

Oponentský posudek:

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

Mgr. Zuzana Křištofová

Předložená práce v rozsahu 137 stran je rozdělena do tří částí: Část I. teoretická, Část II. teoreticko-empirická, Část III. empirická. Obsah je členěn do osmi hlavních kapitol a závěru. Následuje šest příloh, kde pokračuje číslování. V soupisu bibliografických citací a v bibliografii není bohužel uvedeno číslování pro přehled počtu zdrojů. Práce je přehledná, jednotlivé části logicky navazují. Rozsah kapitol odpovídá potřebě postihnout danou problematiku. Výjimku tvoří Kapitola č. 6: Uplatnění řízení diverzity v podnicích v České republice, která se jeví jako poddimenzovaná a ještě obsahuje poměrně velké grafy.

Naopak velký prostor je věnován případovým studiím (Kapitola č. 7).

V úvodu práce autorka objasňuje, proč se v práci zaměřila na problematiku diverzity a řízení diverzity (rozmanitosti). Pojem diverzity managementu se rozhodla zkoumat jako součást firemní kultury a jako oblast působení managementu (zvláště top managementu a personálního managementu). Cíle práce definuje diferencovaně pro jednotlivé části práce. Sevřenosti práce by možná napomohlo definování hlavního cíle a případně cílů dílčích.

Již v části Úvod se autorka nevyhnula stylistickým a gramatickým prohřeškům (Evropská Unie, ...informací z praxe popisujících, jež popisují...viz s. 9), k nimž v dalším textu přibýly i nedůslednosti formálního typu – hlavně nejednotné uvádění odkazů na literaturu – např. s. 16).

Empirická část je zaměřena na seznámení s orientačním empirickým šetřením „stavu diverzity v českém prostředí“ prostřednictvím metody rozhovoru a dotazníkového šetření. Hypotézy jsou formulované jako součást empirické části na straně 64.

Kapitola č. 1 je věnovaná diverzitě a řízení diverzity. Důležité pojmy (diverzita, různorodost, rozmanitost, diverzity management, řízení různorodosti) jsou sice zpočátku definovány poněkud nepřehledně: již první věty „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...“ (viz s. 12), ale postupně je terminologie

jasněji strukturována a vyložena (viz 1.1) zvláště v důrazu na přínosy a význam řízení diverzity. Přesto zůstává otázka, zda například v poměrně zásadní myšlence: „Důvodem, proč se diverzita objevuje v organizacích, je skutečnost, že vedení organizací se diverzitou zabývat musí a musí najít způsoby, jak ji efektivně řídit.“ by místo prvního uvedení diverzity nemělo být spíše „řízení diverzity“? Správně je odlišena politika rovných příležitostí ve firemní praxi a diverzity management. U poměrně důležitého sdělení na s. 18, které odkazuje na zdroj „Cultural diversity in organizations and business, 2000, s. 5“, není uveden autor a zdroj není v přehledu literatury. Na obrázku č. 2 na s.19 nejsou texty vytištěny v úplnosti. Celkově kapitola č. 1 ukazuje, že se autorka práce dokázala seznámit s aktuálními přístupy, které charakterizují hlavní linie diverzity managementu. Osobně bych také zvažoval, zda je vhodné „model of multicultural organizational development“ překládat jako „model diverzitního organizačního rozvoje“ (viz s. 20).

Kapitola č. 2 se zaměřuje na řízení diverzity jako součásti řízení lidských zdrojů. Je zaveden pojem „kompetence diverzity“. Největší prostor je správně věnován vztahu řízení diverzity a rozvoje organizace. Zde autorka úspěšně syntetizovala postupy na rozvoj a implementaci řízení diverzity navržené různými autory do pětikrokového přístupu: Analýza stávající situace a přípravná fáze, Zjišťování potřeb spojené (lépe - spojených) s diverzitou, Vytváření vize, cílů a strategického plánu, Implementace vybraných zásahů, Sledování a vyhodnocování vývoje a výsledků. Pro fundovanější vyznění práce by podle mého mínění prospělo uplatnit více poznatků – koncepcí samotného řízení lidských zdrojů, z nichž by vyplynula potřeba zabývat se diverzitou. Tedy najít takové koncepce (hlavně z oblasti strategického řízení lidských zdrojů), které by formulovaly požadavek rozvíjet management diverzity. Tím by autorka překročila rámec literatury zabývající se primárně diverzitou, což by bylo přínosem pro argumentaci o důležitosti managementu diverzity (relevantní autoři by mohli být: Snell, Wright, Ulrich apod.).

Kapitola č. 3 je nazvána Firemní kultura a její vymezení. Je podána základní charakteristika firemní kultury jako důležitého konstruktů, s nímž pracuje řada disciplín. Poněkud zvláště ovšem působí to, že výklad problematiky firemní kultury pokračuje plynule v další části (Část II. teoreticko-empirická) kapitolou č. 4 Firemní kultura a řízení diverzity, aniž by bylo vysvětleno, proč není oblast vztahů organizační kultury a diverzity pojata v jedné části. Zároveň také vyvstává otázka, v čem spočívá specifika tzv. teoreticko-empirické části v porovnání s částí tzv. teoretickou?

Kapitola č. 4 tedy pojednává o firemní kultuře a řízení diverzity. Je zde popisována Scheinova koncepce organizační kultury, která byla uvedena již na s. 31, tentokrát ovšem pod odkazem Chung, 1996 a s přesahem k diverzitní kultuře - viz s. 37-8. Objevují se zde pojmy jako prodiverzitní firemní kultura (s. 39), inkluzivní firemní kultura (s. 39), diverzitní společnost (s. 41). Významnou subkapitolu tvoří bod 4.3 Nastavení diverzitní firemní kultury, kde je zmíněno několik typů intervencí, které je v tomto procesu možno využít.

Kapitola č. 5 se týká vzdělávání pro podporu řízení diverzity. Je zaveden pojem diverzitní vzdělávání. Jeho hlavním záměrem „je vytvoření multikulturní organizace“ (proč ne „diverzitní společnosti“ – viz kapitola č. 4?) Na s. 47 jsou uvedena obvyklá témata vzdělávacích akcí orientovaných na diverzitní řízení požadovaná v českém prostředí, ta jsou konfrontována s cíli a tématy tohoto vzdělávání v zahraničí. V této kapitole nejsou speciálně rozebrány metody využívané v diverzitním vzdělávání. Alespoň stručná zmínka by možná byla vhodná ohledně výcviku a rozvoje „při práci“ a neformálních podob vzdělávání. Dílčí závěr této kapitoly přináší řadu poznatků, které by mohly být obsaženy v „běžném“ textu, pro závěr ponechat jen skutečné shrnutí nejdůležitějšího.

Kapitola č. 6 je první, která je zařazena do Části III. empirické. Provedené empirické šetření je zařazeno do kategorie „smíšený výzkum“. Poněkud nejasně na mě působí formulace: „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.“ (s. 63) Co to znamená v tomto konkrétním případě? Základní výzkumná otázka je formulována na s. 63: „Jaký je současný stav řízení rozmanitosti v podnicích v ČR?“ Dále jsou formulovány tři výzkumné otázky a jim odpovídající hypotézy. Hypotézy hledají vztahy mezi vnímáním diverzity a velikostí společnosti, úrovní působení ve společnosti a délkou praxe. Pro „kvantitativní“ část „výzkumu“ byla použita metoda dotazníku, kterou nakonec vyplnilo 100 respondentů z mezinárodních firem. Autorka přístup k šetření pouze konstatuje, není jasné, jaké další možnosti pro získání dat případně zvažovala. Metodou pro kvalitativní část výzkumu byl rozhovor, který je specifikován jako polostrukturovaný. Pro posouzení platnosti hypotéz byly použity výstupy z dotazníku. Vhodné by bylo v práci uvést, jak vlastně byla měřena míra „vnímání diverzity“ a v jakém rozmezí se toto vnímání projevilo? Odpovědi byly pravděpodobně nějak kvantifikovány, opět není podána čtenáři jasná informace. Za velký problém považuji absenci přehledných výstupů z šetření přímo v textu práce (ne jen v příloze

ve velmi stručné podobě, bez výsledků pro jednotlivé položky). Členění dotazníku a jednotlivé položky se jeví jako adekvátní pro stanovené záměry šetření.

Kapitola č. 7 je nejrozsáhlejší (od s. 73 až do s. 110, s dílčím závěrem do s. 114). Výstupy rozhovorů jsou podány formou případových studií. Metoda případových studií jako výzkumná metoda (formy, možnosti využití, silné a slabá stránky) není v práci charakterizována. V textu práce je uvedeno sedm případových studií. Informace mají spíše popisný charakter, téměř absentuje hodnotící nebo dokonce kritická poloha. Zhodnocení praxe jednotlivých prezentovaných společností podle vhodně zvolené struktury kritérií by mohlo být cestou k přehledné prezentaci nepochybně užitečných poznatků.

Kapitola č. 8 shrnuje přínosy práce pro obor andragogika a oprávněně zde nachází několik inspirací, ale i tato část práce mohla být konkrétněji pojata.


V závěru práce je vhodně navrženo několik oblastí praktického využití managementu diverzity v činnosti a rozvoji organizací.

Celkově je možné předloženou práci svým rozsahem, zpracováním teoretického vstupu a dílčího výzkumu považovat za odpovídající požadavkům na disertační práci oboru Andragogika. Vlastní výzkumné šetření je z pohledu oboru předběžnou sondou, což autorka vnímá a v práci uvádí.

Do diskuse navrhuji, aby autorka uvedla hlavní bariéry pro uplatnění diverzity managementu v organizacích a rozebrala možnosti měření přínosů diverzity managementu.

Práci doporučuji k obhajobě.

V Plzni 20. 1. 2013


PhDr. Milan Jermář, Ph.D.