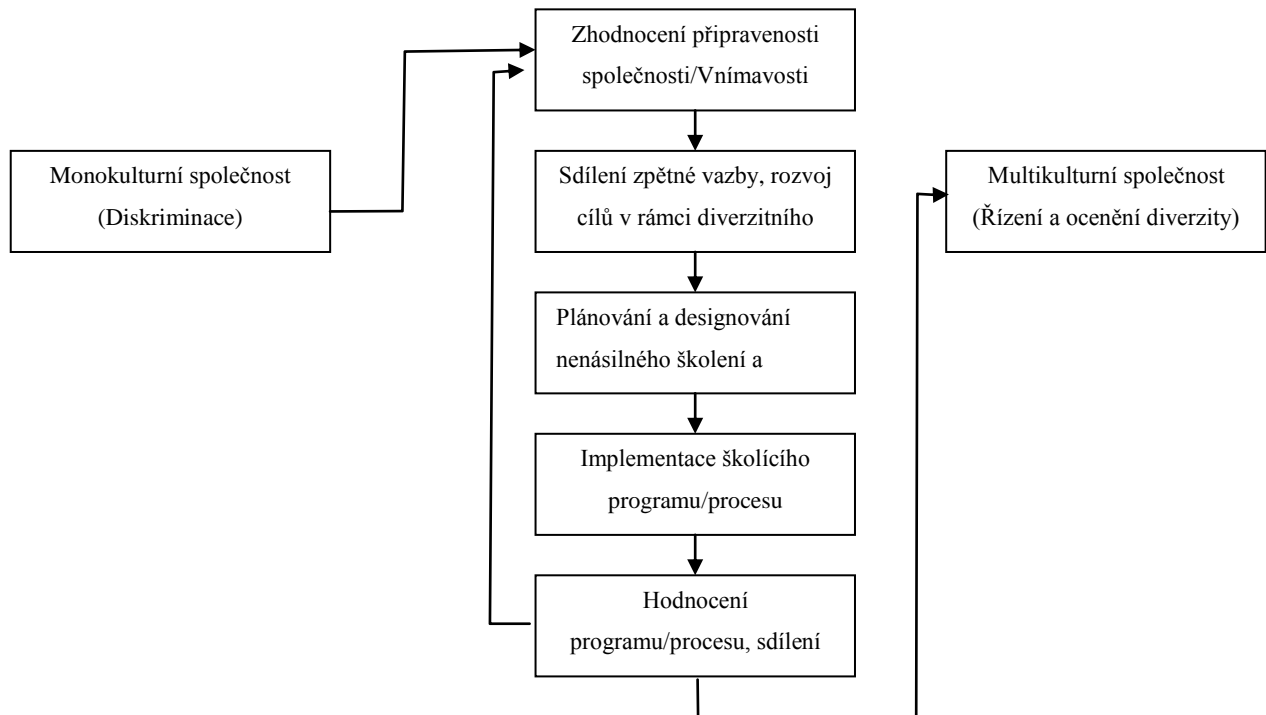
Všechny čtyři pohledy lze podle autorčina názoru využít při implementaci řízení rozmanitosti do organizace. Reflektovat heterogenitu pracovní síly, mít citlivý přístup k rozmanitým potřebám (ocenění diverzity), zahrnout a využít přínos diverzitní pracovní síle v rámci mise a vize organizace (řízení diverzity) a vytvořit takové prostředí, které bude veškeré kulturní, sociální a jiné odlišnosti plně respektovat a bude jeho nedílnou součástí (prožívání diverzity).

Podle dalšího odborného zdroje (Cultural diversity in organizations and business, 2000, s. 5) existuje několik typologií organizace vyvinutých nepřetržitým reagováním organizací na potřeby a priority různých etnokulturních společenství. Jedna z nejjednodušších a nejjasnějších typologií odrážející historický původ práce s diverzitou rozlišuje tyto typy:

- **Monokulturní organizace:** obecně mají malý nebo žádný zájem na oceňování diverzity. Jejich struktury udržují a podporují dominantní postavení a privilegia dominantních skupin ve společnosti. Zde bychom chtěli podotknout, že monokulturní společnost neznamena vždy společnost, která se řídí diskriminačními principy.
- **Přechodné (*Non-discriminating*) organizace:** mají zájem o jedince z odlišných kultur, ale nepřenáší tento zájem do svých organizačních struktur. Přestože realizují politiku ne-diskriminace, není tento princip nikterak zdůrazněn či promítnut do stylu jejich řízení a neodráží se v misi, ani ve vizi společnosti.
- **Multikulturní organizace:** celkově zohledňují přínosy a zájmy různých komunit v misi, činnostech a službách organizace. Tyto organizace jsou citlivé k případnému narušení zájmů všech kulturních a sociálních skupin, ať jsou zastoupeny v organizaci či nikoliv. Umožňují různým kulturním a sociálním

skupinám se plně zapojit na všech úrovních organizace. Snaží se vymýtit všechny formy diskriminace a útlaku. A konečně se snaží prosazovat principy podporující multikulturní prostředí/diverzitu na celospolečenské úrovni.

Obrázek č. 2 sumarizuje jednotlivé body v systematickém procesu přeměny monokulturní organizace na multikulturní v rámci rozvoje celé organizace.



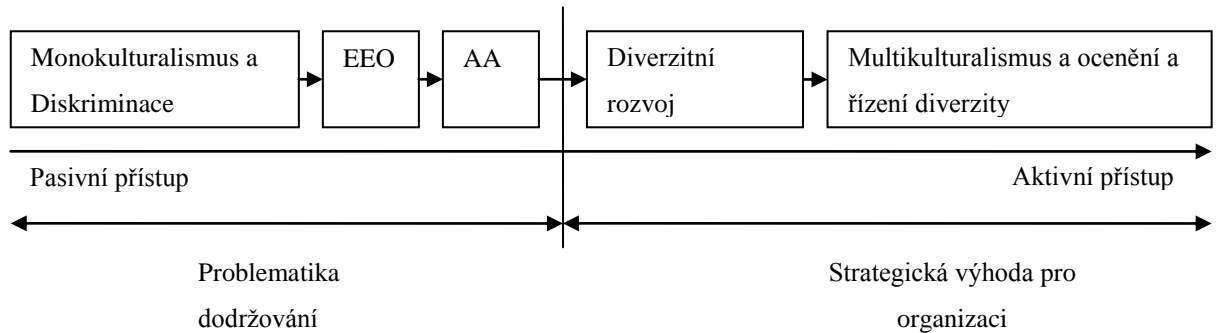
Obrázek č. 2: Od monokulturalismu k multikulturní organizaci: Proces přeměny

Zdroj: Johnson, 1991, s. 10

Jackson a Holvino se zabývají procesem přeměny monokulturní organizace na organizaci multikulturní (1986, s. 87 - 90). Tento model počítá se dvěma úrovněmi/fázemi předtím, než se společnost stane diverzitní. Jedná se o tzv. EEO/RP (*Equal Employment Opportunities/Rovné příležitosti*³) a AA/AA (*Affirmation Action/Opatření k zajištění*

³ Pojem rovné příležitosti (Bedrnová, Nový, 2007) vyjadřuje absenci překážek bránících občanům na základě jejich příslušnosti k jakékoli znevýhodněné skupině v účasti na ekonomice, politice a v sociální oblasti.

rovnoprávnosti⁴) (1986, s. 87 - 90). Autoři se domnívají, že tato opatření se v historii zaměřila pouze na získávání žen a menšin do firem. Podle jejich názoru jde o určitý typ „sebeobrany“ organizací i jednotlivých zaměstnanců, protože takto zaměřené organizace se soustřeďují pouze na nábor kvalifikovaných menšin a žen, a to bez zajištění jejich dalšího rozvoje nebo podpory potřebné k zabránění stagnace na nižších úrovních organizace.



Obrázek č. 3: *Perspektivy diverzity na pracovišti*

Zdroj: Johnson, 1991, s. 6

O sedm let později autorka Evangelina Holvino (1998) popisuje konkrétní teoretický koncept nazvaný Model diverzitního organizačního rozvoje (*Model of Multicultural Organizational Development, MCOD*). Tento model ukazuje znovu přeměnu monokulturní organizace na multikulturní a popisuje šest fází, které jsou zobrazeny v následujícím přehledu na obrázku č. 4.

Rozvojem a přeměnou diverzitních organizací se zabývají i další autoři, kteří se shodují na klíčových charakteristikách, které uvedla již Holvino (Cox, 1991, Miller a Katz, 1995, Davidson a Ferdman, 2001). Organizace by měly aplikovat různé postupy při nastavování a tvorbě diverzitní firemní kultury v závislosti na tom, v jaké konkrétní fázi přeměny se právě nachází. Zde chceme uvést některé praktické aplikace v rámci MCOD, které popisuje odborná literatura.

⁴ Pojem „affirmative action“ (neboli opatření k zajištění rovnoprávnosti) je spojován s pojmem diskriminace. Tato opatření jsou spojeny s tzv. pozitivní diskriminací, která se snaží různým úsilím diskriminovanou skupinu zvýhodnit. Pojem je historicky spojován se situací v USA (Eger, 2009, str. 19).

	Organizace					
Typ organizace:	Monokulturní		Přechodná		Multikulturní	
Fáze přeměny:	Vyloučení	Pasivní odpor	Soulad	Pozitivní akce	Předefinování	Multikulturní
Charakteristiky:	V této fázi organizace explicitně dávají najevo, že existuje pouze jediná možná firemní kultura, jsou vyznávány hodnoty pouze dominantní řídicí skupiny.	Kultura organizace dodržuje neformální pravidla a systémy, nicméně je tolerována pouze kultura dominantní řídicí skupiny.	V této fázi organizace respektují členy minoritních skupin, nicméně nejsou otevřeny žádným změnám.	Tyto organizace přijímají členy ne-dominantní skupiny, dokonce o tyto členy usilují a tolerují rozdíly, které přináší, nicméně přetrvává dodržování dominantních znaků firemní kultury.	Tyto organizace aktivně zkouší zapojovat takové prvky do firemní kultury, které jsou přinášeni členy minoritních skupin. Tyto prvky jsou akceptovány, ale ne plně využity.	Taková kultura je označována jako inklusivní, nebo diverzitní. V organizaci je dodržována rovnost příležitostí, proces rozhodování mají všichni členové, rozdíly jsou vnímány jako přednosti.

Obrázek č. 4: *Model diverzitního organizačního rozvoje*

Zdroj: Holvino, 1998, s. 247

Například ve stadiu „Vyloučení“ (*Exklusive stage*) musí být organizace, které chtějí být diverzitní, otevřené právním zásahům upravující vztahy postavené na diverzitivním řízení organizací a musí reagovat na vnější tlaky a podněty.

Ve fázi „Pasivní odpor“ (*Passive club stage*) je pro organizace přínosem revize procesů týkajících se nabírání nových zaměstnanců. Jde o otevření přijímacího procesu za účelem zvýšení počtu málo zastoupených skupin s důrazem na nábor „průkopníků“, kteří jsou ochotni vést organizační změny, a přijmutí opatření směřující k zamezení „harašení“ jakéhokoli druhu.

Ve fázi „Souladu“ (*Compliance stage*) jsou velmi důležité různé vzdělávací programy a mentoring, které pomáhají vytvořit podmínky vhodné pro změnu, aby ji zásadní většina zaměstnanců podpořila.

Další fáze, kterou popisuje Holvino, se nazývá „Pozitivní akce“ (*Positive club stage*). V této fázi se jako vhodné nástroje prokázaly rozšířená vize diverzity, vytipování a

rozvoj interních agentů změny, kteří jsou připraveni iniciovat experimenty a zavedení odpovědnosti za diverzitu při hodnocení výkonu.

V posledních dvou fázích „Předefinování“ a „Multikulturní fázi“ (*Redefining and multicultural stages*) se již začíná implementovat politika angažovanosti (*Engagement*) a vytvářejí se sebe-řídící týmy, nastavují se tréninkové plány, které zahrnují například školení řešení konfliktů win-win, dále dochází ke zhodnocení a předefinování norem (Holvino, Ferdman, Merrill-Sands, 2004, s. 270).

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“ (McCumen, 2001, s. 183). V důsledku toho iniciativy zaměřené na diverzitu jsou nyní integrovány do politik a procedur řízení lidských zdrojů pro své strategické přínosy.

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 (*Corporate Social Responsibility*, sociální odpovědnost firem) a podporuje politiku rovných příležitostí.

Je důležité zdůraznit, že diverzitu je potřeba vnímat jako něco jiného než diskriminaci, přestože koncept diverzity se často používá při diskutování diskriminace. Diverzita je o různorodosti a odlišnostech, zatímco diskriminace znamená odlišné zacházení s lidmi na základě předsudků a stereotypního uvažování. Diverzitu je také třeba vnímat odlišně od rovných příležitostí a ne jako novou nálepkou starého pojetí.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, rovnými příležitostmi je tradičně pojmenován koncept, který se snaží vytvářet zákony proti diskriminaci. 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. Mezi ně patří například opatření proti šikaně, systémy flexibilní pracovní doby a práce z domova (*home office*), programy a postupy pro řešení stížností a zajištění bezpečnosti práce, dále manažerské informační a evidenční systémy, které umožňují sledovat, nakolik jsou ve firmě dosahovány cíle v oblasti rovných příležitostí. Částečné pracovní úvazky, podpora žen na mateřské dovolené a jejich příprava do opětovného zařazení, posilování postavení žen v řídicích strukturách organizace a například vytváření podnikových školek a jiných služeb pro pracovníky s malými dětmi patří k praktickým uplatněním diverzity managementu v organizaci.

Velký počet programů si také klade za cíl rozvoj zaměstnanců a osvětu v celé řadě oblastí. Mezi tyto oblasti patří školení v oblasti diverzity, programy multikulturních dovedností, vůdčí a řídicí dovednosti a motivace.

Různorodost lidských zdrojů, disponující dobrými interpersonálními dovednostmi, firmám také pomáhá lépe se přizpůsobit požadavkům své různorodé zákaznické základny, a tím zlepšovat péči o zákazníky (Sokolovský, 2009, s. 9 – 10, více informací: kapitola Nastavení diverzitivní firemní kultury – Strukturální změna, s. 41).

2.1 Kompetence diverzity a model MOSAIC

Kompetence diverzity zahrnují schopnost posoudit vlastní domněnky a přesvědčení, zhodnotit vliv kultury na ostatní a respektovat odlišnosti, které mohou být výsledkem odlišných rodinných a kulturních hodnot (Greene, 1996, Hubbard, 2004).

Obvykle se usuzuje, že **kompetence diverzity zahrnují tři hlavní kategorie:**

- Uvědomování si diverzity a osobní postoj k diverzitě
- Znalost minoritní populace a specifických vzorců a trendů chování
- Dovednosti v komunikaci a práce s rozličnými lidmi

Kompetence diverzity vyžadují, aby **vedení organizace a její zaměstnanci byli schopni**:

- Ohodnocení odlišnosti
- Provedení sebehodnocení
- Řízení dynamické změny
- Získání a instruování kulturních znalostí
- Přizpůsobit se diverzitému a kulturnímu kontextu jednotlivců a skupin zaměstnanců

Armstrong (2002, s. 275) používá také ve své publikaci pojem řízení rozmanitosti a zmiňuje, že tento strategický přístup v těchto oblastech:

- Uznává kulturní a individuální rozdíly na pracovišti.
- Jasně říká, že organizace oceňuje různé vlastnosti a kvality, které lidé vkládají do své práce.
- Zdůrazňuje potřebu eliminovat předpojatost v personálních procesech (včetně příležitosti ke vzdělání).
- Zaměřuje pozornost spíše na individuální rozdíly než na rozdíly skupinové (toto zaměření má i diverzifikační vzdělávání).

A právě pro praktickou realizaci zmiňuje M. Armstrong akronym MOSAIC autorů Kandoly a Fullertona. Kandola a Fullerton (2001) se domnívají, že řízení diverzity musí proniknout celou organizací, pokud má být úspěšné. Podle těchto autorů řízení rozmanitosti je založeno na předpokladu, že využití rozdílů mezi lidmi vytvoří produktivnější prostředí, ve kterém každý bude mít pocit, že je oceňován, ve kterém je plně využit talent každého pracovníka a ve kterém jsou plněny cíle organizace. Navrhují tzv. model MOSAIC, který shrnuje klíčové charakteristiky organizace zaměřené na diverzitu a manažerské kompetence.

MOSAIC je akronymem pro:

- Mise a hodnoty (*Mission and values*)
- Cíle a rovné procesy (*Objective and fair processes*)
- Kvalifikovaná a uvědomělá pracovní síla (*Skilled workforce*)
- Aktivní přizpůsobivost (*Active flexibility*)
- Individuální zaměření (*Individual focus*)
- Posilování kulturního postavení (*Culture that empowers*)

Tito autoři navrhli dotazník (*checklist*) rozdělený do osmi částí zaměřených postupně na vizi společnosti, zodpovědnost top managementu za diverzitu, zjišťování a hodnocení potřeb organizace, vyjasnění cílů, jasnou zodpovědnost, efektivní komunikaci, koordinaci aktivit a ohodnocení/ocenění diverzity.

Jedná se o diagnostický nástroj, který lze modifikovat na prostředí, kde má být zjišťována míra diverzity a diverzitního řízení. Výstupem je celkové zhodnocení, které vzniklo na základě porovnání nastavení vize a skutečné reality. Tento nástroj je ve Spojených Státech a v Kanadě používán především ve školním prostředí, výjimkou ovšem není ani prostředí firemní. Tento nástroj byl rovněž inspirací pro autorku při dotazníkovém šetření.

2.2 Řízení diverzity jako oblast rozvoje organizace

Řízení diverzity je klíčovým prvkem v rámci rozvoje organizace. Velké mezinárodní korporace, i menší či střední podniky čelí rostoucí komplexnosti prostředí. Zvyšující se různorodost participujících stran, zákazníků, dodavatelů, kolegů, akcionářů, neustále měnící se politická a ekonomická situace, nestabilita Evropské Unie to vše vyžaduje, aby firmy tyto rozmanitosti a různorodosti aktivně řídily. V rámci organizačního prostředí se úsilí mnoha společností zaměřuje na dosažení trvalé změny firemní kultury. Při prosazování organizačních prostředí respektujících diverzitu a uplatňujících opatření proti diskriminaci si jsou firmy vědomy toho, že je nezbytné pro své iniciativy v oblasti rovného zacházení získat aktivní podporu zaměstnanců. Mnoho společností (více v kapitole sedmé) vnímá postupy pro prosazení diverzity, respektu a otevřenému organizačnímu klimatu jako zásadní předpoklady úspěchu v podnikání a dále ve schopnosti stát se atraktivním zaměstnavatelem s angažovanými zaměstnanci.

Diverzitu není možné omezit pouze například na počty žen a mužů nebo jen tolerantní přístup. Inkluzivní přístup je mnohem víc, než jen rovnost v pracovních příležitostech, pozitivní jednání, přijímání pracovníků a odstraňování bariér. Ačkoliv všechny tyto faktory mohou sehrávat svoji roli v procesu změny, žádný z nich neznamená zásadní obrat v myšlení, v kultuře, v pravidlech, v procesech a v postupech organizace, ke kterému musí dojít na cestě ke vzniku vysoce výkonné, inkluzivní organizace, která co nejlépe využívá svoji diverzitu.

V rámci rozvoje organizace (*Organizational Development, OD*) musí být přístup k diverzitě integrovaný, plánovaný, systémový a dlouhodobý. Tento přístup k diverzitě je charakteristicky řízený shora dolů na další organizační úrovni a vyžaduje úvodní ohodnocení, kde se organizace nachází vzhledem k diverzitě a její vizi, a kde chce být v budoucnu. Z analýzy rozdílů jsou vytvářeny konkrétní zásahy, aby bylo dosaženo požadovaných cílů změn. Obecně můžeme z hlediska strategického přístupu k implementaci diverzity managementu v organizacích rozdělit tento proces do tří fází, je to identifikační, kdy je rozmanitost rozpoznána a jsou určeny potřebné akce, implementační fáze, kdy jsou vhodné akce vybírány a realizovány, a udržovací fáze (Egem, L., 2009). Zatímco původně diverzity management zasahoval hlavně do oblasti personálního managementu a personálního vývoje, ukazuje se, že se opatření diverzity managementu projevují do mnohem širších oblastí organizací. Jsou to především oblasti, které jsou ve spojení se stakeholdery organizace (klienty, zákazníky, dodavateli, investory, akcionáři i veřejným míněním). Zavádění diverzity managementu se tedy projevuje do oblasti personálního managementu, vývoje produktů a služeb, controllingu, marketingu a veřejné reprezentace firmy (Sokolovský 2009).

Přestože mnoho organizací vytváří své vlastní návrhy na rozvoj a implementaci řízení diverzity, následující proces podle autorčina názoru vyjadřuje pět základních kroků, které se v těchto modelech opakují (Holvino, Ferdman, Merrill-Sands, 2004, s. 256–258, Thomas, 1990, s. 112–117, Sokolovský, 2009, Velíšková, 2007):

- **Analýza stávající situace a přípravná fáze**

Zahrnuje vytvoření základu pro změnový proces, jako je analýza stávajících podmínek, zajištění podpory vedení a jeho zapojení a vytvoření úvodního akčního plánu. Nejdůležitější prvky v této fázi jsou komunikování záměru iniciativ, přidělení zdrojů, zodpovědnosti a určení počátečních úkolů, stejně jako zajistit, že tyto iniciativy odpovídají strategickým organizačním pravidlům diverzity.

Aplikace principů řízení diverzity by měla vycházet, stejně jako u všech změnových projektů, z analýzy současné situace. V této první fázi zjišťujeme nejen výchozí pozici, ale i srovnání se s ostatními. Otázky, které si klademe, se týkají SWOT analýzy organizace (tedy silných a slabých stránek organizace), těžkostí a problémů, které se v minulosti vyskytly, organizačních možností, identifikaci nových zákazníků a klientů a možnosti rozšíření jejich řad, různorodosti trhu a změny v oblasti diverzity, apod. Indikátory, ze kterých je možné při auditu diverzity vycházet, představuje například věková struktura zaměstnanců, genderové

složení v různých úrovních organizace, zastoupení zdravotně postižených zaměstnanců, národnostních menšin a cizinců, ochota přijímat lidi z obtížně zaměstnatelných skupin, osobnostní struktura v týmech, interní platové srovnání, hodnocení zaměstnanců, otevřenosti a vnitřní spravedlnosti společnosti.

- **Zjišťování potřeb spojené s diverzitou**

Jakmile je záměr snahy o diverzitu určen, je potřeba shromáždit data a vyhodnotit potřeby spojené s diverzitou. Kulturní audity diverzity, zaměstnanecké průzkumy a „focus group“ jsou typické cesty k získání těchto dat, které jsou poté předány managementu společnosti.

Již několikrát zmíněný MCODE model pomáhá v této fázi definovat cíl změn diverzity tím, že mu poskytuje rámec, jak interpretovat data vzhledem k současné úrovni multikulturního rozvoje organizace. Je důležité zvážit, jakým způsobem kultura, jazyk, neformální systémy, politiky, struktury, vedení a systémy odměňování podporují inkluzivní a diverzní organizaci pro ženy, členy jazykových nebo náboženských skupin, pro gaye, lesbičky, bisexuály, transsexuály, hendikepované, sociálně slabších a dalších podřízených sociálních skupin.

- **Vytváření vize, cílů a strategického plánu**

Vytvoření strategického plánu je třetím krokem. Organizační strategie změny vytváří detailní plán založený na důkladné analýze potřeb a cílů organizace. Je vytvořena, aby přinesla konkrétní změny a zajistila, že jsou podniknuté potřebné kroky pro zajištění těchto změn. Obsahuje definici cílů, přehled konkrétních činností, časový rámec a monitorovací a hodnotící systém. Strategie musí určit prioritní cíle, prvořadě zásahy a sled aktivit, zdrojů a odpovědností. Také musí brát v úvahu rozložení sil a kulturu organizace, stejně jako procesy zahrnuté do implementace inovací strategie změny.

Do fáze týkající se návrhu ideálního budoucího stavu a strategického plánu implementace spadá příprava externích i interních dokumentů, které diverzitu podpoří a budou rozvíjet její celkové pochopení. Kromě hodnot, poslání a vize společnosti může být diverzita zakotvena v interním předpisu (či v dalších politikách) o prosazování diverzity a rovných příležitostí. Jedná se o veřejně vyjádřený závazek společnosti, jehož dopad se projeví jak na vztahu se zaměstnanci, ale i ostatními zainteresovanými stranami. V rámci politiky diverzity musí být vysvětleno, jak společnost diverzitu rozumí a jaké důvody ji vedly k rozhodnutí ji implementovat a dodržovat, dále by měla obsahovat jasné přihlášení se ke konceptu řízení diverzity, základní nastavená pravidla, odvození realizovatelných cílů a

ukazatelů z celkové strategie, popis uplatňování diverzity v jednotlivých firemních postupech a také návod, jak se bránit diskriminačním projevům chování a prosazování předsudků na pracovišti.

- **Implementace vybraných zásahů**

Stejně jako v případě jakýchkoliv jiných organizačních akčních plánů, jsou klíčovými otázkami při implementaci *Kdo? Co? Kdy? Pro koho a s kým? A kde?* Existuje mnoho možností, jak přistoupit k těmto otázkám. Bez ohledu na různá specifika, klíčovými prvky realizace strategického plánu jsou komunikace, důvěryhodnost a zodpovědnost.

V rámci implementační fáze dochází v organizaci ke konkrétním opatření zajišťujících praktikování řízení diverzity. Do této fáze patří zavedení nových a odkomunikovaných pravidel v procesech řízení a rozvoje lidských zdrojů (programy nabírání nových zaměstnanců podporující rozmanitost pracovní síly, úvodní integrační program pro nové pracovníky (*On-boarding programe*), systematické vzdělávání pro vedoucí a zaměstnance zaměřené na diverzitu, plánování kariéry, mentoring a koučování), vytvoření implementačního týmu, který bude zodpovědný za informování o postupu a výsledcích, za komunikaci aktivit směřovaných navenek zaměřených na diverzitu, zveřejňování úspěchů v prosazování diverzity a další (Sokolovský 2009, Velíšková 2007). Po zavedení principů managementu do podnikové praxe je důležité dodržovat určité zásady, které povedou ke kvalitnímu řízení rozmanitosti. Jinak by mohla nastat situace, kdy by diverzity management zůstal pouze na úrovni formálně přijatého stanoviska.

- **Sledování a vyhodnocování vývoje a výsledků**

Sledování zastoupení, rozvoje a udržení členů dříve méně zastoupených skupin je nejčastější metoda vyhodnocení snah o diverzitu, ale tento přístup ke sledování je vhodnější pro organizace, které se nachází ve fázi „Pozitivní akce“ v rámci MCOB modelu. Při komplexních a dlouhodobých snahách je důležité v rámci změn sledovat tyto ukazatele:

- Změny v individuálním chování a přístupu
- Dopad konkrétních zásahů k podpoře změn v kultuře organizace
- Integrace konkrétních strategií diverzity v každodenních systémech a strukturách
- Změny v nákladech a ziskovosti
- Míra spokojenosti členů rozdílných skupin v organizaci

Přestože se tyto kroky zdají být lineární, je to ve skutečnosti cyklický proces, ve kterém poslední krok reflektuje předchozí práci.

Zde bychom chtěli zdůraznit, že jakýkoliv model znázorňující přeměnu monokulturní organizace na multikulturní nebo kulturně rozmanitou organizaci je dlouhodobý proces, ne jednorázová událost. Je důležité pro agenty změny⁵ v organizaci, aby vyhodnotili a určili, kde se organizace v současnosti nachází z pohledu diverzity – jaká je její míra uvědomění – před tím, než se rozhodnou, jaké kroky podniknou.

⁵ Agent změny je nositelem a realizátorem (buď interní/externí jednatel nebo skupina zaměstnanců) celého procesu řízení změny organizace. V některých modelech změny je agent změny podporován tzv. sponzorem změny (což obvykle bývá majitel, spoluvlastník, top management apod.), který je schopen podporovat agenta při provádění změny svými zdroji (finančními, lidskými, materiálními), politickou silou, atd. Dále se v procesu řízení změny setkáme s rolí tzv. advokáta změny, tj. jedince či skupiny, který(á) změnu podporuje, ale nemá přímou zodpovědnost a pravomoci k provedení změny (Kotter, 2000, str. 190).

3 Firemní kultura a její vymezení

V této kapitole bychom chtěli krátce představit firemní kulturu⁶, její důležité postavení v podniku, uvést základní charakteristiky firemní kultury a vymežit její vztah k pracovníkovi organizace. Slovní spojení firemní kultura se poprvé objevilo v anglosaské odborné literatuře jako synonymum pro sociální klima v sedmdesátých letech 20. století. Teprve v roce 1982 se o kultuře organizace začalo mluvit v souvislosti s knihou Terrence Deal a Allana Kennedyho. Toto téma ještě výrazně rozšířili Thomas Peters a Robert Waterman ve své knize Hledání dokonalosti z téhož roku (Hofstede, 1999, s. 138). „Firemní kulturu tvoří vzorce základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci kterých se naučila zvládat problémy a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (podle Scheina, Bedrnová, Nový, 2002, s. 486).

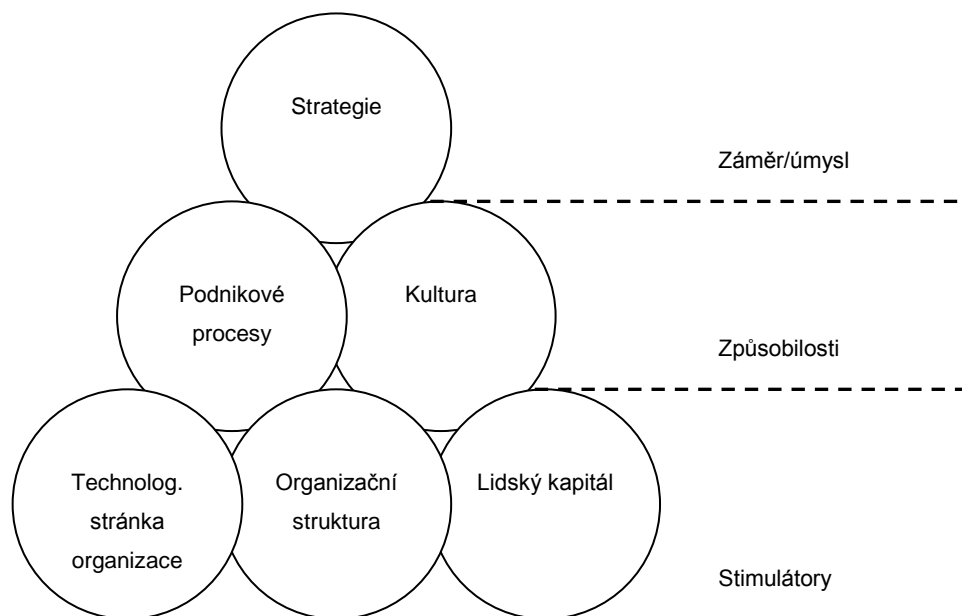
Firemní kultura je dána souborem zvyklostí a tradic, formálních i neformálních norem a hodnot, které se projevují v charakteristikách chování pracovníků a artefaktů materiální povahy. Za hlavní části se pokládají veškerá pravidla, symboly (logo, krédo, oblečení), rituály, ceremonie, jazyk, způsoby vnější i vnitřní komunikace, premisy (nepřepsaná pravidla, která jsou akceptována jako fakt), podniková praxe (jak se lidé chovají, pracují, a to na všech úrovních podniku), moc, pracovní role, odpovědnost, příběhy a mýty (pomáhají popsat historii podniku), struktura (jako neviditelný systém, který identifikuje vztahy, komunikaci a moc), systémy a pravidla (metody, jak kontrolovat, měřit a odměňovat žádoucí chování) (Křištofová, 2005, s. 7).

Podle E. H. Scheina se firemní kultura vždy skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin. Jedná se o základní životní představy, hodnoty a postoje pracovníků a jejich celkový pohled na svět a přístup k němu. Druhou kategorií jsou pravidla pracovního a sociálního jednání (spontánně vzniklá nebo stanovená managementem podniku), dále pak zásady a pravidla pracovní morálky. Nejvyšší rovina podnikové kultury v Scheinově koncepci je představována systémem symbolů (řeč, formy společenského styku, obřady,

⁶ Při hledání definic bychom mohli narazit na terminologický problém. V české odborné literatuře se vyskytují tři pojmy a to **organizační** kultura (např. Bělohávek, 1996), **podniková kultura** (např. Bedrnová, Nový, 2002) a **firemní** kultura (např. Pfeifer). V této práci budu veškeré uvedené pojmy používat jako synonyma (podle Lukášová, 2004).

rituály, oblečení, logo, atd.) (Nový, 1996). Firemní kultura má nejen etický podtext, ale také má vliv na výkonnost pracovníků a na postavení organizace na trhu. Důležitým aspektem je, aby zaměstnanci pochopili kulturu organizace a v určité míře se s ní ztotožnili. Je motivující, když pracovníci vědí, co mají vykonávat, jaká je jejich budoucnost a „kam jdou“. Firemní kultura je jedním ze základních pilířů existence prosperujícího podniku. Silná víra a nadšení, vize do budoucna, systém mezilidských vztahů, tj. pracovní a obecně lidská atmosféra, jakým způsobem spolu lidé v organizaci vycházejí, jednají, řeší problémy, komunikují, respektují autority, užívají rozhodovací pravomoci apod., to vše podstatně ovlivňuje, ba i přímo určuje efektivnost a produktivitu fungování dané organizace. Opravdu určujícím determinantem úspěšnosti organizace z oblasti firemní kultury je především manažerský a komunikační styl, který je v daném podniku preferován a využíván. Díky tomuto momentu je také možné, aby obdobné firemní kultury vznikaly i ve zcela různých organizacích, dokonce i v odlišných národně-politických a ekonomických podmínkách.

Ve všech oborech lidské činnosti je důležité motivující vedení lidí, důmyslné řízení a organizování jejich činnosti, ale také adekvátní oslovení lidí. Rekapitulaci všeho již řečeného přehledně vystihuje následující obrázek (č. 5., volně upraveno podle modelu „7S“ autora McKinseyho, přepracováno Zuzanou Křištofovou). Ten představuje pyramidu důležitých pilířů podporujících organizaci v dosáhnutí strategického záměru. Mezi dalšími se objevuje i nutnost řídit podnikové procesy, stimulovat technickou stránku organizace, organizační strukturu a systém řízení lidských zdrojů (Křištofová, 2005, s. 7 - 8).



Obrázek č. 5: **Základní pilíře organizace**

Zdroj: Vlastní zpracování 2011

3.1 Základní charakteristiky firemní kultury

Každá firemní kultura je souhrnem působení různých vlivů a právě díky tomu, se každá taková kultura v určité organizaci stává specifickou a unikátní. Na organizace působí vnitřní a vnější bio-psycho-sociální vlivy.

Mezi vnitřní řadíme věkové, genderové složení pracovníků, poměr mezi zdravými pracovníky a pracovníky se změněnou pracovní schopností, jejich etnické složení, komunikační síť, motivační program podniku, individuální schopnosti a dovednosti pracovníků atd. Tyto vnitřní faktory jsou již silně propojeny s diverzitou a určují, v jaké míře organizace podporuje či nikoli diverzitu (Křištofová, 2005, s. 9).

Z vnějších faktorů, které působí na organizaci jako na celek, nelze zapomenout na demografické ukazatele, pracovní trh regionu, státu nebo území, na kterém firma operuje, mobilitu obyvatelstva, národní kulturu, vlivy náboženství a sociální podmínky. Pokud bychom organizaci posuzovali z technické, ekonomické a politické stránky, do vnitřních faktorů bychom zařadili strategii a cíle firmy, vztahy mezi zaměstnavatelem a odbory, užitou technologii a techniku, mzdové systémy a historii vývoje organizace. Do vnějších faktorů poté patří legislativa země, její ekonomická situace a ukazatele rozvoje, nadnárodní předpisy a ustanovení, daňový systém země, celková politika státu v oblasti rozvoje lidských zdrojů, přístup zemí k novým technologiím a mnohé další faktory (Bělohlávek, 1996, Tureckiová, 2004, s. 137, Bedrnová, Nový, 2002).

Níže jsou uvedena **některá specifika a aspekty firemní kultury**:

- Firemní kultura se odráží v jednání, chování, myšlení pracovníků a neustále se vyvíjí působením interakce mezi firmou a jejím okolím.
- Firemní kultura je měřitelná, strukturovaná a podle jejích charakteristik ji lze zařadit do určitého typu. Společným jmenovatelem pro většinu autorů hodnotících charakteristiky podnikové kultury jsou následující vlastnosti.
- Firemní kultura se stává skupinovým fenoménem s nadindividuálním rozměrem a projevuje výraznou sociální povahu. Vývoj organizační kultury je závislý na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace a mezi organizací a jejím prostředím.
- Poznání firemní kultury umožní jedinci snazší orientaci a rychlejší adaptaci.
- Firemní kultura může být slabá nebo silná. O silnou kulturu se jedná, pokud její zaměstnanci rozumí a chápou firemní cíle, věří jejím prioritám. Slabá kultura se

vyznačuje opačným tvrzením, její výhodou je například snazší změna (Bedrnová, Nový, 2002).

Firemní kultura vzniká dvěma způsoby. Ten první je v důsledku přirozeného a spontánního procesu, vyplývajícího jednak z osobnostních charakteristik pracovníků, jednak z vnějších stanovených předpisů, pravidel a podmínek. Nebezpečí tohoto typu podnikové kultury tkví v tom, že se může stát nástrojem vlastního sebezničení. Druhý průběh vzniku firemní kultury je cíleným a systematicky naplánovaným procesem. Důležitou součástí takto orientovaných aktivit je jasná podniková vize, která musí být převedena do konkrétní podnikové strategie (Lukášová, R., 2010, s. 97).

3.2 Firemní kultura a jedinec

Nový zaměstnanec nastupující do společnosti rozpoznává firemní kulturu v adaptačním a orientačním procesu. Během období adaptace se zaměstnanec postupně seznamuje s historií společnosti, s jejími cíli, s postavením organizace na trhu, s vedoucími pracovníky, s názory, které jsou v organizaci uznávané a očekávané, s pracovištěm a se spolupracovníky, s hodnotami, normami a vzorci chování, které jsou přijatelné.

Existuje také vymezení přístupu vztahu jedince a firemní kultury. Jedná se o tyto kategorie:

- **Jednoznačné dodržování.** Jedná se o chování, které plně koresponduje s požadavky firemní kultury a které se projevuje například loajalitou.
- **Napjaté dodržování.** Pracovníci, kteří patří do této kategorie, mají určité výhrady proti dominantní kultuře – např. vtipy na úkor organizace – na první pohled ale působí dojmem jednoznačné věrnosti.
- **Utajené nedodržování.** Pracovník nahlas vyslovuje svůj souhlas s hodnotami a normami kultury, skrytě je ovšem nedodržuje a nepřijímá je.
- **Otevřené nedodržování.** Jedinec demonstrativně nezastává hodnoty dané organizací, nedodržuje je, chová se proti nim (podle Golden, Lukášová, 2004).

Důležitými pojmy v této problematice jsou procesy integrace⁷, identifikace⁸ a již zmíněný proces adaptace. Firemní kultura má významnou integrační funkci – reprezentuje společné a všem nadřazené hodnoty a normy společnosti. Podle E. H. Scheina je proces vnitřní integrace individuálních potřeb a cílů organizace dokonce tím základním a na něj posléze navazují další kritéria zdraví a efektivnosti organizace.

Mezi tato kritéria patří:

- **Adaptabilita** (schopnost řešit problémy a pružně reagovat na požadavky měnícího se prostředí)
- **Pocit identity** (znalost a pochopení organizace)
- **Možnost ověřit si realitu** (schopnost vyhledat, pochopit a správně si vyložit skutečné vlastnosti prostředí týkající se organizace) (Křištofová, 2005, s. 11)

Aplikace diverzity managementu v souladu s tím, jaký význam přisuzují společnosti společných hodnotám a filozofii, se úsilí mnoha firem zaměřuje na dosažení trvalé změny organizační kultury, tak aby vznikla otevřená/inkluzivní firemní kultura. Při prosazování organizačních prostředí respektujících diverzitu a uplatňujících opatření proti diskriminaci si jsou firmy vědomy toho, že je nezbytné pro své iniciativy v oblasti rovného zacházení získat aktivní podporu každého ze zaměstnanců.

3.3 Organizační úrovně firemní kultury

Ve firemní kultuře se prolínají čtyři základní úrovně (Bělohlávek, 1996, s. 108-109). Jde o nadnárodní organizační kulturu, národní kulturu, kulturu vlastní organizace a subkultury v rámci organizace. Nadnárodní organizační kulturou se rozumí industriální kultura vyspělých zemí. Tato kultura se formulovala po staletí a šířila se pomocí průmyslu a hospodářství do různých koutů světa. Národní kultura je výtvorem národních tradic. Kultura vlastní organizace odráží podle Bělohlávka přístupy lidí v rámci jedné země

⁷ Integrací se rozumí specifická forma spojení elementů v celek jednoho systému (Bedrnová, Nový, 2002, s. 514).

⁸ Identifikace je proces, ve kterém jedinec staví podnikové cíle nad své vlastní. (podle H. A. Simon, Bedrnová, Nový, 2002, s. 515)

a vytvořila se rozdílným vývojem. V posledním případě subkultur se jedná například o kulturu účetních, top managementu atd.

Subkultury⁹ jsou relativně samostatné jednotky vznikající v diferencovanější organizační struktuře a vyznačují se odlišnými sociálními normami a hodnotami. Zdrojem subkultur se může stát funkční specializace, organizační hierarchie, prostorová vzdálenost organizačních jednotek a osobnostní charakteristiky pracovníků. Její existence je možná jak ve slabých kulturách (subkultury zde mají charakter kontraproduktivního a nezdravého konfliktu), tak i v silných, kde dominantní kultura plní integrující funkci. Subkultury hrají také důležitou úlohu v evolučních fázích organizace. Výraznou pozitivní a velmi žádoucí roli mají subkultury například v mezinárodních společnostech, které jsou natolik strukturované, že zde není možno vymezit jednotnou dominantní kulturu.

Podle názoru autorky se zásadním problémem jakékoli společnosti, se kterým se musí počítat, může stát střet subkultur. Jedná se o problém vznikající většinou na nižších úrovních a ne v každém případě jde o kontraproduktivní jev. Projevuje se velkou konkurencí oddělení, soutěživostí, neefektivním komunikačním procesem. Tyto konflikty mohou mít své kořeny právě v diverzitě jednotek organizace. Výsledkem takového střetu pak může být i nedostatečná kvalita, pomalé řešení problémů a nespokojenost pracovníků. V tomto případě je velice důležité, aby management firmy podporoval řízení integračního procesu, řízení diverzity, setkávání pracovníků i odlišných funkčních útvarů, sdílení zkušeností, konzultace problémů různých stupňů. Už při samotném plánování integrace podniků je nezbytné brát v potaz aspekt kulturní podobnosti (Křištofová, 2005, s. 13 - 14).

⁹ Subkultura je kultura dílčí skupiny, která se více nebo méně odlišuje od převládající, většinové a oficiální kultury (Jandourek, 2001, s. 243).

Část II. teoreticko-empirická

4 Firemní kultura a řízení diverzity

Řízení diverzity se zaměřuje na zvládnání či řízení diferencí na pracovišti a usiluje o kapitalizaci výhod, které diverzita přináší. Diverzita významně ovlivňuje rozhodovací procesy, působí na kreativitu, inovaci a má i důležitý vliv na řešení problémů na pracovišti. Pokud je diverzita řízena odpovědně a efektivně, dochází ke zlepšení výkonu jednotlivců i firmy. Jak již bylo zmíněno, zásadním krokem při řízení diverzity je nastavení vhodné strategie, která zaručí, aby se specifické znalosti a schopnosti jedinců promítly do výsledků firmy. Hlavním smyslem diverzity je vytvoření inkluzivní firemní kultury, která dá všem jedincům možnost uplatnit jejich rozdílné pohledy, schopnosti a kreativitu.

Firemní kultura znamená „jak se tady u nás věci dělají“. V organizacích lidé vytváří určité způsoby nakládání s opakujícími se pracovními a sociálními činnostmi, které se za nějaký čas stanou normou pro „dělání věcí“. Firemní kultura je víceúrovňová záležitost, která se skládá ze základních předpokladů, vidění světa, hodnot a zjevných výstupů. Organizační filozofie, hodnoty, obřady a rituály, normy a procesy existují na třech odlišných úrovních (Chung, 1996, s. 11 – 12). Pokud bychom se podívali blíže na jednotlivé úrovně firemní kultury, mohli bychom zde identifikovat prvky a aspekty diverzitního řízení.

- **Úroveň první:**

Produkty organizace/reálný důkaz kultury: obřady, rituály, politiky, procesy, hrdinové, ceremoniály, společenské události, komunikační sítě a prostředí odrážející hodnotu diverzity a pojetí multikulturní filozofie.

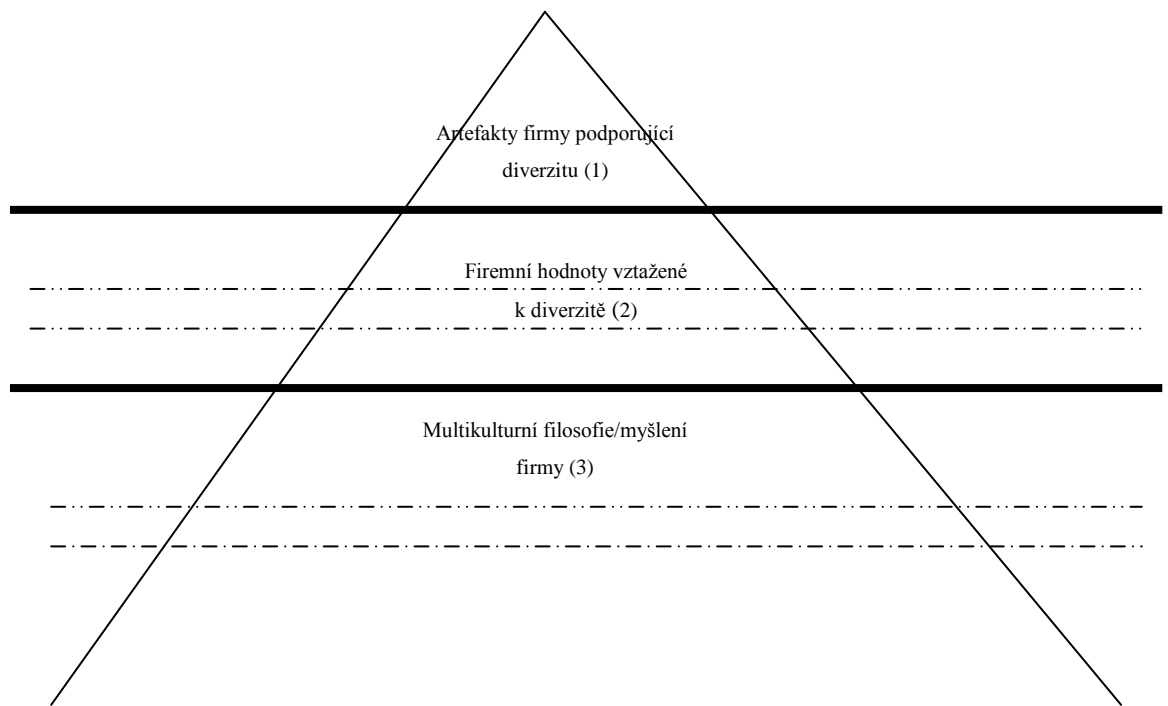
- **Úroveň druhá:**

Hodnoty organizace: odlišnost lidských povah, prostředí, mezilidské vztahy, složení pracovní síly, informace a oblast rozvoje lidského potenciálu.

- **Úroveň třetí:**

Základní předpoklady/ideologie organizace: souvisí s lidskou povahou, vzájemnými vztahy, vztahy organizace k životnímu prostředí, podstatou změn v organizaci, homogenita organizace versus diverzita, hodnota informací a školicích programů odrážející její multikulturní filozofii (Chung, 1996, s. 13).

Na základě tří úrovní se rozlišují diverzitní úrovně v rámci organizační kultury, které popisuje následující schéma.



Obrázek č. 6: **Kulturní ledovec – Tři úrovně organizační diverzitní kultury**

Zdroj: Chung, 1996, s. 13

Změna z monokulturní na multikulturní organizaci vyžaduje změnu přístupu. Není to jednoduchý a krátkodobý proces, který zahrnuje nábor pár jedinců z menšinových skupin. Je to proces, který vyžaduje vytvoření kultury, která si cení odlišnosti. Navíc organizace nebude oceňovat a řídit diverzitu, pokud se top management plně nezapojí a nepodpoří tyto změny.

Na základě praxe popsané odborníky byly identifikovány klíčové ukazatele, které oceňují kulturní rozmanitost v organizaci.

Mezi ty klíčové patří:

- Diverzita/multikulturní prostředí je navázáno na klíčové podnikové strategie, směrnice a mise.
- Podnikové politiky, procesy a praktiky demonstrují odpovědnost vůči diverzitě.
- Zaměstnanci na všech úrovních organizace reflektují zákazníky/komunitu, se kterou jednají.
- Organizace je silně zákaznický orientována a zajišťuje, že lidé ze všech kulturních a sociálních skupin se cítí vítanými a že mají přístup ke všem službám a/nebo produktům.

- Organizační kultura vítá diverzitu a zahrnuje do ní všechny zaměstnance (Cultural diversity in organizations and Business, 2000, s. 6 – 10, volně upraveno podle The Hastings Institute, Indicators of cultural competence for non-profit and government organizations, 1994, United way of the Lower Mainland, Conceptual framework for multicultural organizational change, Gardenswartz, L., Rowe, A. Managing diversity: A completed desk reference and planning guide, Irving Publishing, Pfeiffer a spol., 1993).

Charakteristiky popisující prodiverzitní firemní kulturu:

- Kolegiální vztahy vytvořené mezi zaměstnanci, kteří respektují svá odlišné původy, zázemí, rodinné vztahy, apod.
- Nedochází k etnickému, rasovému nebo sexuálnímu osočování a obtěžování.
- Nevznikají rozpory mezi skupinami a jejich vzájemná izolovanost.
- Podniková komunikace ukazuje vyvážení odlišných skupin.
- Všichni zaměstnanci se cítí být přijatí, podporováni a oceněni v organizaci, která oceňuje diverzitu.
- Podnikové klima je otevřené.
- Je vytvářeno prostředí pro zaměstnance hendikepované, s různým náboženským přesvědčením, s rozdílnými rodinnými povinnostmi, apod. (tamtéž, s. 9).

4.1 Inkluze a inkluzivní firemní kultura

S pojmem diverzita je často spojována myšlenka inkluze doposud diskriminovaných osob či skupin do majoritní společnosti. Zatímco pojem integrace vyjadřuje společné fungování, inkluze vyjadřuje akt umístění dovnitř, do skupiny, do majoritní společnosti. Inkluze je ve srovnání s termínem integrace chápána v širším významovém i aplikačním smyslu (Sokolovský, 2009, s. 4).

Inkluze může být rovněž vnímána jako zapojení do různorodé organizace, je to „míra, do jaké se jednotlivci cítí součástí klíčových podnikových procesů“, což je vyjádřeno tím, jak moc mají přístup k informacím a zdrojům a jak mohou ovlivnit rozhodování (Holvino, Ferdman, Merrill-Sands, 2004, s. 249).

Podle názoru autorky na základě prostudované literatury se dá inkluze vyjádřit určitým stupněm, a to:

- Jak často a jakou měrou je oceňován přístup zaměstnanců a jsou-li oceňovány jejich nápady a myšlenky?
- Zda jsou zaměstnanci považováni vedoucími za partnery nejen uvnitř oddělení, ale také napříč celou organizací.
- Zda zaměstnanci cítí, že jsou součástí většího celku.
- Zda se zaměstnanci cítí být součástí strategických cílů celé společnosti.
- Jakou měrou organizace podporuje flexibilitu a zpřístupňuje i další formy práce pro různé zaměstnance?

4.1.1 Standardy inkluzivní firemní kultury

Oblast diverzity jako oblast vzdělávání a organizačního rozvoje je často kritizována pro špatně měřitelné výsledky. Ale tato kritika není jen o procesu měření, ale také o nastavení správných cílů. Před tím než mohou být určena tato měřítka, musí být nastaven realistický a smysluplný cíl. Zde je velmi užitečné mít k dispozici standardy založené na „best practices“, které jsou součástí této práce v kapitole 7.

Příklady vysokých standardů, které jsou též označovány v odborné literatuře jako „benchmarks“ zahrnují například následující:

- Diverzita se stala součástí struktury organizace. Je v podniku zakořeněná a není vnímána jako izolovaný program, ale spíše jako klíč k růstu a úspěchu.
- Seniorní manažeři jsou vnímáni jako „změnoví agenti“ a jako vzor v jednání a chování. Na každodenní bázi diskutují význam diverzity jako klíčové podnikové strategie a aplikují konsistentní vedení.
- Organizace podporuje hodnoty diverzity, aby se staly součástí korporátní identity.
- Odměňovací systém je vytvořen speciálně tak, aby redukoval odchylky v udržení a rozvoji vysoce výkonných talentů (O'Mara, Richter, 2009, s. 157 - 8).

4.2 Vize a základní pilíře diverzitní společnosti

Vize různorodé a multikulturní organizace zakotvené v Holvinově MCOB modelu je podobná jiným vizím popsaných v literatuře. Například Foster et al. (in Holvino, 2004, s. 248) definuje diverzitní organizaci jako tu, která:

- Reflektuje přínosy a zájmy rozdílných kulturních a sociálních skupin v podnikové misi, činnostech, produktech nebo službách.
- Zavazuje se vykořenit všechny formy sociální diskriminace v organizaci.
- Sdílí moc a vliv tak, že žádná ze skupin není ve výhodě.
- Následuje svou širší sociální odpovědnost a bojuje proti sociální diskriminaci a obhajuje sociální diverzitu.

Cox (1991) definuje diverzitní organizaci jako tu, která je charakterizována pluralitou, plnou strukturální a neformální integrací a postrádající předsudky a diskriminaci. Dále nízkou úrovní meziskupinových konfliktů a podobnou úrovní identifikace s organizací mezi zaměstnanci jak z dominantních, tak nedominantních skupin.

Většina vizí diverzitních organizací se zaměřuje na zapojení zaměstnanců jako na klíčový aspekt jejího využití. Cox jednoznačně pokládá zapojení jako rys dobrého managementu v jakékoliv organizaci. Zapojení zaměstnanců je stěžejní pro začlenění rovnoprávnosti a skutečné sdílení moci mezi různými skupinami a jejich členy (Holvino, Ferdman, Merrill-Sands, 2004, s. 249).

Studie vypracovaná Buntonem (2000, s. 3) identifikuje základní pilíře, tzv. „best practices“, které použili vedoucí organizací k dosažení diverzity pracovní síly a k nastavení diverzitní firemní kultury. Výzkumný tým identifikoval následující klíčové faktory úspěchu:

- **Diverzita jako závazek vedení organizace**
 - míra, do jaké jsou lídři aktivně zapojeni do zavádění různých iniciativ, a jejich postoj k riziku je odlišuje od ostatních lídrů. Manažeři řídí změnu, ale ti nejlepší lídři vytvářejí změnu tím, že inspirují své zaměstnance
- **Zapojení zaměstnanců**
 - v průběhu nastavování kultury diverzity je nutné, aby manažeři měli na paměti organizační cíle jako je maximalizace pracovního uspokojení všech zaměstnanců a podpora učící se organizace (prostředí celoživotního vzdělávání)

- **Strategické plánování**

- Zaměřuje se na vytváření měřitelných způsobů, jak diverzita může podpořit strategické směřování, cíle a úkoly organizace. Dříve diverzita nebyla vnímána jako integrovaná součást strategického plánování. Snahy o diverzitu byly často málo koncepční, postrádaly konkrétnost a nebyly napojeny na strategické plány podniku
- Trvalé investice
- Ukazatelé diverzity
- Zodpovědnost, měřitelnost a vývoj
- Napojení na podnikové cíle a úkoly (tamtéž, s. 5 - 7)

4.3 Nastavení diverzitivní firemní kultury

Iniciativy spojené s diverzitou se týkají tří různých úrovní organizační změny. Jedná se o strukturální změny, kulturní změny a změny chování (Ragins, 1995). Tyto změny jsou synergické, vzájemně se ovlivňují a staví na sobě. Každá úroveň změny je nedílnou součástí celého procesu. Například systematické strukturální změny mohou odstranit bariéru „skleněného stropu“, tedy zapojení žen do vyššího managementu. Na druhou stranu pokud kultura organizace nepodporuje rozvoj žen a jednotliví manažeři to svým chováním jednoznačně nedeklarují, rovnost pohlaví nebude nikdy dosažena (Holvino, Ferdman, Merrill-Sands, 2004, s. 250, Cao, Clark, S., Lehaney, 2003, s. 231 – 242).

Strukturální intervence se zaměřují především na formální systémy, tedy na tvorbu interních politik, na činnosti, které podporují cíle diverzity jako je nábor, spravedlivé odměňování a oblast benefitů, na politiku sladování pracovního a rodinného života a na dosažení poměrné diverzity na pozicích napříč celou organizací.

Tyto strukturální změny podporují posun k různým formám pracovních úvazků. Mezi nimi můžeme například jmenovat flexibilní pracovní dobu, částečný úvazek, zkrácený pracovní týden, sdílení pozic, „job rotation“, pružnou dovolenou a tzv. „sick-days“, přináší větší angažovanost pro různorodé skupiny prostřednictvím větší flexibility, pomáhají zaujmout a udržet rozdílné zaměstnance a zaměstnance nedominantních skupin (Holvino, 2004, Cao, G. Clark, S., Lehaney, B., 2003).

Kulturní změna zahrnuje základní předpoklady, hodnoty, postoje a ideologii, která definuje podnikový pohled na sebe sama, svou efektivitu a své prostředí. Bylo uskutečněno

mnoho pokusů studovat a charakterizovat organizační kulturu podle jejich hlavních rysů, jako jsou síla kultury a její role v rámci řízení diverzity (Holvino, Ferdman, Merrill-Sands, 2004, s. 253).

Nastavení vzdělávání strategie může být rovněž jedním z nástrojů, jehož cílem je změnit kulturu organizace. Dalším nástrojem jsou například kulturní audity diverzity, které mohou být dobrým způsobem, jak porozumět kultuře, normám a změnám, ke kterým v organizacích dochází. Účelem kulturního auditu diverzity je identifikovat klíčové prvky charakterizující organizační kulturu, jakým způsobem ovlivňují zacházení a příležitosti členů rozdílných skupin. Kulturní audity diverzity mohou zahrnovat studium socializace nových členů, analýzu odezvy na kritické incidenty v historii organizace, analýzu výrobků, symbolů, ceremonií a obřadů, hodnot a psychického rozpoložení. Mohou také pomoci objeovat význam některých procesů a změn, jejich dopad na podnikové klima a efektivitu nebo analyzovat zájmové skupiny a vytváření vztahů (Holvino, Ferdman, Merrill-Sands, 2004, s. 253).

Změny v chování mají za cíl změnu v chování, postojích, vnímání jednotlivců a mezi jednotlivci a v rámci jedné skupiny, ale i mezi skupinami, které podporují nebo brání cílům diverzity. Za nepřijatelné chování může být označeno například chování identifikované jako nepřátelské, ale například i chování lehkomyšlné, které na první pohled není nebezpečné. Nicméně je možné použitím nevhodných vtipů, zabarvením v jazyce, či nevhodným smyslem pro humor naznačovat zažitá stereotypy a negativní postoje k určitým skupinám.

Velmi častou metodou ovlivňující individuální nebo interpersonální chování je školení. Organizace, které investují do diverzifikačního vzdělávání tím dávají jednoznačně najevo, že diverzita je hodnocena jako oblast, do které společnost vynakládá finanční prostředky.

Aby se maximalizoval dopad snahy o změnu diverzity, je důležité aktivně zapojit do organizace jak externí, tak interní změnové agenty, protože jejich rozdílné pohledy, role a dovednosti se mohou vzájemně doplňovat. Bohužel je často složité pro interní změnové agenty mít důvěryhodnost, dostatek moci, vlivu a celkovou podporu potřebnou k vytvoření a řízení snah o diverzitu. Síla interních změnových agentů závisí v jejich znalostech organizační kultury a systémů a jejich schopnosti získat prostředky a zorganizovat požadované zásahy jako nábor, mentoring, statistické analýzy pracovní síly a školení. Nicméně snahy o velké organizační změny vyžadují podporu i externích změnových agentů,

kteří přináší pohled zvenčí a externí věrohodnost a zkušenosti (Holvino, Ferdman, Merrill-Sands, 2004, s. 271).

Podle našeho názoru kombinace interních změnových agentů, externích konzultantů, vedení a dalších klíčových investorů přináší nejlepší výsledky pro rozvíjení a zavádění úspěšných iniciativ v rámci diverzity.

4.4 Dílčí závěr – Firemní kultura a řízení diverzity

V teoretické části práce autorka zdůraznila klíčovou roli HR manažerů při budování firemní kultury, která plně podporuje diverzitní řízení a vnímání diverzity, a tím i diverzitní vzdělávání. 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.

Koncept diverzity je populární téma, které začíná pronikat i do českého prostředí. Prozatím je mu pozornost věnována především od velkých korporací, jejichž mateřské společnosti sídlí ve Spojených Státech, Kanadě či Západní Evropě.

Kroky, které musí organizace učinit pro vytvoření udržitelné diverzity a pro zapojení všech zaměstnanců, jsou náročné a pro podniky výzvou. České společnosti, které začínají implementovat řízení diverzity, stojí na prahu výrazných změn, a je potřeba, aby jejich kroky byly v tomto ohledu promyšlené.

První krůčky v dlouhodobém procesu jsou zmapování současné situace formou provádění průzkumů v nejrůznějších oblastech zaměstnanecké politiky. Je důležité, aby rovněž otevřely svou vlastní firemní kulturu genderové, věkové i národnostní rozmanitosti. Zde se jednoznačně také otevírá problematika sladování práce a rodiny v kontextu rovnosti pohlaví a vyrovnání počtu žen a mužů napříč firemní strukturou.

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. Otázkou zavádění diverzity managementu jsou tzv. kvóty. Takzvané „best practices“ ze zemí Západní Evropy ukazují, že tento krok byl v počátcích významným pomocníkem v dosažení cílů. V našem prostředí se například společnosti jako RWE již připravují na zavádění kvót na počet žen do vyššího managementu. Problematika kvót je ale velmi složitá, má přesah nejen do profesní, ale rovněž i do morální roviny, a nebyla předmětem této práce. 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.

5 Vzdělávání pro podporu řízení diverzity

Vzdělávání pro podporu řízení diverzity (dále také diverzitní vzdělávání) je z organizačního pohledu označováno v odborné literatuře anglickými pojmy *International Training, Interracial Training, Diversity Training nebo Intercultural Training*. Smith (1993) už v 90. letech poukázal na to, že Spojené Státy potřebují řídit zvyšující se diverzitu a tento proces dokončit v 21. století. Do pozdních 80. let se multikulturní vzdělávání objevovalo v osnovách všeobecného vzdělávání zaměřeného na mezilidské vztahy. Smith tvrdí, že znalostně a kulturně rozmanitý tým je klíčem k oslovení emocí a postojů účastníků a školitelů během diverzitního vzdělávání.

Semináře a workshopy konané za účelem zlepšení týmové práce a rozvoje harmonie mezi odlišnými skupinami zaměstnanců zlepšují produktivitu a zvyšují interkulturní vnímání mezi zaměstnanci v organizaci. Ve Spojených Státech platí, že školení je jednou z nejvyužívanější formou vzdělávacích aktivit pro podporu diverzity.

Podle názoru autorky je velmi podstatné pro efektivní diverzitní vzdělávání přítomnost školitele v procesu od samého začátku. Spolu s manažery pomáhá analyzovat vzdělávací diverzitní potřeby, nastavuje zcela konkrétní zacílení tohoto vzdělávání a vede s managementem organizace rozhovory před zahájením školení.

Vstupní analýza je zásadním krokem při nastavování něčeho tak citlivého jako je diverzitní vzdělávání. Je nutné si hned na začátku položit tyto otázky: *Jak přistupují členové top managementu a zaměstnanci k otázkám diverzity? Jaká je stávající firemní hodnota (zaměření na hodnoty, vize, mise, poslání)? Jaká je skladba zaměstnanců se zaměřením na věk, pohlaví, zkušenosti a kulturu? A co stanovení možných ohnisek střetů a rizik?* Dále je to určitě vyhodnocení výhod zavedení diverzitních programů pro společnost a v neposlední řadě je to také otázka směřující na nastavení primárního cíle pro společnosti. A právě na základě těchto kvalitativních a kvantitativních dat vyhodnocuje školitel potřeby diverzity v rámci každé organizace. Na základě těchto parametrů je pak možné si nechat sestavit vzdělávání „šité na míru“.

Dle zkušenosti autorky je nutné tuto vstupní analýzu provést také v případě, že dceřiná společnost například „jenom“ implementuje diverzitní politiku z mateřské společnosti. Většina odborníků na základě osobní zkušenosti autorky nedoporučuje „kopírování“ systému a je velmi důležité vzít v potaz specifika dané skupiny v konkrétní situaci a v určitém státě.

5.1 Hlavní záměr a dílčí cíle vzdělávání pro podporu řízení diverzity

Hlavním záměrem diverzitního vzdělávání je vytvoření multikulturní organizace. Což znamená poskytnutí podpory všem zaměstnancům, aby lépe porozuměli a ocenili diverzitu, a díky tomu se zvýšila jejich schopnost působit produktivně právě v rámci multikulturní organizace.

Odborná literatura (Holvino, Ferdman, Sands, 2004, Sue, 1982, Kulik, C. T., 2008, Stewart, J., Harte, V., 2010, s. 506) rozlišuje tato zaměření diverzitního vzdělávání:

- **Školení zaměřené na uvědomění si diverzity** (*Awareness training*):
 - Vede k širším znalostem, ke schopnosti porozumět rozdílnému dopadu firemní kultury pomocí sdílení vzájemných zkušeností.
 - Nabízí účastníkům lepší porozumění emocionálnímu a racionálnímu kontextu mezilidských interakcí.
 - Pomáhá porozumět, jak se druzí **cítí, jak jednají a vnímají rozdíly**.
- **Školení zaměřené na ovládnutí dovedností** (*Skill building training*):
 - Vede ke zvládnutí praktických dovedností v každodenním pracovním životě pomocí rolových her zaměřených na řízení konfliktů a interkulturální komunikaci.
- **Osvěta a orientace v problematice diverzity** (*Orientation and Information Disseminations*):
 - Vede ke zvýšení informovanosti o nových politikách, směrnicích, které souvisí s problematikou diverzitního řízení (například sexuální obtěžování na pracovišti).

Na základě uskutečněných případových studií lze identifikovat nejčastější témata pro diverzitní vzdělávání. Vzdělávací akce orientované na diverzitní řízení jsou většinou požadována konkrétními většinou mezinárodními společnostmi, které působí v českém prostředí (například Česká Spořitelna, Provident Financial, atd.) Mezi tématy nejčastěji nalezneme:

- Žena/Muž v profesní roli
- Asertivita pro ženy/muže
- Mužsko-ženská komunikace a její vliv na fungování týmů
- Specifika vedení mužského-ženského kolektivu

- Žena/Muž vede muže/ženy
- Adaptační program po rodičovské dovolené
- Věková diverzita a její vliv na fungování týmové spolupráce
- Příprava na ukončení kariéry

Na základě studia odborné literatury byly identifikovány tyto základní **cíle vzdělávání pro podporu diverzity** (Brown, 2001, Easter, 2002, Ferdman, 1996, Growe, 2001, Kerka, 1998, Lieberman, Grutov, 1994, McCune, 2001, Steward, 1999):

- Dodržovat morální standardy
- Reagovat na legální a sociální tlaky
- Uspět v podnikání a zůstat konkurenceschopný
- Pomáhat účastníkům školení rozpoznat kulturní rozdíly a připravit je na denní mezikulturní interakce mezi členy kulturně rozdílných skupin
- Ocenit stylistické rozdíly
- Získat mnohem vyšší míru vzájemného porozumění
- Respektovat ostatní
- Ustanovit a respektovat organizační normy
- Institucionalizovat politiky, procesy a hodnoty
- Rozvíjet týmy rychleji
- Hovořit ochotněji o mezilidských rozdílech
- Lepší porozumění stížnostem týkající se diskriminace a problematice sexuálního obtěžování
- Chápat rozdíly v pracovním stylu a jasnější porozumění toho, jak dosáhnout fungování skupin
- Školení zaměřené na rozvoj lidských vztahů
- Jak se vyhnout pocitu tokenismu¹⁰

¹⁰ Situace, kdy je zástupce určité skupiny (např. pohlaví, národnosti, rasy) v určitém společenství (organizace, pracovní skupina) jediný či početně vzácný, nazýváme tokenismem. Takový člověk se v očích většiny stává jakýmsi symbolem („token“ v angličtině znamená symbol, znamená) „své“ skupiny. Je k němu obracena větší pozornost a je vnímán prostřednictvím stereotypů spojovaných s „jeho“ skupinou (Ženy v řídicích pozicích, Gender studies).

Zde se nabízí jednoduché porovnání mezi tématy, které bývají součástí diverzitního vzdělání v Čechách a na Slovensku a těmi, které převažují především v USA a v Západní Evropě. Podle názoru autorky je zřejmé, že témata vyplývající z konkrétních případových studií českých a slovenských společností jsou zaměřena již na praktické implikace diverzity managementu. Lokální prostředí je více zaměřeno na genderovou oblast (na každodenní interakci mužů a žen v pracovním procesu, návraty maminek, popřípadě otců z mateřské či rodičovské dovolené, nově objevujícím tématem školení a workshopů je *Age Management*. Naopak z odborné literatury vyplývá, že jako téma diverzitního vzdělávání spíše převažuje teoretické ukotvení oblasti diverzity a řízení rozmanitosti, workshopy jsou zaměřené na diskuse věnující se vzájemného respektu, diverzitě podporující konkurenceschopnosti, jak nastavit inkluzivní firemní kulturu, apod.

Na základě osobního přesvědčení a vnímání jak implementovat diverzitní vzdělávání mluví školitelé o konfliktu jejich osobního systému hodnot se systémem hodnot svých klientů. Většina školitelů také zdůrazňuje, že pro úspěch vzdělávacího programu je nutné úplné zapojení zaměstnanců, a to především odpovědností top managementu (Leiberman, 1994, s. 16, Stewart, Harte, 2010).

Následující obrázek popisuje možné cíle, strategie a taktiky v rámci vzdělávání pro podporu diverzitního řízení.

Cíl 1	Cíl 2	Cíl 3
Zvýšit vnímavost zaměstnanců v organizaci vůči kulturním projevům do takové míry, aby byli schopni efektivně analyzovat, reagovat a ocenit multikulturní dynamiku v organizaci.	Vytvořit takovou organizační kulturu, která podporuje diverzitní vzdělávání svých zaměstnanců.	Zapojit všechny zaměstnance organizace do vytváření kultury diverzity.
Strategie 1	Strategie 2	Strategie 3
Naučit členy organizace respektovat a ocenit diverzitu.	Zkontrolovat kulturní systémy v organizaci a zhodnotit jejich potenciál pro diverzitu (Audit diverzity).	Koučovat skupiny složené z různých zaměstnanců organizace ve vytváření multikulturní organizace.
Taktika 1	Taktika 2	Taktika 3
Trénovat zaměstnance jak v kognitivní, tak v emocionální	Provedení auditu kulturních systémů organizace	Sdílení výsledků a závěrů v rámci různých skupin

taktice: simulace, příklady, rolové hry, diskuse, případové studie, aby se naučili vnímat nejrůznější kulturní projevy, komunikaci, identitu, a měli všeobecné kulturní povědomí atd.	prostřednictvím interview, skupinových diskuzí, průzkumů, analýz spokojenosti atd.	v organizaci prostřednictvím diskuze, koučinku atd.
---	--	---

Obrázek č. 7: *Cíle vzdělávání na podporu řízení diverzity*

Zdroj: Chung, 1996, s. 17

5.1.1 Obsah vzdělávání pro podporu řízení diverzity

Na základě prostudované literatury byl vytvořen **přehled témat diverzitního vzdělávání** (Brown, 2001, Easter, 2002, Ferdman, 1996, Grove, 2001, Kerka, 1998, Lieberman, Grutov, 1994, McCune, 2001, Steward, 1999):

- Definice diverzity a klíčových termínů
- Informace o zákonech týkajících se rovných příležitostí a politik sexuálního obtěžování
- Vysvětlení předsudků, stereotypů, převzetí jiné kultury, kulturních rozdílů
- Získání dovedností interakce v rámci diverzity
- Pochopení odlišných zkušeností členů z jiných kulturních skupin
- Pochopení, jak kulturní rozdíly mohou limitovat komunikaci
- Zvyšování povědomí zaměstnanců o tématu diverzity
- Hodnotící nástroj k měření diverzitních postojů účastníka (viz příloha B: Sebehodnotící dotazník)

Populární je také označení diverzitních programů jako „Head, Hand and Heart“, tedy školení, které je založeno na znalostech, na dovednostech, ale také na pocitech (Kulik, 2008, s. 309).

Zpětná vazba z programů diverzitního vzdělávání je důležitá z několika důvodů. Pro organizace je jedním z klíčových důvodů rozpočet na vzdělávání, dále může během školení vzniknout určitý odpor proti lidem, kteří jsou „jiní“, mohou se posílit skupinové stereotypy, dále se u účastníků může objevit určitá nekonformita (*Post-training Participant*

Discomfort), skupinový skrytý boj a dokonce na základě zkušeností a praxe ze Spojených Států i soudní pře založené na stereotypch odhalených během školení (Rynes, Rosen, 1995, s. 248).

V reakci na zvyšující se důležitost a potřebu organizace vymezit se v otázkách diverzity, autorky Sue a Sue (1992) hovoří o tzv. trojdílném modelu (*Tripartite Training Model*) týkající se školení, praxe a výzkumu diverzity.

Mezi základní pilíře tzv. trojdílného modelu (1982, 1992) patří:

- Osobní uvědomění (sebe a ostatních)
- Kulturní znalosti
- Mezikulturní poradenské dovednosti

Tento model se často využívá v rámci rozvoje vzdělávacích kurzů multikulturního prostředí/diverzity a nastavení kritérií pro ohodnocení multikulturních kompetencí. Komponenta uvědomění znamená, že například personalista/odborník ve vzdělávání dospělých v organizaci si uvědomuje možné kulturní zkreslení jednotlivce. Multikulturní znalost vyžaduje, aby tito odborníci měli znalosti o různých kulturních faktorech, které mohou ovlivnit proces učení (např. kultura jedince a jeho kulturní identita). Poslední komponenta dovedností pokrývá schopnost odborníka vytvářet vztah s kulturně odlišnými pracovníky a budovat kulturně vstřícné intervence. Trojdílný model podněcuje důraz organizace na zavedení multikulturních kompetencí do školících programů. Tento mnohostranný přístup poskytuje klinicky užitečné konceptualizace, které nám napomáhají lépe pochopit významné rysy a vzájemné vazby různých socio-kulturních faktorů pro určitého pracovníka. Autorka doporučuje i jiným odborníkům – pedagogům, či poradcům, aby na své studenty/klienty působili tak, aby se stali kompetentními pro řešení různých socio-kulturních problémů, včetně problematiky etnické, rasové, rovnosti pohlaví, invalidity, otázek sexuální orientace, věku, socioekonomického statutu a náboženství.

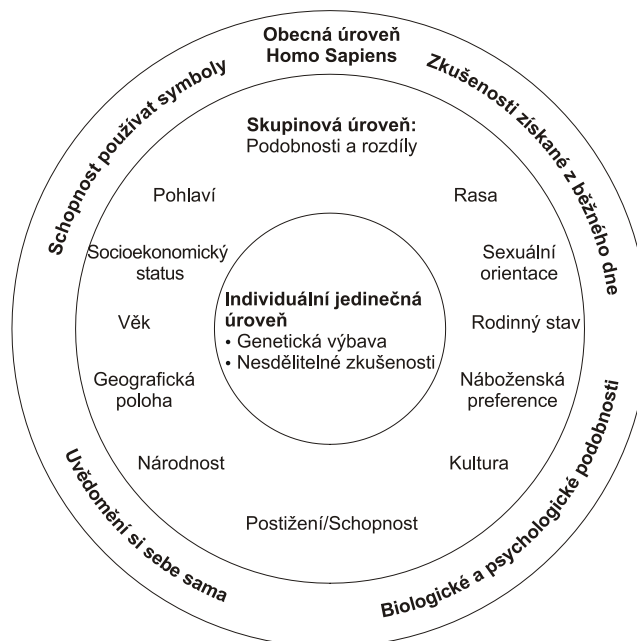
Trojdiální model úzce navazuje na další pojem těchto autorek, a to na tzv. trojdílný model osobní identity¹¹ (*Tripartite Model of Personal Identity*) (Sue, Sue, 1990, s. 12).

11 Podobné rozlišení používá Hubbard (2004, s. 32), podle něho lze diverzitu chápat jako různorodost či heterogenitu pracovní síly z hlediska určitých dimenzí – primární (např. věk, etnická příslušnost, pohlaví, mentální a fyzické schopnosti, rasa, sexuální orientace) a sekundární (komunikační styl, vzdělání, rodinný stav, náboženství, pracovní zkušenost a styl práce). Dimenze zahrnuté mezi ty primární, mají velký vliv na naše pracovní uplatnění. Sekundární dimenze mají důležitou roli v utváření hodnotové orientace, očekávání a také pro utváření zkušeností.

Tento model osobní identity **rozlišuje tři úrovně**:

- **Individuální** - jedinečnou úroveň
 - Genetická výbava a osobní zkušenosti. Předpoklad je, že všichni jednotlivci jsou, v určitém ohledu, odlišní od všech ostatních.
- **Skupinovou úroveň** - podobnosti a rozdíly
 - Pohlaví, sociální status, věk, geografickou příslušnost, rasa, rodinný stav, náboženství, kultura, etnická příslušnost, dovednosti a schopnosti. Předpoklad je, že všichni jednotlivci jsou, v určitém ohledu, stejní jako někteří ostatní.
- **Obecnou úroveň**
 - Schopnost používat symboly, společné životní zkušenosti, biologické a fyzické podobnosti, vlastní uvědomění. Předpoklad je, že všichni jednotlivci jsou, v určitém ohledu, stejní jako všichni ostatní (Sue, Sue, 2003, s. 12).

Psycholog, který dokáže zhodnotit klienta na všech třech úrovních, bude schopen určit charakteristiky, které jsou zcela jedinečné pro tyto klienty, další, které jsou společné v kulturní skupině daného klienta a ještě další, které jsou společné pro každého. Sue, Sue (2003) argumentuje, že zhodnocení všech tří úrovní je skutečně cílem, ale že v psychologii je tradičně přehlížena úroveň skupiny, zejména když je tato skupina minoritní kulturou, takže psycholog bude v tomto směru muset vynaložit větší úsilí. Obrázek č. 8 znázorňuje vizuální reprezentaci třístranného modelu osobní identity.



Obrázek č. 8: *Trojdílný model osobní identity*

Zdroj: Sue, Sue, 2003, s. 12

Trenéři diverzitního vzdělávání zdůrazňují, že vzdělávací programy jsou většinou vytvářeny pro úroveň středního a vyššího managementu a jsou zaměřené na odlišné styly učení, vzdělávací aktivity v rámci školení jsou poté založeny na vnímání, konfliktech rolí, případových studiích, krizových událostech a osobních zkušenostech (Leiberman, 1994, s. 17).

Výsledný profil účastníka diverzitního vzdělávání na základě odborné literatury má tyto charakteristiky (Leiberman, 1994, s. 17) :

- Projevuje otevřenost a zvědavost ve vztahu k vzdělávacím aktivitám.
- Projevuje vůli prozkoumat svou vlastní historii socializace – rodinné a komunitní prostředí, vzdělávání, náboženství, přátelství apod.
- Ukazuje odvahu odhalit své vlastní pohledy, názory, pocity a otázky během skupinových setkání.
- Je otevřen „jít“ do mezilidské interakce a umí absorbovat a posoudit zpětnou vazbu na sexistické, rasistické a homofonní přístupy a očekávání.
- Prokazuje vysokou úroveň nezlomnosti, psychické odolnosti a poznání.
- Ukazuje odhodlání pro rozvoj multikulturních kompetencí i přes mnoho výzev, které s tímto procesem souvisí.

- Vynakládá aktivní úsilí, aby se naučil více o multikulturních otázkách prostřednictvím samostudia, konferencí a workshopů a čtení odborné literatury.

5.1.2 Sebehodnocení jako součást vzdělávání pro podporu řízení diverzity

Účelem sebehodnocení je identifikovat a podpořit svůj vlastní růst v rámci organizace, který zlepšuje schopnost působit například v multikulturním týmu, komunikace s rozdílnými lidmi, přijímat zpětnou vazbu, vhodně reagovat v mezinárodním prostředí organizace apod. Sebehodnocení slouží k identifikování silných stránek a slabých stránek jako oblastí rozvoje. Tento proces rovněž umožňuje organizacím identifikovat a brát na vědomí interní silné stránky a hodnotu zaměstnanců, které jsou v mnoho případech neúmyslně přehlíženy.

Sebehodnocení je nejefektivnější, pokud se provádí v prostředí, kde:

- Pracovníci mohou vyjádřit svou míru uvědomění, znalostí a dovedností vztahujících se ke kulturní a jazykové kompetenci.
- Je poskytována účastníkům příležitost otevřeně sdílet jejich osobní stanoviska.
- Je zajištěno, že poskytnuté informace budou použity pro uskutečnění smysluplné změny v organizaci (Goode, Jones, Mason, 2002).

Tento dotazník existuje v různém provedení a může být zaměřen na různé skupiny lidí a využit například jako jeden z prvních kroků sebehodnocení při diverzitním vzdělávání. Toto sebehodnocení měří osobní perspektivy a pohledy směrem k diverzitnímu povědomí (Bournemouth University Personal Development Planning, 2005 nebo Tawara, Jones, Mason, 2002).

5.2 Efekty a přínosy vzdělávání pro podporu řízení diverzity

Odborná zahraniční literatura (Kahn, Byosiere, 1992, Jackson, Schuler, 1985, Handwerker, W. P. 1999, Roberge, Lewicki, 2011) upozorňuje na mnoho oblastí, které jsou ovlivněny rozmanitostí pracovní síly a které těží z diverzitního vzdělávání.

Mezi tři nejvýznamnější patří:

- Zkušenost se stresem z různorodosti založena na novém demografickém uspořádání pracovní síly
- Nedostatek práce, zaměstnávání minoritních skupin, nová kritéria výběru zaměstnanců a udržení minimální fluktuace
- Ekonomická výhoda vyplývající ze spojení kulturního pozadí zaměstnanců s kulturním pozadím zákazníků a dodavatelů

Manažeři a pracovníci si uvědomují, že oblasti spojené s řízením různorodé pracovní síly jsou mnohem komplikovanější než ty spojené s více homogenní pracovní silou v minulosti. Jedním z výstupů zvýšené rozmanitosti na pracovišti je, že navíc k všeobecně známým pracovním stresorům jako je konflikt rolí, nejednoznačnost role a přetížení, přibyl nyní i stresor, který je specificky spojen s rozmanitostí pracovní síly. Označuje se jako stres z diverzity (Jackson, Schuler, 1985, Kahn, Byosiere, 1992, Liebert, 1999).

Stres z diverzity se dostavuje, když se odlišní lidé dostanou do kontaktu, a když si uvědomí své rozdílné způsoby komunikace a styly práce. Častým výsledkem je, že pocítují nejasnost a nejistotu ve vztahu k lidem z jiného prostředí a zjišťují, že nemají dovednosti, schopnosti, znalosti a sociální podporu k vyrovnání se s jejich novým pracovním prostředím (Andre, 1995). K tomuto dochází, protože většina zaměstnanců vyrůstala v homogenním prostředí a nejsou vyškolení jak jednat s někým odlišným. Andre (1995) poukazuje na skutečnosti, že stres z diverzity může být relativně mírný a krátkodobý nebo bouřlivý a chronický a ovlivňuje mnoho lidí v organizacích.

Stres z diverzity může vést k nárůstům absence v zaměstnání, ke konfliktům a ke snížení výkonu. Zaměstnanci jsou rozptylováni stresem z diverzity, a nejsou proto schopni vynaložit plné úsilí na práci. Navíc pokud se zaměstnanci necítí ocenění, což může být případ „odstrčených“ skupin v organizacích, jejich výkon a produktivita klesá. Nakonec stres z diverzity může být důvodem k odchodu zaměstnanců (Mai-Dalton, R. R., 2000, s. 5 – 6).

Pokud organizace chtějí zůstat konkurenceschopnými, zaujmout a udržet nejlepší talenty z celého pracovního trhu, musí vytvářet klima, které umožňuje všem zaměstnancům bez ohledu na rasu, zázemí, věk, pohlaví cítit se ocenění a umožňovat jim být úspěšní. Jedním z nástrojů, jak zavést takovou změnu v organizační kultuře je právě diverzitní vzdělávání.

Organizace si začínají uvědomovat, že mají dobré důvody pro řízení své různorodé pracovní síly. Tyto důvody souvisí se snižováním stresu, s nutností zaměstnávat zaměstnance z různých kulturních a sociálních skupin a s ekonomickými výhodami plynoucími právě z diverzity. Každá z těchto oblastí vyžaduje diverzitní vzdělávání (Maidalton, R. R., 2000, s. 6, Holladay, C. I., Quiñones, M., A., 2008).

Faktory efektivního diverzitního vzdělávání jsou:

- Zapojení top a vyššího managementu
- Iniciativy diverzitního vzdělávání jako součást strategického plánu organizace
- Identifikování vzdělávacích potřeb před jejich rozvojem
- Využívání kvalifikovaných trenérů
- Kombinování školení a dalších iniciativ v oblasti diverzity
- Povinná účast na školení
- Využití zpětné vazby na obsah a průběh školení (Příloha C: Zpětná vazba na diverzitní vzdělávání, Hite, McDonald, 2004, s. 582)

5.3 Aplikace diverzitního přístupu ve vzdělávací praxi

V rámci studia odborné literatury se autorka setkala s poměrně četnými výzkumy, které probíhaly ve Spojených Státech a v zemích západní Evropy (Belgie, Nizozemí, France a Německo) v posledních šesti letech na poměrně malém vzorku respondentů, především odborníků z oblasti personálního řízení (Hite, McDonald, 2004, Lichtenstein, Lindstrom, 2008, Linehan, Hanappi-Egger, 2006, Suss, Kleiner, 2008).

Z prostudovaných výstupů realizovaných výzkumů si autorka vybrala jeden z nejzajímavějších a pokusila se ho popsat i s jeho hlavními výsledky. -

Autoři výzkumu z roku 1995 oslovili více než 6000 odborníků z řad personalistů. Na základě odpovědí 785 z nich (členů Society for *Human Resources Management*, SHRM) byly provedeny analýzy k určení faktorů spojených s osvojením diverzitního vzdělávání a pochopením úspěchu školení. Výsledky byly silně spojeny s podporou a s pozitivním přesvědčením o diverzitě ze strany top managementu. Dále osvojení znalostí a dovedností nabytých během školení bylo spojeno s velikostí organizace, vysokou strategickou prioritou diverzity v porovnání s dalšími cíli, přítomností manažera diverzity (např. *Diversity Officer/Consultant*) a s existencí velkého množství dalších diverzitu podporujících politik. Vnímaný úspěch školení byl také spojen s povinnou účastí všech manažerů, s dlouhodobým

vyhodnocováním výsledků školení, dále pak s manažerskými odměnami za zvyšování diverzity na pracovišti a jasnou definicí diverzity v organizacích (Rynes, Rosen, 1995, s. 247).

Dotazník byl tvořen s 99 otevřenými otázkami. Kritéria byla použita v tomto šetření následovně:

- Velikost podniku
- Nárůst diverzity (do jaké míry se změnil poměr jiných skupin než „bílých“ mužů na pracovišti za posledních deset let)
- Vnímané přesvědčení top managementu
- Počet diverzitu podporujících politik
- Relativní priorita diverzity
- Povinná versus nepovinná účast na školení
- Délka školení
- Zpětná vazba na školení
- Rozpočet
- Pochopitelnost obsahu školení
- Odměna za zvyšování diverzity
- Definice diverzity
- Osvojení znalostí a dovedností

Existují důvody se domnívat, že diverzitní vzdělávání je spíše osvojeno v organizacích s větší mírou odlišnosti zaměstnanců. Dokonce autoři Scott a Meyer naznačují, že všechny vzdělávací programy (nejen diverzitní vzdělávání) jsou lépe přijímané ze strany zaměstnanců ve vysoce různorodých organizacích, protože čím více jsou zaměstnanci různorodí, tím více roste komplexnost manažerské práce (1991, s. 311). Také existuje hypotéza, že různorodý tým top managementu napomáhá zvýšené vnímavosti diverzity managementu (Alderfer, 1992).

Diverzitní vzdělání je nejvíce přínosné tam, kde je vnímaná vysoká potřeba jednání s odlišnými typy lidí a zároveň tam, kde jsou tyto dovednosti v současnosti na nízké úrovni. To naznačuje, že se právě objevuje tam, kde byl a je nárůst diverzity pracovní síly nebo tam, kde je nárůst v brzké době očekáván (Rynes, Rosen, 1995, s. 250).

V tomto výzkumu bylo rovněž potvrzeno, že diverzitní pracovní síla a zavedení úspěšného řízení diverzity přineslo organizacím zejména:

- Získání a udržení podílu na trhu
- Snižování nákladů
- Zvyšování produktivity
- Snižování fluktuace a pracovní nepřítomnosti
- Zlepšování pracovní morálky
- Zvyšování obecných manažerských kompetencí
- Posílení kulturních hodnot v organizaci
- Zlepšení pověsti společnosti
- Větší možnost získat a udržet si talentované lidi
- Zlepšení motivace
- Zvýšení kreativity zaměstnanců
- Omezení sporných nákladů
- Umožnění přístupu na nové trhy
- Zlepšení úrovně služeb a větší spokojenost zákazníků
- Vyšší efektivnost týmů a týmové spolupráce
- Větší otevřenost zaměstnanců ke změnám v organizaci
- Lepší adaptibilitu zaměstnancům
- Vyšší angažovanost zaměstnanců

5.4 Dílčí závěr – Vzdělávání pro podporu řízení diverzity

V následujícím dílčím závěru se autorka věnuje nejvýznamnějším milníkům při nastavování a implementaci diverzitního řízení a vzdělávání a také při vyhodnocení vzdělávacích programů zaměřených na diverzitní vzdělávání.

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. Pro rok 2009 toto ocenění získala například Česká Spořitelna, IBM nebo UniCredit Bank, v roce 2010 to byla společnost T-Mobile Czech Republic, a.s., GE Money Bank, a.s. a Allianz Pojišťovna, a.s. a v roce 2011 první místo znovu obhájila Česká Spořitelna, dále úspěšné byly společnosti DM Drogerie Markt a IBM. 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. 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.

Jeden možný způsob prognózy úspěchu diverzifikačního školení je skutečnost, zda je účast na školení povinná či dobrovolná. Povinná účast top managementu může být zvláště důležitá tím, že zvyšuje pravděpodobnost, že manažeři vytvoří požadované výstupy ze školení a posílí je i u ostatních zaměstnanců (*Leading by example, Sponsorship*). Úspěch školení diverzity také závisí na množství vynaložených finančních prostředků. Silná finanční podpora má jak symbolickou, tak praktickou hodnotu pro vzdělávací programy. Symbolicky zvýšené zdroje signalizují, že je diverzitě dán vyšší stupeň důležitosti. Více finančních prostředků také zabezpečí delší a více interaktivní formy školení, více na potřeby zaměřené analýzy a vyhodnocení, zvýšené možnosti následného sledování vývoje a možnost zajistit odbornou asistenci externích expertů na oblast diverzity.

Vyhodnocení výstupů ze školení je považováno za předpoklad pro efektivní vedení vzdělávacích programů. Bez konkrétních informací a vyhodnocení silných a slabých stránek dopadu programů diverzifikačního vzdělávání je prakticky nemožné systematicky zlepšovat obsah a průběh programu. Je klíčové nejdříve porozumět, co se děje v průběhu samotného školení (*Reagují účastníci pozitivně či negativně na to, co slyší? Učí se skutečně, co dělat?*) a pak následně zjišťovat, jak účastníci aplikují nabyté dovednosti při výkonu práce a při interakcích s kolegy (*Snaží se účastníci aplikovat naučené? Pokud ano, jsou v tom úspěšní? Pokud ne, co s tím dělají?*). Školení bude také úspěšnější tam, kde se provádí jak krátkodobé, tak dlouhodobé hodnocení (Mužík, J., 2002).

Obecně lze říci, že obsah většiny diverzitního vzdělávání je primárně zacílen na zvyšování uvědomění si vlastních předsudků 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.

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.

Část III. empirická

6 Uplatnění řízení diverzity v podnicích v České republice

6.1 Vymezení účelu a cíle smíšeného výzkumu

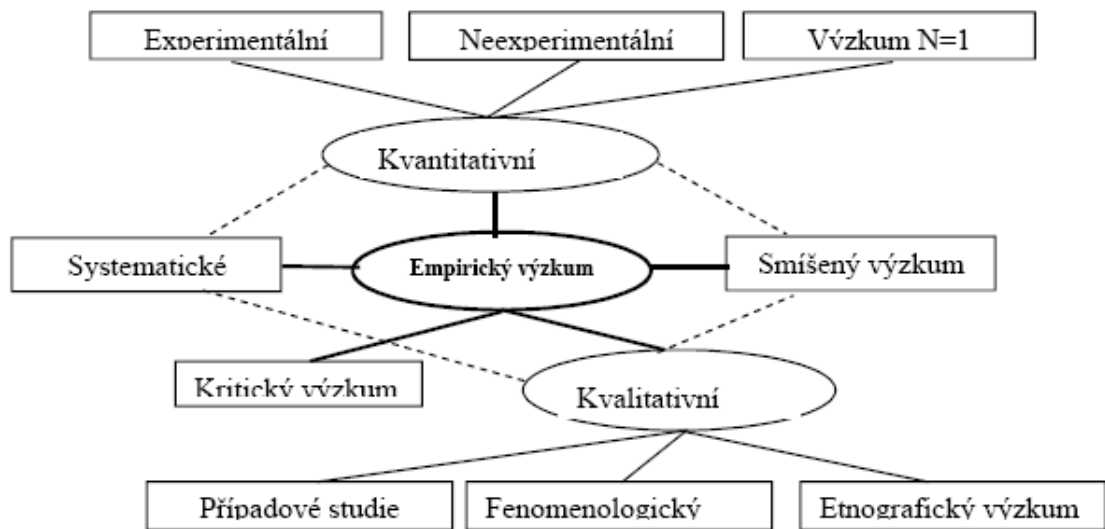
Podle Gavory (2000, s. 26 - 28) existují v zásadě tři typy výzkumných problémů, a to deskriptivní, relační a kauzální. Je důležité popsat základní charakteristické znaky výzkumných problémů, protože výzkumníkoví pomáhají při formulaci vlastního výzkumného problému. Navíc typ výzkumného problému do značné míry předurčuje výzkumné a statistické metody. Deskriptivní (popisné) výzkumné problémy hledají odpověď na otázku „*jaké to je?*“, zjišťují a popisují situaci, stav nebo výskyt určitého jevu. Při takovémto výzkumu se obvykle používá jako výzkumná metoda pozorování, škálování, dotazník nebo interview. Dále pak relační (vztahové) výzkumné problémy dávají do vztahu jevu nebo činitele. Posledním typem jsou kauzální výzkumné problémy, které zjišťují příčinné vztahy, které vedou k určitému důsledku.

Výzkumný proces se monitoruje pomocí uznaných kritérií kvality. Proces má obecně vést k poznání, které přispěje k lepšímu porozumění sociálnímu světu a umožní predikci, případně ovládnání jevů. Účel výzkumu obvykle klasifikujeme do tří možných kategorií. Jedná se dle Hendla o exploraci, popis a explanaci (2005, s. 38). Exploratorní výzkum zkoumá nové téma, jehož úkolem je návrh formulace otázek, jež je nutné zodpovědět v budoucnu v rámci rozsáhlejšího a systematického průzkumu. Exploratorní průzkum v sobě nese kreativní, flexibilní prvky, zohledňuje neočekávané. Popisný výzkum na druhé straně dává obraz specifických podrobností situace, jevu nebo vztahů. Třetím typem je explanace, jejímž cílem je snaha přijít na to „*proč?*“, vysvětlit tedy nějaký proces (Hendl, 2005, s. 38).

Účelem výzkumu není pouze zodpovědět výzkumnou otázku. Hlubším důvodem je, proč se studie vlastně dělá. Účel studie musí být propojen s výzkumnou otázkou a metodami, které se použijí k řešení.

Obrázek č. 9 ukazuje návaznost mezi určením účelu studie, pohledem výzkumníka na problémovou situaci, teoretickým rámcem, výzkumnou otázkou a metodami. Na tyto prvky má vliv samozřejmě stav výzkum v dané oblasti. Účel studie znamená její cíle, které výzkumník považuje za rozhodující pro provedení studie. Dobrá definice účelu studie

pomáhá výzkumníkovi v diskusi při objasňování, jaký mají získané výsledky význam (Hendl, 1997, s. 19 – 28).



Obrázek č. 9: Účel výzkumu, výzkumná otázka a stav řešení problému.

Zařazení smíšeného výzkumu.

Zdroj: Hendl, 1997, s. 31

Maxwell (2005) rozlišuje tři druhy cílů. Intelektuální cíl je interpretován, jakým způsobem projekt přispěje k rozšíření odborného poznání, dále praktický cíl, tedy zda budou moci být výsledky použity nějakým praktickým způsobem, a naposledy personální cíl, jak práce na projektu obohatí výzkumníka samotného (Hendl, 2007, s. 63).

Z výše uvedených charakteristik je dle našeho názoru patrné, že námi navržený a v této práci také publikovaný výzkum vyznačuje v různé míře znaky exploratorního, popisného i explanačního výzkumu.

Výzkum provedený v rámci této disertační práce je složen z kvalitativní i kvantitativní části, proto půjde o výzkum tzv. smíšený. Smíšený výzkum je definován jako obecný přístup, v němž se míchají kvantitativní a kvalitativní metody, techniky a paradigma v rámci jedné studie. V některých typech smíšeného výzkumu se používají na úvod kvalitativní metody sběru dat, po jejich shromáždění a analýze následuje dotazování pomocí strukturovaného dotazníku v rámci statistického šetření a potom se provede dodatečně hloubkové dotazování vybraných účastníků šetření. Je možný i opačný postup. Tomuto postupu se říká výzkum pomocí míchání metod (Hendl, 2005, s. 60). Vzájemné doplňování odlišných metod může vést k vytvoření nového, širšího pohledu na zkoumaný

jev (Brannen, 2005). Vzniká tedy ucelenější pohled na zkoumaný jev a zároveň mohou nalezené konflikty a rozpory odkrývat nové možnosti zkoumání či dříve neviděné souvislosti. V našem případě se jedná zejména o deskripci diverzity managementu se zaměřením na vzdělávání dospělých v organizacích v České republice, jako nového jevu v oblasti rozvoje lidských zdrojů, jak bylo popsáno detailně v teoretické části práce.

6.2 Cíle výzkumného šetření zaměřené na řízení diverzity v podnicích v ČR

Z hlediska výzkumných problémů předložený výzkum zkoumá deskriptivní (popisné) problémy a využije metody dotazníku a rozhovoru. Cílem žádného výzkumu, tedy ani tohoto, není podle názoru autorky si vybrat jediný typ cíle, ale dosáhnout toho, abychom řešením výzkumu dosáhli cíle vyššího, synergického. Pro náš účel a dle možností výzkumu v rámci disertační práce autorka nejprve realizovala výzkum prostřednictvím dotazníku u záměrné cílové skupiny 100 respondentů (kvantitativní část výzkumu) a v druhé části pro detailnější poznání problematiky potom použila polostrukturované rozhovory s experty na diverzitu (kvalitativní část).

Základní výzkumná otázka celého výzkumu byla postavena takto: „Jaký je současný stav řízení rozmanitosti v podnicích v ČR?“. Šetření má 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. Podněty manažerů vedly

autorku výzkumu ke změně některých formulací, přidání některých informací a k nastavení časového rámce dotazníku. 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?**
 - HO: Neexistuje souvislost mezi vnímáním diverzity zaměstnancem a velikostí společnosti, ve které pracuje.
 - HA: Existuje souvislost mezi vnímáním diverzity zaměstnancem a velikostí společnosti, ve které pracuje. Čím větší společnost, tím silnější vnímání diverzity.
- **Má souvislost vnímání diverzity zaměstnancem s jeho úrovní působení ve společnosti?**
 - HO: Neexistuje souvislost mezi vnímáním diverzity zaměstnancem a jeho úrovní působení ve společnosti.
 - HA: Existuje souvislost mezi vnímáním diverzity zaměstnancem a jeho úrovní působení ve společnosti. Čím vyšší úroveň působení, tím silnější vnímání diverzity.
- **Má souvislost vnímání diverzity zaměstnancem s délkou jeho praxe?**
 - HO: Neexistuje souvislost mezi vnímáním diverzity zaměstnancem a délkou jeho praxe.
 - HA: Existuje souvislost mezi vnímáním diverzity zaměstnancem a délkou jeho praxe? Čím větší délka praxe, tím silnější vnímání diverzity.

6.3 Metody a nástroje výzkumu

6.3.1 Dotazník jako výzkumný nástroj

Z výzkumných nástrojů byl zvolen elektronický dotazník. *Gavora* (2000) vymezuje dotazník jako způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí. Samostatný dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně zařazeny a na které dotazovaná osoba odpovídá písemně (Chráška, 2007, 163). Přitom si musíme být vědomi toho, že kvalita získané informace, stejně tak její adekvátnost vzhledem ke zkoumanému problému, rozhodujícím způsobem závisí na teoretické přípravě výzkumu (Zich, 1976, s. 182). Prvním předpokladem účinného použití dotazníkové techniky je důkladná analýza zkoumaného problému. Jeho výhody jsou především v možnosti oslovit velké množství respondentů v krátkém čase. Respondent si také sám určí, kdy chce daným 15 minut dotazníku věnovat.

Dotazník v rámci tohoto šetření je sestaven tak, že v položkách zaměřených na měření postojů využívá tzv. Likertovu škálu (1932), která představuje jednu z nejspolehlivějších technik měření postojů. 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). Tato metoda je v mnohém blízká školnímu známkování, a proto někdy bývá označována jako bodová (známková) škála. Škála patří do metod sumovaných odhadů a práce s ní má dvě fáze – vytvoření škály a stanovení polohy určité osoby na škále (Břicháček, 1978, s. 119).

Při sestavování tvrzení se autorka držela obecných zásad (tamtéž, 120), a to zvolit větší počet položek, protože často teprve při shromažďování se ukáže, že některá tvrzení nejsou dostatečně citlivá či neměří sledovaný jev. Z tohoto důvodu autorka výzkumu vytvořila sadu spolu navzájem spjatých tvrzení a dotazník koncipovala do několika oblastí, které slouží k lepší orientaci respondenta a napomáhají správnému pochopení obsahu jednotlivých tvrzení. Výroky jsou jednoznačně a pozitivně formulované, což usnadní bodovací systém. Obsahově jsou položky dotazníku tvořeny na základě teorie prezentované v první části předložené disertační práce (viz 6.3.2).

Protože Likertova škála zjišťuje nejen obsah postoje, ale i jeho přibližnou sílu, vybrala si ji autorka jako stěžejní techniku pro tento výzkum. V dotazníku jsou také použity polootevřené otázky, které se ptají na data o respondentovi a o společnosti, a jedna otevřená otázka, která celý dotazník uzavírá.

Respondentům (viz 6.3.3) byl zaslán e-mail s aktivním odkazem na dotazník. V informačním emailu kromě odkazu na dotazník respondenti našli informace o tématu a délce dotazníku, stejně jako o odměně, kterou pro respondenty je seznámení s výsledky výzkumu. Některé z otázek byly nastaveny jako povinné, jiné naopak byly na dobrovolné bázi.

6.3.2 Struktura a oblasti dotazníku

Dotazník je koncipován do několika úzce spjatých oblastí, které autorka shledává jako klíčové pro identifikaci řízení rozmanitosti v podniku (viz i teoretický vstup předložené práce).

Dotazník tedy není 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 (*EEO Trust diversity survey reports, 2005; Diversity survey. No room for talent?; Ethic diversity survey, 2003; Hubbard, 2004, MCCCCD Diversity survey; National survey reveals diversity in the workplace is critical in attracting and retaining talent*). Všechny zmíněné výzkumy byly popsány v rámci odborné literatury, a proto se staly cennou informací pro sestavení struktury dotazníku. Dále autorka využila své dosavadní praxe při sestavování dotazníkového šetření ve společnosti Kraft Foods, kde se podílela na mapování firemní kultury.

Oblasti dotazníku:

- Základní data o společnosti a demografická data o respondentovi
- Řízení diverzity
 - Vedení lidí
 - Každodenní interakce s kolegy na stejné úrovni řízení
 - Vlastní chování respondenta
 - Interní politiky a postupy
 - Řízení diverzity ve společnosti, ve které pracuji

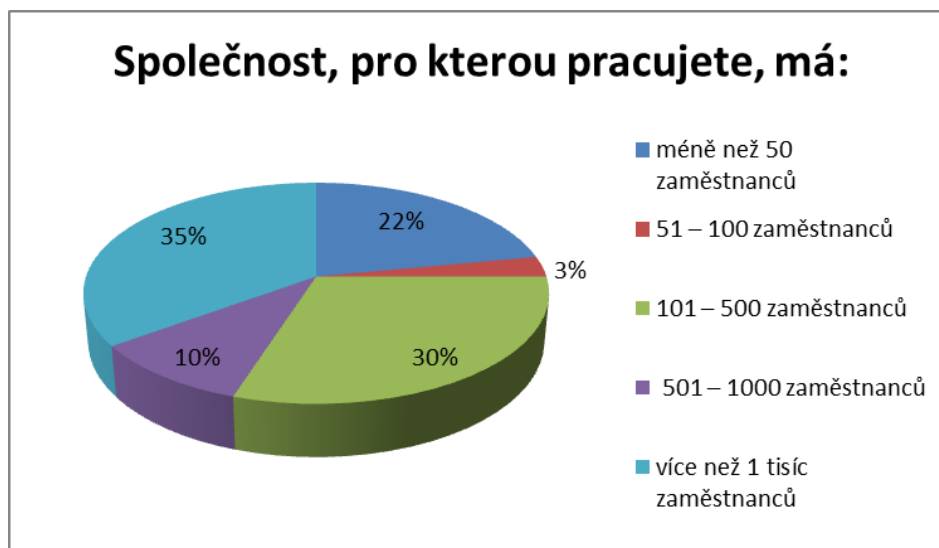
V příloze D je uvedený celý dotazník, který autorka použila při šetření. Dotazník byl připraven v elektronické verzi pomocí speciálního nástroje pro dotazníkové šetření.

Respondenti ho mohli bez dalších vlivů (například reklamy) vyplnit, autorka připravila vlastní grafický návrh celého průzkumu.

6.3.3 Charakteristika respondentů pro dotazníkové šetření

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 (Facebook, LinkedIn). Návratnost odpovědí na dotazník byla více než 40%, celkem odpovědělo 100 respondentů během 14 dní. Průměrný věk respondenta je 32 let (nejnižší věk je 21 let, nejvyšší 53 let, nejčastěji vyskytovaným věkem je 28 let, mediánem je 29 let) a 60% respondentů byly ženy. Většina z nich pracuje na plný pracovní úvazek (93%). Realizace sběru kompletních dat proběhla během druhé poloviny února v roce 2011.

Následující graf popisuje velikost společnosti, ve kterých respondenti v době dotazníkového šetření působili.



Graf č. 1: Velikost společnosti, ve které respondenti pracují.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2011)

52 respondentů jsou samostatnými pracovníky, oproti 48 osobám, kteří působí na manažerských a řídicích pozicích. Pozice manažer a ředitel byly pro malý počet

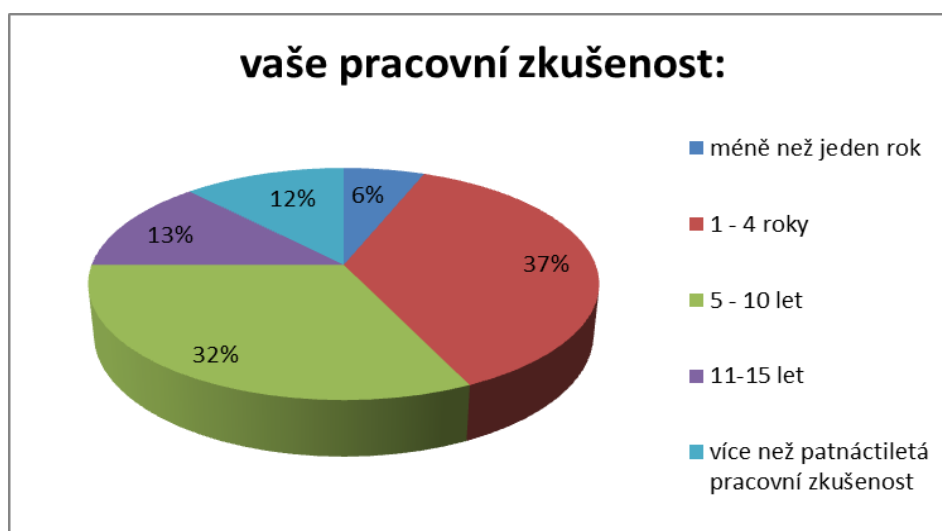
v jedné kategorii sloučeny do jedné skupiny, aby usnadnily statistické zpracování navrácených dotazníků.



Graf č. 2: Organizační úroveň respondentů.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2011)

Mezi respondenty bylo 6% s délkou praxe nižší než jeden rok. 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. Čtvrtou a pátou kategorií autorka po úvaze sloučila do jedné kategorie, v níž se nachází 25 osob.



Graf č. 3: Délka pracovní zkušenosti respondentů (v letech).

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2011)

Nejpočetnější kategorií (76 osob) byli vysokoškolsky vzdělaní respondenti. Dále pak osoby s dokončeným středoškolským vzděláním s maturitou či vyučením (19 osob). Osoby s nižším vzděláním a absolventi vyšších odborných škol byli zastoupeni v zanedbatelném počtu.



Graf č. 4: Úroveň vzdělání respondentů.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2011)

6.3.4 Rozhovor

Rozhovor je možné definovat jako systém verbálního kontaktu mezi tazatelem a respondentem s cílem získat informace prostřednictvím otázek, které klade tazatel. Je to technika, která zjišťuje jen jednu dimenzi sociálních jevů, a to stav vědomí (názory, mínění o určitém sociálním problému)(Zich, 1976, s. 159). Rozhovorem zkoumáme postoje lidí. Postoj je definován jako sklon reagovat na předměty, osoby, situace a na sebe sama ustáleným způsobem. Postoje jsou relativně stálé a obsahují složku poznávací (kognitivní), citovou (afektivní) a konativní (behaviorální)(Hartl, Hartlová, 2000, s. 443). Postoje lze měřit kvantitativně - škálami (viz dále) či analyzovat obsahově. Rozhovory v kvalitativním výzkumu lze označit jako hloubkové. Tyto rozhovory můžeme definovat jako nestandardizované dotazování pomocí několika otevřených otázek (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 159). Kvale (1996, s. 5 – 6) definuje hloubkový rozhovor jako metodu, jejímž účelem je

získat vyličení žitého světa dotazovaného s respektem k interpretaci výzkumu popsaných jevů. Hlavní dva druhy hloubkového rozhovoru jsou polostrukturovaný a nestrukturovaný (narativní) (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 160 – 161).

6.3.5 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.

Rozhovory s experty na téma řízení diverzity byly polostrukturované. Jedná se tedy o rozhovor, který vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek. Rozhovory byly vedeny především s cílem získat představu o míře rozšíření, znalosti a pojetí konceptu řízení diverzity v České republice, jeho využívání v praxi, včetně jednotlivých dílčích činností. Rozhovory byly prováděné osobně (*face-to-face*) a v případě, že expert souhlasil, tak i nahrávány na záznamové zařízení, eventuálně byly zapisované do záznamového archu průběhu rozhovoru (Příloha F: Záznamových arch pro rozhovory s HR odborníky).

6.4 Diskuse a budoucnost výzkumného projektu

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.

7 Případové studie na téma uplatnění řízení diverzity v podnicích v České republice

V návaznosti na zmíněné cíle praktické části bylo snahou autorky vytipovat takové podniky a HR odborníky pro polostrukturované rozhovory, kteří mají na základě určitých ukazatelů zkušenosti s řízením diverzity a s politikou rovných příležitostí. Zdrojem pro jejich vyhledávání byly tematické články v odborné literatuře, HR magazínech, na webech věnovaných diverzitě, dále účast manažerů těchto společností na tematických konferencích, ocenění společností například ve „Firma Roku – Rovné příležitosti“, dále pak za pomoci internetových vyhledávačů a klíčových slov (Diversity/Diverzity management, Řízení diverzity, Interkulturní řízení, Mezinárodní prostředí, Rovné příležitosti, Multikulturní týmy apod.). Vybrané podniky byly z řad společností, které jsou aktivní v oblasti rovných příležitostí¹², dále společnosti se zahraniční účastí a společnosti, které jsou ochotné zaměstnávat cizince. Dalším zdrojem byly tipy od oslovených HR manažerů – na základě metody tzv. sněhové koule (Snowball Sampling).

Doba rozhovorů byla v rozpětí 60 - 90 minut v závislosti na míře zkušeností a také na pracovních a časových možnostech dotazovaných. Vzhledem k citlivosti některých údajů bude autorka garantovat plnou anonymitu respondentů v případě potřeby dané společnosti a kapitoly týkající se konkrétních případových studií nebudou být moci v plné míře zveřejněny.

7.1 Aplikace řízení diverzity v praxi společnosti Kraft Foods

7.1.1 Základní informace o společnosti

Tato kapitola vznikla na základě interních materiálů, konzultací s *Corporate Affairs* manažerem Jaroslavou Hájkovou, dále pak díky přístupu na stránky intranetu zabývající se diverzitou a inkluzivní kulturou společnosti Kraft Foods. Navíc autorka v současné době působí na pozici Talent and Organization Effectiveness Manager CZ/SK, kde se setkává s praktickou implementací nastíněných procesů. Zdrojem a inspirací byly také pro autorku konzultace s kolegy z personálního oddělení.

¹² například: soutěž Firma roku – rovné příležitosti

Potravinářská společnost Kraft Foods CR s.r.o. je součástí nadnárodní firmy Kraft Foods International Inc. (KFI) se sídlem v New Yorku, USA. Působí v Evropě, na Středním východě, v Africe, v Tichomoří a v Asii.

Ve Spojených státech a v Kanadě působí Kraft Foods North America, která je sesterskou společností KFI. Počátky společnosti Kraft Foods International sahají až do 18. století. U její kolébky byl nezávisle na sobě například Phillipe Johann, Jakob Tobler, Johann Jacobs a Jamec L. Kraft, jehož jméno společnost nese a který si v roce 1903 otevřel velkoobchod se sýrem v Chicagu, USA.

Kraft Foods CR je součástí Kraft Foods International CEEMA operující ve střední a východní Evropě, na Středním východě a v Africe.

Společnost Kraft Foods CR s.r.o. působí na území České republiky od roku 1992. Počátky jejího působení v České republice jsou úzce spjaty s historií tradiční české kávy Dadák, jejíž počátky sahají do roku 1905.

Celosvětově Kraft Foods nabízí toto portfolio značek: Kraft sýry, hotová jídla a dresinky, Oscar Mayer meats, Philadelphia krémový sýr, Maxwell House káva, Nabico sladkosti a krekry, Jacobs káva, Milka čokoláda, LU sušenky a oplatky.

Společnost působí a prodává své produkty ve 155 zemích na celém světě, vyrábí v 72 zemích a celkově má přes 90 000 zaměstnanců.

V prosinci 2007 došlo pro zaměstnance společnosti Kraft Foods CR a Opavia – LU k poměrně radikální změně, a to k akvizici Danone Biscuits. Kraft Foods převzal veškeré aktivity v oblasti trvanlivého pečiva od společnosti Groupe Danone.

Původní divize trvanlivého pečiva skupiny Danone byla ve světě druhou největší společností zabývající se tímto segmentem. Výrobní závody jsou ve 22 zemích, obchodní zastoupení ve více než 70 zemích a počet zaměstnanců přesahoval více než 14 000. Produkty zahrnovaly sušenky a oplatky, slané pečivo a krekry, snídaněvé sušenky a koláče. Nejvýznamnějšími celosvětovými značkami jsou i nadále Tuc, Mini-Star, Mikado, Ourson, Petit Déjeuner a Cracotte.

Prodej se na území České a Slovenské republiky týkal divize sušenek LU, jejíž součástí byla česká společnost Opavia – LU. Tato společnost Opavia – LU byla největším výrobcem trvanlivého pečiva ve střední a východní Evropě se svými třemi závody – Opavia v Opavě, Deli v Lovosicích a Kolonáda v Mariánských Lázních.

Tato nově vzniklá situace velmi ovlivnila všechny zaměstnance, především ty v business unit v obou zemích, a s tím samozřejmě i firemní kulturu obou společností.

Situace navíc byla o to komplikovanější, že se jednalo o americkou a francouzskou firemní kulturu. Nové integrované vedení Kraft Foods i v roce 2009 intenzivně pracuje na formování a udržení nově vzniklé firemní kultury.

Vize společnosti:

- Vychutnejte si každý den!

Hodnoty společnosti:

- Usilujeme o důvěru.
- Zacházíme s věcmi jako s vlastními.
- Děláme věci jednoduše.
- Ceníme si otevřenosti a vzájemné komunikace.
- Říkáme věci tak, jak jsou.
- Řídíme se hlavou i srdcem.
- Jsme schopni o věcech diskutovat, rychle se rozhodnout a jednat.

7.1.2 Společenská odpovědnost a Kraft Foods CR

Aktivity Kraft Foods se netýkají pouze obchodu a budování kvalitních a oblíbených potravinových značek. Společnost si uvědomuje svou roli v moderní občanské společnosti, a proto v souladu s celosvětovými aktivitami Kraft Foods aktivně vyhledává oblasti, v nich může pomoci. Kraft Foods CR se prioritně věnuje oblastem, jako jsou zdravý životní styl, udržitelný rozvoj a zemědělské zdroje, ekologické aktivity a příspěvky lokálním společenstvím.

Společnost se například angažovala v projektu „Dům na půli cesty“, několikrát byla partnerem populárního festivalu Mezi ploty, konaného v areálu v českých psychiatrických léčebnách, a poskytla dárky pro nejmenší pacienty na odděleních hematologie a onkologie.

V rámci globálního charitativního programu společnosti Kraft Cares například podpořila odstraňování následků ničivých povodní v roce 2002. Nejvýznamnější část pomoci směřoval Kraft Foods na konto organizace Člověk v tísni.

Společnost také přispěla k řešení problému domácího násilí. Finanční pomoc projektu Kormidlo umožnila občanskému sdružení Bílý kruh bezpečí ve spolupráci se Sdružením azylových domů odborně vzdělávat jejich pracovníky, kteří se neobejdou bez nutných psychologických, sociálních i právních znalostí.

Celosvětovým tématem společnosti Kraft Foods se aktuálně stává problematika obezity. Proto se společnost snaží svými marketingovými i osvětovými aktivitami napomoci k osvojování zdravého životního stylu.

7.1.3 Řízení diverzity v praxi společnosti

Jak bylo již řečeno v úvodu, obě společnosti Kraft Foods i Opavia - LU čekal na začátku integrace složitý úkol, a to vytvoření jednotné lokální firemní kultury. Ve společnosti Kraft Foods vzhledem k celoevropskému řízení převládal jiný styl manažerské práce, zacílený na jednotné řízení a marketingové strategie. Proto byl vytvořen a na míru ušit speciální projekt zacílený na klíčovou manažerskou populaci a zaměřený na oblasti firemní kultury, klíčových manažerských kompetencí v době integrace, na oblast leadershipu a stylu manažerského řízení. Součástí projektu byla také analýza firemních hodnot a manažerských kompetencí.

V Kraft Foods se diverzita definována jako zkušenosti, perspektivy a dovednosti, které činí každého zaměstnance jedinečným. Je důležité identifikovat a rozpoznat různé podoby rozdílnosti v rámci společnosti a vytvořit z nich přidanou hodnotu byznysu. Primárním cílem diverzitní strategie je pracovat s ní v rámci vztahů se zákazníky, dodavateli i s kolegy a uvědomit si její význam. Diverzita v pojetí Kraft Foods je cestou, nikoli pouhým jednorázovým projektem, samostatnou aktivitou či tréninkovým programem.

Diverzita a vytvoření inkluzivní organizační kultury pro společnost Kraft Foods prioritní. Hlavním smyslem diverzity je vytvoření inkluzivní organizační kultury“ (Bedrnová, Nový a kol, 2007, s. 597). A právě s touto skutečností je pracováno v rámci strategie diverzity společnosti.

Společnost si uvědomuje, že myšlenka diverzity a fenoménu inkluze je mnohem širším konceptem než rovné příležitosti nebo tzv. pozitivní diskriminace (Affirmative actions). Vlastnostmi řízení rozmanitosti (oproti zmiňovanému konceptu politiky rovných příležitostí) je strategický rozměr s důrazem na zvyšování inovativnosti a vytváření konkurenční výhody, jedná se o koncept interně řízený a proaktivní (Bedrnová, Nový, 2007, s. 598).

Diverzitu lze chápat jako různorodost či heterogenitu pracovní síly z hlediska určitých kritérií – dimenzí. Diverzita, tak i pojem inkluze, v sobě zahrnují aspekty jako jsou věk, zázemí, kultura, národnost, náboženství nebo víra, způsoby myšlení, vzdělání, sociální

třída, jazyk, rasu, pozici, pracovní zkušenosti, komunikační styl, role v organizaci postavení a status. Pojetí, se kterým je v Kraft Foods pracováno, zahrnuje jak primární, tak i sekundární dimenze diverzity.

Pojem inkluze společnost vnímá jako vytvoření takové kultury, ve které budou respektovány veškeré rozdíly mezi zaměstnanci a které povedou k úspěchu celé organizace.

Diverzita a inkluzivní kultura pomáhá k dosažení vynikajících obchodních výsledků a zvyšuje svou vlastní hodnotu u všech účastníků (*stakeholderů*) **tím, že umožňuje společnosti:**

- Zaujmout a udržovat nejlepší z nejlepších z nejrůznějšího prostředí na všech úrovních organizace (společnost Kraft Foods ve Spojených Státech patří mezi nejvyhledávanější zaměstnavatele, o které projevují zájem absolventi vysokých škol)
- Zvýšení výkonnosti a angažovanosti zaměstnanců tím, že vytváří vysoce inkluzivní pracovní prostředí, kde všichni mohou přispět svým potenciálem
- Přinášet inovativní řešení využitím jedinečných pohledů, dovedností a perspektivy zaměstnanců společnosti celosvětově
- Maximalizovat prodej a růst firmy uspokojováním rozličných potřeb spotřebitelů po celém světě

7.1.3.1 Řízení diverzity na pracovišti ve společnosti Kraft Foods CR

Diverzita na pracovišti v této společnosti je rovněž podporována nabídkou flexibilní pracovní doby, možností využití práce z domova po domluvě s nadřízeným, zkrácených a částečných pracovních úvazků. V případě speciálních projektů jsou vhodným pracovníkům nabízeny také projektové úvazky. Důležitý je kontakt s maminkami na mateřské dovolené, dále pak nabídka interních konzultací právě maminkám, které mají v plánu se do práce vrátit. Samozřejmý je rovný přístup v personálních procesech jako je nábor a výběr zaměstnanců, běžně jsou při interním i externím výběru vhodných zaměstnanců využívány Assessment centra.

Společnost podporuje interní mobilitu v rámci společnosti na lokální úrovni a klade důraz na podporu talentů v rámci Kraft Foods CR a využívá efektivně nástroje talent managementu na mezinárodní úrovni.

Další oblastí, která podporuje diverzitu na pracovišti, je rozvoj a plánování kariéry pracovníků. V Kraft Foods je využíváný proces tzv. *Advancement Planning*. Jedná se o plánování profesního postupu, které je považováno za strategický plánovací nástroj pro lidský kapitál ve společnosti. Tento proces je úzce navázán na základní HR nástroje a procesy ve společnosti. Jedná se o komplexní nástroj pro hodnocení a rozvinutí talentů napříč celou organizací.

Dalším využívaným živým nástrojem jsou nástupnické plány, tzv. *Succession Sheets*, které pomáhají v plánování kariérního rozvoje a povyšování pracovníků ve společnosti. Nástupnické programy zároveň vytvářejí tlak na kvalitu řízení a pochopení, že vedoucí funkce neznamena jen moc, ale také i odpovědnost za rozvoj členů svěřeného týmu (Velíšková, 2007, 37 s.).

Nepostradatelná je role HR manažerů jako HR Business Partnerů ve společnosti. Právě tento personalista má přehled o všech HR procesech a působí jako generalista pro daná oddělení, pro které je jedinou kontaktní osobou. Základním pilířem pro fungující vztah personalisty a lídra oddělení je vzájemná důvěra. HR Business partner působí jako interní kouč a jeho významnou úlohou je udržování inkluzivní firemní kultury v rámci celé společnosti.

Součástí diverzitního pohledu je osvěta v oblasti sladění pracovního a soukromého života. Ve společnosti celosvětově probíhají dny zaměřené na zdravý životní styl a na work-life balance v rámci projektu „*Health and Wellness*“. Tyto dny iniciují členové projektového týmu tematické akce přibližně čtyřikrát za rok.

Dalším diverzitní nástrojem ve společnosti je interní a externí komunikace a personální marketing. Diverzita se objevuje ve firemních hodnotách, formulované vizi a poslání, v inzerátech, reklamě, na internetových stránkách, intranetu, v manuálech pro zaměstnance a ve školicích materiálech (Velíšková, 2007, 46 s.).

Jednou z oblastí, která je jednoduše sledovatelná (oproti sledování národnostního složení pracovní síly) je zastoupení žen ve vyšším managementu společnosti. V této kapitole není cílem obsáhnout problematiku komplexně, jsou zde uveřejněna základní čísla, která vyplývají z pravidelných kvartálních reportů společnosti. Podle výstupů, které jsou v této případové studii k dispozici, vyplývá, že postavení žen ve vyšším managementu není nikterak alarmující a jejich zastoupení má stoupající charakter¹³.

¹³ Podle interních průzkumů například v USA a v Kanadě působí ve společnosti 34,4% žen – zaměstnankyň a celý 40% podíl patří ženám – manažerkám. Podle zveřejněných interních průzkumů z roku 2009 je zastoupení

7.1.3.2 Mezinárodní ocenění společnosti Kraft Foods v roce 2009

Společnost Kraft Foods je celosvětově velmi kladně hodnocena nejen v oblasti řízení rozmanitosti a důkazem toho jsou získaná ocenění. Jen za rok 2009 jsou zmiňována tato hodnocení. V rámci projektu „Join to win“ byla společnost oceněna „Best Social Responsibility Practice“ Mexickým centrem pro Filantropii. Mezi další spotřebitelské ocenění patří páté místo v žebříčku 50 nejuvědomělejších a společensky odpovědných společností ve Spojených státech. Společnost Kraft Foods byla zařazena časopisem *Woman Engineer Magazine* mezi 50 společností, které se aktivně podílejí na postavení žen v organizacích a vyznačují se proaktivním přístupem k zaměstnaným ženám. Dalším neméně důležitým ohodnocením je umístění v žebříčku 20 nejlepších zaměstnavatelů v USA podporující multikulturní prostředí a rovné příležitosti.

Roosevelt (2008) ve své publikaci zaměřené na strategické řízení rozmanitosti uvádí tři základní oblasti – poslání organizace (vize, mise společnosti), strategii organizace a kulturu organizace. Tyto klíčové oblasti jsou v následujících odstavcích popsány konkrétně.

Společnost Kraft Foods je považována za vedoucí společnost v USA ve schopnosti přilákat, rozvíjet a udržovat TOP talenty a plně je využívat k dosažení trvale nadprůměrných podnikových výsledků.

Této vize dosahuje společnost pomocí následujícího:

- Považuje „efektivní řízení rozmanitosti“ ve společnosti za klíčovou kompetenci (*core leadership competency*) a podnikovou prioritu
- Respekt k rozdílným životním zkušenostem, kulturnímu prostředí, pracovnímu a životnímu stylu, které přinášejí hodnotu pro podnikání
- Rozpoznání a včasné reakce na potřeby zaměstnanců
- Poskytování příležitostí osobního rozvoje, které umožňují všem zaměstnancům neustále zdokonalovat své schopnosti a kompetence
- Vytváření takové pracovní síly na všech úrovních, která reflektuje odlišnost zákazníků i celé populace

žen v regionu CEEMA, kam spadá i Kraft Foods CR, ve vyšší manažerské populaci téměř 32%, ředitelské posty jsou obsazeny ženami v 18%. Mezi oddělení, kde ženy na manažersky vyšších postech působí nejméně, patří *Information systems* a *General Management*. Naopak přes 60% podíl mají ženy ve vyšších manažerských pozicích v odděleních, jako jsou *Corporate Affairs*, *Legal* a *Marketing Resources*.

7.1.3.3 Globální strategický rámec řízení diverzity v rámci společnosti

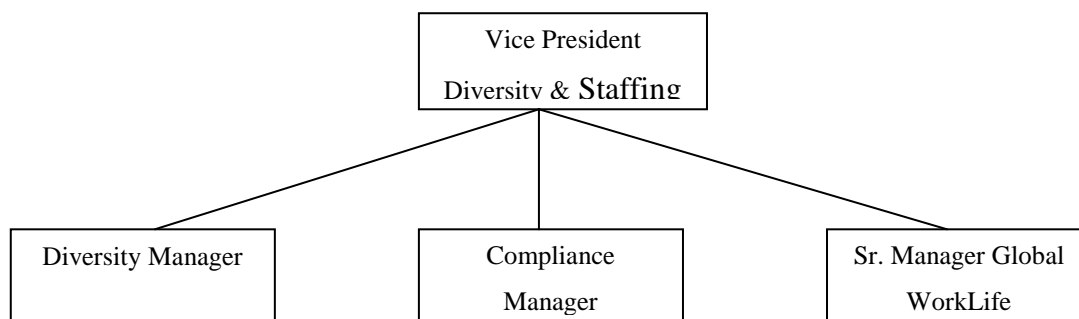
Speciální tým v rámci řízení rozmanitosti stanovil priority v dlouhodobé strategii. Jedná se o pět základních pilířů, mezi které patří Kultura, Komunikace, Různorodý talent (Diverse Talent), Inovace a Externí stakeholderi.

- **Kultura:** Dosažení vysoce výkonné kultury tím, že společnost zajistí, že všichni zaměstnanci na světě jsou respektováni a podporováni k rozvoji svého potenciálu
 - *Způsob změření a hodnocení:* Zaměstnanecké průzkumy, ohodnocení lídrů v rámci diverzity
- **Komunikace:** Zajištění toho, že všichni zaměstnanci po celém světě rozumí konceptu diverzity a přínosu inkluzivní kultury pro ně i pro organizaci
 - *Způsob změření a hodnocení:* Zaměstnanecké průzkumy, počty odškolených v rámci školení diverzity, frekvence zaměstnaneckých diskusí nad tímto tématem, úroveň začlenění zaměstnanců do procesu řízení rozmanitosti
- **Různorodý talent:** Zaujmout, rozvíjet a udržet talentované a loajální zaměstnance z rozdílného kulturního prostředí a s odlišnými stanovisky
 - *Způsob změření a hodnocení:* Reporty a šetření v rámci řízení rozmanitosti
- **Inovace:** Podpora inovací využitím odlišných pohledů a dovedností zaměstnanců na celém světě
 - *Způsob změření a hodnocení:* Nové služby nabízené zákazníkům, klientům a zaměstnancům, nové produkty a programy, sledování diverzitních týmů a jejich výkonnosti, přínosy produktů, marketingu a obchodníků pocházejících z diverzitních týmů
- **Externí stakeholderi:** Dosažení vynikajících obchodních výsledků budováním cenných vztahů s rozdílnými spotřebiteli, dodavateli a komunitami na celém světě
 - *Způsob změření a hodnocení:* Image společnosti, využití rozličných stakeholderů ve speciálních projektech a programech společnosti

Společnost Kraft Foods je celosvětově známá jako společnost, která využívá, přitahuje a pracuje s talenty a vnímá tuto praxi jako nutnou součást nejlepších výsledků. Efektivní řízení rozmanitosti je vnímáno jako „*core leadership competency*“ a priorita v mezinárodním obchodě. Právě jednou z těchto hodnot, která je celosvětově přijata, je

respektování rozdílů mezi lidmi pramenících z různých životních zkušeností, z rozdílných kulturních pozadí, z rozličných životních stylů zaměstnanců.

V rámci společnosti je ustanovena speciální organizační jednotka „*Global diversity and Work-Life*“.



Obrázek č. 10: **Organizační schéma jednotky pro řízení diverzity**

Zdroj: Interní materiály společnosti Kraft Foods

Aby společnost skutečně mohla efektivně pracovat s diverzitou, působí zde několik orgánů, které dohlíží na aplikaci a dodržování stanovených zásad. Mezi tyto orgány patří: *Asian-American Employee Council, African-American Council, Hispanic Employee Council, Women in Operations, Black Sales Council, Hispanic/Asian Sales Council, Women's Sales Council, Professional Support Council, African-American in Operations, Rainbow Council.*

7.1.3.4 **Kompetenční model a diverzita**

Kompetenční modely zajišťují v probíhajících HR procesech vysokou míru objektivity. Můžeme také mluvit o „stanovených vzorech požadovaného chování zaměstnanců“ (Velíšková, 2007, 30 s.). Kompetenční modely by měly jako jednu ze svých funkcí plnit také podporu diverzity. Model by měl obsahovat kompetence odpovídající výkonu práce na danou pozici, měl by podněcovat různorodost zaměstnanců a podporovat otevřenou kulturu a konstruktivní atmosféru na pracovišti (Velíšková, 2007, 30 s.).

V Kraft Foods je celosvětově využíván Lomingerův kompetenční model šedesáti sedmi manažerských kompetencí. Jeho využití je široké napříč personálními procesy a klíčoví manažeři mají povědomí o jeho podstatě a při své práci jej využívají.

Tento kompetenční model identifikuje kompetenci Řízení diverzity (*Managing diversity*). Jedná se o kompetenci řazenou mezi osobní a interpersonální dovednosti. Tato

kompetence zdůrazňuje, že je potřeba si uvědomit, že vše kolem nás ve světě byznysu začíná být nebo je diverzitní. Kompetence je popsána jako „Schopnost zacházet, jednat a pracovat s lidmi spravedlivě nehledě na jejich národnost, rasu, kulturu, postižení, věk nebo pohlaví. Dále jako schopnost využívat tuto rozmanitost a diverzitu tím nejlepšími způsoby, podporovat rovnost v procesech a příležitosti pro všechny“ (Lombardo, Eichniger, 2006, 125 s.).

Dalšími kompetencemi, se kterými je pracováno v rámci tohoto kompetenčního modelu a které mají souvislost s řízením rozmanitosti, jsou Řízení inovací, Porozumění druhým, Budování efektivních týmů a Rovnováha mezi soukromým a pracovním životem (*Innovation Management, Understanding others, Building Effective teams, Work-life balance*). Každá kompetence je identifikována třemi úrovněmi (*skilled, unskilled a overused skil*).

V rámci společnosti byl v druhém pololetí roku 2009 představen nový kompetenční model pro práci personálního manažera. I zde je jednoznačně pracováno s myšlenkou řízení rozmanitosti. V kompetenčním modelu jsou mezi šesti základními kompetencemi popsány dvě úzce spjaté právě s diverzitou. Jedná se o role personalisty, které jsou popsány jako *Talent Manager/Organization Designer* (s důrazem na znalost HR nástrojů v rámci Talent Managementu - rozvoje talentů, dále pak organizační rozvoj, interní komunikace, oblast kompenzací a benefitů) a *Talent & Change Steward* (facilitace procesu řízení změny kultury, „zacházení“ s kulturou v rámci organizace, tzv. agent změny).

Talent Manager/Organization Designer může být popsán jako HR odborník zvládající teorii, výzkum a praxi jak v rámci talent managementu, tak v procesu utváření organizace. Talent Management se zaměřuje na to, jakým způsobem je pracováno s jednotlivci v rámci vertikální a horizontální mobility. „*Organization design*“ se zaměřuje na strukturu, na řízení a na procesy, které utvářejí způsob fungování podniku. Je důležité mít na paměti, že talentování lidé potřebují podporující podnik a ten, na druhou stranu, nemůže působit z dlouhodobého hlediska bez talentovaných lidí.

Talent & Change Steward rozpoznává, vyjadřuje a pomáhá utvářet podnikovou kulturu. V ideálním případě proces vytváření kultury začíná vyjasněním očekávání zákazníka (podniková identita nebo značka) a následně jsou tato očekávání přeložena do interního zaměstnaneckého a firemního chování. Jako inspektoři kultury nebo agenti změny, HR manažeři respektují předchozí kulturu a také umějí pomoci utvářet kulturu novou. Agent změny napomáhá v překonávání odporu vůči změně a získává její přívržence. Jedná se

strategii zaměřenou na zaměstnance společnosti. Tato role ve skutečnosti není jen rolí personalisty, ale i novou úlohou liniového managementu, který se by se ve společnosti měl postupně stát jejím nositelem.

Vzhledem k probíhající integraci ve společnosti Kraft Foods CR je tato otázka více jak aktuální. Výše popsané role jsou úzce spjaté s řízením změny firemní kultury, které je primárně úkolem vrcholového vedení firmy. Pro úspěch změny firemní kultury je ovšem nezbytná jak podpora a jednotnost top managementu (nositelů změn), tak také spojení se s HR manažery, kteří se stávají „správci“ procesu změny (Tureckiová, 2004, s. 146 – 147).

7.1.4 Dílčí závěr – Řízení diverzity v praxi společnosti

Společnost Kraft Foods CR plně respektuje a dodržuje zásady řízení rozmanitosti, které jsou nastavené mezinárodně v rámci celé organizace. Ve společnosti dochází k zavádění diverzity na nižších úrovních řízení, kde v konečném důsledku vznikají komplexnější a rozmanitější týmy, které jsou ovšem mnohem náročnější na řízení. Rozmanité pracovní týmy mají jiné pohledy na problematiku, potřeby a očekávání. To klade vysoké nároky na manažery působící ve společnosti. Kromě diverzity se ve společnosti pracuje s nově nastupujícím pojmem – a to inkluze. Pro rozmanité týmy je totiž zásadní vytvořit takové prostředí, které umožní přijetí odlišných zaměstnanců do kultury společnosti. Tato skutečnost je navíc ještě znásobena skutečností, že zde nedávno proběhla intenzivní integrace původní Kraft Foods populace s populací, která pochází ze společnosti Opavia – LU.

Diverzita jako taková je pojímána ve společnosti komplexně a z hlediska personálního řízení znamená zajištění personálních procesů jako je nábor, výběr, nástupnické plány, rovné a spravedlivé odměňování, kariérní plány, integrační školení, rozvojové programy pro zaměstnance, talent management a jiné.

Zde se také objevuje zásadní role pro HR business partnera, který diverzitu podporuje v jednotlivých HR procesech napříč celou společností. Jeho úlohou je koučovat stávající manažery takovým způsobem, aby diverzitu ve svých týmech zaváděli a aktivně podporovali. Je proto klíčové nejen diverzitní smýšlení v organizaci budovat, ale také vytvořit mu životaschopné podmínky, které budou napomáhat jeho plnému využití a funkčnosti. Tyto principy si ve společnosti Kraft Foods uvědomují a věnují jim svoji pozornost.

Pojetí řízení rozmanitosti je ve své podobě ve společnosti komplexní oblastí a zahrnuje základní nezávislé aspekty pro sledování diverzity managementu – pracovní, obchodní a behaviorální rozmanitost, rozmanitost z hlediska struktury organizace (Hubbard, 2004, s. 23 – 26).

7.2 Aplikace řízení diverzity v praxi společnosti Nestlé

7.2.1 Základní informace o společnosti

Společnost Nestlé je přední světovou potravinářskou firmou, podnikající v oblasti výživy, zdraví a zdravého životního stylu. V České republice a na Slovensku patří Nestlé jako významnému výrobcí a zaměstnavateli dlouhodobě jedno z předních míst v rámci tuzemského potravinářského průmyslu.

Tato mezinárodní potravinářská společnost s ústředím ve Švýcarsku, vstoupila do české a slovenské potravinářské výroby jako strategický investor počátkem 90. let 20. století. V České republice Nestlé vyrábí v závodech Zora Olomouc a Sfinx Holešov čokoládové a nečokoládové cukrovinky pod značkami jako Orion, Modré z nebe, Studentská pečeť, Deli, Margot, Bon Pari, Jojo, Lentilky. Ve Slovenské republice Nestlé vyrábí v závodu Prievidza dehydratované kulinářské výrobky pod značkami Magii a Carpathia. Nestlé uvádí na náš trh i značkové potraviny pod mezinárodním značkami - tyčinky Kit Kat, rozpustnou kávu Nescafé, kulinářské výrobky Maggi, kojeneckou, dětskou i klinickou výživu, potravu pro domácí zvířata Purina, Friskies a Darling a prémiové zmrzliny Movenpick. Snídaňové cereálie jako Fitness nebo Nesquick uvádí na trh společnost Cereal Partners, společný podnik Nestlé a General Mills. Nestlé zaměstnává v ČR a SR na 2900 zaměstnanců a souhrn tržeb společnosti v obou republikách dosahuje ročně řádově 14 mld. Kč

Vize společnosti

Být nejlepší společností v oboru potravin a nápojů s předním postavením v oblasti výživy, zdraví a zdravého životního stylu v České a Slovenské republice.

7.2.2 Spolupráce s univerzitami

Společnost Nestlé nabízí možnost pracovních stáží. Tyto krátkodobé projekty představují další z aktivit, jež zkvalitňují spolupráci se studenty vysokých škol. Jsou zaměřeny především na studenty převážně ekonomických, zemědělských, chemicko-technologických a technických škol a na jejich zapojení do projektů, a to nejen v Praze, ale také na závodech (Olomouc, Holešov, Prievidza). Nestlé také využívá pracovní veletrhy (*Career Days, Job Fairs*), aby oslovila cílovou skupinu studentů vysokých škol. Veletrhy pracovních příležitostí představují momentálně jednu z nejkomplexnějších možností představit studentům zaměstnanecké programy a příležitosti, které společnost Nestlé nabízí, a to jak formou velkých prezentací, tak formou individuálních setkání. Cílem účasti je jednak zvýšit oboustranné povědomí o vzájemných nárocích a požadavcích, jednak představit Nestlé jako perspektivně velmi atraktivního zaměstnavatele.

7.2.3 Společenská odpovědnost a Nestlé

Ze tří klíčových oblastí, na něž se zaměřuje Nestlé při vytváření sdílených hodnot – výživa, hospodaření s vodou a rozvoj venkova – je to právě oblast výživy, která je primární oblastí pro vytváření sdílených hodnot jak pro společnost, v níž Nestlé působí, tak pro akcionáře. Je přirozeným odrazem strategického zaměření Nestlé na výživu, zdraví a zdravý životní styl.

7.2.4 Řízení diverzity v praxi společnosti

Tato případová studie vznikla za podpory paní Vlasty Janovcové, HR Business Partnera společnosti Nestlé.

Společnost Nestlé považuje řízení diverzity jako konkurenční výhodu na trhu rychloobrátkového zboží a diverzitivnímu řízení se věnuje již od roku 2006. Na mezinárodní úrovni spolupracuje s uznávanou autoritou v této oblasti s Avivah Wittenbert-Cox¹⁴, která je ředitelkou společnosti 20first. Tato poradenská společnost patří

¹⁴ Autorka bestsellerů jako „Why Women Mean Business: Understanding the Emergence of Our Next Economic Revolution“ a „How Women Mean Business, A Step by Step Guide to Profiting from Gender Balanced Business“.

k významným konzultačním agenturám věnující se problematice genderu na pracovišti a talent managementu v rámci diverzifikačního řízení. 20-first je partnerem řady mezinárodních společností (např. PricewaterhouseCoopers, Bain, Chanel, Cisco, Nokia, Xerox) a jejich generálními řediteli a se společností Nestlé začala pracovat cca před 4 lety. Výsledkem této dlouhodobé spolupráce je například i skutečnost, že současný CEO Nestlé S. A. Paul Bulcke zařadil řízení diverzity do strategických priorit společnosti.

V rámci české obchodní jednotky společnosti byly stanoveny dvě priority v řízení diverzity. První oblastí je talent management, a to identifikování klíčových rolí ve společnosti, rozpoznání talentů, vytvoření rozvojových plánů a plánů nástupnictví. A právě talent management je velmi úzce propojen s diverzitou – s identifikováním talentů bez jakýchkoli předsudků a ocenění každé individuality. S tím je také spojený proces osvěty celé organizace a především liniového managementu. Představitelé HR oddělení jasně nastavili pravidla komunikace, transparentnosti talent managementu a dalších souvisejících procesů, například v rámci recruitmentu. České vedení společnosti si uvědomuje, že tato problematika otevírá řadu otázek, je připraveno investovat do vlastních lidí a snaží se nastavovat generovou rovnováhu. Cílem Nestlé není stanovit si tvrdá KPI's v počtu obsazených vedoucích pozic ženami. Přesto si společnost uvědomuje, diverzita a využití každého byt' schovaného potenciálu je klíčovou konkurenční výhodou. Proto se nyní učí rozpoznávat způsob vlastního chování, myšlení, posuzování výkonnosti a překračovat vlastní stereotypy, aby se kultura společnosti změnila ve více otevřenou, diverzifikační a o to výkonnější. Významnou roli v této „kulturní změně“ hraje nejvyšší vedení společnosti a HR managementu.

Druhou neméně důležitou oblastí je práce s maminkami vracejícími se z mateřské dovolené. Momentálně je na mateřské či rodičovské dovolené celá jedna pětina matek všech zaměstnanců pražské centrály. Klíčem vysoké návratnosti matek, která přináší spokojenost oběma stranám, je podle HR manažerky pravidelná komunikace a osvěta, trvalý kontakt s matkami v průběhu celé MD/RD a fungující flexibilní úvazky. Kontakt po dobu MD/RD musí být podle Vlasty Janovcové oboustranný. Tj. žena by měla promýšlet svou pracovní kariéru dopředu a se svým nadřízeným ji diskutovat ještě před zahájením MD a následně i během jejího trvání. Naopak manažeři jsou vedeni k tomu, aby plány nástupnictví obsahovaly informace o matkách na MD/RD, aby těmto kolegyním nabízeli aktivně možnosti návratu a přizpůsobovali jim pracovní úvazky (obvykle zkrácená pracovní doba

nebo kombinace s prací z domova). Výsledkem je v současné době v pražské centrále 70% návratnost matek v plánovaném termínu.

Flexibilita v Nestlé souvisí i s projektem zaměřeným na sladění práce a rodiny a využití alternativních pracovních režimů, který začal již v roce 2006. Autorka disertační práce měla k dispozici materiály popisující projekt, který byl vytvořen ve spolupráci s tehdejší HR manažerkou společnosti Anne-Marie Nedoma a genderově orientovanou analytičkou Lenkou Formánkovou (Formánková, L., Nedoma, A. M., 2009). Tento projekt vycházel ze stavu vyplývající se situace v roce 2007 a měl tyto dílčí cíle:

- Popsat charakteristiky pracovní pozic, které dovolují alternativní organizaci práce
- Zmapovat potenciální překážky zavedení alternativních programů ve společnosti
- Popsat firemní praxi a zkušenost
- Zjistit, jaké jsou předpokládané přínosy a jaké náklady zavedení alternativních pracovních režimů přinese
- Zjistit, jaké faktory ovlivňují postoje manažerů ohledně zavádění alternativních pracovních režimů

Již po půl roce implementace bylo možné sledovat změny, které s sebou projekt přinesl. Během této doby se zvýšil počet alternativních pracovních úvazků o devatenáct.

7.3 Aplikace řízení diverzity v praxi společnosti T-Mobile

7.3.1 Základní informace o společnosti T-Mobile Czech Republic, a.s.

Tato případová studie vznikla na základě informací, které společnost T-Mobile Czech Republic, a.s. (dále jen T-Mobile) zveřejňuje na svých webových stránkách (www.t-mobile.cz) a na stránkách, které jsou plně věnovány jejím projektům v rámci Společenské odpovědnosti firmy (www.prosvetkolemnas.cz). Dále autorka čerpala z konzultací s panem Jiřím Dittrichem (Senior manažer BOZP a PO zaměstnanců) a z poskytnutých interních materiálů (Strategie rozvoje diverzity v TMCZ).

Společnost T-Mobile funguje na českém trhu pod obchodním názvem T-Mobile již devět let, nicméně její historie sahá až do roku 1996, kdy společnost patřila pod konsorcium CMobil. V průběhu tohoto roku byla u obchodního soudu registrována nová společnost

RadioMobile a ta v září stejného roku zahájila provoz sítě mobilních telefonů Paegas. V roce 2002 společnost přejmenovala její síť na T-Mobile a v roce 2003 přijala T-Mobile i jako obchodní název. Momentálně celkem zaměstnává v České republice zhruba 3000 zaměstnanců. Dnes má společnost T-Mobile Czech Republic, a.s. 5,399 milionu mobilních zákazníků (k 30. 9. 2011) a přes 470 roamingových operátorů na celém světě (<http://www.t-mobile.cz/web/cz/residential/ospolecnosti>).

V roce 2008 zaměstnavatel T-Mobile obdržel hlavní cenu v kategorii Zaměstnavatel roku 2008, v roce 2009 obhájil krásné druhé místo v kategorii Zaměstnavatel roku 2009. V tomto roce společnost také získala prestižní ocenění za Projekt roku 2009, který se soustředil na podporu zdraví a bezpečnost zaměstnanců, a také ocenění HR osobnost roku 2009, kterou se stala Barbora Stejskalová, Výkonná ředitelka úseku lidských zdrojů. V roce 2011 získala tato společnost další v řadě ocenění, a to první místo v soutěži Zaměstnavatel regionu Praha.

7.3.2 Spolupráce s univerzitami

Společnost je rovněž velmi činná ve spolupráci s některými technickými univerzitami v České republice, kdy v rámci spolupráce buduje výzkumné laboratoře a podporuje projekty zaměřené na problematiku mobilních komunikací a vydávání skript. Studenti s pedagogy v rámci samostatných projektů nebo semestrálních a diplomových prací řeší mnoho zajímavých témat, příkladem může být pokrývání budov signálem, využití mobilních datových přenosů k šíření korekcí pro systém GPS atd. Dále se T-Mobile účastní vybraných veletrhů pracovních příležitostí a pořádá odborné přednášky a exkurze.

7.3.3 Společenská odpovědnost a T-Mobile

Jako jedna z největších firem působících v České republice bere T-Mobile problematiku společenské odpovědnosti velmi vážně a působí aktivně v celé řadě projektů. T-Mobile se systematicky zaměřuje na korektní chování ke svým zaměstnancům, obchodním partnerům a životnímu prostředí a v rámci svých možností rovněž pomáhá potřebným. Na webu <http://www.prosvetkolemnas.cz/> je možné shlédnout devět oblastí, ve kterých T-Mobile působí jako společnost společensky a odpovědně fungující. Mezi základní oblasti však patří ochrana životního prostředí (Zdravá planeta), pomoc znevýhodněným

občanům a práce s neziskovými organizacemi (Společenský přínos), férové podnikání a ochrana dětí.

Bezpečnost dětí je jednou z priorit společnosti. T-Mobile Czech Republic a.s. si dal za cíl poskytovat rodičům účinné nástroje k ochraně dětí a zvyšovat povědomí o bezpečném používání mobilních telefonů. Mezi opatření, které podporují tuto myšlenku, je možné zmínit zprovoznění tzv. služby Dětský zámek, který zdarma blokuje nevhodný obsah v mobilním telefonu. Cílem je dát rodičům do ruky nástroj, který dětem omezí přístup k nevhodnému obsahu například s erotickou tematikou či násilím. Dále společnost začala blokovat stránky s dětskou pornografií. Ve spolupráci s Centrem bezpečnějšího internetu (www.saferinternet.cz) společnost T-Mobile v dubnu 2009 vyhlásila soutěž „jaXmobilem bezpečně“, v níž se studenti ucházeli o granty na realizaci aktivit proti kyberšikaně.

Společnosti T-Mobile se snaží své zaměstnance vést a motivovat k aktivní ochraně životního prostředí tím, že na všech pracovištích, kde to technické podmínky dovolují, mají k dispozici nádoby na tříděný odpad. Dále se jako společnost zapojila do projektu Zelená firma. Zaměstnanci společnosti mohou jednoduše odkládat své staré elektrospotřebiče (mobilní telefony, klávesnice, myši, holicí strojky, fény, hračky, fotoaparáty a další) do speciálních boxů na pracovišti a odborníci se starají o jejich ekologickou likvidaci. Zajímavým a vtipným řešením je automatické vypínání monitorů a pevných disků počítačů po dobu jejich nečinnosti, dále společnost kontroluje emisní limity u firemních automobilů. Na podzim 2011 T-Mobile spustil pilotní projekt ekologické energie, v jehož rámci zkombinovali různé alternativní zdroje energie. Na střechu sídla společnosti v Praze a na přilehlé pozemky umístili větrnou a solární elektrárnu.

Protože společnost věří, že společenský přínos je nedílnou součástí jejího podnikání, je činná v řadě projektů, mezi kterými bych chtěla zmínit především projekt „Senioři komunikují“ (pod záštitou Nadačního Fondu Livia a Václava Klausových) a dále je to dlouhodobá spolupráce s Centrem Paraple. Dále to byl právě T-Mobile, který inicioval v České republice zrod dárcovských SMS. Do aktivit v rámci CSR se zapojují i všichni zaměstnanci, a to například účastí v charitativních elektronických aukcích nebo v dobrovolnickém projektu „Jeden den pro váš dobrý skutek“.

7.3.4 Řízení diverzity a rovné příležitosti ve společnosti T-Mobile

Diverzita je ve společnosti definována jako respekt vůči individualitě, který je součástí firemní kultury postavené na jejích principech. Cílem diverzitní strategie je vybrat vhodné metody, postupy a nástroje k dosažení vyrovnané diverzity podporující prosperitu společnosti (tzv. balance of diversity).

Společnost T-Mobile se v roce 2010 umístila na prvním místě v soutěži Firma roku: rovné příležitosti. Získat toto ocenění ji pomohla řada interních projektů. Odborná porota velmi ocenila systematickou podporu rovných příležitostí a diverzity, vedení a sledování statistik, interní průzkumy zaměřené na flexibilní úvazky, širokou řadu firemních benefitů a interní projekt „webový portál pro rodiče“. <http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2264159&als%5Bnm%5D=2264190>).

Tento webový portál se jmenuje „EchoFamily“ a vychází z interního časopisu „Echo“ a intranetových stránek „EchoPlus“. Tyto všechny komunikační kanály slouží k efektivní komunikaci se zaměstnanci na MD/RD. Zde jsou uloženy veškeré dokumenty, které tito zaměstnanci mohou potřebovat, dále otevřené pozice ve společnosti a v neposlední řadě aktuality a informace ze světa mobilních operátorů. S rodiči personální oddělení dále společnosti komunikuje také prostřednictvím e-mailového newsletteru „EchNews“ a zasláním SMS.

Společnost spustila v roce 2010 intranetové stránky, kde se cílová skupina může seznámit s možnostmi, které jí společnost v rámci mateřské/rodičovské dovolené (dále jen MD/RD) nabízí. Jedná se například o možnost neplaceného vzdělání, aktuální informace o dění ve společnosti, pozvánky na akce, nabídky agentur pečujících o děti. V rámci benefitů T-Mobile nabízí možnost si zvolit v Cafeterii (systém flexibilních zaměstnaneckých výhod) kategorii „Rodina a domácnost“ (například cvičení pro těhotné, předporodní kurzy, péče porodní asistentky, nabídky různých agentur a společností věnující se předškolní péči, vzdělávacích aktivitám, atd.). T-Mobile také nabízí svým zaměstnancům na RD/MD ponechat si služební telefon a po jejich návratu otevírá možnosti flexibilního pracovního uspořádání. Společnost je také aktivní při zavádění kvót na řídicích pozicích. Mezinárodní skupina Deutsche Telekom, do které T-Mobile patří, prosazuje u svých dceřiných společností kvótu 30% žen ve vrcholovém vedení a na vedoucích pozicích (<http://aperio.cz/227/oceneni-pro-t-mobile>). Dále pak věnuje maximální péči a pozornost ženám na manažerských pozicích za účelem jejich motivace a retence.

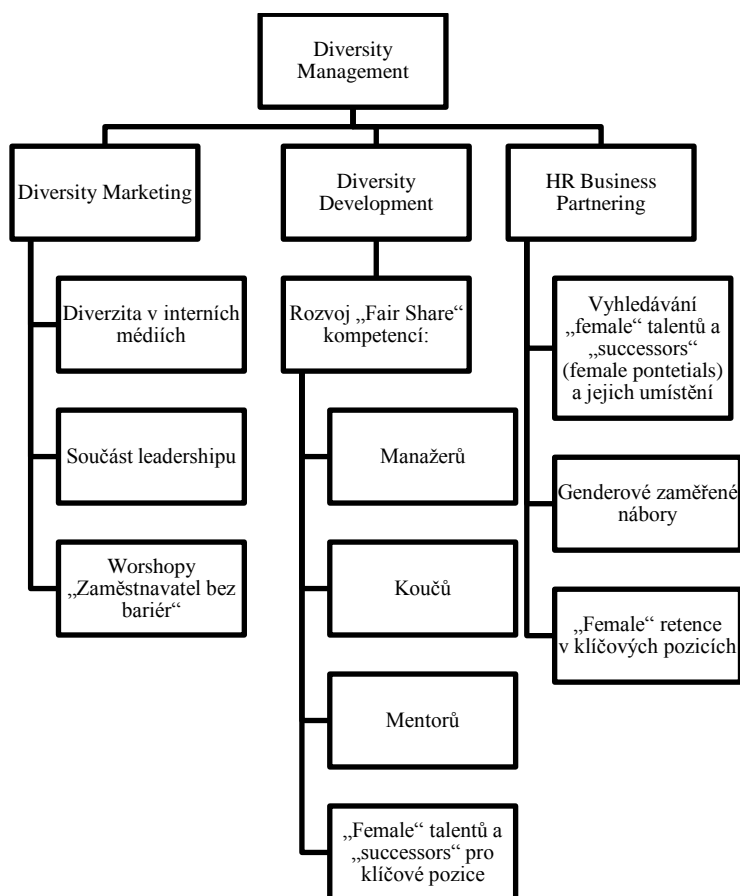
7.3.5 Strategie rozvoje diverzitního řízení ve společnosti T-Mobile

Z pohledu personálního oddělení je možné identifikovat ve společnosti dvě základní oblasti diverzity. První významnou oblastí je oblast nazvaná „Fair Share“. Zde je nutné zmínit HR oblasti a procesy, které mají za cíl podpořit tuto oblast. Jde především o zvýšení podílu žen v manažerských pozicích, dále se jedná o systematickou podporu vyrovnané věkové struktury týmů, respekt ke zdravotnímu stavu, hendikepu, podpora rodičů při jejich návratu po mateřské/rodičovské dovolené, podpora matek v manažerských pozicích a v neposlední řadě také podpora etické různorodosti týmů. Druhou oblastí, ve které vidí společnost T-Mobile důležitost, je rovnováha pracovního a osobního života (Work-life balance). Společnost nabízí a nadále rozvíjí nabídku flexibilních pracovních a alternativních úvazků. Společnost netoleruje žádné projevy nesnášenlivosti, mobingu a bossingu v týmech a také je zde identifikována snaha o zjednodušení a snížení množství interních pravidel dotýkající se pracovního prostředí a sociokulturního klimatu.

V rámci interní podpory diverzity a diverzitního řízení společnost komunikuje celkovou strategii rozmanitosti různými komunikačními kanály - skrze interní magazín „Echo“, intranetové stránky věnující se diverzitě, dále v rámci integračního programu pro nové zaměstnance a manažery, pravidelného kontaktu s matkami a otci na MD/RD). V rámci externí spolupráce společnost bude pokračovat s veřejně prospěšnými organizacemi pro hendikepované a s Gender Studies.

Z pohledu diverzitního rozvoje jde společnost dvěma cestami. První snahou je zvýšení povědomí o diverzitě a druhou oblastí je podpora žen v jejich kariéřním růstu. V rámci zvýšení povědomí je důležité zmínit platformu nazvanou Leadership Fórum. V roce 2011 se uskutečnily dvě konference zaměřené na Work-life balance a Leadership a osobní zodpovědnost (pohledem úspěšné manažerky) spolu s navazujícími workshopy. Dále personální oddělení organizuje zajímavé přednášky a workshopy pro management a pro interní kouče například na téma „Gender differences in the workplace“. Druhou oblastí je plánování nástupnictví a talent management. Jedenkrát do roka se uskutečňují kariéřní rozhovory a plánování nástupnictví pro důležitou skupinu „ženských talentů“ (tzv. female potentials). V roce 2012 společnost plánuje rozvojový program pro tuto klíčovou skupinu talentů se zaměřením na zvyšování potřebných kompetencí, dovedností ve vedení lidí, strategické myšlení, projektové řízení, dále programy stínování manažerů a rotace na pracovišti.

Následující schéma ukazuje **hlavní strategii diverzitního řízení v letech 2011 - 2012**.



Obrázek č. 11: **Strategie diverzitního řízení 2011 - 2012**

Zdroj: Interní materiály společnosti T-Mobile

Společnost si uvědomuje, jak důležité je, aby diverzita byla součástí každodenního pracovního života, a proto momentálně ve společnosti probíhají tzv. týmové koučinky zaměřené na sociální rozmanitost. Hlavním cílem je zasadit diverzitu do kontextu byznysu a mít zpětnou vazbu od zaměstnanců, kteří hrají klíčovou roli v podnikání společnosti, a stanovit tři priority roku 2012 v této oblasti. Na prvních schůzkách, kterých se účastní devět klíčových manažerů napříč celou organizací, byly stanoveny priority pro tento rok, a to, oblast tzv. *fair share* (návrat matek/otců po MD/RD, ženy na manažerských pozicích, společnost přátelská rodině), dále je to age management a jako minoritní pro tento rok bylo stanoveno zaměstnávání minorit.

7.4 Aplikace politiky rovných příležitostí v praxi společnosti Pivovary Staropramen

7.4.1 Základní informace o společnosti

Akciová společnost Pivovary Staropramen je s 15,6 % podílem na trhu druhým největším producentem piva v České republice a druhým největším českým exportérem piva. Vlajková loď této společnosti - značka Staropramen - se prodává ve 30 zemích světa. Svým zákazníkům nabízejí Pivovary Staropramen nejširší portfolio značek piva v České republice.

Mezi nejznámější značky patří celorepublikový Staropramen a Braník, silná regionální značka Ostravar, dále pak Velvet, Měšťan a Vratislav. Portfolio nabízí i belgická piva z portfolia společnosti AB InBev jako Stella Artois, Hoegaarden a Leffe.

Společnost Pražské pivovary, a. s. vznikla v roce 1992 a do jejího vlastnictví patřil pivovar Staropramen. V roce 1994 se strategickým partnerem Pražských pivovarů stala britská pivovarnická společnost Bass, jeden z největších evropských producentů piva. V roce 1997 se pivovar Ostravar začlenil do společnosti Pražské pivovary, a. s. V říjnu roku 2003 došlo ke změně korporátního jména. Původní název společnosti - Pražské pivovary a.s., daný historickým vývojem, se změnil na nový název: Pivovary Staropramen a.s. Změna korporátního jména byla přirozeným krokem, který vycházel z pozitivního vývoje obchodních a hospodářských výsledků společnosti. Nové jméno umožňuje budování firemní identity a lepší profilaci společnosti směrem k obchodním partnerům i široké veřejnosti.

Společnosti Anheuser-Busch InBev a CVC Capital Partners v prosinci roku 2010 oznámily dokončení transakce týkající se prodeje podniků ve střední Evropě. AB InBev prodal firmě CVC Capital Partners kromě jiných pivovarů i Pivovary Staropramen http://www.pivovary-staropramen.cz/web.php/o_nas/.

7.4.1.1 Hodnoty a základní principy společnosti

Společnost Pivovary Staropramen usiluje o to být přední středoevropskou pivovarnickou společností se skutečně lokálním přístupem, která poskytuje nejžádanější značky svým spotřebitelům a vytváří pevné vztahy se všemi svými partnery.

Mezi **základní hodnoty** společnosti patří:

- Nadšení pro značky
- Podnikatelský duch
- Integrita
- Výjimečnost
- Vítězit jako tým

Mezi **stanovené principy společnosti** Staropramen patří:

- Myslíme jako vítězové
- Vždy se snažíme vynikat a vzájemně se k tomu vybízíme
- Respektujeme jeden druhého a svět kolem nás
- Naše značky vnímáme očima našich spotřebitelů
- Jsme vždy zodpovědnými ambasadory našich značek
- Každý z nás tím, co dělá, přispívá k úspěchu celého týmu
- Jakmile známe náš cíl, začneme jednat, dokonalosti dosáhneme cestou
- Sdílíme naše zkušenosti a těžíme ze znalostí druhých
- Lídry posuzujeme podle úspěšnosti jejich týmů
- Baví nás pracovat v neformálním prostředí

7.4.2 Společenská odpovědnost a Pivovary Staropramen

Společnost Pivovary Staropramen je rovněž aktivní v oblasti týkající se společenské odpovědnosti. Je jedním ze spoluzakladatelů tzv. Inicitavy zodpovědných pivovarů. Sdružení Inicitava zodpovědných pivovarů (IZP) pracuje na půdě Českého svazu pivovarů a sladoven. Cílem IZP je podporovat a propagovat zodpovědný přístup ke konzumaci, prodeji i marketingu piva (<http://www.iniciativapivovaru.cz/webmagazine/home.asp>).

7.4.3 Rovné příležitosti v praxi společnosti

Autorka disertační práce měla příležitost se potkat s HR manažerem společnosti panem Karlem Veselý, který působí ve společnosti jako HR Business Partner a Development Manager a je zodpovědný za oblast reintegrace maminek z mateřské a rodinné dovolené. Této oblasti se společnost intenzivně věnuje a rozhodně se dá říci, že je

její silnou stránkou. Z tohoto důvodu se bude tato případová studie zaměřovat právě na tuto oblast.

Jako jedna z mála organizací u v České republice má zastoupen padesátiprocentní podíl žen v top managementu, neboť při obsazování volné pozice zvažuje přijetí muže či ženy, aby tým byl genderově vyvážený a nechyběly podněty od obou pohlaví (http://www.diversity-management.cz/uspesne_priklady.php?id=120). Tato snaha vychází také z celkové strategie společnosti v rámci řízení talentů. Úkolem oddělení řízení lidských zdrojů ve společnosti je zajistit, aby všichni zaměstnanci byli motivovaní, rozvíjeli se a tím i lépe reagovali na požadavky a potřeby byznysu.

Společnost také spolupracuje s vysokými školami v rámci „Trainee program for University Graduates“, kde nabízí roční stáž v různých odděleních společnosti. Trainee získá přehled o obchodu, marketingu, financích, výrobě, personalistice, právu a strategii společnosti (<http://www.facebook.com/pages/Staropramen-trainee-program/20769925257>).

7.4.3.1 Projekt Reintegrace žen po mateřské a rodičovské dovolené

Oblastí rovných příležitostí žen a mužů se společnost Pivovary Staropramen začala zabývat postupně, jednalo se o pozvolnou změnu v přijetí konceptu rovných příležitostí. Konkrétně jde o implementaci projekt „Reintegrace žen pro mateřské a rodičovské dovolené“, který je součástí každodenní práce personalistů a liniového managementu ve společnosti.

Hlavním cílem tohoto projektu je eliminace souvisejících rizik a nákladů. Společnost si je vědoma problémů, které s sebou přináší poměrně dlouhá absence maminek a ztráta kontinuity jejich vývoje. Společnost také začala pracovat s manažery a jejich neochotou začlenit matky po MR/RD zpět do společnosti a pracuje s obavami přímých nadřízených pramenících ze zvýšených absencí, z neochoty vykonávat přesčasy a pracovní cesty. Snahou

tohoto projektu je ukázat manažerům, že ženy se vrací do zaměstnání nejen z finančních důvodů, ale také z důvodu sebeaktualizace, sebeuplatnění, kariérního a profesního růstu. Ve společnosti je v posledních letech viditelný také trend volající po zkrácených úvazcích, dále se v rámci interních diskusí zvažuje možnost firemní školky. Všechny pracovní úvazky po maminkách odcházející na mateřskou/rodičovskou dovolenou jsou obsazovány pouze na dobu určitou. Personální odbor má také nastavený pravidelný reporting, o jehož výsledku průběžně informuje manažery jednotlivých oddělení. Ženy i

muži na MD/RD mají k dispozici firemní intranet, který slouží jako jeden z komunikačních kanálů. Průměrná návratnost maminek je cca na 10%, v roce 2012 končí MD/RD celkem 21 žen.

V rámci tohoto projektu bylo nutné **přijmout následující konkrétní procesní řešení:**

- „Výstupní“ pohovory s ženami odcházejícími na MD. Během této schůzky s personalistou a přímým nadřízeným jsou ženy informovány o právech a nárocích během MD a při návratu zpět, jsou prodiskutovány možnosti spolupráce během MD/RD a je zmapován jejich zájem o návrat zpět z MD/RD.
- Kontinuální podpora sociálních kontaktů s firmou. Zaměstnankyním je umožněna účast na firemních setkáních, sportovních nebo společenských akcích. V případě potřeby společnosti jsou ženám nabízeny například krátkodobé záskoky za nemocné kolegy či jiná projektová činnost.
- V rámci rozvoje a vzdělávání je ženám na MD a RD je umožněn přístup k firemním vzdělávacím aktivitám i v průběhu rodičovské dovolené.
- Společnost dává přednost variantě interního nábor před externím naborem. S ohledem na kvalifikaci a zájem matek společnost nabízí interně obsazovaná místa i v době, kdy matky svůj návrat ještě neavizují. Důvodem je dát ženám šanci zvážit atraktivitu nabídky a případně přehodnotit termín návratu.

Společnost Pivovary Staropramen se snaží budovat pozitivní image firmy podporující rodinu, protože právě taková společnost se stává atraktivním zaměstnavatelem (Velíšková, H., s. 19 – 20, 2007).

7.5 Aplikace řízení diverzity v praxi společnosti Komerční banka

7.5.1 Základní informace o společnosti Komerční bance

Komerční banka je mateřskou společností Skupiny KB a je součástí mezinárodní skupiny Société Générale. Komerční banka patří mezi přední bankovní instituce v České republice a v regionu střední a východní Evropy. KB je univerzální bankou se širokou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Společnosti Skupiny Komerční banky nabízejí další specializované služby, mezi které patří

penzijní připojištění, stavební spoření, spotřebitelské úvěry a pojištění, dostupné prostřednictvím sítě poboček KB, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě.

V Komerční bance pracuje kolem 8000 zaměstnanců. Jedná se o velmi různorodou skupinu zaměstnanců:

- v KB pracuje více než 70 % žen
- každý měsíc spojuje svou kariéru s KB téměř stovka nových zaměstnanců, zároveň zde pracují zaměstnanci, jejichž délka trvání zaměstnání u KB činí přes třicet let
- zaměstnává jak čerstvé absolventy, tak zaměstnance s dlouholetou praxí a zajímavou zkušeností
- KB jako společnost s mezinárodní účastí působící na globálních trzích zaměstnává v České a Slovenské republice i spoustu cizinců (<http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/spolecenska-odpovednost/zamestnanci.shtml>).

Mezi **základní hodnoty** společnosti patří:

- Profesionalita
- Týmový duch
- Inovace

Tyto hodnoty tvoří základ mezinárodního úspěchu společnosti, vytvářejí její identitu a jsou reflektovány do všech oblastí a úrovní každodenní práce.

7.5.2 Společenská odpovědnost a Komerční banka

V Komerční bance je společenská odpovědnost považována za jednu z klíčových oblastí dlouhodobého úspěchu. Společnost zavádí CSR do strategií svých obchodních aktivit a snaží se tak vytvářet hodnotu pro klienty, zaměstnance, obchodní partnery, akcionáře, investory i celou skupinu Sociétés Générale.

Charitativní projekty tvoří nedílnou součást aktivit KB. Prostřednictvím Nadace KB Jistota přispívá Komerční banka a její zaměstnanci na celou řadu charitativních projektů. Nadace pomáhá tam, kde jsou peníze nejvíce potřebné – v oblasti rozvoje občanské společnosti, podpory vzdělávání, podpory projektů zdravotně-sociálního charakteru

a v projektech na ochranu životního prostředí (<http://www.kb.cz/cs/o-bance/onas/spolecenska-odpovednost/zamestnanci.shtml>).

7.5.3 Spolupráce s univerzitami

Komerční banka spolupracuje s vybranými významnými českými univerzitami, studentskými organizacemi (například AIESEC, CEMS) a také některými vyššími odbornými školami. Dlouhodobá spolupráce v této sféře přináší společnosti stálé úspěchy, neboť již několikrát Komerční banka obdržela titul „Nejžádanější zaměstnavatel roku pro absolventy vysokých škol“. V rámci této spolupráce společnost nabízí studentům praxi již během studia, podporu v rámci různých vysokoškolských projektů, finanční podporu, přednáškovou činnost a podobně.

V roce 2010 Komerční banka nabídla účast studentům v již čtvrtém ročníku mezinárodní hry Citizen Act a také nábor na pozici inspektorův Société Générale. Pro čerstvé absolventy, kteří se stali jejími zaměstnanci, organizuje společnost integračně - rozvojové programy ConnectinG a ConnectinG+.

7.5.4 Řízení diverzity v praxi společnosti

Komerční banka považuje řízení různorodosti za konkurenční výhodu, a proto se stalo i nedílnou součástí práce HR oddělení. Řízení diverzity je společností vnímáno jako kombinace různých zkušeností, způsobů myšlení a pohledů na svět přinášející komplexnější řešení úkolů. Diverzifikovanější týmy jsou také kreativnější, mají přístup k více informacím a přijímají tak efektivnější rozhodnutí. Skupina Société Générale podporuje různorodost a talenty, rozvíjí dovednosti zaměstnanců školením a interní mobilitou. Hlavním cílem v oblasti kariérového rozvoje je nabídnout všem zaměstnancům stejné příležitosti

Tato případová studie vznikla na základě osobní schůzky s paní Jitkou Urbanidesovou (Head of HR Coordination) a Petrou Krátkou (Head Communication Specialist) a na základě podkladů stažených z internetu a bude se soustředit na tři klíčové oblasti, a to oblast flexibilních forem zaměstnání, oblast práce zaměřující se na zaměstnance na mateřské a rodičovské dovolené a v neposlední řadě také oblast talent managementu.

7.5.4.1 Flexibilní formy zaměstnání a práce se zaměstnanci na MD/RD v praxi společnosti

Společnost se věnuje v rámci řízení diverzity především genderové problematice, která je pro manažery a zaměstnance nejlépe představitelná, je možné nastavit pro její podporu konkrétní pravidla a procesy a také zavést konkrétní měřitelné ukazatele.

Komerční banka pracuje s celou řadou flexibilních pracovních úvazků, a to nejen zaměstnancům na mateřské/rodičovské dovolené. Jejich poskytnutí však nelze aplikovat vždy a na všech pozicích, nicméně pokud daná pozice umožňuje alespoň určitou dávku flexibility, snaží se společnost nabídnout nějakou formu alternativních pracovních úvazků. Další snahou je také nastavit transparentní a jasná pravidla pro práci z domova (*home office*).

V Komerční bance existuje:

- Práce na zkrácený úvazek
- Dohoda o pracovní činnosti (DPC) a dohoda o provedení práce (DPP)
- Částečná práce z domova
- Sdílení pracovního místa
- Stlačený pracovní týden
- Pružná pracovní doba
- Práce na směny (<http://flexibilni.lmc.eu/liga-flexibilnich-firem/flexiliga/komercni-banka/>).

Společnost považuje za základ udržení kontaktu s maminkami odcházejícími na MD/RD. Pro tento účel byla vytvořena internetová aplikace, ve které zaměstnanci naleznou zprávy o dění v bance, důležité kontakty, interní časopisy a newslettery, pozvánky na kulturní akce KB, e-learning, přehled slev pro zaměstnance, atd. U zaměstnanců vracejících se z mateřské/rodičovské dovolené podporuje společnost postupný a na míru šitý návrat do pracovního prostředí. Práce na dohodu o pracovní činnosti nebo o provedení práce již v průběhu MD/RD umožní zaměstnancům neztratit pracovní vztahy a zároveň pečovat o dítě a pobírat rodičovský příspěvek. Tato fáze je časově omezená a po ní následuje práce na zkrácený pracovní úvazek. V roce 2010, tedy po dvou letech existence programu, se podařilo personálnímu oddělení zvýšit míru návratnosti maminek o 7% a zkrátit průměrnou délku mateřské/rodičovské dovolené o 2 měsíce.

7.5.4.2 Talent management jako součást řízení diverzity

Neméně důležitou oblastí je rozvoj talentů, kariérní růst a plánování nástupnictví ve společnosti. S cílem umožnit rovné kariérní příležitosti všem zaměstnancům, včetně populací znevýhodněných na trhu práce, spustila Komerční banka v roce 2008 program pro řízení kariéry nazvaný „CARMEN“. (<http://www.kb.cz/file/cs/o-bance/vztahy-s-investory/publikace/vyrocnizpravy/kb-2010-vyrocnizprava.pdf?4cb0a8b0e6f12ecef4e7d52352577b9>)

Společnost dále pracuje na opatření, jehož hlavním cílem je zvýšit počet žen ve vedení banky. Mentoring se stal už fungujícím rozvojovým nástrojem především pro zaměstnance s potenciálem kariérního růstu. Nyní společnost pracuje na tvorbě budování vztahů a především sítí na podporu profesního a kariérního růstu (tzv. networking). Podle slov Jitky Urbanidesové a Petry Krátké nejlépe fungují konkrétní příklady – příběhy žen zapojených do koučinku či mentoringu. V rámci talent managementu a následných rozvojových programů je celkem pracováno s cca 5-6% zaměstnanců (tedy cca 500 zaměstnanci) z toho žen do 30-ti let je zapojeno cca 60%, mezi týmlídry se nachází cca 35% žen a mezi seniorními lídry je 30% žen.

V roce 2012 společnost plánuje rozšíření oblastí řízení rozmanitosti i na další minoritní skupiny, a to na hendikepované zaměstnance a zaměstnance ve věkové skupině 50+.

7.6 Aplikace politiky rovných příležitostí v praxi společnosti ČSOB

7.6.1 Základní informace o společnosti

Československá obchodní banka působí jako univerzální banka v České republice a byla založena státem v roce 1964. V červnu 1999 byla privatizována – jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí skupiny KBC. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu; slovenská pobočka ČSOB byla oddělena k 1. lednu 2008. ČSOB na českém trhu působí pod těmito základními obchodními značkami – ČSOB, Poštovní spořitelna, Hypoteční banka a ČMSS.

Skupina ČSOB je vedoucím hráčem na trhu finančních služeb v České republice. Skupina ČSOB je součástí mezinárodní skupiny KBC, která aktivně působí v Belgii a

v regionu Střední a východní Evropy (<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Stranky/default.aspx>).

7.6.2 Společenská odpovědnost společnosti

ČSOB je společností, která chápe potřeby svého okolí a snaží se být aktivním prvkem komunity, ve které působí. Ve spolupráci s neziskovými organizacemi proto pomáhá překonávat bariéry a umožňuje získat plnohodnotné vzdělání těm, kteří to nejvíce potřebují. ČSOB připravuje sociálně handicapovanou mládež na skutečný život, poskytujeme studijní stipendia nadaným dětem se zdravotním postižením, dětem z dětských domovů nebo dětem jinak sociálně znevýhodněným. Stejnou měrou pak podporuje i zvýšení úrovně finanční gramotnosti v české společnosti (<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Spolecenska-odpovednost/Stranky/default.aspx>).

7.6.3 Rovné příležitosti v praxi společnosti

S prezentací společnosti ČSOB a s HR manažerkou Mgr. Janou Skalkovou (útvár Řízení znalostí, momentálně na rodičovské dovolené a na pozici specialistky pro oblast vzdělávání a HR marketingu) se autorka práce měla možnost potkat během HR konference věnované flexibilnímu zaměstnání.

ČSOB momentálně nabízí svým zaměstnancům v rámci flexibilních forem práce flexibilní pracovní dobu, práce z domova pro podpůrné činnosti (využívá celkem 505 zaměstnanců), částečné pracovní úvazky, krátkodobé (do 1 měsíce) a dlouhodobé (do 1 roku) pracovní volno a možnost interní rotace zaměstnanců.

V ČSOB mají speciální program pro rodiče na mateřské a rodičovské dovolené. Z celkového počtu 6312 zaměstnanců čerpá MD/RD 803 zaměstnanců, tedy téměř 13% (více než polovina je zaměstnanců působí v Praze). Podle slov manažerky Jany Skalkové největší úskalím je zvládnutí předsudků celé společnosti a motivace maminek a jejich manažerů.

Speciální program pro rodiče na MD/RD nabízí tyto možnosti:

- Příprava zaměstnanců na jejich novou roli z hlediska pracovního práva (společnost nabízí spolupráci s personálními konzultanty)

- Individuální přístup před odchodem na MD/RD (workshop pro zaměstnankyně „Mateřská dovolená jakou součást kariéry“)
- Vytvoření zázemí umožňující skloubení rolí (využití flexibilních forem práce)
- Udržení a rozvoj klíčových znalostí a kompetencí (speciální vzdělávání formou e-learningu)
- Informovanost rodičů o dění ve společnosti prostřednictvím interních časopisů
- Možnost pracovního uplatnění v rámci RD formou částečného pracovního úvazku
- Motivace a adaptace rodičů vracejících se do zaměstnání (adaptační workshop „Kariéra podruhé, aneb jak přežít návrat do práce“)
- Zapojení manažerů do programu (podpora sdílení osobních zkušeností manažerů, nastavení efektivní spolupráce s rodiči a členy týmu)

Společnost ČSOB slaví se svým program úspěchy a mezi největší přidanou hodnotu bezesporu patří z interního pohledu úspora nákladů na nábor, zaškolení a zapracování nových zaměstnanců, dále je to zvýšení výkonu týmu, vykrytí kapacit v případě nemoci či dlouhodobější dovolené, retence specialistů a loajalita zaměstnanců. Z externího pohledu se jedná o zlepšení jména a prestiže společnosti ČSOB a především je tato politika vnímána jako konkurenční výhoda.

7.7 Aplikace řízení diverzity v praxi společnosti Česká Spořitelna

7.7.1 Základní informace o společnosti Česká Spořitelna

Kořeny České spořitelny sahají až do roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce České spořitelny. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost. 5,3 milionu klientů, které dnes Česká spořitelna má, hovoří zcela jasně o jejím pevném postavení na českém trhu.

Od roku 2000 je Česká spořitelna členem Erste Group, jednoho z předních poskytovatelů finančních služeb ve střední a východní Evropě se 17 miliony klientů v osmi zemích, z nichž většina je členy Evropské unie. V červenci roku 2001 Česká spořitelna úspěšně dokončila svou transformaci, která se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí

banky. Česká spořitelna kontinuálně pokračuje ve zkvalitňování svých produktů a služeb a zefektivňování pracovních procesů.

Erste Group je jedním z největších evropských poskytovatelů finančních služeb a vedoucí retailová banka ve střední Evropě. Počtem klientů je na prvním místě v oblasti poskytování finančních služeb ve střední Evropě a na druhém místě podle objemu aktiv. Počet klientů Erste Group se od roku 1997 zvýšil z 600 tis. na více než 17,5 mil. v důsledku expanze banky v Rakousku, odkoupením České spořitelny, Slovenské spořitelny, chorvatské Riječka banky, na podzim roku 2003 maďarské Postabank, v srpnu 2005 odkoupením srbské Novosadske banky a v prosinci 2005 rumunské banky Banca Commerciala Romana. 28. července 2006 tehdejší Erste Bank oznámila, že získala většinový podíl v ukrajinské bance Bank Prestige.

Erste Group a její partneři mají silnou tržní pozici v nabídce produktů drobného bankovníctví, ve financování nemovitostí, v obchodě s privátními klienty a ve službách pro malé a střední podniky (<http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>).

7.7.2 Společenská odpovědnost a Česká Spořitelna

Česká spořitelna je jedním z leaderů firemní filantropie a CCI (Corporate Community Investment) v České republice. V rámci žebříčku TOP Firemní Filantrop se Česká spořitelna pohybuje v kategorii Absolutní objem poukázaných prostředků vždy v první pěti oceněných firem. V roce 2010 se stala s více než 53 miliony Kč nejštedřejším bankovním ústavem v České republice a dostala se na třetí místo v této kategorii (Nejodpovědnější velká firma roku 2010, 2010, s. 5).

CSR strategie na roky 2011-2013 navazuje na strategii z let předcházejících (2008-2010), která se ukázala být smysluplnou a pro Českou Spořitelnu vhodnou. Zaštiťuje ji heslo „Investujeme pro budoucnost“. CSR strategie vychází z obecných zásad společenské odpovědnosti a vznikla na základě průzkumu názorů zaměstnanců, klientů, akcionářů i veřejnosti. Na základě výsledků průzkumu byly stanoveny tři hlavní oblasti CSR aktivit, na které se Česká spořitelna bude nadále zaměřovat.

Jedná se o tyto oblasti:

- Vzdělávání se zaměřením na finanční vzdělávání

- Pomoc lidem v nouzi se zaměřením na stárnoucí společnost a na pomoc při prevenci a léčbě drogově závislých
- Udržitelný rozvoj a péče o životní prostředí a nově na podporu sociálního podnikání

Česká spořitelna vnímá svoji roli v oblasti společenské odpovědnosti vůči všem zájmovým skupinám, a to ke klientům, k zaměstnancům, ve společnosti, ve které působí i k akcionářům. Podporuje, zaštiťuje a realizuje mnoho projektů, které pokrývají všechny tři pilíře společenské odpovědnosti firem. CSR strategie vychází z celkové strategie banky, ctí hodnoty a principy řízení celé firmy a je neoddelitelnou součástí mise a vize banky (<http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/strategie-csr-ceske-sporitelny-2011-1013-d00014457>).



Obrázek č. 12: *CSR Strategie České Spořitelny 2011 - 2013*

Zdroj: Interní materiály společnosti Česká Spořitelna

7.7.3 Spolupráce s vysokými školami

Česká spořitelna je od roku 2002 generálním partnerem Vysoké školy ekonomické. Přispívá finančně na rozvoj vzdělávací činnosti, dále financuje aktivity s tím související jako např. na publikační činnost, podporu studentských prací, veletrhy, členství v mezinárodních organizacích apod. Spolupráce s Českou spořitelnou probíhá i na dalších úrovních - od roku 2006 je přímo na VŠE otevřena pobočka České spořitelny, kde jsou kromě běžných služeb prezentovány aktuální produkty pro studenty i aktuální volné pracovní pozice v České spořitelně, dále např. setkávání manažerů České spořitelny se studenty na pracovním veletrhu Šance, přednášky zástupců z České spořitelny na zajímavá témata.

Česká spořitelna se stala také od počátku roku 2008 generálním partnerem Univerzity Hradec Králové. Pětiletá smlouva o spolupráci spočívá v exkluzivním zajištění veškerých bankovních služeb a podporu vzdělávacích aktivit na UHK. Finanční prostředky jsou určeny na podporu vědeckého výkonu začínajících akademických pracovníků, konferencí, publikační činnosti, předávání zkušeností osobní z managementu České spořitelny studentům univerzity (<http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/vzdelavani---podporovane-projekty-d00014554>).

7.7.4 Řízení diverzity a rovné příležitosti v programu „Diversitas“ a „Transition“

Česká Spořitelna již dlouhodobě pracuje na projektu, který plně podporuje tuto oblast, a proto se autorka rozhodla detailně popsat nejen samotný unikátní projekt, ale také situaci v České Spořitelně. Na začátek je nutné říci, že rovné příležitosti se v České Spořitelně staly součástí firemní kultury a jsou pozitivně přijímány většinou zaměstnanců. V letech 2009 a 2011 získala Česká Spořitelna ocenění Firma roku: Rovné příležitosti.

Tato případová studie vznikla na základě interních materiálů z České Spořitelny a podkladům na internetu, ale především díky spolupráci s klíčovou osobou tohoto projektu paní Verou M. Budway Strobach. Paní Vera působí na pozici Program Manager, Corporate Culture & Diversity.

7.7.4.1 Cíle projektu Diversitas

V září roku 2008 byl spuštěn jedinečný program na podporu rovných příležitostí nazvaný „Diversitas“, který vznikl jako iniciativa žen – manažerek. Už v listopadu 2008 byla struktura programu, jeho cíle a rozpočet schváleny představenstvem.

Jeho hlavními cíli jsou:

- Nastavit rovné příležitosti na všech pozicích a ve všech oblastech
- Zvýšení povědomí o problematice rovných příležitostí
- Zajištění rovnováhy profesního a soukromého života
- Podpora pro rodiče s dětmi
- Zmenšit rozdíl mezi nízkým podílem mužů mezi zaměstnanci a nízkým počtem žen mezi manažery
- Snížit a následně odstranit nerovnosti v odměňování pro stejné pozice
- Zajistit maximální využití sociálních, osobnostních, věkových a genderových rozdílů v týmech ku prospěchu
- Zlepšení týmové spolupráce a inovace
- Zajistit mentoring a koučink pro ženy a posílení vzájemného respektu mezi zaměstnanci
- V neposlední řadě také zvýšení vzájemné úcty a respektu v souladu s rozvojem firemní kultury

Na počátku byl projekt zaměřen především na oblast rovných příležitostí, nicméně tendence v budoucnu je rozvíjet se více směrem k diverzitě a k diverzitnímu řízení s důrazem na práci se skupinami na základě věku, délky pracovního poměru v ČS, národností a zdravotního postižení.

7.7.4.2 Výchozí analýza situace a následné kroky při implementaci projektu

Celý projekt vznikl na základě interní analýzy situace v bance (statistiky HR, výzkum firemní kultury, intranetové dotazníkové šetření). Výsledky analýzy ukázaly, že v České Spořitelně patří z celkového podílu zaměstnanců celých 74% ženám, nicméně v managementu je jejich podíl necelých 36%, naopak v pobočkové síti se jednalo o 85% zastoupení žen. Česká Spořitelna momentálně nemá v představenstvu ani jednu ženu.

Z výsledků také vyplynulo, že muži a ženy jsou na stejných pozicích různě zaplacení a že zaměstnanci by velmi ocenili nejen benefity zaměřující se na zvýhodnění podmínek pro rodiče pečující o malé děti, ale i podporu zaměstnavatele v oblasti sladění rodinného a profesního života. Česká Spořitelna má permanentně cca 1.000 žen na mateřské či rodičovské dovolené. V letech 2005 až 2007 byla návratnost žen z MD/RD zpět do banky 12%. V minulosti ženy při odchodu na MD ztrácely veškeré zaměstnanecké výhody a obvykle i spojení s bankou. V České Spořitelně pracuje cca 1300 samoživitelů a samoživitelek (88% z nich jsou ženy).

Pro podrobnější analýzu stavu a měření pokroku začínajícího projektu bylo třeba nastavit pravidelný kvartální HR reporting (počet mužů/žen v celé organizaci/na manažerských pozicích), sledování odchodů/návratů z MD/RD, vývoj mezd, plány nástupnictví, počet žen mužů/žen v nejrůznějších vzdělávacích programech, v rámci řízení talentů, atd.) a také reportování výsledků a následných doporučení vedení společnosti.

7.7.4.3 Klíčové aktivity programu Diversitas

V roce 2009 se program Diversitas stal součástí výkonnostních kritérií pro seniorní management společnosti. Mezi těmito kritérii byla například návratnost matek z MD/RD, snížení mzdových rozdílů, monitoring a reporting genderových statistik, apod., účast na školeních věnovaných diverzitě a rovným příležitostem a podpora využití různorodých týmů.

- **Podpora rodičů na MD/RD (tzv. Program Čáp)**

Dílčí program Čáp je součástí programu Diversitas a byl vytvořen pro podporu matek a otců v České Spořitelně - na jedné straně zaručuje rodičům hladký a pozvolný návrat zpět do práce po RD, na straně druhé je to také příležitost pro společnost využít potenciál této cílové skupiny.

V rámci tohoto programu společnost:

- Vydává informační brožury pro nastávající matky a pro jejich manažery o přípravě na mateřskou dovolenou
- Sleduje návratnost matek a otců zpět do práce
- Podporuje částečné pracovní úvazky, sdílení pracovního místa a práci z domova a komunikuje interně pozitivní příklady těchto flexibilních úvazků
- Zprostředkovává setkání zaměstnanců na MD/RD s manažery banky

- Přispívá rodičům na péči pro děti do 3 let
- Nabízí týden placené dovolené pro novopečené otce (platné od 1. 8. 2010)
- Přispívá rodičům finanční částkou na hlídání dětí

V informační brožuře najde manažer i odcházející rodič informace o možnostech flexibilních úvazků, postupy před a po MD/RD, pracovní právní minimum, souhrn benefity, které zaměstnancům zůstávají na MD/RD, a v neposlední řadě také praktické informace z personálního oddělení.

- **Flexibilní formy práce a work-life balance**

Na podporu konceptu „work-life balance“ nabízí Česká spořitelna týden placené dovolené pro novopečené otce a také aktivně podporuje částečné úvazky, sdílení pracovních úvazků a práci z domova. Patří také do tzv. Ligy flexibilních firem, ve které společnosti sdílí své „best practices“ v oblasti flexibilního zaměstnávání. Jedná se o internetové prostředí na stránkách LMC, která je jedničkou na trhu ve vyhledávání práce.

Česká Spořitelna **svým zaměstnancům nabízí a své manažery vybízí k využití** těchto příležitostí:

- **Zkrácené úvazky** vznikají na základě dohody mezi manažerem a zaměstnancem. Po dohodě s nadřízeným se uzavře pracovní smlouva nebo změní pracovní smlouva na méně než 40 hodin týdně a úměrně tomu je také krácena základní mzda.
- **Kombinace práce v kanceláři a práce z domova a práce z domova.** Zaměstnanec po dobu účinnosti dané dohody vykonává pro zaměstnavatele v nezměněné podobě všechny úkoly vyplývající z jeho/její pracovní smlouvy uzavřené se zaměstnavatelem a dále ze sjednaného druhu práce.
- **Posun pracovní doby podle potřeby zaměstnance** (např. u rodiče odvoz dítěte do jeslí, dopravní dostupnost zaměstnání, změna jízdních řádů, apod.) (<http://flexibilni.lmc.eu/liga-flexibilnich-firem/flexiliga/ceska-sporitelna-as/>).
- **Kariérní rozvoj žen.** Tato oblast se zaměřuje na talent management a vzdělávací aktivity.

Společnost podporuje nominace a identifikaci žen do programu talent managementu (v roce 2009 se jejich počet zvýšil o 20% oproti roku 2007). Dále společnost věnuje speciální pozornost vzdělávacím aktivitám ušitým ženám přímo na míru. Jedná se například o workshopy na posílení sebevědomí u žen, komunikační dovednosti, asertivita pro ženy, kurzy zaměřené na sociální a podnikové chování a etiketu. Dále to jsou vzdělávací

programy - „Satori“, který je zaměřen na mentorování pro ženy, a „Minerva“ - , který je určen ženám – manažerkám působících v mikrooblastech. Dlouhodobým plánem v rámci kariérního rozvoje žen je posílit jejich zastoupení ve vedoucích pozicích v oblastních pobočkách.

Česká Spořitelna také začala všem svým zaměstnancům nabízet širší nabídku speciálních vzdělávacích kurzů a seminářů souvisejících s problematikou diverzity a rovných příležitostí.

7.7.4.4 Cíle projektu Transition, jeho realizace a další kroky

Projekt Transition vznikl v rámci programu na podporu rovných příležitostí Diversitas na začátku roku 2011. Projekt byl zahájen nejprve formou realizace stáží osob zdravotně postižených (OZP) v České spořitelně. Nyní se připravují návazné aktivity pro uskutečnění zaměstnávání OZP. Na tomto programu Česká Spořitelna spolupracuje s organizacemi, jako je Konto Bariéry, Nadační fond osob zdravotně postižených a občanské sdružení Rytmus.

Hlavním cílem projektu je zvýšit podíl zaměstnanců z řad zdravotně postižených v České spořitelně, a.s. a umožnit jejich úspěšnou integraci do banky a překonat stereotypy a předsudky, které mohou mít někteří manažeři a zaměstnanci o zaměstnávání osob zdravotně postižených.

Česká spořitelna v roce 2011 nabídla možnost stáží 7 pracovníkům z řad osob zdravotně postižených, a to na pobočce v Kopřivnici, v HR, kanceláři EU, úseku řízení rizik a finančních trhů, ve zpracování transakcí, v řízení nemovitostí a na pobočce OP Praha východ. Dva ze studentů měli tělesné postižení, což se pro práci v bance ukázalo jako minimální problém. Jeden ze studentů s tělesným postižením stážoval na pobočce v Kopřivnici, druhý na centrále v Praze na řízení rizik. Ostatní ze studentů byli z občanského sdružení Rytmus s mentálním postižením a ukázala se zde potřeba zastávat spíše rutinní administrativní práce jako je skenování, kopírování, skartace, zadávání dat do počítače či archivace dokumentů. Studenti upřednostňovali pracovní prostředí bez stresu, kde měli na úkoly dostatek času a měli se koho zeptat, většinou je také doprovázel asistent/ka.

Do konce roku 2011 chtěla Česká Spořitelna pokračovat ve výběru externího dodavatele školení práce s OZP – jak efektivně nastavit recruitment procesy pro HR

business partnery. Dalším krokem byla jednání o skladbě náhradního plnění, dále dochází k identifikování pozic v bance, které jsou vhodné pro OZP. Na konci března/začátku dubna 2012 proběhne školení pro manažery se zdravotně postiženým lektorem s cílem demytizovat zdravotní postižení, rozbít tradiční předsudky proti zaměstnávání. Cílem těchto snah je zvýšit zaměstnanost osob zdravotně postižených v České Spořitelně z 1% na 2%. V současnosti zaměstnává Česká Spořitelna 85 zdravotně postižených. Pro podporu tohoto projektu využívá projektový tým jako efektivní komunikační prostředek interní časopis, kde již byl zveřejněn článek o úspěšných stážích v bance. Na intranetu také existuje sekce „Diversitas“, která je přístupná všem zaměstnancům a zvyšuje tak povědomí o projektu. Velkou podporou tohoto projektu je také generální ředitel banky, který zahrnul strategii různorodosti do strategie banky pro rok 2012. Program Diversitas, jehož je Transition jednou z priorit, je tak zaštitěn přímo vedením banky.

7.7.5 Dílčí závěr – Řízení diverzity v praxi společnosti

Česká Spořitelna je prozatím jediná banka ve skupině Erste Group, která má systematický program na podporu rovných příležitostí a je považovaná ve skupině jako „center of excellence“. Celý projektový tým má za svůj dlouhodobý cíl to, aby všichni klíčoví pracovníci dostali komplexní školení pro práci s rovnými příležitostmi a aby se diverzita stala součástí businessu a byla správně pochopena souvislost mezi inovací, výkonem a různorodostí v týmech.

V České Spořitelně je projekt Diversitas vnímám jako dlouhodobý strategický program, který velmi ovlivňuje firemní kulturu, klientskou spokojenost a obchodní výsledky. I když program Diversitas vznikl jako iniciativa „ze zdola“, má plnou podporu ze strany představenstva ČS. Hlavní iniciátorka projektu Vera M. Budway Strobach nyní pracuje na tom, aby byl projekt implementován i v dalších bankách na úrovni Erste Group. I přestože je momentálně v iniciační fázi, věří, že pokud vše „dobře dopadne“, projekt by mohl být spuštěn napříč celou skupinou v průběhu roku 2012.

7.8 Dílčí závěr – Uplatnění řízení diverzity na základě popsaných případových studií ve firemní praxi

Autorka se v rámci konkrétních případových studií popisujících současnou praxi diverzitního řízení, na kterých spolupracovala s devíti různými společnostmi, pokusila analyzovat firemní prostředí z pohledu řízení rozmanitosti a jeho zavádění do firemní praxe. Případové studie vznikaly na základě osobních schůzek s personalisty, interních podkladů a materiálů, které jsou k dispozici na internetu v průběhu jednoho roku.

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.

Jak bylo již avizováno v úvodu, k řízení diverzity lze přistupovat rozličnými přístupy. Prvním je omezující pohled zdůrazňující legislativní stránku rovných příležitostí, a to vnímáním řízení diverzity jako povinnosti. Dalším zajímavějším úhlem pohledu je vidina růstu produktivity a potenciál příležitostí, které řízení diverzity nabízí - jak na trhu zaujmout a jak oslovit mnohem širší a dosud opomíjenou skupinu zákazníků. Třetí oblast, která je spojena s diverzitním řízením v organizaci, je koncept sociální odpovědnosti firmy.

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 náboru a výběru nových zaměstnanců. Podle názoru autorky se tato oblast stala již nedílnou součástí u sledovaných společností. Personalisté při externím, ale i interním náboru se dívají na kandidáta z perspektivy pracovního týmu. Sledují, jaké charakteristiky lidí jsou již v kolektivu zastoupeny, jaký člověk by se mohl lépe zapojit do pracovního týmu. Některé společnosti mají také nastaveno pravidlo, že mezi kandidáty na obsazovanou pozici musí být jistý poměr mužů a žen.

Popsané společnosti, které se diverzitním řízením zabývají (v rámci případových studií to bylo 7 společností z 9), jsou zaměřené bez výjimky na spolupráci s vysokými, ve dvou případech také s vyššími odbornými či středními školami. Společnosti jsou natolik flexibilní a vyzrálé, že pracují s mladými a talentovanými lidmi a nabízí jim pracovní

zkušenosti. Studentům je v těchto společnostech nabízena možnost stipendií, nejrůznějších projektů, „trainee programů“ i dlouhodobých pracovních stáží.

Společnosti spolupracující na případových studiích mají vydefinované pojmy jako rovné příležitosti, diverzita a řízení diverzity, inkluze a inkluzivní firemní kultura. Nabízí svým zaměstnancům flexibilní formy práce (práce na zkrácený úvazek, dohoda o pracovní činnosti a o provedení práce, práce z domova pro určité pozice na základě individuální dohody s přímým nadřízeným, pružná pracovní doba). Zmíněná práce z domova (tzv. *home office*) znamená pro zaměstnavatele a pro jejich manažery jistou komplikaci. Největší potíže s ustanovením práce z domova vznikají na základě vydefinování podmínek (například pracovní úrazy), vhodných pozic a s nastavením vzájemné důvěry mezi zaměstnancem a manažerem. Flexibilní formy práce jako stlačený pracovní týden nebo sdílení pracovního místa v těchto společnostech téměř nefungují, a tudíž nevyužívají.

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 liniiovými manažery i s rodiči. Tyto aktivity bývají také podporovány dalšími interními komunikačními kanály jako brožurkami/materiály pro manažery a rodiče, intranetem přístupným po dobu MD/RD a interními časopisy. 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 sladění 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 (například volné lístky na kulturní a společenské akce i pro účastníky rodiny, volný vstup do fitness, poskytování slev na masáže pro zaměstnance, nadstandardní zdravotní péče, programy podporující zdravý životní styl, apod.).

Důležitou oblastí je také osvěta v oblasti řízení různorodosti. Společnosti využívají různé komunikační kanály (některé již byly zmíněny v rámci podpory rodičů na MD/RD), pořádají nejrůznější diskusní fóra, interní týmové koučinky a různé školicí akce na podporu diverzifikačního řízení pro různé cílové skupiny.

Poslední a podle názoru autorky nejzajímavější oblastí je přístup k řízení talentů a jeho propojení s řízením diverzity. Řízení diverzity se stává součástí hodnocení vedoucích strategických pracovníků (od úrovně generálních ředitelů po CEO mezinárodních společností). Diverzitní strategie se prolínají do oblasti leadershipu (nastavení kompetencí diverzifikačního lídra a rozvoje jeho kompetencí) a pomáhají k vytvoření takového prostředí, kde zaměstnanci rozumí pojmům spojených s diverzitou a inkluzí a kde se stávají nedílnou součástí strategických byznys cílů. Dále jsou navázány na procesy pomáhající vyhledávat talenty v rámci různorodých týmů bez ohledu na jejich věk, gender a národnostní příslušnost, a v neposlední řadě jsou tyto strategie také přímo propojeny s výsledky společnosti. Na základě těchto ukazatelů jsou nastavené klíčové indikátory výkonu (KPI's) a v některých případech i kvóty pro počty žen od určité manažerské úrovně už na lokální úrovni. Osm z devíti oslovených společností aktivně pracuje se svými talenty z pohledu diverzity managementu. V rámci hodnocení talentů (tzv. „*talent review*“) bývají nastavená pravidla v poměru zastoupení žen a mužů. Většina sledovaných společností má programy, které jsou určeny především ženám. V první řadě jde o workshopy a speciální vzdělávací akce pro matky vracející se po mateřské nebo rodičovské dovolené do práce. V praxi společností lze ale také najít programy nastavené pro ženy – manažerky podporující jejich vzdělání a rozvoj (mentoringové programy), programy zaměřené na to, jak skloubit náročnou manažerskou práci a rodinu, a v neposlední řadě programy s cílem zvýšit ženám jejich sebevědomí a naučit je větší asertivitě.

Rovné příležitosti a diverzita tvoří jeden z pilířů koncepce společenské odpovědnosti oslovených společností. V rámci společensky odpovědného chování firmy podporují diverzitu a kladou důraz na rovné zacházení bez ohledu na gender, věk nebo etnický původ. Princip společenské odpovědnosti je obecně založen na třech hlavních pilířích - oblast životního prostředí, ekonomická oblast a sociální oblast. A právě sociální dimenze zahrnuje dodržování pracovních standardů, rovného zacházení a rozvoj lidského kapitálu. Oslovené společnosti se snaží, aby jejich projekty v rámci CSR nestály samostatně, ale staly se součástí dlouhodobé strategie a byl naplněn požadavek udržitelného rozvoje.

V rámci popsaných případových studií se aspekt CSR uplatňuje pomocí programů zaměřených na sladění pracovního a rodinného života a skrze respektování principu rovného zacházení při výběru zaměstnanců a kariérním rozvoji. V rámci dalších CSR projektů se společnosti zaměřují na podporu minoritních skupin společnosti¹⁵.

¹⁵ Například se jedná o projekty jako Dům na půli cesty, Senioři komunikují, podpora festivalu Mezi Ploty, podpora organizace Člověk v tísni, Konto Bariéry, s lidmi se zdravotním postižením a poskytnutí jim vzdělání, pomoc lidem v nouzi se zaměřením na stárnoucí společnost, stáže pro zdravotně hendikepované apod.

8 Přínos výstupů disertační práce pro obor andragogika

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. Česká akademická půda se diverzitou, diverzity managementem nebo diverzitivním vzděláváním začala intenzivněji věnovat až v posledních letech. Například pracoviště Ekonomické fakulty ZČU v Plzni a FF UK v Praze se problematikou implementace diverzity managementu v ČR zabývají od roku 2009. V květnu 2012 se konala mezinárodní konference v Chebu s názvem Diversity Management, Comparison, the Best Practices of the Visegrad Countries, která upozorňovala na to, že zejména v oblasti rozvoje lidských zdrojů se stává diverzity management stále významnějším, zvláště pak po integraci České republiky, Slovenska, Maďarska a Polska do Evropské unie. Také lze v posledních letech zaznamenat vyšší oblibu bakalářských, magisterských i doktorandských prací na téma řízení rozmanitosti.

Předložená disertační práce vznikla na základě řady především cizojazyčných zdrojů, protože v českém jazyce příliš odborných zdrojů prozatím neexistuje. Výjimkou je například publikace *Psychologie a Sociologie řízení* a její 3. vydání, kde se nachází zcela nová kapitola o manažerských aplikacích, která se zabývá problematikou managementu diverzity. Komplexnější pohled na tuto problematiku nabízí kniha *Víc (různých) hlav víc ví*, jejíž autorkou je Hana Velíšková (2007). Tato kniha vznikla v rámci projektu *Human Resources Development Interface*, který má za cíl uvést na český trh nové přístupy k řešení problematiky trhu práce. Další novou publikací na téma diverzity managementu je týmový projekt pod vedením docenta Ludvíka Egera a kolegů (2009), na kterém se autorka této disertační práce také podílela případovou studií zaměřenou na příklady dobré praxe. V roce 2006 provedla společnost GAC studii na téma „Přístup zaměstnavatelů k cizincům v ČR“, jehož hlavní snahou bylo zmapování stavu praktikování strategie diverzity managementu v oblasti zaměstnávání cizinců v České republice a popsání příkladů dobré praxe. Přestože byl tento výzkum primárně zaměřen na praktikování diverzity managementu ve spojitosti se zaměstnáváním cizinců, podává celkový obrázek o celkovém stavu diverzity managementu v České republice.¹⁶

¹⁶ Výsledky studie ukázaly, že koncept diverzity managementu je v ČR relativní novinkou, celková obeznamovanost respondentů nebyla obecně příliš vysoká. Strategie diverzity managementu byla respondenty nejčastěji vnímána jako snaha o nediskriminaci a rovnoprávnost, pokud někde byla tato strategie nebo nějaké

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.

její dílčí kroky realizovány, pak pouze v podnicích, které zaměstnávají cizince na vedoucích či odborných pozicích. Nejvíce praktikující nebo nejobeznámenější s diverzity managementem se ukázaly nadnárodní společnosti, kde jde především o celofiremní strategii na globální úrovni. (Studie a závěrečná zpráva z projektu č. HR 159/06 „Přístup zaměstnavatelů k cizincům zaměstnaným v České republice (Diversity management), GAC spol. s.r.o. 2006).

9 Závěr

Řízení diverzity by se mělo stát strategicky významným, systémovým a vývojovým procesem, ne pouhou politikou, prostředkem optimalizace nebo nástrojem, který umožní vyřešit možná do budoucna svízelnou situaci s nedostatkem kvalitních lidí na trhu práce. Řízení diverzity by se mělo stát principem společenské odpovědnosti firmy a nedílnou součástí inkluzivní firemní kultury, protože její vytvoření je jeho hlavním cílem. Diverzita jako taková významně ovlivňuje kreativitu, inovativní myšlení, rozhodovací procesy a způsoby řešení problémů na pracovišti. Pokud je celý proces implementace řízení odpovědně a efektivně, dochází ke zlepšení výkonu jednotlivců, týmů i celé společnosti.

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

České společnosti, které začínají implementovat řízení rozmanitosti, stojí na prahu výrazných změn, a je potřeba, aby jejich kroky byly v tomto ohledu promyšlené. Právě v této době je správný čas začít v organizacích s určitou „osvětou“, projevit iniciativu, dát najevo zaměstnancům, že je ve firmě takové vedení, které podporuje rovnoprávnost, oceňuje hodnoty svých zaměstnanců a zajímá se o sladění jejich osobního a pracovního života. Počáteční překážkou rozvoje diverzity může být podle názoru autorky především její neuchopitelnost a zdánlivě neměřitelná podstata. Diverzita jako součást celkové strategie společnosti a hodnot může sloužit jako společné téma speciálních akcí, které podporují sociální soudržnost, filantropii a flexibilitu týmů ve společnosti.

Nejprve si ale musíme přiznat, že diskriminace a nerovnováha v českém firemním prostředí existuje, a poté vykročit tím správným směrem. Prvním krokem organizací, které se rozhodly implementovat řízení diverzity, je podle názoru autorky splnění legislativních podmínek protidiskriminačních opatření a vytvoření základního rámce pro podporu rovných příležitostí. V dlouhodobém procesu je rovněž důležité zmapování současné situace formou provádění průzkumů v nejrůznějších oblastech zaměstnanecké politiky. Co se týče oblastí, na které by se společnosti měly v rámci diverzity managementu zaměřovat, jedná se o rovné odměňování na stejných pozicích, se stejnou kvalifikací a se stejnými zkušenostmi, obsazení žen v top managementu, další oblastí jsou zaměstnanecké benefity, které podporují a vytvářejí příznivé podmínky pro mladé rodiče. Nedílnou součástí je i celkové hodnocení

konkrétní společnosti jako atraktivního zaměstnavatele. A právě zavádění diverzity lze hodnotit jako silný motivační prvek nejen pro stávající zaměstnance, ale rovněž pro ty potenciální. Dalším aspektem, který se zde jednoznačně otevírá, je problematika sladování práce a rodiny. Tato oblast prezentovaná jako je rovnováha mezi pracovním a osobním životem, sladění rodiny a kariéry, sebedůvěra a asertivita žen – matek - manažerek, je podle autorky klíčová. Musíme si uvědomit, že většina programů pro pracovníky s vysokých potenciálem růstu a talentu, jsou pro zaměstnance ve věkové hranici 28 až 35 let. A proto je zcela kritické navrhnout takový systém podpory, který bude přátelský také pro zaměstnance v pozdějším věku a v roli rodičů.

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

Důležité je také sledování statistik struktury zaměstnanců v celé společnosti, v jednotlivých odděleních a na jednotlivých pozicích, zároveň pokládat důraz na rozložení uchazečů při nábořech na vyšší manažerské pozice. Další oblastí, která nepřímou podporuje diverzitní řízení, jsou výzkumy spokojenosti a například v dnešní době velmi oblíbené téma angažovanosti a motivace zaměstnanců (tzv. „*Engagement*“). Důležité jsou také rozvojové programy pro vyšší manažery a manažerky¹⁷, aby se naučili rozvíjet mladý talent, a programy pro zachování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců.

¹⁷ Například mentoringový program MyOdyssey pro české manažerky, jehož účastníkem je také autorka tohoto textu. Odyssey je první mezioborový a mezipodnikový mentoringový program, v němž se zkušené vrcholové manažerky a manažeři věnují profesnímu rozvoji talentovaných žen v České republice. Jedná se o nekomerční program, který spojuje nadané profesionálky s ženskými i mužskými lídry českého byznysu. Ti se v rámci programu stávají jejich rádci a podporují je při rozvoji talentu a uskutečnění ambic. Cílem Odyssey je odhalit a rozvinout potenciál českých manažerek, přispět ke zvýšení diverzity českého podnikatelského prostředí a do budoucna výrazně rozšířit skupinu českých manažerek, které se stanou vzory ostatním ženám.

Tato oblast je také společnostmi velmi podceňovaná. Kvalitní mentorovací program pro klíčové zaměstnance, vytváření příležitostí pro síťování (tzv. „*Networking*“) a pro tzv. „*Role model*“ je spíše výjimkou.

Na základě informací získaných z případových studií společností, které na českém trhu působí a uvádí řízení diverzity v život na různých úrovních, autorka vytvořila seznam klíčových procesů a oblastí, které identifikovala jako rozhodující pro úspěšnou implementaci. Zde se také nabízí porovnání s výzkumnou prací dvou akademických pracovníků Süße a Kleintera¹⁸, kteří na základě odpovědí 17 expertů z oblasti výzkumu, praxe, ekonomické žurnalistiky a asociací zabývajících se diverzitou analýzou vytvořili soubor dvanácti oblastí, které reprezentují základní akce, jež se vztahují k řízení diverzity na pracovišti.

Níže je uveden výčet oblastí, které jsou českými společnostmi aplikovány do praxe:

- Formování diverzitní strategie jako součást byznys cílů společnosti a osobní zapojení top managementu
- Rovný přístup ke všem zaměstnancům v personálních procesech (s důrazem na genderovou diverzitu, především v oblasti nábor různorodých zaměstnanců na manažerské i nemanadžerské pozice)
- Flexibilní formy práce a pracovní úvazky
- Systematická práce se zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené
- Podpora sladování pracovního a osobního života (work-life balance)
- Interní HR marketing a komunikace zaměřená na diverzitní řízení
- Vzdělávací a rozvojové programy zaměřené na osvětu diverzity a rozvoj specifických kompetencí 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:

¹⁸ Jsou to flexibilní pracovní smlouvy z hlediska pracovního času, rozmanité týmy, určení požadavků pro diverzity management, mentorování programů, integrace diverzity managementu do podnikové kultury, konzultační služby pro diverzitní skupiny, podnikové směrnice a interní předpisy, komunikace diverzity managementu, školení diverzity, institucionalizace diverzity managementu, design HR orientovaný na diverzity management, evaluace diverzity managementu (Süß a Kleiner, 2008).

- 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 (*Networking*)
- Rovnováha mezi pracovním a rodinným životem
- Kariérový rozvoj a program nástupnictví

Co se týče výhledu do budoucna a plánování dalšího vývoje v rámci řízení diverzity, sledované společnosti mají vypracované strategické dokumenty v oblasti řízení diverzity na období 2012 – 2014. Trendem v následujících letech je zaměření se na ženské talenty a manažerky, dále pak na zaměstnance z hlediska jejich věku a vznik a podpora multikulturních týmů. Podle názory autorky je možné také vysledovat, na jaká témata by se společnosti působící na českém trhu měly orientovat a připravit. Jde především o systematický přístup k rozvoji žen – manažerek a důraz na zastoupení a roli žen ve vyšším managementu, dále je to flexibilita pro co nejširší možnou skupinu zaměstnanců napříč celou společností a flexibilita jako součást manažerského vzdělávání. Autorka by také společností doporučila se více zaměřit na interní i externí komunikaci – jak lépe komunikovat a „prodat“ zaměstnancům a manažerům diverzitní řízení. Palčivou otázkou je také legislativní uchopení práce z domova a nastavení podmínek a otázky kontroly uvnitř společnosti.

10 Soupis bibliografických citací

AGOCS, C. & BURR, C. Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. *International journal of manpower*, Volume: 17 (4), 1996, 30 – 45 s.

ALDERFER, C. S. Changing race relations embedded in organizations: report on a long-term project with the xyz corporation. In: Jackson SE (Ed.), *Diversity in the workplace: Human resource initiatives*, New York: Guilford Press, 1992, 138 – 166 s.

AMARAM, D. I. Cultural diversity: Implications for workplace management. *Journal of diversity management*, Volume: 2 (4), 2007, 1 – 6 s.

ANDRE, R. Diversity stress as morality stress. *Journal of business ethics*, 1995, 489 – 496 s.

ARMITAGE, M. A. Managing cultural diversity globally and domestically. A federal model for examining programs and competencies for leader effectiveness. Paper presented at the Eighth annual conference of the Society of industrial and organizational psychology. San Francisco. 1993, 3 s.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 486, 514, 516, 531 s., ISBN 80-7261-064-3.

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.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 108, 109 s., ISBN 80-85839-09-1.

BENDL, R., FLEISCHMANN, A., WALENTA, C. Diversity management discourse meets queer tvor. *Gender in management: An international journal*, Volume: 23 (6), 2008, 382 – 394 s.

BLAKE-BEARD, S. D, FINLEY-HERVEY, J. A., HARQUAIL, V. C. Journey to a different place: Reflections on Taylor Cox, Jr.'s career and research as a catalyst for diversity education and training. *Academy of management learning*, Volume: 7 (3), 2008, 394 – 405 s.

BLEDSE, M. T., OATSVAL, R., CONDON D. Diversity management: Seeking validation. *Journal of diversity management*, Volume 5 (1), 23. – 30 s.

BLEIJENBERG, I., PETERS, S., POUTSMA, E. Diversity management beyond the business case. *Equality, diversity and inclusion: An international journal*, Volume: 29 (5), 2010, 413 - 421 s.

BROWN, B. L. Diversity training: Myths and realities. Washington: Office of educational research and improvement, 2001, 2 – 4 s.

BŘICHÁČEK, V. Úvod do psychologického škálování. Bratislava: Psychodiagnostické testy, 1978, 119 - 124 s.

CAO, G., CLARKE, S., LEHANEY, B. Diversity management in organizational change: Towards a systematic framework. *Systems research and behavioral science*. John Wiley & Sons, Ltd., 2003, 231 – 242 s.

DICKERSON, S. The blind men (and women) and the elephant. A case for a comprehensive multicultural program at Cambridge Rindge and Latin School. 1993. In: T. A. Perry & J. W. Fraser (Ed.), *Freedom's plow. Teaching in the multicultural classroom*, New York: Routledge. 1993, 65-89 s.

DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karlova Univerzita, 1993, 121 s., ISBN 80-7184-141-2.

EASTER, M. The rise and fall of diversity training. San Jose State University: The EARA convention New Orleans, 2002, 3 – 10 s.

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.

FERDMAN, B. M., BRODY, S. E. Models of diversity training. In: Landis, D., Bhagat, R. S. (Eds.) Handbook of intercultural training. 2nd Edition, Thousand Oaks, CA: Sage, 282 – 303 s.

FLOOD, R. L., ROMM N. R. A. Contours of diversity management and triple loop learning. Kybernetes, Volume: 25 (7/8), 1996, 154 – 163 s.

FOSTER, B. G., JACKSON, B., HARDIMAN, R. Workforce diversity and business. Training and development Journal, 42 (4), 38 – 42 s.

FUJIMOTO, Y., HARTEL, C. E. J. A New vision of management: Full potential management model. Journal of diversity management, Volume: 5 (4), 19 – 29 s.

GAVORA, S. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2000, 26 – 28, 69 s., ISBN 80-85931-79-6.

GOODE, T. D., JONES, W., MASON, J. A guide to planning and implementing cultural competence organizational self-assessment. Washington, D. C.: National center for cultural competence, Georgetown University Child Development Center, 2002, 1 – 6 s.

GRAHAM, M. E., KENNAVANE, E., WARS, K. H. Diversity management content in introductory. Human resources management textbooks. Book & Resource reviews, 2008, 429 – 433 s.

GREENE, G. Empowering culturally and linguistically diverse families in the transition planning process. The journal for vocational special needs education, Volume: 19 (1), 1996, 26 – 30 s.

GREENE, G., NEFSKY, S. Transition for culturally and linguistically diverse growth with disabilities: Closing the gaps. Multiple voices for ethnically diverse exceptional learners, 1999, 15 – 24 s.

GREENEN, S. POWERS, L., LOPEZVSQUEZ, A., BERSANI, H. Understanding and promoting the transition of minority adolescents. Career development for exceptional individuals, Volume: 26, 2003, 27 – 46 s.

GROSCHL, S., DOHERTY, L. Diversity management in practice. International journal of contemporary hospitality management. Volume: 11 (6), 1999, 262 – 268 s.

GROWE, R. Diversity education in administrator training: Preparation for the 21st century. University of Louisiana at Lafayette: U. S. Department of Education. 2001, 3 – 21 s.

HANDWERKER, W., P. Cultural diversity, stress and depression. Journal of women's health & gender-based medicine. Volume: 8 (10), 1999, 1303 – 1311 s.

HARTL, S., HARTLOVÁ H. Psychologický slovník. Praha: Portál, 2000, 443 s., ISBN 80-7178-303-X.

HAYES, N. Základy sociální psychologie. Praha: Portál, 1998, 112, 114 s., ISBN 80-7178-198-3.

HENDL, J. Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005, 19 – 28, 31, 38, 60 s., ISBN 80-7367-040-2.

HENDL, J. Poznávání pomocí kvalitativního výzkumu. Praha: Čs. Kinantropologie, 1997, č. 1, 19-28 s.

HILLIARD, A. Why we must pluralize the curriculum. Educational leadership, 1991 – 1992, Volume: 49 (4), 12 – 16 s. EJ 437 548.

HITE, L. M., McDONALD, K. S. Diversity training in the hearland: An exploratory study of small and mid-size organizations. Indiana University: Purdue University Fort Wayne, 2004, 581 – 587 s.

HOFSTEDE, G. Kultury a organizace: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Universita Karlova, 1999. 138 s. ISBN 80-85899-72-8.

HOLLADAY, C. L., QUIÑONES, M. A. The influence of traning focus and trainer characteristics on diversity training effectiveness. Academy of management learning & education, Volume: 7 (3), 2008, 343 – 354 s.

HOLVINO, E. H., FERDMAN, B. M., MERILL-SANDS, D. Creatining and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approacheds. In: M. S. Stockdale & F. J. Crosby (eds.), The psychology and management of workplace diversity, 245 – 276 s., MA: Blackwell, 2004.

HUBBARD, E. E. Diversity management, Amherst: HRD Press, 2004, 23 – 28 s., ISBN 0-87425-761-1.

CHRÁSKA, M. Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2007, 163 s., ISBN 978-80-247-1369-4.

CHUNG, W. V. Challenges confronting the diversity professor in training corporate America: A matter of theoretical or practical perspectives. Oklahoma State University: Department of Speech Communication, 1996, 2 – 26 s.

JACKSON, B. W., HOLVINO, E. Working with multicultural organizations: Matching theory and practice. In: R. Donleavy (Ed.), OD Network, 1986, 87 – 90 s.

JANDOUREK, J. Sociologický slovník. Praha: Portál, 2001. 136, 243 s., ISBN 80-7178-535.

JAYNE, M. E. A., DIPBOYE, R. L. Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human resource management*, Volume: 43 (4), 2004, 420 – 424 s.

JOSHI, A., FOH, H. The role of content in work team diversity research. A meta-analytic review, *Academy of management journal*, Volume: 52 (3), 2009, 599 – 627 s.

JOHNSON, S. J. Valuing and managing diversity in business and industry: Literature review and models. University of Minnesota: Training and development research center. 1992, 2 – 18 s.

KAHN, R. L., & BYOSIERE, S. Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd edition., Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, Volume: 3, 571 - 650 s.

KARSTEN, M. F. Management and gender: Issues and attitudes. Westport: Praeger Publisher. 1994, 73 s., ISBN 0-275-94501-4.

KEARNY, E., GEBERT, E. VOELPEL, S. C. When and how diversity benefits teams: The importance of team member's need for cognition. *Academy of management journal*, Volume: 52 (3), 581 – 591 s.

KEE, M. R. Corporate culture makes a fiscal difference. *Industrial management* 2003. Volume 11-12, 16 - 20 s. [cit. 18. května 2005] Dostupné na Word Wide Web: <http://km.fph.vse.cz/veda/knowledge/zprava/spr.htm>.

KERKA, S. Diversity training: Trends and issues alerts. Washington: Office of educational research and improvement, 1998, 1 – 4 s.

KOTTER, J. Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Praha: Management Press, 2000, 190 s., ISBN 978-80-7261-015-0.

KRIŠTOFOVÁ, Z. Firemní a národní kultura v kontextu managementu a specifika organizační kultury českých firem. Praha: Karlova Univerzita, Písemná práce v rámci presenčního magisterského studia, 2005, 7 - 14 s.

KRIŠTOFOVÁ, Z. Řízení rozmanitosti, Diversity management. Vědecká konference: Hradecké ekonomické dny 2009, Ekonomický rozvoj a management regionů. Hradec Králové: Gaudeamus, s. 359 - 363. ISBN 978-80-7041-455-2.

KRIŠTOFOVÁ, Z. Řízení rozmanitosti ve společnosti Kraft Foods. Kapitola v monografii, s. 155 – 165. EGER, L. a kol. Diverzity management. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností, 2009, 200 s. ISBN 978-80-87306-03-1.

KRIŠTOFOVÁ, Z. Diverzita a firemní vzdělávání. Mezinárodní vědecká konference: Aktuální trendy ve vzdělávání, Olomouc: AEDUCA, 2011, publikace ve sborníku, ISBN 978-80-244-3169-7.

KRIŠTOFOVÁ, Z. Diverzita a firemní kultura. Mezinárodní vědecká konference 2011: Hradecké ekonomické dny, Ekonomický rozvoj a management regionů, příspěvek v sekci Ekonomika a management firmy. 157 – 191 s., ISBN 978-80-7435-100-6.

KRIŠTOFOVÁ, Z., EGER, L. Výzkum úspěšných implementací diverzity managementu v České republice. In. Trendy v podnikání 2012, Plzeň: ZČU v Plzni, 2012 (v tisku).

KULIK, C. T., ROBERSON, L. Common goals and golden opportunities: Evaluations of diversity education in academic and organizational setting. Academy of management learning & education, Volume: 7 (3), 2008, 309 – 331 s.

LIEBERMAN, D. A., GURTOV, E. Perceptions of diversity training needs in high tech business. Portland State University, 1994, 16 – 17, 35 s.

LICHTENSTEIN, D., LINDSTROM, L. Promoting multicultural competence: Diversity training for transition professionals. In: The journal for vocational special needs education, Volume: 30, Number: 3, Spring 2008, 1-3 .

LINEHAN, M., HANAPPI-EGGER, E. Diversity and diversity management: comparative advantage. In: *Managing human resources in Europe. A thematic approach.* London: Routleg, 2006, 217 – 221, 230 – 231 s.

LOMBARDO, M. M., EICHINGER, R. W. For your improvement. A guide for development and coaching. For learners, managers, mentors, and feedback givers. Lominger International: A Korn/Ferry Company, 2006, 125 s., ISBN 0-974892-2-3-3.

LUKÁŠOVÁ, M. Zaostřeno na diverzitu na pracovišti. Praha: Nadace Open Society Fund a Otevřená společnost, 2007, 17 s., ISBN 978-80-87110-06-5.

LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. 97 s., ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004. 34, 39 s., ISBN 80-247-0648-2.

MACHOVCOVÁ, K. Ženy na skleněném útesu. In: *Rovné příležitosti do firem.* Praha: EU Equal, 2006, 17, 30 s., ISBN 80-86520-15-3.

MACKIE, M. & HAMILTON, D. (eds.) Affect, cognition, and stereotyping: Interactive processes in group perception. San Diego: Harcourt, Brace, Jonanovich, 1993, 297 – 313 s.

MAI-DALTON, R. R. Providing cultural diversity training: Some ethical issues. The University of Kansas, School of Business, 2000, 2 – 9 s.

MANDOLLA, B., KOHLER-GRAY, S. Management development that values diversity. *Personnel management.* 1990, 41 – 47 s.

McCUNE, J. C. Diversity training: A compative weapon. In M. H. Albrecht (ed.), *International human resourses management: Managing diversity in the workplace.* Oxford: Blackwill Publisher, 2001, 183 s.

McMAHON, A. M. Does Workplace diversity matter? A survey of empirical studies on diversity and firm performance, 2000 – 2009, *Journal of diversity management*, Volume: 5 (2), 2010, 37 – 48 s.

METCALFE, B. D., WOODHAMS, C. Critical perspectives in diversity and equality management. *Gender in management, An international journal*, Volume: 23 (6), 2008, 175 – 241 s.

MILLER, G. E., ROWNEY J. I. A. Workplace diversity management in a multicultural Society. *Women in management review*, Volume: 14 (8), 1999, 307 – 315 s.

MOON, M. M. K. Understanding the impact of cultural diversity on organization. A research paper. The research department: Air command and staff college, March 1997, 1 – 30 s.

NOVÝ, I. Interkulturní management. Lidé, kultura a management. Praha: Grada Publishing, 1996. 23-24, 58-59 s., ISBN 80-7169-260-3.

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.

PONTEROTTO, J. G. Charting a course for research in multicultural counseling training. *The Counseling Psychologist*, Volume: 26 (1), 1998, 43-68 s.

RISBERG, A., SODERBERT, A. M. Translating a management concept: Diversity management in Denmark. *Gender in management: An international journal*, Volume: 23 (6), 2008, 426 – 441 s.

ROBERGE, M. E., LEWICKY, R. J. From theory to practice: Recommending supportive diversity practices. *Journal of diversity management*. Volume: 6 (1), 2011, 1 – 20 s.

ROSADO, C. What do we mean by „managing diversity“? In Sumati Reddy (ed.), *Workforce diversity*, Volume: 3 (Concepts and cases), Hyderabad, India: ICAFAI University, 2008, 5, 10 s.

RYNES, S., ROSEN, B. A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. *ABI/Inform Global, Personnel psychology: Summer, Volume: 48 (2), 1995, 247 – 270 s.*

SCOTT, W. R. The rise of training programs in firms and agencies: An institutional perspective. In Staw B., Cummings LL (Eds), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, Volume: 13, 1991, 297 – 326 s.

SCHEIN, E., H. *Psychologie organizace. Malá moderní encyklopedie.* Praha: Orbis, 1969. 134-135 s.

STEWART, R. J. Running head: Negative outcomes of diversity training. What can we do? Michigan State University, 1999, 4 – 16 s.

SUE, D W., & SUE, D. *Counseling the culturally different: Theory and practice*, 4th edition, New York: Wiley. 2003, 12 s.

SUß, S., KLEINER, M. Diversity management in Germany: Dissemination and design of the concept. *International journal of human resource management*, 2008, 18 s., 1934-1953.

STEWART, J., HARTE, V. The implications of talent management for diversity training: An explanatory study. *Journal of European industrial training*. Volume: 34 (6), 2010, 506 – 518 s.

ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* Praha: Portál, 2007, 159 – 161 s., ISBN 978-80-7367-313-0.

THANEM, T. Embodying disability in diversity management research. *Equal Opportunities International*. Volume: 27 (7), 2008, 581 – 595 s.

THOMAS, R. R. Managing employee diversity: expanding the scope of equal employment opportunity/affirmative action. The American Institute for managing diversity, Morehouse

College, Atlanta, GA, 1990, s. 112 – 117. Thousand Oaks: SAGE, 1996, 5 – 6 s., ISBN 080-395-820-X.

TRNKOVÁ, J.: Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem. Praha: EU Equal, 2006, 4 s.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. 137, 146 – 147 s., ISBN 80-247-0405-6.

VELÍŠKOVÁ, H. In: KRÁLÍKOVÁ, A. Řídit různorodé týmy je náročnější – a je to výzva. Rovné příležitosti do firem. 3. speciální vydání, Praha: Gender Studies, o.s. 2008, 22 s., ISBN: 978-80-86520-25-4.

VELÍŠKOVÁ, H. Víc (různých) hlav víc ví. Diversity management – přínosy rozmanitých pracovních týmů. 1. vydání, Praha Nový: prostor, o.s., 2007, 30, 37, 46 s., ISBN 978-80-903990-0-6.

VELÍŠKOVÁ, H. Rovné šance jako konkurenční výhoda 1. vydání, Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů a Gender Studies, o.p.s, 2007, 19 – 20 s., ISBN 978-80-86520-19-3.

ZICH, F. Sociologický výzkum. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1976, 159, 182 s., ISBN 25-129-76.

ŽENY V ŘÍDÍCÍCH POZICÍCH. Praha: Gender Studies, 2006, ed. Linda Sokašová, 15 s., ISBN 80 – 86520-13-7.

11 Bibliografie

ARREDONDO, S. Successful diversity management initiatives: A blueprint for planning and Implementation. ThousandOaks. CA: Sage, 2002.

BELL, M. S., MUSTAFA, E. O., KARATAS – OZKAN, M. Diversity in the context of lifelong learning. Armstrong: Management learning, education and development, Paper: 4, Job No. 5210.

BENEŠ, M. Andragogika. 1. Vydání, Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2580-2

BUNTON, W. Best practices in achieving workforce diversity. Golden, Colorado: Coors Brewing Company. 2000.

COX, T. J. Creating the multicultural organisation. San Francisco: Jossey-Bass. 2001, s. 3. Cultural diversity in organizations and business: Gaining a competitive Advantage. A primer. Affiliation of multicultural societies & service agencies of BC (AMSSA), 2nd edition, 2000., ISBN 0-9696026-1-8.

CROWE, D., HOGAN, M. Cultural diversity in the workplace. IMI Bizlab on cultural diversity: National action plan against racism and the equality authority. 2007, ISBN: 978-1-902664-16-3.

Diversity survey. No room for talent? Corporate knights diversity issues. [cit. 17. 11. 2009, 18.00 h.] Dostupné na Word Wide Web: <http://static.corporateknights.ca/Diversity2008.pdf>.

Equality and diversity in self-assessment. Guidance for colleges and providers. Coventry: Learning and skills council national office, LSC-P-NAT-090159. Ethic diversity survey. April 2003, STC/HFS 028-75215.

FORMÁNKOVÁ, L., NEDOMA, A. M. Kdo se (po)stará? Zkušenost se zaváděním programu sladění práce a rodiny zaměřeného na alternativní pracovní režimy v mezinárodní firmě. Praha: Aperio, Brno: SOÚ AV ČR, 2009

GAVORA, S. Výzkumné metody v pedagogice. Brno: Paido, 1996, ISBN 80-85931-15-X.

HARRIS, C. B., MORAN, R. T. Managing cultural differences (3rd edition), Houston, TX: Gulf Publishing company, 1991.

HARRIS, H. BREWSTER, C. & SPARROW, S. International human resource management. London: Chartered Institute of personal development, 2004.

Harvard Business Review on managing diversity. Harvard Business School Publishing: Boston, 4. vydání, 2002, ISBN 1-57851-700-1.

HOLVINO, E. The Multicultural organizational development model. Unpublished training materials. Chaos Management, Ltd. Brattleboro. VT., 2004.

JABBOUR, CH. J. CH., GORDONO, F. S., CALDEIRA DE OLIVEIRA, J. H. C. Diversity management: Challenges, benefits, and the role of human resources in Brazilian organizations.

JEŘÁBEK, H. Úvod do sociologického výzkumu. Praha: Univerzita Karlova, 1992, ISBN 80-7066-662-5.

KANDOLA, S. Managing diversity. CIPD, 2006.

KANDOLA, B. & FULLERTON, J. Diversity in action: Managing the MOSAIC. London: Chartered institute of personnel and development. 2001, ISBN 0-85-292-742-8.

KEITH, F. S. Úspěšný návrh výzkumu. Praha: Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-468-7.

KVALE, S. InterView. An introduction to qualitative research interviewing.

MAXWELL, J. A. Qualitative research design. An interactive approach. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 2005, ISBN 076-192-608-9.

MCCCD Diversity Survey. Maricopa country community college district. [cit. 17. 11. 2009, 18.31 h.] Dostupné na Word Wide Web:

<http://www.statcan.gc.ca/cgibin/imdb/p2SV.pl?Function=getSurvey&SDDS=4508&lang=en&db=imdb&adm=8&dis=2#1>.

MIOVSKÝ, M. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1362-4.

MUŽÍK, J. Didaktika dospělých. 1. vyd. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, edice celoživotního vzdělávání, 2002. 204 s. ISBN 80-86284-21-2.

National survey reveals diversity in the workplace is critical in attracting and retaining talent. Chicago [cit. 7. 11. 2009, 22.27 h.] Dostupné na Word Wide Web: http://www.harrisinteractive.com/NEWS/newsletters/clientnews/CapitalHGroup_WakeForestU_DiversityinWorkplace_Sept17_2009.pdf.

NIETO, S. Affirming diversity: The sociopolitical context of multicultural education, 2nd edition. New York: Longman, 1996.

POPE-DIAVIS, D., DINGS, J. The assessment of multicultural counselling competencies. In J. Ponterrotto, J. M. Casas, L. A. Suzuki, & C. M. Alexander (Eds.) Handbook of multicultural counseling. Thousand Oaks. Sage. 1995.

Přehled základních údajů o akvizici společnosti Danone. Global biscuits operations Roosevelt, Building on the promise of diversity. New York: Amacom, 2006, ISBN 978-0-8144-0862-9.

ROUH, S. A. The effects of diversity training on recognizing gender differences in corporate environment. University of North Texas, dissertation, 2001.

SCHEIN, E., H. Psychologie organizace. Malá moderní encyklopedie. Praha: Orbis, 1969. 134-135 s.

SOKOLOVSKÝ, T. Informace o problematice diverzity a Diverzity Management. Pracovní materiál vytvořený v rámci KA č. 2 projektu „Diverzita pro OZP“, OP LZZ, 2009.

ŠVEC, Š. a kol. Metodológia vied o výchove. Bratislava: IRIS. 1998, ISBN 80-88778-73-5.

THIEDERMAN, S. Bridging cultural barriers for corporate success. Lexington, MA: D. C. Health and Co.

Základní informace řízení diverzity ve společnosti Česká Spořitelna – interní zdroj.

Základní informace o společnosti Česká Spořitelna. [cit. 1. 12. 2011, 10.15 h.] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>

Základní informace o společnosti Česká Spořitelna. [cit. 1.12.2011, 10.55 h.] Dostupné na Word Wide Web: <http://flexibilni.lmc.eu/liga-flexibilnich-firem/flexiliga/ceska-sporitelna-as/>

Základní informace řízení diverzity ve společnosti ČSOB – interní zdroj.

Základní informace o společnosti ČSOB. [cit. 1. 12. 2011, 9.13 h.] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Stranky/default.aspx>

Základní informace o společnosti Komerční banka [cit. 5.2.2012, 13.45 h.] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.kb.cz/file/cs/o-bance/vztahy-s-investory/publikace/vyrocni-zpravy/kb-2010-vyrocni-zprava.pdf?4cb0a8b0e6f12ecef4e7d52352577b9>

Základní informace o společnosti Komerční banka [cit. 5. 2. 2012, 13.56 h.] Dostupné na Word Wide Web: <http://flexibilni.lmc.eu/liga-flexibilnich-firem/flexiliga/komercni-banka-as/>

Základní informace o společnosti Komerční banka [cit. 5. 2. 2012, 14.30 h.] Dostupné na Word Wide Web:

<http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/spolecenska-odpovednost/zamestnanci.shtml>

Základní informace řízení diverzity ve společnosti Kraft Foods CR – interní zdroj.

Základní informace o společnosti RWE. [cit. 30. 11. 2011, 14.20 h.] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.rwe.cz/cs/o-rwe/>

Základní informace řízení diverzity ve společnosti Pivovary Staropramen – interní zdroj.

Základní informace řízení diverzity ve společnosti Pivovary Staropramen. [cit. 22. 1. 2012, 18.13 h.] Dostupné na Word Wide Web: (http://www.diversity-management.cz/uspesne_priklady.php?id=120)

Základní informace řízení diverzity ve společnosti Pivovary Staropramen. [cit. 21. 1. 2012, 17.00 h.] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.iniciativapivovaru.cz/webmagazine/home.asp?idk=1>).

Základní informace řízení diverzity ve společnosti Pivovary Staropramen. [cit. 22. 1. 2012, 18.02 h.] Dostupné na Word Wide Web: http://www.pivovary-staropramen.cz/web.php/o_nas/).

Základní informace řízení diverzity ve společnosti T-Mobile – interní zdroj.

Základní informace o společnosti Vodafone. [cit. 30. 11. 2011, 13.27 h.] Dostupné na Word Wide Web: http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/o_spolecnosti/

12 Seznam obrázků a grafů

Obrázek č. 1: Proces organizační změny z pohledu diverzity	18
Obrázek č. 2: Od monokulturalismu k multikulturní organizaci: Proces přeměny	19
Obrázek č. 3: Perspektivy diverzity na pracovišti	20
Obrázek č. 4: Model diverzitního organizačního rozvoje.....	21
Obrázek č. 5: Základní pilíře organizace	32
Obrázek č. 6: Kulturní ledovec – Tři úrovně organizační diverzitní kultury	38
Obrázek č. 7: Cíle vzdělávání na podporu řízení diverzity.....	50
Obrázek č. 8: Trojdílný model osobní identity	53
Obrázek č. 9: Účel výzkumu, výzkumná otázka a stav řešení problému.	62
Obrázek č. 10: Organizační schéma jednotky pro řízení diverzity.....	81
Obrázek č. 11: Strategie diverzitního řízení 2011 - 2012	92
Obrázek č. 12: CSR Strategie České Spořitelny 2011 - 2013	104
<i>Graf č. 1: Velikost společnosti, ve které respondenti pracují.....</i>	<i>67</i>
<i>Graf č. 2: Organizační úroveň respondentů.....</i>	<i>68</i>
<i>Graf č. 3: Délka pracovní zkušenosti respondentů (v letech).....</i>	<i>68</i>
<i>Graf č. 4: Úroveň vzdělání respondentů.....</i>	<i>69</i>

13 Přílohy

13.1 Příloha A: Standardy inkluzivní firemní kultury

Nastavené standardy podporující globální diverzitní a inkluzivní organizaci

1. **Vize, cíle, politiky.** Pokrývají celkový koncept a přístup organizace k diverzitě, včetně formálního vyjádření hodnot diverzity, požadavků na řízení diverzity a jak je diverzita součástí organizace.
2. **Vedení a zodpovědnost.** Zahrnují zodpovědnost vedení organizace za vedení a podporu organizačních snah o diverzitu. Také zahrnuje zodpovědné metody pro vedení a organizaci jako celek.
3. **Infrastruktura a implementace.** Je to způsob, jakým organizace strukturuje nebo organizuje svou představu diverzity a jakým způsobem může efektivně plnit cíle diverzity. To zahrnuje různorodou pracovní sílu, rozhodovací pravomoce zaměstnanců a také tvorbu sítě a vztahů na pracovišti (*networking*).
4. **Pracovní řád a pravidla/flexibilita.** Popisují, jak je organizována práce a do jaké míry existují flexibilní úvazky pro zaměstnance, včetně pravidel odchodu, apod.
5. **Interní spravedlnost v odměňování.** Zkoumají, jak jsou pracovní místa navržena, klasifikována, odměněna a přiřazována. To zahrnuje vyhodnocení systému odměn a míru, do jaké je organizace „zdravá“ a spravedlivá.
6. **Zaměstnanecké benefity a služby.** Upravují benefity a služby pro zaměstnance tak, aby splňovaly jejich specifické potřeby a zájmy.
7. **Měření, průzkum a vyhodnocení.** Hodnotí, jakým způsobem je diverzita a zapojení zaměstnanců měřeny, jestli organizace dělá průzkum spokojenosti, dále průzkum zaměřené na podporu strategií diverzity, vývoje firemní kultury apod.

8. **Nábor a rozvoj.** Popisují, jak organizace zajišťuje diverzitu a zapojení při náboru a jestli vytváří inkluzivní kulturu, která posiluje profesionální výjimečnost a podporuje zdravou míru udržení.
9. **Diverzitní vzdělávání.** Zkoumají uvědomění o diverzitě a zapojení, zdali jsou tato školení a rozvoj dovedností integrována do celkové koncepce rozvoje a vzdělávání organizace.
10. **Komunikační strategie diverzity.** Popisují, jak je diverzita vyjádřena a podporována, a to jak interně, tak externě.
11. **Zlepšení výkonu, vzdělávání a kariérní rozvoj.** Zkoumají míru, do jaké jsou zlepšení výkonu, vzdělávání a kariérní rozvoj poskytovány rovnoměrně, aby umožnily všem zaměstnancům uspět na svých pozicích.
12. **Vztahy s komunitou a vládou.** Zahrnují snahy organizace navázat spojení a investovat do komunit, se kterými jsou v interakci. Tato kategorie také zahrnuje vztahy k vládě a sociální zodpovědnost.
13. **Produkty, služby a vztahy s dodavateli.** Mění vnímání organizace vůči diverzitě na úrovni zákazníků a efektivitě při vytváření a dodávání vhodných produktů a služeb stávajícím a budoucím zákazníkům. To zahrnuje proces výběru, zadávání a interakce s dodavateli a prodejci.
14. **Marketing a zákaznický servis.** Zkoumají uvědomění organizace o diverzitě zákazníků a její citlivosti na rozdíly v jazyku, symbolech a obrázcích používaných v marketingových strategiích, a tím pádem přilákání a uspokojení potenciálních i současných zákazníků (O'Mara, J., Richter, A. 2006, s. 159).

13.2 Příloha B: Sebehodnotící dotazník

Sebehodnotící dotazník

		ZŘÍDKA	OBČAS		VŽDY	
		1	2	3	4	5
1.	Rozumím konceptu diverzity a rovných příležitostí.					
2.	Přemýšlím nad svým jednáním a chováním – zda se projevuji zaujatě či se rozhoduji na základě předsudků, či nikoli, a zda rozumím vlastním hodnotám.					
3.	Jsem zvědavý/á, pokládám otázky, abych se dozvěděl/a více o světě, o novém prostředí a lidech.					
4.	Pokud něčemu nerozumím, vždy si žádám vysvětlení.					
5.	Respektuji své kolegy a i ostatní, které potkávám ve svém okolí.					
6.	Ochotně spolupracuji s různými lidmi.					
7.	Uvědomuji si, že sdružování se v rámci “mé skupiny” může druhé vylučovat, nebo může být ostatními vnímána jako vylučující.					
8.	Umím dobře komunikovat a pozitivně ovlivňovat lidi, kteří se ode mě odlišují.					
9.	Zajímám se o myšlenky a nápady jiných lidí, i přestože se mnou nesouhlasí. Jejich názory respektuji, i přestože se mé vlastní názory liší.					
10.	Mám přátele, kteří nejsou stejně staří, jsou jiné národnosti, barvy pleti, pochází z jiného prostředí.					

11.	Rozumím tomu, že vliv na to, kdo já jsem, má částečně prostředí, ze kterého pocházím. Též jsem si vědom i u jiných, a proto můj způsob uvažování není jediný možný.					
12.	Jsem si vědom svých předsudků a vědomě se snažím kontrolovat své domněnky o druhých.					
13.	Uspadnuji druhým porozumění mně samotnému a mým odlišnostem.					
14.	Dbám vědomě na to, abych lidem, kteří jsou jiní než já, věnoval stejnou pozornost, naslouchal jim a respektoval jejich názory.					
15.	Pomáhám svým nově příchozím kolegům se lépe orientovat v nepsaných pravidlech společnosti a vysvětluji jim, jak lze fungovat efektivněji.					
16.	Omluvím se, když někoho urazím.					
17.	Odolám pokušení, v případě neúspěchu, udělat z jednotlivce, nebo ze skupiny obětní beránka.					
18.	Nezapojuji se, když ostatní někoho pomlouvají a posilují tím předsudky a stereotypní myšlení.					
19.	Vím, co je stereotypní uvažování a v konverzaci s jinými lidmi se mu vyhýbám.					
20.	Stýkám se ve svém volném čase i s lidmi, kteří jsou jiní než já (věkem, národností, apod.).					
21.	Myslím si, že spolupracovníci, kteří pochází z jiného prostředí (mající jiné tradice) jsou stejně tak schopní a kompetentní jako lidé, kteří jsou mi kulturně (tradičně) bližší.					
22.	Setkávám se s lidmi, kteří jsou odlišní ode mě.					
23.	Deleguji úkoly na své kolegy a podřízené bez ohledu na jejich odlišnosti.					
24.	Neberu na vědomí žádné fyzické znaky a odlišnosti, když jednám s lidmi nebo pokud se					

	rozhodují o jejich kompetentnosti a schopnosti.					
25.	Snažím se vyvarovat se zobecnění nějakého chování či postojů směrem k určité skupině či jednotlivci (ve smyslu: všichni muži/ženy jsou ...)					
26.	Zareaguji v situacích, kdy někdo nevhodně žertuje, či komentuje jiné.					
27.	Rozpoznám situace, kdy mě ostatní soudí na základě stereotypního uvažování a snažím se je přesvědčit o opaku.					
TOTAL:						

Vyhodnocení výsledků

Sečtěte si celkově body, abyste mohli určit, kde se nacházíte na následující škále:

0 až 39 bodů: Neuvědomělý

Neuvědomělí lidé si neuvědomují, že dávají najevo zaujaté chování. Mohou urazit ostatní, aniž si to sami uvědomují. Mohou považovat stereotypy za fakta.

40 až 69 bodů: Tradiční

Tradiční lidé si jsou vědomi svých předsudků, a že jejich chování může urazit ostatní. Přesto pokračují v hanlivých vtipech, nevhodných poznámkách a činech, protože zákony a hodnoty organizace se na ně nevztahují.

70 až 99 bodů: Neutrální

Rebelové si jsou vědomi předpojatosti a předsudků, až je to někdy na škodu. Občas mohou jednat příliš ukvapeně a působit, že přehánějí. Rebelové občas získají reputaci, díky které lidé podceňují své pohledy, vyhýbají se jim, nebo je neberou vážně.

13.3 Příloha C: Zpětná vazba na vzdělání pro podporu řízení diverzity

Dotazník pro zpětnou vazbu v rámci diverzitního vzdělávání

1. Prosím vysvětlete vlastními slovy, co podle vás znamená diverzita.
2. Jak by asi vysvětlili vaši kolegové pojem diverzita? Setkal jste se s tímto pojmem ve společnosti, ve které pracujete?
3. S jakými druhy diverzitního vzdělávání jste se ve společnosti, ve které pracujete, setkal? Jak často se diverzitní vzdělávání na vašem pracovišti koná? Jak dlouhé jsou jednotlivé programy/workshopy/přednášky?
4. Co si myslíte, že by mělo být cílem diverzitního vzdělávání? Naplňují nabízené školení očekávaný výsledek?
5. Účastnil/a jste se někdy takového diverzitního školení. Jestliže ano, tak kdy? Prosím popište jeho přínos pro vaši práci a pro vaše vztahy na pracovišti.

13.4 Příloha D: Dotazník využitý při kvantitativním šetření

Řízení diverzity a jeho vymezení

Řízení diverzity je možné definovat jako systematický postup, který organizace využívají, pokud se rozhodnou pracovat s různorodostí lidí a chtějí ji využít jako strategickou hodnotu. Jeho hlavním smyslem je vytvoření takové firemní kultury, která je otevřená všem bez ohledu na jejich věk, pohlaví, vzdělání, pracovní zkušenosti, barvu pleti, náboženství, sexuální orientaci, národnosti apod.

Data o společnosti a o zaměstnanci/zaměstnankyni:

1) Společnost, pro kterou pracujete, má:

- 1) méně než 50 zaměstnanců
- 2) 51 – 100 zaměstnanců
- 3) 101 – 500 zaměstnanců
- 4) 501 – 1000 zaměstnanců
- 5) více než 1 tisíc zaměstnanců

2) Na jaké úrovni ve společnosti působíte:

- 1) Samostatný pracovník (bez přímých podřízených)
- 2) Manažer (vedoucí pracovník)
- 3) Ředitel (oddělení, sekce, závodu apod.)
- 4) Jiné:

3) Vaše pracovní zkušenost:

- 1) méně než jeden rok
- 2) 1 - 4 roky
- 3) 5 - 10 let
- 4) 11-15 let
- 5) více než patnáctiletá pracovní zkušenost

4) Váš pracovní úvazek je

- 1) Plný pracovní úvazek
- 2) Částečný pracovní úvazek při rodičovské dovolené
- 3) Částečný pracovní úvazek po odchodu do důchodu
- 4) Projektový pracovní úvazek
- 5) Jiný, prosím uveďte jaký

5) Jste:

- 1) Muž
- 2) Žena

6) Váš věk je:

7) Vaše národnost je:

- 1) Česká
- 2) Slovenská
- 3) Jiná, prosím uveďte jaká

8) Vaše úroveň vzdělání je:

- 1) Vysokoškolské vzdělání (Bc., Ing., Mgr., doktorské, jiné adekvátní)

- 2) Vyšší vzdělání (Dis., DiUm., jiné adekvátní)
- 3) Středoškolské vzdělání s maturitou
- 4) Středoškolské vzdělání s vyučením (bez maturity)
- 5) Nižší vzdělání

9) Váš stav je:

- 1) Svobodný/á
- 2) Zadaný/á ale stále svobodný/á
- 3) Manželství

10) Váš rodičovský status je:

- 1) Bezdětný/á
- 2) Jste rodičem
- 3) Jste prarodičem

Řízení diverzity

V následujících 22 otázkách rozdělených do tematických oblastí prosím vyberte jednu z pěti možností odpovědí:

Zcela souhlasím – Souhlasím – Nevím – Nesouhlasím - Zcela nesouhlasím

Vedení lidí:

11) Můj nadřízený dokáže ocenit rozdílné názory svých podřízených.

Zcela souhlasím – Souhlasím – Nevím – Nesouhlasím - Zcela nesouhlasím

12) Můj nadřízený podporuje takové prostředí, ve kterém jeho podřízení mohou otevřeně vyjádřit své zájmy, názory týkající se práce, pracovního prostředí apod.

Zcela souhlasím – Souhlasím – Nevím – Nesouhlasím - Zcela nesouhlasím

13) Můj nadřízený mě a moje názory respektuje.

Zcela souhlasím – Souhlasím – Nevím – Nesouhlasím - Zcela nesouhlasím

Spolupracovníci - Každodenní interakce s kolegy na stejné úrovni řízení:

14) Moji spolupracovníci mě a moje názory respektují.

Zcela souhlasím – Souhlasím – Nevím – Nesouhlasím - Zcela nesouhlasím

15) V naší společnosti je vytvořené přátelské prostředí, které je otevřeno nově příchozím zaměstnancům.

Zcela souhlasím – Souhlasím – Nevím – Nesouhlasím - Zcela nesouhlasím

16) Humor na pracovišti není postaven na zesměšňování druhých na základě genderu, etnického původu, věku, náboženství, sexuální orientace nebo jiných jedinečných vlastností.

Zcela souhlasím – Souhlasím – Nevím – Nesouhlasím - Zcela nesouhlasím

Moje vlastní chování:

17) Jednám se svými kolegy s respektem.

Zcela souhlasím – Souhlasím – Nevím – Nesouhlasím - Zcela nesouhlasím

18) Cítím se komfortně ve spolupráci s kolegy, kteří jsou jiného věku, náboženského vyznání, genderu, etnického původu, sexuální orientace apod.

Zcela souhlasím – Souhlasím – Nevím – Nesouhlasím - Zcela nesouhlasím

19) Jsem otevřený myšlenkám druhých lidí, i přestože mají jiný pohled na věc nebo jiný názor.

Zcela souhlasím – Souhlasím – Nevím – Nesouhlasím - Zcela nesouhlasím

20) Je pro mě důležité, aby bylo se všemi lidmi zacházeno i přes jejich odlišnosti stejně (jako s většinou).

Zcela souhlasím – Souhlasím – Nevím – Nesouhlasím - Zcela nesouhlasím

21) Hovořím s ostatními lidmi o jejich odlišnosti bez problémů.

Zcela souhlasím – Souhlasím – Nevím – Nesouhlasím - Zcela nesouhlasím

Principy řízení diverzity v personálních procesech:

22) Noví zaměstnanci jsou do společnosti najímání na základě jejich dovedností a znalostí, nehledě na jejich věk, pohlaví, etnického původu, náboženství apod.

Zcela souhlasím – Souhlasím – Nevím – Nesouhlasím - Zcela nesouhlasím

23) Zaměstnanci jsou povyšováni do vyšších pozic na základě jejich dovedností, znalostí a zkušeností, nehledě na jejich věk, pohlaví, etnického původu, náboženství apod.

Zcela souhlasím – Souhlasím – Nevím – Nesouhlasím - Zcela nesouhlasím

24) Všichni zaměstnanci mají rovnocenný adekvátní přístup k firemnímu vzdělání a profesnímu rozvoji.

Zcela souhlasím – Souhlasím – Nevím – Nesouhlasím - Zcela nesouhlasím

Politiky a postupy:

25) Společnost má jasně daná pravidla týkající se chování (Etický kodex), které je akceptováno na pracovišti.

Zcela souhlasím – Souhlasím – Nevím – Nesouhlasím - Zcela nesouhlasím

26) Společnost oceňuje a hodnotí své zaměstnance na základě výsledku a provedené práce, nehledě na jejich věk, pohlaví, etnického původu, náboženství apod.

Zcela souhlasím – Souhlasím – Nevím – Nesouhlasím - Zcela nesouhlasím

27) Společnost nabízí takové pracovní podmínky svým zaměstnancům, které lze označit jako respektující.

Zcela souhlasím – Souhlasím – Nevím – Nesouhlasím - Zcela nesouhlasím

28) Koncepce řízení diverzity (částečně i rovné příležitosti, řízení rozmanitosti) je ve společnosti v povědomí zaměstnanců. Je jim dostatečně vysvětlena.

Zcela souhlasím – Souhlasím – Nevím – Nesouhlasím - Zcela nesouhlasím

Diverzitní řízení a diverzita jako fenomén

29) Co byste se chtěl/a dozvědět o konceptu diverzity?

.....

13.5 Příloha E: Podrobné výstupy z výzkumného šetření

Group Statistics					
	Úroveň působení ve společnosti	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Vedení lidí:	.00 (samostatný zaměstnanec)	52	.7733	.23209	.03282
	1.00 (manažer/ředitel)	48	.7872	.23235	.03389
Spolupracovníci - Každodenní interakce s kolegy na stejné úrovni řízení:	.00 (samostatný zaměstnanec)	52	.8367	.15242	.02156
	1.00 (manažer/ředitel)	48	.9007	.09927	.01448
Moje vlastní chování:	.00 (samostatný zaměstnanec)	52	.9030	.09815	.01388
	1.00 (manažer/ředitel)	48	.9181	.08811	.01285
Principy diverzity managementu v personálních procesech:	.00 (samostatný zaměstnanec)	52	.6650	.15087	.02134
	1.00 (manažer/ředitel)	48	.7380	.13521	.01972
Politiky a postupy:	.00 (samostatný zaměstnanec)	52	.6875	.22339	.03159
	1.00 (manažer/ředitel)	48	.7593	.18567	.02708

Correlations

		úroveň působení	velikost společnosti	délka praxe	vedení	spolupracovníci	Chování	principy	Politiky	diverzita
úroveň působení	Pearson Correlation	1	,177	0,387**	,010	0,212*	,092	0,237*	,163	,197
	Sig. (2-tailed)		,078	,000	,921	,034	,364	,018	,105	,049
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
velikost společnosti	Pearson Correlation	,177	1	,152	-,003	,153	,023	,166	,083	,114
	Sig. (2-tailed)	,078		,132	,979	,128	,821	,100	,412	,259
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
délka praxe	Pearson Correlation	0,387**	,152	1	-,029	,085	,044	,077	,157	,102
	Sig. (2-tailed)	,000	,132		,777	,401	,661	,444	,119	,314
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100

	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Vedení	Pearson	,010	-,003	-,029	1	0,406**	,055	0,275**	0,516**	0,703**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,921	,979	,777		,000	,584	,006	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Spolupracovníci	Pearson	0,212*	,153	,085	0,406**	1	,122	0,428**	0,605**	0,717**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,034	,128	,401	,000		,226	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Chování	Pearson	,092	,023	,044	,055	,122	1	,038	,140	0,333**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,364	,821	,661	,584	,226		,708	,165	,001
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Principy	Pearson	0,237*	,166	,077	0,275**	,428	,038	1	0,609**	0,708**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,018	,100	,444	,006	,000	,708		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Politiky	Pearson	,163	,083	,157	0,516**	0,605**	,140	0,609**	1	0,890**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,105	,412	,119	,000	,000	,165	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100

13.6 Příloha F: Záznamový arch pro rozhovory

ZÁZNAMOVÝ ARCH:

ROZHOVORY S ODBORNÍKY NA ŘÍZENÍ DIVERZITY

Jméno respondenta: _____

Společnost: _____

Datum a místo konání: _____

Délka schůzky: _____

Nahráváno: ANO/NE

Hlavní oblasti z hlediska organizace:

- Pojetí řízení diverzity a rovných příležitostí v organizaci (obeznámenost s konceptem)
- Koncept společenské odpovědnosti firmy
- Vize a strategie společnosti (jaké jsou hlavní výzvy, kterým čelí, jaká je vize, jaký je Váš názor na strategii společnosti, jakou má společnost budoucnost)
- Vztah společnosti k zákazníkům
- Kultura a identita společnosti (image společnosti, hrdost na společnost)
- Diverzita v podnikovém vzdělávání (různorodost pozic a rolí a pohlaví pracovníků, kteří se účastní školení a kurzů, různorodé cílové skupiny vzdělávání, různorodost přístupů v konceptech podnikového vzdělávání)

Hlavní oblasti z hlediska vedení a řízení lidí:

- Leadership a týmová spolupráce v multikulturním týmu
- Vyváženost pracovního a soukromého života (work-life balance)
- Rozmanité pracovní týmy a jejich přínos (v čem jsou rozmanité týmy pro organizaci především prospěšné)
- Vedení lidí (jaký je styl řízení společnosti, jakou lidři vzorem pro zaměstnance, jaké typy lidí pracují pro společnosti, jaké týmy fungují ve společnosti)
- Atmosféra a sociální klima na pracovišti

Hlavní oblasti z hlediska personální práce:

- Specifické aktivity uplatňované v organizaci a související s diverzitou (tréninky, osvěta)
- Personální procesy v organizaci (výběr, nábor, nástupnictví, interní mobilita, odměňování)
- Politiky, směrnice a postupy v organizaci – Institucionalizace diverzity managementu
- Flexibilní formy práce a částečné úvazky
- Rozvíjení lidských zdrojů (jak ve společnosti zajišťujete, abyste přilákali a najali ty nejlepší, co považujete za hlavní výzvy do budoucna v oblasti náboru a udržení pracovníků, jak společnost zajistí svůj úspěch v boji o talentované lidi v budoucnu, jaká jsou hlavní kritéria výběru ve vašem středisku pro hodnocení uchazečů, jak byste zařadili v žebříčku důležitosti v rámci funkce lidských zdrojů, co diverzita znamená pro funkci lidských zdrojů, co vnímáte jako hlavní výzvu pro top management a zaměstnance z oblasti diverzity, jaké nástroje v současnosti používá management při zavádění principů podpory diverzity, je zaveden systém měření výkonnosti a výsledků, máte pocit, že jste hodnocen/a spravedlivě, jak společnost povyšuje pracovníky s vysokým potenciálem do vyšších pozic, jsou dostatečně zastoupeni lidé z různých menšin, jiných národností atd.)

Hlavní oblasti z hlediska odlišných skupin zaměstnanců:

- Problematika určitých sociálních skupin z hlediska řízení diverzity (zaměstnávání osob starších 50-ti let, zdravotně znevýhodněných osob, cizinců, rovné zacházení s muži a ženami v organizaci, matek a otců na rodičovské/mateřské/otcovské dovolené)
- Zaměstnávání cizinců (jaké specifické aktivity vůči cizincům organizace realizuje, počet zaměstnaných cizinců, struktura zaměstnaných cizinců z hlediska: země původu, věku, pohlaví, zastávané pozice, jaká je motivace zaměstnavatelů pro zaměstnávání cizinců, realizované aktivity ve vztahu k zaměstnaným cizincům)

Jmenujte akce ve vaší společnosti související s řízením diverzity:

Jsou to:

- Flexibilní pracovní smlouvy z hlediska pracovního času.
- Rozmanité týmy.
- Určení požadavků pro diverzity management.
- Mentorování programů.
- Integrace diverzity managementu do podnikové kultury.
- Konzultační služby pro diverzitní skupiny.
- Podnikové smlouvy, směrnice.
- Komunikace diverzity managementu.
- Trénink diverzity.
- Institucionalizace diverzity managementu.
- Zařízení orientované (podporující) pro diverzitu.
- Design HR orientovaný na diverzity management.
- Evaluace diverzity managementu.