

Masarykova univerzita
Fakulta sociálních studií
Katedra sociální politiky a sociální práce



Diverzity management ve vybraných organizacích v České republice

Analýza pojetí a stupně realizace diverzity managementu

Diplomová práce

Bc. Marie Janoušková

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jiří Winkler, Ph.D.

Brno 2011

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala jen s použitím níže uvedené literatury.

V Brně dne 24. 5. 2011

Bc. Marie Janoušková

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat doc. PhDr. Jiřímu Winklerovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	6
I Teoretická část.....	8
1 Vymezení problematiky.....	8
1.1 <i>Proces řízení a management diverzity.....</i>	8
1.2 <i>Osobnost manažera a jeho postavení v rámci organizace.....</i>	9
1.2.1 <i>Manažerské dovednosti a předpoklady.....</i>	10
1.3 <i>Prostředí manažerské práce.....</i>	11
1.3.1 <i>Kultura organizace.....</i>	11
1.3.2 <i>Vnější prostředí organizace.....</i>	12
1.4 <i>Modely managementu z hlediska přístupu k diverzitě a rovnosti.....</i>	12
1.5 <i>Integrita organizace.....</i>	14
1.6 <i>Shrnutí.....</i>	14
2 Výklad pojmu diverzita.....	15
2.1 <i>Definice diverzity.....</i>	15
2.2 <i>Kategorizace diverzity.....</i>	15
3 Diverzity management.....	17
3.1 <i>Definice diverzity managementu.....</i>	17
3.2 <i>Historie diverzity managementu.....</i>	18
3.3 <i>Vymezení vůči jiným konceptům.....</i>	18
3.4 <i>Teoretické zakotvení.....</i>	20
3.5 <i>Argumenty a důvody praktikování diverzity managementu.....</i>	21
3.6 <i>Legislativní rámec.....</i>	22
3.7 <i>Současný stav poznání diverzity managementu v kontextu České republiky.....</i>	23
3.8 <i>Zavádění diverzity managementu.....</i>	24
3.8.2 <i>Chybné kroky.....</i>	27
3.8.3 <i>Možné překážky.....</i>	27
3.9 <i>Proč se diverzity managementem zabývat.....</i>	28
3.10 <i>Shrnutí.....</i>	28
II Metodologická část.....	29
4 Metodologie výzkumu.....	29
4.1 <i>Cíl výzkumu.....</i>	29
4.2 <i>Strategie výzkumu.....</i>	29
4.3 <i>Metody sběru dat.....</i>	30
4.4 <i>Výběr a popis vzorku.....</i>	30
4.5 <i>Dílčí výzkumné otázky a operacionalizace.....</i>	31
4.6 <i>Popis výběrového souboru.....</i>	33
4.7 <i>Etické aspekty výzkumu.....</i>	34
III Empirická část.....	35
5 Analýza a interpretace.....	35
5.1 <i>Subjektivní pojetí významu diverzity management.....</i>	36
5.2 <i>Rovnost pracovní síly.....</i>	37
5.3 <i>Typy diverzity pracovní síly.....</i>	38
5.4 <i>Integrita organizace.....</i>	40
5.5 <i>Firemní kultura.....</i>	42

<i>5.6 Podoba diverzity managementu.....</i>	<i>43</i>
<i>5.7 Zavádění diverzity managementu.....</i>	<i>45</i>
<i>5.8 Implementace diverzity managementu.....</i>	<i>46</i>
<i>5.9 Programové výsledky a dopady.....</i>	<i>48</i>
<i>5.10 Obsahová analýza dokumentů.....</i>	<i>49</i>
Závěr.....	53
Seznam použité literatury.....	55
Anotace.....	58
Annotation.....	59
Jmenný a věcný rejstřík.....	60
Seznam tabulek.....	62
Přílohy.....	63
Stat'.....	68

1 Úvod

Demografický vývoj populace České republiky, i dalších ekonomicky vyspělých zemí, jasně ukazuje na pokles porodnosti, což může zapříčinit, kromě stárnutí pracovní síly, také problémy s náborem kvalitních zaměstnanců. Firmy na tuto situaci mohou zareagovat hledáním nových zdrojů a integrací dosud málo využívaných skupin pracovní síly, jako jsou cizinci, absolventi škol bez praxe, ženy s malými dětmi, starší lidé nebo zdravotně handicapovaní. Zapojení specifických skupin zaměstnanců zvyšuje různorodost pracovní síly, která je často vnímaná jako nežádoucí. Praktickým problémem se potom stává růst rozdílnosti pracovních sil podle věku, pohlaví, vzdělání, nacionality, rasy apod. v integrovaných pracovních skupinách. Z negativního přístupu k diverzitě pramení mnohé konflikty na pracovišti, předsudky vůči určitým skupinám zaměstnanců a diskriminace jak na pracovišti, tak při náboru a výběru zaměstnanců.

Tyto vývojové trendy se konkrétně projevují změnou ve složení pracovní síly. Zatímco dříve vypadal profil průměrného pracovníka asi takto - bílý muž, 29 let, ženatý s dětmi, který má méně než 12 let vzdělání (Eger 2009). V současné době se do pracovní síly stále více zapojují ženy a zástupci minoritních skupin ve společnosti, roste věk pracovníků a diferenciací životních stylů, zvyšuje se také počet let vzdělávání se. Příčinou rostoucí heterogenity pracovní síly je i připojení České republiky k Evropské Unii a celková globalizace pracovního trhu.

Jelikož nemůžeme očekávat, že by se trendy v demografickém vývoji populace České republiky a změny na pracovním trhu, zastavily nebo vrátily zpět, leží před manažery jednotlivých organizací nesnadný úkol, nalézt vhodné přístupy k zvládnutí odlišností v pracovním prostředí.

Řešením této situace by mohl být management diverzity, nebo také řízení rozmanitosti, různorodosti. Diverzity management je nový manažerský přístup k řízení lidských zdrojů, který vnímá diverzitu jako jeden ze způsobů, jak zvýšit efektivitu práce. Diverzity management považuje odlišnosti jednotlivých pracovníků nejen za žádoucí, ale chápe je jako konkurenční výhodu založenou na lepším využívání potenciálu každého jednotlivce. Lidé s různými životními zkušenostmi, odlišným zázemím, znalostmi či zájmy mohou týmovou práci velmi obohatit. Diverzity management napomáhá eliminovat subjektivní posuzování osobní kvalifikace a výkonů a vede k větší toleranci k osobním odlišnostem (Velíšková 2007).

Přestože praxe ukázala, že vytváření různorodých pracovních týmů a respektování osobních a kulturních odlišností vede k úspěchu, v České republice stále přetrvává trend homogenních pracovních skupin a výrazné odlišnosti jsou chápány jako problematické. Důvodem proč realizace managementu diverzity v České republice výrazně pokulhává (přestože mnohé země, jako například USA, velká Británie nebo skandinávské země, reálně praktikují koncept řízení různorodosti) by mohlo být, že vedoucí pracovníci v ČR nejsou s tímto přístupem dostatečně obeznámeni – nejsou známy výhody, které management diverzity přináší nebo není řízení rozmanitosti přiznána dostatečná důležitost. Řízení různorodých pracovních týmů navíc oproti řízení homogenních týmů, klade větší požadavky na schopnosti manažera, který musí umět odlišnosti jednotlivých pracovníků rozpoznat, ocenit (musí je chápat jako žádoucí) a co nejlépe je využít v pracovním procesu. K úspěšnému zavádění diverzity managementu nepřispívají ani osobní předpojatosti manažerů vůči některým skupinám nebo kategorizace lidí do určitých pozic či postavení. Dalším důvodem by mohlo být přetrvávající ovlivnění 40 let trvajícím obdobím reálného socialismu, pro které bylo typické odlišnosti spíše potlačovat než chápat jako žádoucí.

Z výše uvedené problematiky vyplývají výzkumné cíle práce:

Symbolickým cílem práce je upozornit na problematiku managementu diverzity, respektive informovat o managementu diverzity, jako o možném způsobu, jak se vypořádat se vzrůstající různorodostí na pracovišti a s problémy, které to přináší.

Aplikačním cílem je dosáhnout toho, aby manažeři a vedoucí pracovníci vybraných organizací lépe porozuměli konceptu diverzity managementu, možným způsobům jeho začlenění do své běžné činnosti a více si uvědomili výhody a přínosy plynoucí z řízení rozmanitosti pracovní síl. Naplnění aplikačního cílu umožňuje jak teoretická část seznamující s konceptem diverzity managementu z vědeckého hlediska, tak praktická část poskytující možnost zhodnotit a porovnat vlastní situaci s ostatními společnostmi.

Poznávací cíl má přiblížit způsoby praktikování diverzity managementu v organizacích na českém trhu práce. Tento cíl se promítá do **hlavní výzkumné otázky**: „Jak pojmají koncepci diverzity managementu ve své práci manažeři vybraných organizací?“

Autorka se zaměřila na zkoumání podob diverzity managementu skrze postoje manažerů vybraných organizací k tomuto konceptu a jejich různá pojetí. Implementace řízení rozmanitosti jako specifické formy managementu je v České republice teprve na počátku, je málo rozšířená a institucionalizovaná. Právě v takových případech mají klíčový význam jednotlivé osobnosti - silné osobnosti s formální autoritou v podnikových organizacích.

Práce je kromě úvodu a závěru koncipována do tří částí. Cílem teoretické části (kap. 1 – 3) diplomové práce je nejprve objasnit relevantní pojmy a jejich vztahy. Navazovat na ni bude část metodologická (kap. 4), jež přiblíží metody a techniky provedeného výzkumu. Analytická část (kap. 5) pak bude představovat a diskutovat zjištěné výsledky výzkumu a pokusí se odpovědět na otázku, jak manažeři vybraných organizací přistupují k diverzity managementu.

I Teoretická část

1 Vymezení problematiky

Koncepce diverzity managementu je novým manažerským přístupem a jako takový vychází z obecných myšlenek managementu. V současné době je management neboli řízení činností, bez které se neobejde žádná větší organizace. Jedná se o disciplínu, která prochází rychlým vývojem a pokud má zůstat efektivní, musí odpovídat na současné výzvy a problémy.

V této kapitole bych chtěla nastínit charakteristické prvky managementu, které se prolínají i do managementu diverzity. Přestože je diverzity management specifickým přístupem, musí respektovat základní principy managementu a pomáhat naplňovat cíle organizace. Pozornost bude věnována také osobnosti manažera, jeho postavení v organizaci a faktorům, které ovlivňují výkon jeho práce.

1.1 Proces řízení a management diverzity

Řízení neboli management má poměrně široký význam, je to disciplína, která zahrnuje obrovské množství poznatků, které vycházejí ze zkušenosti, a která prochází neustálým vývojem.

Základní vymezení pojmu management uvádí, že managementem můžeme chápat skupinu řídicích pracovníků v organizaci, vědní disciplínu nebo specifickou aktivitu. Pro potřebu této diplomové práce se budu zabývat managementem jako specifickou aktivitou, která je naplňována řídicími pracovníky. Velmi často je management označován jako proces. Proces, protože jde o soustavu aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané a ovlivňují se. Některé definice zdůrazňují důležitost dosažení cílů organizace. Podle Bělohlávka je management „*proces zaměřený na dosahování cílů, což znamená, že úkoly a aktivity jsou stanovovány z cílů určených členům organizace*“ (Bělohlávek et. al 2001: 24). Dosahování cílů by navíc organizace měla provádět účinně a efektivně. Předpoklad účinnosti znamená dosáhnout větších výstupů, než jsou vstupy. Při procesech, které transformují užité zdroje na výstupy, by tedy mělo docházet jen k malým ztrátám. Protože zdroje, které mají manažeři k dispozici, jsou vždy omezené, měli by se zaměřit na účinné využití těchto zdrojů. Efektivita znamená maximální dosažení cílů organizace, tedy dělat správné věci – činnosti, které povedou k naplnění cílů.

Robbins definuje management jako „*proces koordinace pracovních činností takovým způsobem, aby je lidé prováděli účinně a efektivně. Koordinace práce ostatních je přitom tím, co odlišuje manažerské pozice od nemanžerských*“ (Robbins, Coulter 2004: 23).

Jiné definice se zaměřují na složky, které tvoří náplň činnosti manažerské práce a výčet manažerských funkcí, nečastěji bývají uváděné plánování, organizování, vedení lidí a kontrola. *Plánování* je činnost, která zahrnuje definování cílů, volbu úkolů a jejich priorit a formulování strategií, které povedou k dosažení vytyčených cílů. Smyslem plánování je formulace plánů, které budou koordinovat a integrovat jednotlivé činnosti. S ohledem na organizační úroveň a povahu řešených problémů, rozlišujeme plány operativní nebo strategické a krátkodobé nebo dlouhodobé. *Organizování* znamená spojování úkolů se členy nebo útvary organizace a koordinace jejich činnosti. Jde také o distribuci zdrojů nezbytných pro úspěšné vykonávání těchto úkolů. Organizování by mělo vyjasnit každému jeho místo v procesu řízení a přispění k úspěchu organizace. *Vedení* se týká spolupráce s lidmi, jde o ovlivňování způsobu práce jednotlivců nebo týmů. Manažeři by měli motivovat zaměstnance k co nejvyššímu možnému úsilí a k tomu využívat nejvhodnějších komunikačních cest a zvládání problémů způsobených chování jednotlivců. Cílem *kontrolování* je posoudit zda činnosti spějí k vytyčeným cílům. Jde tedy o sběr informací, monitoring výkonnosti a činností

a vyhodnocování a srovnávání výsledků s plánovanými cíli. To umožňuje hledat chyby a nápravná opatření (Robbins, Coulter 2004; Bělohlávek a kol. 2006).

Koncepce **diverzity managementu** vychází z myšlenky managementu jako takového. Jde o to, jak může firma aktivně a strategicky přistupovat k otázce diverzity, aby dosáhla stanovených cílů a dodržela při tom závazek efektivity a účinnosti. Management různorodosti je tedy pojímán jako nástroj řešení určitého problému - diverzifikace pracovní síly.

Aby byla práce s různorodostí skutečně efektivní a účinná, je potřeba integrovat principy a postupy diverzity do každodenní manažerské praxe a do procesů učení se v rámci firmy. Pokud manažeři chtějí výsledky, v zájmu dosažení svých cílů a získání výhody nad konkurencí, musí pochopit vnější prostředí firmy včetně trhu, dále její misi, vizi, strategii a kulturu.

1.2 Osobnost manažera a jeho postavení v rámci organizace

Podobně jako neexistuje jednotná všemi uznávaná definice managementu, ani definovat jednoznačně, kdo je to manažer, není úplně snadné. Lze říci, že je to řídicí pracovník, který se snaží prostřednictvím jiných lidí dosáhnout vytyčených cílů organizace. „*Manažer je ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. To znamená, že koordinuje práci skupin v jednotlivých odděleních nebo pracuje s jednotlivci.*“ (Robbins, Coulter 2004: 22). Můžeme dále konstatovat, že se jedná o samostatnou profesi, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi (Donnelly 1997).

V praxi se ale velmi liší rozsah obtížnosti úkolů, které manažer řeší, stejně jako postavení manažerů v rámci organizace. Klasické úrovně dělení managementu rozděluje řízení do 3 skupin:

- provozní management
- střední management
- vrcholový management

Provozní manažeři (linioví manažeři) se nachází na nižších úrovních manažerské hierarchie, postavení manažerů je zde o jeden stupeň výše nad výkonnými pracovníky. Provozní management odpovídá operační úrovni, hlavní činností manažerů je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů, současně zajišťují kontrolu, řeší problémy v provozu a alokují disponibilní zdroje, pro produkování požadovaných výstupů. Jako linioví nebo provozní manažeři bývají označováni vedoucí kanceláře, skupiny, směny, mistři na výrobní lince, ale také dispečeri na dopravě nebo vrchní sestry v nemocnici.

Střední manažeři jsou manažery druhé linie, odpovídají za řízení provozních manažerů. Střední management odpovídá technické úrovni, zabezpečuje řízení operačních činností, vazbu mezi těmi, kdo výrobky produkují a těmi, kdo je užívají, uskutečňují plány a strategické cíle vedení tým, že koordinují vykonávané úkoly. Zahrnujeme sem zejména vedoucí různých útvarů jako dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí provozu, střediska, odboru apod.

Vrcholoví manažeři (top management) jsou nejvyšší řídicí pracovníci, je to nejmenší manažerská skupina, která odpovídá strategické úrovni řízení. To znamená, že odpovídají za celkovou výkonnost organizace, formulují politické a strategické cíle a směry rozvoje

organizace tak, aby nenarušily vztahy se sociálním prostředím, mají vazbu na vlastníky. Při tom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti jako organizování, kontrola plnění cílů a vedení lidí. Do skupiny top managementu zařazujeme generální ředitele, náměstky ředitelů, ale i jednatele nebo prokuristy (Robbins et. al. 2004; Donnelly et. al. 1997).

Tabulka 1.2: Rozdělení času manažerů na různých úrovních – odlišnosti v náplni práce (Bělohlávek 2006: 10)

LINIOVÝ MANAGEMENT	STŘEDNÍ MANAGEMENT	VRCHOLOVÝ MANAGEMENT
plánování	plánování	
organizování		
	organizování	plánování
vedení		
		organizování
	vedení	vedení
kontrolování	kontrolování	kontrolování

Manažeři mají v organizacích poměrně specifické postavení. Od většiny zaměstnanců se odlišují mnohem většími pravomocemi, odpovědností, ale i výší platu. V teorii managementu rozlišujeme všemocný a symbolický přístup k managementu.

Podle všemocného přístupu jsou manažeři přímo odpovědní za úspěch nebo neúspěch organizace, kvalita manažerů pak určuje kvalitu samotné organizace. Předpokládá se, že rozdíly v efektivnosti nebo účinnosti organizace jsou ovlivněny rozhodnutími a aktivitami manažerů. Když se organizaci nedaří, dochází často k výměně top managementu, nehledě na důvody, které problémy vyvolaly. Naopak když organizace zaznamená úspěch, jsou manažeři oceňováni, i když se o výsledek příliš nepříčinili. Manažeři jsou vnímáni jako všemocné osoby, v organizaci jim přísluší velká důvěra a samostatnost rozhodování.

Symbolický přístup tvrdí, že mnohé úspěchy a neúspěchy jsou dány okolnostmi, které manažer nedokáže ovlivnit, výsledky tedy určují externí síly nikoliv manažeři. Nelze tedy očekávat, že manažeři ovlivní výkonnost organizace, protože ta je dána vnějšími faktory. Úkolem manažerů je pak eliminovat chaos, zmatek, nepochopení a zaměřit se na inovace a přizpůsobení se změnám a potřebám trhu.

V praxi dochází k syntéze těchto dvou teoretických přístupů, manažeři nejsou ani všemocní ani bezmocní. Manažer je subjekt, který rozhoduje, k tomuto rozhodování má velkou míru volnosti, ale také zodpovědnosti. Rozhodování manažerů je limitováno jednak vnitřními faktory organizace, které jsou víceméně shodné u všech organizací, jedna jsou to faktory vnější, které se odlišují například podle zaměření organizace.

1.2.1 Manažerské dovednosti a předpoklady

Řídící činnost vedoucích pracovníků v organizacích není s ohledem na rozmanitost a komplexitu snadná. Proto každý manažer, bez ohledu na to, jakou pozici v organizační struktuře zastává, musí ovládat určité dovednosti. Robbins definuje tři oblasti základních manažerských dovedností - lidské, technické a koncepční.

Lidské dovednosti představují schopnosti vedoucích pracovníků dobře spolupracovat s lidmi, tzn. s jednotlivci i skupinami. Vzhledem k tomu, že manažeři musí realizovat většinu své řídicí práce prostřednictvím jiných lidí, je nezbytné, aby vzájemná komunikace a spolupráce byla efektivní. Důležitým aspektem je vedení a motivace zaměstnanců, manažeři musí umět probouzet nadšení a důvěru. Lidské dovednosti jsou velmi důležité na všech

stupních managementu, zejména ale pro provozní manažery z důvodu rozsáhlé komunikace s podřízenými pracovníky.

Technické dovednosti zahrnují znalosti a schopnosti v určitých specifických oblastech jako např. výpočetní technika, účetnictví, výroba apod. Tyto dovednosti mají největší význam zejména pro manažery střední úrovně řízení, protože kvalita jejich rozhodování na těchto znalostech a dovednostech značně závisí.

Koncepční dovednosti se týkají schopnosti vidět činnosti v podniku jako jeden celek. Jde o schopnost koncepčně a komplexně myslet. Největší význam mají tyto dovednosti pro top management. Rozhodování manažerů vrcholové úrovně má dlouhodobé důsledky a vliv na budoucí vývoj celé organizace (Robbins, Coulter 2004).

Vedle uvedených dovedností je důležité, aby člověk na manažerské pozici splňoval určité předpoklady pro řídicí práci. Tyto předpoklady lze rozdělit na vrozené a získané. *Vrozené předpoklady* jsou takové předpoklady, které se nedají ovlivnit výchovou ani vzděláním; patří sem např. potřeba řídit a mít moc, schopnost vcítit se, dále pak temperament, intelekt, kreativita a další. *Získané předpoklady* jsou takové, které naopak výchovou a vzděláváním získat lze; patří sem např. znalosti ekonomické, sociologické a psychologické, dále poznatky z teorie a praxe, znalost daného oboru, dobré fyzické a duševní zdraví apod. (Bělohávek a kol. 2006).

1.3 Prostředí manažerské práce

Prostředí manažerské práce zahrnout faktory, které ovlivňují práci manažerů. Robbins (2004) dělí prostředí organizace na vnitřní (kultura organizace) a vnější, které se ještě dělí na vnější specifické a vnější obecné prostředí. Donnelly (1997) také kategorizuje manažerské prostředí na vnitřní a vnější, do vnitřního prostředí ale kromě firemní kultury zařazuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí organizace. Charakter těchto faktorů se ale odvíjí od stupně řízení, na kterém manažer působí – na vrcholovém stupni jsou manažeri ovlivňováni jiným způsobem než manažeri na středním nebo provozním stupni řízení.

1.3.1 Kultura organizace

Podnikovou kulturou se myslí systém společných hodnot a přesvědčení členů organizace, který do velké míry určuje jejich chování. Sdílenými hodnotami jsou symboly, rituály, mýty a postupy, které se vyvinuly během fungování společnosti, které určují, jak zaměstnanci organizaci vnímají, a jaké reakce to u nich vyvolává. Pokud v organizaci vyvstane problém týkající se pracovních aspektů, určuje právě kultura organizace způsob, jakým danou situaci řešit, je to „způsob, jak se zde pracuje“, který zahrnuje, co zaměstnanci mohou dělat a jak budou vnímat, definovat, analyzovat a řešit problém (Robbins, Coulter 2004).

Podle Furnhama a Guntera „kultura představuje „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesu diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení“ (Furnharm, Gunter 1993, in Armstrong 2007: 258, uvozovky původní). Kultura organizace je pojem, který popisuje vnímání nikoli hodnocení a je jí možné definovat z hlediska několika složek, což jsou normy, hodnoty, artefakty a styl vedení nebo řízení.

Kultura organizace ovlivňuje, co manažeri mohou nebo nemohou dělat. Limity a omezení vyplývající z organizační kultury mají často nepsanou podobu, nejsou explicitně vyjádřené, přesto se manažeri rychle učí, co dělat a co nedělat. Hodnoty zasazené do firemní kultury ovlivňují jejich rozhodování a také to, jak manažeri plánují, organizují, vedou a

kontrolují. Pro organizace, které si cenní a podporují diverzitu pracovních sil, bude organizační kultura a tedy i rozhodování manažerů tuto diverzitu podporovat (Robbins, Coulter 2004). Hlavním cílem je v tomto směru vytvoření takové kultury na pracovišti, která bude vyvolávat a podporovat zapojení všech diverzifikovaných jednotlivců a jejich názorů do činnosti organizace.

S tím, jak se mění složení pracovních sil, je nutné věnovat pozornost i kultuře organizace, abychom věděli, zda je existující kultura dále akceptovatelná a odpovídá měnící se struktuře diverzity. Ovlivnění nebo změna firemní kultury, zvláště pokud se jedná o silnou, pevně zakořeněnou kulturu, je složitým procesem, který má dlouhodobý charakter. Zavedení myšlenek diverzity managementu do organizační kultury musí probíhat na úrovni managementu i na úrovni řadových zaměstnanců. Kromě každodenních manažerských aktivit by měly organizace formovat způsoby pro potvrzování takového chování zaměstnanců, které posilují výlučnost.

1.3.2 Vnější prostředí organizace

Zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Jsou to síly a instituce vně organizace, které mohou mít dopad na výkonnost organizace. Vnější prostředí se skládá ze dvou částí, je to specifické a všeobecné prostředí. **Specifické prostředí** zahrnuje takové faktory, které přímo a bezprostředně ovlivňují rozhodování manažerů a dosahování cílů organizace. Těmito faktory jsou zákazníci, dodavatelé, konkurenti a nátlakové skupiny. Specifické prostředí je pro každou organizaci unikátní a mění se v závislosti na podmínkách. **Všeobecné prostředí** se skládá z politických, legislativních, ekonomických, technologických, demografických a sociálně kulturních podmínek, které mohou organizaci ovlivňovat. Změny těchto faktorů se obvykle přímo nepromítají do specifického prostředí organizace, ale manažeři by je měli vzít v úvahu při plánování, organizování, vedení a řízení.

Do činnosti manažerů zasahují nejen jednotlivé složky prostředí, ale prostředí ovlivňuje manažery také mírou nejistoty a prostřednictvím vztahů, které má organizace se stakeholdery a dalšími vnějšími subjekty. Míra nejistoty je dána mírou změn a mírou složitosti prostředí. Procesy, které se v organizaci uskutečňují, často probíhají v natolik se měnících podmínkách, že tyto změny nelze z hlediska manažerské práce ignorovat. Pokud se prvky společnosti často mění, označujeme prostředí jak dynamické, naopak prostředí s minimem změn označujeme jako stabilní. Složitost prostředí je dána počtem prvků, které prostředí obsahuje a rozsahem informací, které o nich organizace musí mít. Čím méně má organizace zákazníků, konkurentů, dodavatelů apod., tím je prostředí jednodušší a stabilnější (Robbins, Coulter 2004).

1.4 Modely managementu z hlediska přístupu k diverzitě a rovnosti

Řízení diverzity znamená přistupování k rozmanitosti na třech úrovních současně: individuální, interpersonální a organizační. Tradiční přístup se zaměřoval na individuální a interpersonální aspekty, současný přístup vnímá diverzitu jako záležitost celé organizace, zahrnující všechny způsoby, jakým je organizace strukturována. Řízení rozmanitosti zahrnuje způsob, jakým je řízena organizace řízena a způsob, jakým manažeři dělají svoji práci. Phelps (1997, vlastní překlad) uvádí osm modelů manažerského přístupu k diverzitě:

Model inkluze/exkluze - inkluze představuje aktivity zahrnuté často v rámci afirmativních akcí – cílem je zahrnout diverzitu zvýšením počtu a variability jednotek v rámci organizace. Exkluze je

naopak snaha minimalizovat diverzitu zamezením přístupu a snížením počtu a variability prvků v organizaci.

Model popření - v této možnosti je existence rozdílů popřena. Z historického hlediska hrálo popírání rozdílností značnou roli v myšlení manažerů, obzvláště těch, kteří chápou diverzitu pouze v rámci pracovních problémů. Popírání může umocnit důraz na stejný přístup ke všem - žádným rozdílům nebude přikládán význam, pro hodnocení jsou podstatné pouze zásluhy a výkon. Lidem všech ras je oznámeno s hrdostí, že společnost praktikuje „barvoslepost“.

Model asimilace - základní předpoklad této možnosti je dominance většiny. Prvky, které jsou v menšině a budou se muset naučit respektovat normy většiny. Zaměstnanci minoritních skupin se budou muset přizpůsobit, pobočky v zahraničí jsou strukturovány a řízeny stejně jako domácí pobočky: nové produkty budou vyráběny za použití stejných procesů jako starší produkty. Asimilace je dominantní přístup k diverzitě v mnoha oblastech. Potíž nastává, pokud staré a osvědčené postupy přestanou fungovat a přinášet výsledky.

Model potlačení - skupinám s odlišnostmi je doporučováno, aby své odlišnosti nezvýrazňovali a nemanifestovali je. Potlačení (někdy ve spojení s asimilací) se liší od popření v tom, že rozpoznává rozdíly a přiznává si je, ale s vehemencí je potlačuje pro dobro společnosti. Mnoho lidí, kteří praktikují potlačení, skutečně věří, že společnost jako celek je důležitější než člověk nebo jednotka, a protože firma fungovala a funguje produktivně na trhu, tak skupiny s odlišnostmi by se měly povznést nad zdůrazňování diverzity a udělat to pro dobro firmy.

Model izolace - izolace pomáhá „zahrnout“ lidi nebo skupinky odlišné od většiny bez potřeby měnit firemní kulturu nebo systém, odlišné prvky se pouze odsunou stranou (například v rámci speciálního oddělení).

Model tolerování - tato možnost by se dala nazvat „nechej brouka žít“. Pracovníci specifických skupin jsou zahrnuti, ale nikdo si necení těchto skupin ani neakceptuje rozdíly. Pouze jim je přiznáno právo žít. Tento přístup je založen na předpokladu, že odlišné můžou existovat v rámci většiny bez vzájemného porozumění, podpory a zapojení. To je rozdíl mezi modelem izolace a tolerance, v modelu tolerance není odlišnost vyčleněna stranou, ale není ani přijata.

Model budování vztahů - tuto možnost charakterizuje vědomá snaha o kultivaci vztahů mezi různými skupinami. Předpokládá se, že dobré vztahy pomůžou překonat rozdíly. Tento přístup má potenciál kultivovat porozumění a respekt k rozdílům, často je ale používán k minimalizování rozdílů. To se stane, pokud se princip budování vztahů vykládá následovně: „pokud spolu budeme mluvit a poznáme se lépe, tak i přes naše odlišnosti určitě najdeme spoustu podobnosti, které mohou sloužit jako základ naší budoucí spolupráce.“ Jedná se o snahu soustředit se na podobnosti a vyhnout se skutečné výzvě spojené s odlišnostmi.

Model kultivace vzájemné adaptace - obě/všechny strany akceptují a rozumí rozdílům a diverzitě, a rozpoznávají velmi dobře, že přizpůsobit se budou muset všichni účastníci. Abychom mohli začlenit všechny účastníky a dosáhnout maximálního přínosu pro firmu, každá skupina - ne jen ti, co jsou odlišní - bude muset přistoupit na změny. Tento přístup tvrdí, že přepracování organizační struktury se nedělá pro ty odlišné, ale za účelem budoucího úspěchu celé společnosti. Tento přístup nabízí nejlepší zahrnutí diverzity, což znamená, že maximalizuje schopnost vyrovnat se s komplexností dnešního světa.

1.5 Integrita organizace

Důležitým prvkem každé společnosti je její integrita, integritou můžeme nazvat jednotu, celistvost autentických vlastností a chování. Výrobní procesy jsou v dnešní době postaveny na dělbě práce a specializaci činností. Specifikovaná práce rozdělená do různých výrobních jednotek a oddělení zvyšuje stupeň složitosti, diferenciaci organizačních jednotek. Podle Donellyho (1997) stupeň složitosti v organizaci má vliv na náročnost manažerské práce, která stoupá s počtem různých druhů prací a počtem organizačních jednotek. Způsob dělby práce závisí především na požadované specializaci. Stanovení vhodného stupně specializace patří mezi důležitá manažerská rozhodnutí. Většina manažerů má tendenci dosáhnout co největší specializace, která umožní využít v maximální míře tyto výhody dělby práce. I v kontextu vysoké specializace ale musí docházet k dělbě práce mezi lidmi, kteří spolupracují – vykazují součinnost za jedním cílem. Udržení integrity v takto diverzifikovaném prostředí by nebylo možné bez koordinačních a integračních činností. Mintzberg (1983) poznamenává, že koordinace zahrnuje různé činnosti, jejichž charakter souvisí především s komunikací a kontrolou. Identifikuje pět základních mechanismů, podle nichž organizace koordinuje práci. Těmito prvky jsou vzájemné přizpůsobení, přímý dohled, standardizace práce, výstupů práce a dovedností pracovníků. Integrace jako proces sbližování funkčních jednotek v organizaci, znamená informační a hmotně-energetické propojení dílčích částí tohoto celku (např. informační přenosy, převody materiálů a surovin, kooperace). Integrační procesy, podle Vodáčka (2009) rozdělit na vertikální, kdy se jedná o vazby mezi dvěma nebo více systémy na různých úrovních hierarchie, a horizontální, kdy jsou tyto vazby realizovány na stejné úrovni organizační hierarchie.

Integrita organizace tedy souvisí se složitostí organizační struktury a koordinačními a integračními mechanismy v organizaci. Rozmanitost pracovníků na základě kategorií jako je věk, pohlaví, národnost, etnicita, kultura mentální nebo zdravotní charakteristiky apod. zvyšuje už tak vysokou diferenciaci v současných podnikových organizacích. Otázkou je, jaký vliv má tato přidaná heterogenita na schopnost jednotek efektivně komunikovat, spolupracovat a koordinovat práci, tedy na vnitřní integritu podniků.

1.6 Shrnutí

Předkládaná diplomová práce se zaměřuje na diverzity management v pojetí manažerů vybraných organizací, tedy osobností, které mají rozhodovací pravomoci a poměrně velkou míru volnosti. Na druhou stranu musíme brát v potaz okolnosti, které volnost rozhodování manažerů limitují. Proto je zajímavé, jak se k tomuto konceptu staví, jestli jej pojmají ve formě programu, tedy jako cílevědomé naplánované činnosti, která sleduje určitý záměr, nebo je to politika, která přichází z mateřských zahraničních organizací a manažeři ji realizují v českých podmínkách bez větší možnosti zasahovat. Cílem kapitol o managementu bylo seznámit čtenáře s řízením, s manažerem jako osobou toto řízení vykonávající a také popsat prostředí manažerské práce, jako zdroje faktorů, které rozhodování manažerů v organizacích ovlivňují. Zmíněné jsou také možné přístupy manažerů k diverzitě uvnitř organizace a prvky, které zajišťují vnitřní koherenci organizace.

2 Výklad pojmu diverzita

Než se budeme zabývat problémem diverzity managementu, měli bychom se seznámit s pojmem diverzita. Výklad pojmu diverzita souvisí s výkladem vnitřního prostředí manažerské práce v předchozí kapitole. Diferenciace lidí, kulturních pravidel, pracovních vztahů v tomto vnitřním prostředí je obsahem slova diverzita v podniku.

2.1 Definice diverzity

Anglický výraz *diversity* se do češtiny nejčastěji překládá jako různorodost, rozmanitost, různost nebo mnohotvárnost. Jak poukazuje Velíšková, v rámci řízení lidských zdrojů má ale pojem diversity širší význam“ [...] označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál“ (Velíšková 2007: 16).

Pohled na diverzitu v organizacích ovšem prochází, od 70. let dvacátého století, kdy se dostal do diskurzu managementu, určitým vývojem. Zpočátku byl používán hlavně ve spojitosti s menšinami a ženami jako součástí pracovní síly. Mezi manažery dlouho přetrvával názor, že diverzita na pracovišti spočívá ve zvýšení podílu osob určitého pohlaví, národnosti nebo etnického původu. Záměrem diverzity byl nábor pracovníků z tzv. underrepresented groups, tedy neúměrně málo zastoupených skupin. Armstrong s odkazem na britský Chartered Institute of Personnel Development (2005) chápe pojem rozmanitost jako všeobsažný termín, založený na akceptování a respektování všech druhů rozdílů, a který jde za hranice toho, co se tradičně chápe jako rovné příležitosti. Diverzita v tomto smyslu oceňuje každého člověka jako jedince. Lidé pocházející z různého prostředí přinášejí do pracovní činnosti nové nápady a pohledy, což se může promítnout na efektivitě práce a kvalitě služeb a výrobků (Armstrong 2007).

2.2 Kategorizace diverzity

Diverzita na pracovišti je obvykle chápána jako heterogenita nebo různorodost pracovní síly z hlediska určitých dimenzí nebo kategorií.

Potočková a Březinová rozlišují čtyři dimenze diverzity, toto rozlišení přejímají z publikace Gardenswartz a Roweho.¹ Je to organizační, externí a interní dimenze, poslední dimenze zahrnuje osobnost člověka. K této kategorizaci diverzity se přiklání také Bedrnová a Nový v publikaci Psychologie a sociologie řízení, a Keil a kol. ve vzdělávacím manuálu o Diverzity managementu.

- *Organizační dimenze* je spojena s prací a kariérou, zahrnujeme sem pracovní náplň, služební stáří, příslušnost k oddělení, místo výkonu práce, příslušnost k odborům nebo jiným spolkům, manažerskou pozici a funkční zařazení.
- *Externí dimenze* zahrnuje vnější variabilní znaky, jako je výše příjmu, bydliště, jazyk, osobní zvyky, náplň trávení volného času, náboženské vyznání, vzdělání, profesní zkušenosti, partnerský stav, rodičovský stav, ale i vzhled.
- *Vnitřní dimenze* zahrnuje charakteristiky, které jedinec nemůže měnit a mělo by se s nimi nakládat podle zásad rovného zacházení. Patří sem pohlaví, rasa, národnost, věk, sexuální orientaci, etnickou příslušnost, sociální třídu a mentální a fyzickou způsobilost.

¹ Gardenswartz & Rowe, 1995

- *Osobnost člověka* zahrnuje vrozené i získané osobní vlastnosti člověka, jako je temperament, schopnosti, motivační založení a charakterové rysy.

Dalším možným rozdělením různorodosti, je dělení na primární a sekundární dimenzi diverzity. Toto dělení uvádí například Hubbard (Hubbard 2004 in Eger 2009).

Primární dimenze – věk, etnicita, pohlaví, mentální a tělesné charakteristiky, rasa, sexuální orientace. Dimenze označené jako primární, hrají velkou roli v pracovním uplatnění. Jsou to charakteristiky, které má každý člověk a jsou snadno pozorovatelné – čitelné.

Sekundární dimenze – vzdělání, rodinný stav, vojenská zkušenost, náboženské vyznání, mateřský jazyk, komunikační styl, geografická příslušnost, mzda, pracovní zkušenost, pracovní styl, organizační role a úroveň. Tyto dimenze hrají důležitou roli při utváření hodnotové orientace člověka, jeho životních zkušeností a očekávání.

Na rozmanitost v organizaci můžeme pohlížet ze tří perspektiv: deskriptivní úroveň diverzity se vztahuje k jedinečnosti/heterogenitě jedinců nebo také k rozdílům a podobnostem mezi nimi. Diverzita chápaná z morálního hlediska se vztahuje k uspokojování potřeb všech jedinců a k jejich možnosti přispět organizaci a podílet se na naplňování cílů organizace. Z funkčního hlediska se diverzita vztahuje k diverzity managementu neboli řízení rozmanitosti (Bedrnová, Nový, 2007).

Vidíme, že na diverzitu se dá nahlížet z mnohých perspektiv, o čemž svědčí různé kategorizace výše zmíněných autorů. Pro práci s odlišnostmi v rámci podniku budou mít větší význam společensko-organizační odlišnosti než individuální odlišnosti jednotlivců. Pro využití v managementu doporučuje Eger (2009) sledovat diverzitu v organizaci ze čtyř základních aspektů, které se ale v praxi často prolínají. Jedná se o:

- pracovní rozmanitost (*workforce diversity*) se týká problematiky zaměstnanců a všech demografických i geografických faktorů. Sledovány jsou skupinové a situační ukazatele v organizaci, ale také problematika změn na pracovním trhu
- behaviorální rozmanitost (*behavioral diversity*) zahrnuje styl práce, učení se, myšlení, aspirace, komunikační styl, systém hodnot, ale také změny v postojích a očekáváních zaměstnanců.
- rozmanitost z hlediska struktury organizace (*structural diversity*) se týká hierarchie, komunikace a spolupráce jednotek v organizaci. Jedná se o problematiku vztahů a komunikace z hlediska hierarchie, jejich součástí, oddělení apod
- obchodní nebo podnikatelská rozmanitost (*business diversity*) zastřešuje problematiku segmentace, zaměření na zákazníky, diverzifikace služeb a produktů, ale také otázky prostředí, ve kterém organizace funguje a hospodářskou soutěž. 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.

3 Diverzity management

Pojem diverzity management je nepochybně širší pojem než diverzita či různorodost. Diverzity management, nebo také řízení rozmanitosti, je novým trendem v managementu, který prosazuje různorodost na pracovišti jako jeden ze způsobů zvyšování efektivity práce. Manažeři organizací se snaží najít způsob, jak může organizace aktivně a strategicky přistupovat k otázce diverzity pracovní síly. Samotný diverzity management na spektru věd o člověku lze zařadit na pomezí sociální psychologie, psychologie organizace a řízení, antropologie a managementu jako vědy o řízení společenských systémů.

Eger upozorňuje, že v současné podnikové praxi je diverzity management někdy nesprávně redukován na subdisciplínu personálního řízení, která ho chápe ve smyslu nediskriminace na pracovišti a zaměřuje se výhradně na řešení zákonných povinností. Tento koncept ale vychází z přirozené podstaty různorodosti, která se objevuje ve společnosti lidí a "...kde různorodost lidí z hlediska věku, pohlaví, rasy, etnické příslušnosti, mentálních a fyzických schopností, sexuální orientace, ale i dalších znaků je přirozenou záležitostí" (Eger 2009: 14).

Cílem diverzity managementu je nastavit v organizaci inkluzivní (zahrnující, všeobsažné) klima (organizační kulturu), ve kterém budou mít všichni zaměstnanci možnost plně rozvinout svůj pracovní potenciál a uplatnit svoje rozdílné názory, přístupy a schopnosti (Bedrnová, Nový 2007). Řízení rozmanitosti se soustřeďuje na to, aby lidé mohli maximalizovat svoje přispění k úspěšnosti organizace. (Armstrong 2007).

3.1 Definice diverzity managementu

V publikacích, zabývajících se touto problematikou, se můžeme setkat s různými definicemi toho, co je to management diverzity. Užší definice se většinou soustředí na nediskriminaci v rámci pohlaví, rasy a dalších charakteristik zahrnovaných do primární dimenze diverzity².

Volnější přístup k definování diverzity managementu potom zahrnuje chápání diverzity managementu jako strategické výhody, jako systematického postupu, který firmy používají, pokud se rozhodnou pozitivně pracovat s různorodostí, jako řídicí proces orientovaný na budoucnost, který využívá rozdílností pracovní síly jako hnací sílu organizace. Tyto definice zdůrazňují, že aby byl management různorodosti efektivní, musí se stát součástí firemní kultury organizace a řízení lidských zdrojů. V tomto pojetí je diverzity management „nástroj podnikového vedení organizace, který jako **souhrn opatření** vede k tomu, že organizace odlišnosti akceptuje, respektuje a využívá je jakožto pozitivní přínos k dosažení úspěchu firmy. Je [to] proces změny konceptu řízení, který vyžaduje řadu předpokladů, ovlivňuje celou podnikovou (organizační) kulturu a cíleně ji mění“ (Sokolovský 2009:6,7, původní zvýraznění).

Definice diverzity managementu, která dobře vystihuje jak podstatné dimenze diverzity, tak i přínosy diverzity pro organizaci najdeme na portálu lidské zdroje.

„**Diversity management** (řízení různorodosti) je nedílnou součástí kvalitního řízení a rozvoje lidských zdrojů. Dlouhodobého manažerského úspěchu totiž nelze dosáhnout bez respektu k druhým a pochopení, v čem se individuální odlišnosti doplňují při dosahování cílů. Úspěšní jedinci netvoří homogenní skupinu: patří k nim muži a ženy, mladí i staří, lidé různého původu, barvy pleti, náboženství, sexuální orientace atd. Společnosti, které chtějí být efektivní a

² Například podle Hubbarda sem kromě rasy a pohlaví spadá ještě etnicita, mentální a tělesné charakteristiky a sexuální orientace (Hubbard 2004 in Eger 2009).

dlouhodobě úspěšné, se cíleně snaží vytvářet různorodé týmy a dbají na to, aby na všech pozicích měli co nejkvalitnější zaměstnance bez ohledu na jejich osobní rozdíly. “ (Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů)

3.2 Historie diverzity managementu

Diverzity management je koncept, který vznikl v USA v 80. letech dvacátého století jako reakce na tamní problémy trhu práce. Spojené státy americké se musely mnohem dříve potýkat s různorodostí pracovní síly, protože tamní společnost je velmi diverzifikovaná, soužití různých ras a kultur a jejich kontakt v rámci organizačního prostředí má dlouhou tradici. Navíc se Spojené státy se v posledních dekádách minulého století přiklonily k multikulturalismu³, jako řešení etnických a rasových otázek a k přístupu k migrační politice. Multikulturalismus se na rozdíl od asimilační politiky nesnaží potlačit odlišnosti jednotlivých etnik a ras, ale respektovat jejich rozdílnosti.

Půdu pro vznik managementu diverzity připravily sociální a politická hnutí, která se v USA šířila v 60. a 70. letech dvacátého století. Především to bylo hnutí African-American-Civil-Rights-Movement a druhá vlna ženského hnutí. Od 60. let se zde systematicky uplatňovala politika rovných příležitostí, jejíž podstatou bylo přijetí antidiskriminační legislativy, která se zaměřovala proti diskriminaci na pracovišti na základě barvy pleti, rasy, pohlaví, věku, národnosti nebo náboženství. Spolu s legislativní změnou došlo také ke změně společenského klimatu a tržních koncepcí (Sokolovský 2009). Od 70. let se k ovlivňování diskriminace na pracovišti začalo používat afirmativních akcí, které se u nás vžily spíše pod názvem pozitivní diskriminace. Ta má zajistit diskriminovaným skupinám stejné příležitosti uplatnit se na trhu práce, jako mají příslušníci majoritní společnosti Tyto impulzy vedly organizace k vypracování konceptu Diverzity managementu, který posléze zahrnoval, mimo etnických menšin a žen, i další skupiny pracovníků. Koncem 90. let už praktikovalo diverzity management celých 75 % podniků zahrnutých do Fortune 500 (Sokolovský 2009).

V Evropě podporuje šíření diverzity managementu hlavně zákonodárství Evropské Unie, ale to podrobněji v kapitole o legislativním zakotvení diversity managementu.

3.3 Vymezení vůči jiným konceptům

Pro vyjasnění pojmu diverzity management je důležité odlišit ho od jiných souvisejících konceptů. Často s tím to konceptem bývá spojována politika rovných příležitostí a afirmativní akce.

Princip rovných příležitostí prostupuje všechny oblasti života EU. Jeho největší dopad nalézáme v oblastech ekonomické, sociální, kulturní a v rodinném životě. Hlavními zásadami pro uplatnění zmíněného principu jsou zákaz diskriminace na základě národnosti a rovné odměňování mužů a žen - obsaženo v zakládajících dokumentech Evropského společenství. Amsterdamská smlouva a Charta základních práv EU ještě více prohloubily tento již dříve uplatňovaný princip. Zakazují jakoukoli diskriminaci založenou na pohlaví, rase, barvě pleti, etnickém nebo sociálním původu, genetických rysech, jazyku, náboženském vyznání nebo přesvědčení, politických názorech či jakýchkoli jiných názorech, příslušnosti k národnostní menšině, majetku, narození, zdravotním postižení, věku nebo sexuální orientaci.

³ Multikulturalismus můžeme najít zejména v zemích, ve kterých žije mnoho různých národnostních a kulturních skupin, kde má za cíl politicky sjednotit občany bez ohledu na jejich původ, náboženství či kulturu, přičemž vyzdvihuje důležitost zachování vzájemných odlišností.

Politika rovných příležitostí je nezbytným podkladem ke spravedlivému fungování volného trhu, ale zajišťuje i rovný přístup všech občanů EU k právům a svobodám, které integrace přináší. V oblasti zaměstnanosti je účinným nástrojem čelícím sociálnímu vyloučení slabších skupin obyvatelstva. V současné době je nejvíce diskutované téma představuje rovnost žen a mužů. EU vede tvrdý boj především proti diskriminaci žen v zaměstnání, oblasti práce a odměny za práci. Tuto otázku upravuje článek 141 Amsterdamské smlouvy. Další oblast tvoří snaha EU o zvyšování podílu žen v politice. EP vymezil genderovou vyváženost hranicí min. 40 % pro každé pohlaví ve všech oblastech politiky. Sama EU takové úrovně zastoupení žen v politice nedosahuje.

Afirmativní akce jsou u nás známé spíše pod označením pozitivní diskriminace. Cílem pozitivní diskriminace je zajistit diskriminovaným příslušníkům menšin stejné příležitosti k uplatnění jako mají příslušníci majoritní populace. Prostředkem může být stanovení kvótních systémů, které ovlivňují počet příslušníků diskriminovaných menšin v souvislosti s určitými typy profesí nebo pozicemi s pravomocemi k rozhodování. Aplikace těchto opatření na trhu práce může mít negativní dopady, například v případech kdy se zvýhodněná osoba jeví jako nedostatečně kvalifikovaná, může také docházet k utvrzování předsudků o příslušnících menšin, protože je potřeba je cíleně prosazovat na trhu práce. Afirmativní akce má historické kořeny v USA a zpočátku byly zaměřeny především na diskriminaci na základě pohlaví a rasy (Eger 2009; Bedrnová, Nový 2007).

Srovnání diverzity managementu a politiky rovných příležitostí či afirmativní akce uvádí následující tabulka:

Tabulka 3.3: Porovnání uplatňování politiky rovných příležitostí a afirmativních akcí s managementem diverzity (Bedrnová, Nový a kol. 2007: 598)

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

Z tabulky vyplývají určité rozdíly mezi zmiňovanými pojmy. Zatímco politika rovných příležitostí nebo afirmativní akce mají reaktivní povahu, jde tedy o snahu řešit již vzniklé problémy, diverzity management je aktivně angažovaným přístupem řízeným příležitostmi, který se snaží problémy nejen řešit, ale i předcházet jim. Diverzita tvoří teoretickou i

praktickou nadstavbu k rovným příležitostem (Velíšková 2007). Termínem rovné příležitosti se často rozumí jen dodržování zákonem předepsaných norem, které mají zabránit znevýhodnění některých skupin občanů, myšlenka diverzity přistupuje k problematice z širšího hlediska a zdůrazňuje přínosy záměrného dobrovolného prosazování pravidel různorodosti v organizaci.

3.4 Teoretické zakotvení

Teoretické zakotvení diverzity managementu můžeme hledat v teorii personálního managementu a teoriích, které se zabývají řízením lidských zdrojů. Diverzity management se vymezuje vůči jiným stylům řízení pracovní síly a rozvíjení lidských zdrojů. K diverzitě pracovní síly mohou organizace přistupovat z několika pohledů – paradigmat. Většinou se organizace, ve jménu rovných přístupů, snaží o zvýšení počtu žen a členů minoritních skupin v rámci své pracovní síly. Nebo tyto pracovníky vyčlení do oddělení, která se zabývají klientelou stejné etnické nebo národnostní příslušnosti. Posledním přístupem je situace, kdy je diverzita zaměstnanců zahrnuta do perspektivy práce.

Paradigma diskriminace a rovných příležitostí - organizace se zaměřují na rovnost a stejné zacházení se všemi. Tyto hodnoty jsou prosazovány při náboru zaměstnanců, ale i při hodnocení, odměňování, povyšování apod. Paradigma diskriminace a rovnosti jde ale za to, co je běžně chápáno jako afirmativní akce. Organizace zajišťují mentoring a programy na podporu rozvoje kariéry zaměřené na ženy a příslušníky etnických minorit a učí ostatní zaměstnance respektovat jejich odlišnosti. Pokrok organizace v naplňování diverzity je měřen tím, jak dobře se organizace daří naplňovat cíle při náboru a následném udržení zaměstnanců. Tímto způsobem se diverzifikuje pracovní síla, vzrůstá demografická diverzita pracovníků, ale ne práce. Tento přístup k diverzitě vychází z koncepce rovnosti, a proto je se zaměstnanci zacházeno, jakoby každý byl stejné rasy, pohlaví a národnosti. Je slepý k rasovým, generovým, národnostním a jiným odlišnostem, proto jich ale ani nemůže využít. To vede k přehlížení důležitých rozdílů mezi jednotlivými zaměstnanci a vedoucí pracovníci pod tímto přístupem jen stěží objeví, jak rozdíly mezi zaměstnanci generují potenciální pro různé efektivní cesty jak pracovat, vést, dívat se na trh, řídit lidi a učit se. Organizace tak ztrácí možnost učit se a zlepšovat strategie, procesy a praktiky.

Paradigma přístupu a legitimacy je založeno na akceptaci a oslavě rozdílů. Demografické rozdílnosti pracovní síly jsou v tomto případě využity proto, aby organizace získala přístup ke specifickým diferencovaným segmentům trhu. Diverzita v tomto pojetí není jen fér, ale je konkurenční výhodou. Tento přístup většinou nalezneme u organizací, které se pohybují na diferencovaných trzích, mají specifické zákazníky a klienty. Problémem ale je, že tyto organizace zdůrazňují roli diverzity, aniž by rozdílnosti analyzovaly a poznaly, v čem jsou v práci prospěšné. Příliš rychle pracovníky podle těchto rozdílností rozškatulkují, aniž by se je snažili poznat a integrovat je do hlavního proudu organizace. Kulturně podmíněné dovednosti a praktiky tak zůstávají využity jen v rámci specifických oddělení a nejsou plně integrované do širšího know-how organizace.

V posledním přístupu (**paradigma učení se a efektivity**) je diverzita zapojena do pracovních perspektiv. Zaměstnanci často dělají v práci rozhodnutí a volby, které vycházejí z jejich kulturního prostředí, rozhodnutí, která jsou podmíněna příslušností k „identity-group“. V rámci tohoto přístupu se organizace snaží integrovat perspektivy zaměstnanců do hlavní práce organizace a následně zlepšit práci přehodnocením základních otázek a redefinováním trhů, produktů, strategií, poslání, obchodních praktik a dokonce firemní kultury. Paradigma učení se a efektivity přesahuje oba předchozí modely. Stejně jako paradigma rovnosti prosazuje rovné příležitosti pro všechny jedince, ale zároveň uznává a oceňuje kulturní

rozdílnosti mezi lidmi a rozpoznává hodnoty v těchto rozdílnostech. Členové organizace tak můžou říct, jsou všichni v jednom týmu i s jejich odlišnostmi, ne navzdory jim. Pokrok organizace v naplňování závazku diverzity je hodnocen podle toho, jak podmínky ve společnosti dovolují zaměstnancům využívat svých osobních perspektiv a přínosů, k tomu, aby dělali svoji práci efektivněji (Thomas, Ely, 1996: , vlastní překlad).

3.5 Argumenty a důvody praktikování diverzity managementu

Jak už bylo zmíněno výše, diverzity management je manažerský přístup, a jako takový je jeho snahou přispívat k úspěšnosti organizace a k dosahování stanovených cílů.

Proto tato strategie musí mít pro organizace kromě pozitivních sociálních dopadů, také přínosy ekonomické. Efektivní program diverzity managementu přináší firmám specifické výhody, a to zejména:

- zlepšení výkonu organizace
- zlepšení vztahů na pracovišti
- zamezení diskriminace či obtěžování
- lepší řešení problémů v organizaci
- efektivní řízení týmu, který je složen ze členů pocházejících z různého prostředí
- zlepšení kvality služeb poskytované zákazníkům
- podpora nábory kvalitní pracovní síly
- vyšší adaptabilita organizace (Brodský 2008: 24)

Shrme-li přínosy řízení rozmanitosti, společnosti zpravidla sledují zlepšení v několika oblastech – dochází ke změně organizační kultury, zvyšuje se míra různorodosti pracovníků a jejich multikulturní složení, firmě se otevírá přístup na nové trhy a posiluje se její pozice na stávajícím trhu, získává uznání a lepší image firmy.

Naopak, jak zmiňuje Eger, pokud se organizace nebudou zabývat řízením různorodosti, může dojít ke zpomalení produktivity, vytváření překážek v komunikaci a konfliktů (zejména mezigeneračních), negativní výsledky bude mít i nerovné najímání nové pracovní síly (vlivem diskriminačních preferencí), může docházet k utvrzování společenské tradicionality některých povolání a na základě těchto stereotypů potom nebude v organizaci vhodné klima pro zavedení potřebných změn.

Důvody pro zavádění diverzity managementu do podnikové praxe ilustruje například výzkum Singha a Pointa, kteří provedli analýzu informací uváděných na webových stránkách 241 společností z osmi evropských zemí. Autoři identifikovali 20 důvodů, které rozdělili do třinácti podkategorií a ty do tří hlavních kategorií:

- lepší výkonnost – zvýšení výkonu, řízení talentů, podpora kreativity, mezinárodní povědomí a vztahy, lepší rozhodování a řešení problémů, flexibilita a lepší přizpůsobení se změnám
- pověst a zaměstnanecké/ pracovní prostředí – vytvoření lepšího prostředí, image a reputace firmy, dobrá příslušnost korporace, sociální zodpovědnost, snaha vyhnout se diskriminaci a stereotypům
- stakeholders – potřeby zákazníků, potřeby stakeholders

(Singh, Point 2004: 303-306)

Autoři dále odkazují na studii Robinsona a Dechanta o postojích jedenácti vedoucích zaměstnavatelů v privátním a veřejném sektoru ve Velké Británii. Zde byly jako nejčastější důvody uvedeny:

- demografie pracovního trhu (lokální trhy práce, organizační potřeba flexibilních zaměstnanců)
- závazek top managementu
- politické a kulturní tlaky
- konkurenční výhoda
- potřeba reprezentace trhu nebo místní komunity
- tlak zákazníků a médií,

z čehož sociální a etické důvody převažovaly ve veřejném sektoru, zatímco globalizace byla hlavním důvodem u nadnárodních společností. Zhodnocení studie důvodů pro implementaci ukazuje, že se objevují nové důvody pro zavádění práce s diverzitou v podnikové praxi (potřeby stakeholders), a roste důležitost, která je přikládána významu sociální odpovědnosti firem. Diverzity management je čím dál více považován za indikátor dobré sociální odpovědnosti (Robinson, Dechant 1997 in Singh, Point 2004: 298).

3.6 Legislativní rámec

Přestože je řízení rozmanitosti dobrovolnou aktivitou organizací, nemůže fungovat bez toho, aniž by byl zakotven v určitém morálním a právním klimatu, jehož rámec tvoří antidiskriminační legislativa a společenská potřeba vyčleňovat a morálně oceňovat společensky odpovědné firmy, které principy diverzity managementu zavádějí do praxe.

Na problematiku diverzity managementu a politiku rovných příležitostí měla zásadní dopad nová legislativa Evropské unie týkající se zákazu diskriminace. Zejména díky nové definici článku 13 Evropské smlouvy a zavádění dvou směrnic do národních právních řádů⁴ mělo zásadní dopad na právní prostředí obchodních firem v evropských státech. Tyto směrnice jsou směrnice Rady 2000/43/ES, kterou se zavádí zásada rovného zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ, která zakazuje rasovou diskriminaci v oblasti zaměstnávání, vzdělávání, sociálního pojištění, zdravotní péče a přístupu ke zboží a službám. Druhou směrnicí je Směrnice rady 2000/78/ES, která stanovuje obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání bez ohledu na náboženské přesvědčení, zdravotní postižení, věk a sexuální orientaci. Směrnice nemají formu přímého zákazu, jedná se spíše o zmocňující ustanovení, které umožňuje EU přijmout opatření proti vyjmenovaným druhům diskriminace. Než došlo k těmto změnám, upravovala legislativa Evropské unie zákaz diskriminace na základě národnosti a pohlaví.

Každá členská země Evropské unie si navíc vytvořila vlastní legislativní úpravu pro boj s diskriminací osob. V České republice je základní normou zabývající se problematikou diverzity managementem a bojem proti diskriminaci tzv. antidiskriminační zákon (zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů) schválený v roce 2009, který zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství a navazuje na Listinu základní práv a svobod. Tento zákon blíže vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace v různých oblastech. Problematiky diverzity managementu se týkají především zákaz diskriminace ve věcech práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání (bod a), pracovních, služebních poměrů a jiné závislé činnosti, včetně odměňování (bod c), činnost v odborových a jiných organizacích (bod d) a

⁴ Zavádění těchto směrnic do právních řádů všech členských států bylo ukončeno v prosinci 2006 (Keil 2007)

přístupu ke vzdělání a jeho poskytování (bod i) V tomto zákoně můžeme najít definice důležitých pojmů, jako je třeba diskriminace přímá a nepřímá, zajištění rovného zacházení, přípustné formy rozdílného zacházení, zásada rovného zacházení pro muže a ženy v systémech sociálního zabezpečení, právní prostředky ochrany proti diskriminaci nebo obtěžování (Sbírka zákonů České republiky, online).

Některé důležité oblasti z hlediska diverzity managementu upravuje i Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.), je to hlavně zaměstnávání osob se zdravotním postižením, zaměstnávání zaměstnanců ze zahraničí, ale i rovné zacházení a diskriminace (Sbírka zákonů České republiky, online).

3.7 Současný stav poznání diverzity managementu v kontextu České republiky

Ačkoli management diverzity není ve světě úplnou novinkou (připomínám, že vznikl v USA v 80. letech), do povědomí českých manažerů a vedoucích personálních oddělení se dostává až v posledních letech. Možná k tomu přispívá i nedostatečné teoretické zmapování tohoto konceptu. Pokud se chceme o řízení rozmanitosti něco dozvědět, musíme hledat informace především v cizojazyčných publikacích. Z publikací v českém jazyce diverzity management zmiňuje okrajově Armstrong (2007), kde najdeme kapitolu věnovanou tomuto tématu. O něco větší pozornost tomuto konceptu věnuje Bedrnová a Nový ve třetím rozšířeném vydání Psychologie a sociologie řízení. Výjimku tvoří kniha Víc (různých) hlav víc ví, která vznikla v rámci projektu H/R/D/I – Human resources Development Interface, jehož cílem je přinést a otestovat v ČR nové přístupy k řešení problematiky na trhu práce. V rámci tohoto projektu vzniká i web zabývající se problematikou diverzity managementu⁵. Finanční náklady zastřešila Iniciativa Společenství Equal, zabývající se vývojem a prosazováním nástrojů boje se všemi druhy diskriminace a nerovnostmi na trhu práce. Publikace je cenná nejen proto, že seznamuje s konceptem diverzity managementu, ale přináší také příklady dobré praxe organizací (většinou zahraničních), které myšlenky diverzity managementu přijaly za své a praktikují je.

Další českou publikací, která se podrobně věnuje diverzity managementu, je publikace Ludvíka Egera a kol. Diverzity management. Tato publikace vznikla jako výstup výzkumu FEK ZČU v Plzni. Kromě příkladů z praxe hlavně velkých nadnárodních společností je zde také příklad z České republiky a kapitola o diverzity managementu na Slovensku.

V roce 2006 provedla společnost GAC studii na téma „Přístup zaměstnavatelů k cizincům v ČR (diverzity management)“, jehož hlavním cílem bylo zmapování stavu praktikování strategie diversity managementu v oblasti zaměstnávání cizinců v České republice a popsání příkladů dobré praxe. V rámci tohoto výzkumu bylo realizováno 80 polostrukturovaných rozhovorů, jak se zástupci vybraných podniků, tak s kompetentními pracovníky krajských úřadů, úřadů práce a nevládních neziskových organizací. Ačkoli byla tato studie zaměřena především na praktikování diverzity managementu ve spojitosti se zaměstnáváním cizinců, vypovídá hodně o celkovém stavu diverzity managementu v České republice. Výsledky studie ukazují, že koncept diverzity managementu je v ČR relativní novinkou, celková obeznámenost respondentů nebyla obecně příliš vysoká⁶. Strategie

⁵ www.diversity-management.cz

⁶ O diverzity managementu například už někdy slyšela méně než polovina z vybraných firem (10 z 25 firem). Tyto firmy byly přitom vybrané na základě předchozího studia dostupných dokumentů a byl tady předpoklad určité realizace diverzity managementu.

diverzity managementu byla respondenty nejčastěji vnímána jako snaha o nediskriminaci a rovnoprávnost, pokud někde byla tato strategie nebo nějaké její dílčí kroky realizována, 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 (GAC 2006).

Multikulturní centrum Praha je občanské sdružení se zaměřením na otázky spojené se soužitím lidí z různých kultur v ČR a jinde na světě. Poskytuje řadu vzdělávacích kurzů, organizuje kulturní aktivity a informuje veřejnost o soužití etnik nejen v české republice. Kurz Diverzity Management – firemní vzdělávání připravuje manažery i řadové pracovníky na každodenní spolupráci a kontakt s příslušníky jiných národů a kultur, učí je klíčovými interkulturními kompetencím, které jsou potřebné na globalizovaném trhu práce. Tento kurz je určen pracovníkům nadnárodních firem, personalistům a specialistům na lidské zdroje, pracovníkům, kteří často jezdí do zahraničí, ale také rodinám cizinců, kteří krátkodobě působí v ČR (www.mkc.cz).

V roce 2004 a 2006 se v Praze konala konference World Diversity Leadership Summit. Tento projekt si klade za cíl vytvořit globální síť spolupracujících expertů a dalších účastníků, sloužit jako centrální zdroj strategií diverzity a příkladů dobré praxe, sledovat probíhající diverzity management projekty a prosadit diverzity management do pozice akademické disciplíny. Na konferenci se představila řada HR odborníků, kteří zastávají funkci specialistů na diverzitu. Jejich cílem je snižovat nedorozumění, které mohou na pracovišti vznikat ve spojení s diverzitou. Toho ve svých firmách dosahují zavedením integrovaného systému rovných příležitostí, podporováním kulturní senzitivity a práce s odlišností (www.eeip.cz).

Ze studia dostupné literatury o diverzity managementu a dalších elektronických zdrojů vyplývá, že realizace této strategie je v České republice v počátcích. Zdroje se věnují hlavně základnímu seznámení se s konceptem diverzity managementu, chybí studie, které by podrobněji hodnotily praktikování v organizacích působících na českém trhu práce. Předkládaná diplomová práce si neklade ambice realizovat tak široký výzkum stavu diverzity managementu v ČR jako například výzkum společnosti GAC, ale alespoň částečně přispět k poznání současné situace s praktikováním diverzity managementu.

3.8 Zavádění diverzity managementu

Když se organizace rozhodne pro aplikaci myšlenek diverzity managementu, je potřeba udělat mnoho kroků, které by podpořily toto rozhodnutí a připravit se na změny, které implementace nového prvku do chodu organizace vnese. Stejně tak je důležité počítat s tím, že jde o dlouhodobý proces.

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, vývoj produktů a služeb, controllingu, marketingu a veřejné reprezentace firmy (Sokolovský 2009)

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 (Eger 2009).

Sokolovský uvádí doporučené kroky realizace, které se ale v praxi budou odvíjet od faktorů ovlivňujících konkrétní organizaci. Mezi tyto faktory patří velikost organizace,

odvětví činnosti, finanční možnosti nebo ohniska konfliktů, které mohly iniciovat zavádění práce s diverzitou. Stejně tak se budou jednotlivé organizace lišit v otázkách stanovení cílů a opatření, tedy opatření, v nichž se realizace diverzity managementu bude provádět. Doporučené kroky jsou:

- Rozhodnutí o zavedení diverzity managementu vrcholovým vedením a vytvoření podmínek pro implementaci
- Stanovení kompetencí
- Analýza podniku
- Definice diverzity a diverzity managementu pro daný podnik
- Vývoj a stanovení kontrolovatelných cílů
- Zajištění a provedení potřebných opatření k dosažení cílů
- Komunikace uvnitř a vně podniku
- Hodnocení výsledků

Analýza stávajících podmínek

Aplikace principů diverzity managementu by mělo vycházet, stejně jako u všech projektů zaměřených na implementaci změn, z analýzy stávající situace. V této fázi zjišťujeme nejen naši výchozí pozici, ale i srovnání s ostatními. Otázky, které si klademe, se týkají silných a slabých stránek organizace, problémů, které se v poslední době vyskytly, organizačních možností, identifikaci zákazníků a možnosti rozšíření jejich řad, různorodosti trhu a změny v oblasti diverzity, zaměstnanců a manažerů a jejich maximálního výkonu, identifikace společností, z jejichž zkušeností s diverzity managementem se můžeme poučit apod. Analýza by měla vycházet z dostupných měření a statistických vyhodnocení než jen z odhadů a nepodložených názorů. Indikátory, ze kterých je možné při testování diverzity vycházet, představuje například

- věková struktura zaměstnanců
- počet mužů a žen v různých úrovních organizace
- zastoupení zdravotně postižených, národnostních menšin a cizinců v pracovní síle
- ochota přijímat lidi z obtížně zaměstnatelných skupin
- osobnostní struktura v týmech
- interní platové srovnání
- hodnocení zaměstnanců otevřenosti a vnitřní spravedlnosti společnosti

Design – návrh ideálního budoucího stavu a plánu implementace.

Do této fáze 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 o prosazování diverzity a rovných příležitostí. Jedná se o politiku diverzity, která je veřejně vyjádřeným závazkem společnosti, jehož dopad se projeví jak na vztahu se zaměstnanci, ale i ostatními stakeholders. V rámci politiky diverzity by mělo být vysvětleno, jak společnost chápe diverzitu a jaké důvody ji vedly k rozhodnutí ji prosazovat, dále by měla obsahovat jasné přihlášení se ke konceptu diverzity, základní pravidla, odvození realizovatelných cílů a ukazatelů z celkové strategie, popis uplatňování diverzity v jednotlivých firemních postupech a také návod, jak bránit diskriminačnímu jednání a prosazování předsudků na pracovišti.

Implementace

V rámci implementační fáze dochází v organizaci ke konkrétním opatření zajišťujících praktikování diverzity managementu. Patří sem zavedení nových pravidel v procesech řízení a rozvoje lidských zdrojů (programy náboru zohledňujících diverzitu, úvodní program pro nové pracovníky, vzdělávání, plánování kariéry, mentoring, tréninky pro vedoucí pracovníky a zaměstnance zaměřené na diverzitu, vytváření heterogenity v rozhodovacích orgánech a další), vytvoření implementačního týmu, který bude podávat zprávy o postupu a výsledcích, ale i aktivity směřované navenek, jako zobrazení diverzity v reklamních a komunikačních materiálech, zveřejňování úspěchů v prosazování diverzity, aktivity se zaměřením na diverzitu ve veřejné činnosti a další (Sokolovský 2009, Velišková 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. Keil (2007) uvádí sedm kroků, které podporují využití potenciálu diverzity managementu:

1. Pro úspěšnou implementaci je důležité, aby v organizaci převládala taková firemní kultura, která diverzitu oceňuje a podporuje. Vytvoření takové kultury předpokládá ***silnou a jasně formulovanou firemní strategii a vizi, která vnímá diverzitu jako svou nedílnou součást.***
2. Kvalitní řízení různorodé pracovní síly vyžaduje, aby organizace měla průhledný systém ***řízení výkonnosti*** (performance management systém). Je nezbytné vypracovat firemní směrnice, podle kterých budou stanoveny referenční hodnoty pro měření výkonnosti.
3. Podmínkou je, aby toto ***hodnocení výkonnosti bylo nezávislé*** na rase, etnickém původu, věku, pohlaví, náboženském přesvědčení apod. To může představovat obtížný úkol, protože většina lidí si běžně neuvědomuje zvnitřnělé předsudky a stereotypy vnímání. Zde je důležité pracovat na vzdělávání a osvětové činnosti v této oblasti.
4. Analýza složení jednotlivých oddělení, týmů a projektů z hlediska diverzity může přinést zajímavé informace. Pozornosti by neměla ujít skladba kompetencí, talentu, zkušeností, osobních vlastností (např. pohlaví věk, zkušenost s migrací) a profesí. Tyto detailní znalosti napomohou k vytvoření inovativních týmů a tvorbě nových myšlenek a nekonvenčních pohledů.
5. Při sebemenším náznaku, že by mohlo docházet k diskriminaci nebo hodnocení zaměstnanců jiným způsobem, než na základě výkonnosti, je vhodným postupem konfrontace a zajištění nápravy například použitím sankcí.
6. Způsob náboru a výběru zaměstnanců je velmi důležitým prvkem při implementaci diverzity managementu. Je nezbytné opustit nábor zaměstnanců podle osobních hodnot a šestého smyslu a vytvořit inovativní systém náboru a výběru zaměstnanců. Manažeři organizace by si měli ujasnit, jaké lidi s jakým profilem a jakými kompetencemi organizace potřebuje. Potom je nutné klást si tyto otázky – kde lze najít výjimečně talentované lidi nezávisle na národnosti a občanství? Jakým způsobem je hledat?
7. Posledním doporučením je zásada vychovávat manažery organizace k tomu, aby šli příkladem v oblasti podpory diverzity. To předpokládá, že budou osobně přesvědčeni o tom, že je diverzita pro organizaci užitečná a tvoří součást identity organizace.

3.8.1 Chybné kroky

Proces zavádění diverzity managementu do podnikové praxe skrývá možná úskalí, kterým se organizace nemusí vyhnout, ani když tento proces svěří do rukou lektorů kurzů, kteří se touto problematikou přímo zabývají. Van Bergen a kol. (2002, vlastní překlad) uvádí výčet chyb, kterých se často dopouští právě lektori nabízející školení a tréninky diverzity:

- osobní hodnoty lektora se promítají do tréninkových šablon
- tréninkový program je příliš stručný, opožděný nebo přichází až jako odpověď na kritickou situaci
- lektori mají politické preference nebo propagují určité zájmové skupiny
- školení nerozlišuje mezi pojmy diverzita, afirmativní akce, rovnými příležitostmi a řízení napříč kulturami
- školení nerozlišuje mezi pojmy diverzita, afirmativní akce, princip rovných příležitostí a řízení napříč kulturami
- pracovní vymezení diverzity je příliš úzké
- trénink je ovlivněn atmosférou politické korektnosti
- účastníci jsou nuceni odhalit osobní pocity nebo jsou podrobena nepříjemným fyzickým a psychologickým cvičením
- není respektována osobitost jednotlivých účastníků
- trénink je vícekrát-použitelný, pomíjí potřeby konkrétní skupiny nebo jednotlivců
- tréninkové materiály jsou zastaralé
- lektori jsou vybíráni na základě příslušnictví k minoritní skupině
- některá důležitá témata (např. obrácená diskriminace) mohou být opomíjena

3.8.2 Možné překážky

V organizacích a společnostech se můžeme setkat s určitými bariérami, které zamezují udržování a rozvoj rozmanitosti ve struktuře pracovní síly. Brodský (2008: 24-25) identifikuje následující:

- neohleduplnost a netolerance k odlišnostem lidí,
- předpojatost a předsudky vůči lidem pocházejících z různého prostředí,
- nedostatek odlišných zájemců v oborech vědních, technologických, strojírenských a matematických,
- nedostatek diverzity v seniorských pozicích,
- kategorizace lidí do určitých pozic či postavení,
- získávání pracovníků ze stejných zdrojů,
- zaměření se na péči a rozvoj pouze určitých jedinců,
- provádění před-výběru zaměstnanců.

Aby se společnosti vyvarovaly podobným překážkám, je důležité zaměřit se na profesionální rozvoj pracovníků pomocí vhodných tréninků, rozpoznat rozvojové potřeby všech zaměstnanců, využívat individuální rozvojové plány a dohlížet na částečnou fluktuaci působících nadřízených pracovníků.

3.9 Proč se diverzity managementem zabývat

Důvody proč by sociální vědci měli právě dnes věnovat zvýšenou pozornost tématu organizační diverzity, souvisí se změnami, které se odehrávají v současné společenské situaci na přechodu mezi industriální a postindustriální společností.

Demografický vývoj v rozvinutých zemích prochází oproti předchozím desetiletím dramatickými změnami. V oblasti Evropské Unie můžeme vysledovat dva vývojové trendy. Prvním z nich je klesající porodnost. V roce 1960 na jednu ženu připadalo v průměru 2,5 dítěte. Nyní se průměrná porodnost v jednotlivých zemích EU pohybuje v pásmu od extrémně nízké plodnosti (pod 1,3 dítěte na ženu – Slovensko, Polsko, Litva) přes nízkou plodnost (1,5 dítěte – Kypr, Švýcarsko) až po hranici prosté reprodukce (2,1 dítěte - Island, Francie, Irsko). Průměrná porodnost v České republice v roce 2006 překročila hranici extrémně nízké porodnosti a nadále mírně stoupá. Přitom k hranici prosté reprodukce, kdy se populace udržuje konstantní, se přibližuje nebo ji dosahuje velmi málo evropských zemí.

Druhým trendem je prodlužování délky života, což souvisí se stoupající kvalitou a dostupností zdravotní péče. Zatímco v roce 1985 byla střední délka života v České republice pro muže 67,5 a pro ženy 74,7 roku, do roku 2009 stoupla naděje dožití obyvatel na 74,2 pro muže a 80,1 roku pro ženy. (Český statistický úřad).

Oba zmíněné trendy z hlediska diverzity mají dopady situaci na pracovním trhu. První je zvýšení věku odchodu do důchodu a tedy i nárůst počtu ekonomicky aktivních obyvatel starších 50 let. Mimo demografické dopady, lze sledovat také změnu tradičních ekonomických a rodinných vzorců. Pro ekonomicky vyspělé země, kam patří i Česká republika, je typická rostoucí ekonomická aktivita žen, zvyšuje se dosažené vzdělání, roste věk prvorodiček i počet bezdětných žen. Třetím významným dopadem soudobých populačních trendů je příliv pracovníků ze zahraničí, kteří zaplňují pracovní místa uvolněná místním, již ekonomicky neaktivním obyvatelstvem.

Globalizace výrazně ovlivňuje strukturu firem i charakteristiky pracovní síly. Mnoho dnešních společností lze nyní nazývat společnostmi globálními či přinejmenším mezinárodními. Je to způsobeno geopolitickým vývojem posledních desetiletí. Mnoho tuzemských firem má zahraničního vlastníka, stejně jako mnoho českých podniků proniká na zahraniční trhy. Proces globalizace podtrhuje důležitost pochopení toho, jak kultura, jazyk a historie ovlivňují každodenní interakce lidí v podniku.

Manažeři podniků z těchto důvodů nemohou dále pracovat s lidmi podle zažitých vzorců, musí si osvojit nový styl práce, který bude brát v potaz individuální odlišnosti zaměstnanců a učinit z nich svou přednost a konkurenční výhodu.

3.10 Shrnutí

V této části jsem představila koncept diverzity managementu a související pojem diverzita pracovní síly. Cílem bylo podat přehledný obraz o tomto manažerském přístupu, zahrnující jeho evoluci, odlišení od jiných podobných konceptů, teoretické zakotvení, přínosy, které mohou organizacím z řízení diverzity plynout, popsat podmínky a doporučené postupy zavádění a upozornit na možná rizika. Chtěla jsem také přiblížit obraz současného stavu poznání diverzity managementu v rámci dostupné literatury, výzkumů i praxe, a jeho zakotvení v legislativě v kontextu České republiky i širším. V závěru kapitoly o diverzity managementu uvádím proč je důležité se tímto přístupem nadále zabývat.

II Metodologická část

4 Metodologie výzkumu

V předchozích kapitolách jsem se zabývala sběrem relevantních informací a dat o vybraném problému. Mým cílem bylo vytvořit ucelený popis problematiky diverzity managementu pomocí odborné literatury a existujících výzkumů na toto téma. Systematickou a důkladnou literární rešerší jsem se snažila odhalit současný stav poznání a metody, kterými bylo téma diverzifikace pracovní síly a diverzity managementu zkoumáno.

V následujících kapitolách se zaměřím na popis metodologie výzkumu, tedy představím cíle výzkumu, popíšu a zdůvodním zvolenou strategii výzkumu, objasním hlavní výzkumnou otázku a z ní odvozené dílčí výzkumné otázky, objasním výběr a popis vzorku a zmíním etické aspekty výzkumu.

4.1 Cíl výzkumu

Hlavní výzkumná otázka zní: „*Jak pojmají koncepci diverzity managementu ve své práci manažeři vybraných organizací?*“, které se hlásí k tomuto konceptu na svých webových stránkách. Výzkumným cílem práce je tedy popis současného stavu praktikování diverzity managementu vybraných organizací ve smyslu analýzy subjektivního pojetí významu. Uvedený cíl práce jsem stanovila na základě teoretických východisek popsanych v teoretické části práce.

Praktikování pojetí diverzity managementu, který se uplatňuje v organizaci, lze zkoumat z postojů ke koncepci diverzity managementu nebo z analýzy reálných činností zaměřených na zvládání diverzity pracovní síly, například evaluace účinnosti, promítnutí do personálních činností apod. Protože předpokládám velké odlišnosti mezi jednotlivými organizacemi, které by znesnadnilo jednotné zhodnocení, pro naplnění cílů diplomové práce jsem proto zvolila zaměření se na postoje manažerů, jde tedy o jejich subjektivní pojetí, vnímání, hodnocení. V tomto smyslu jsou také formulovány dílčí výzkumné otázky.

4.2 Strategie výzkumu

Povaha výzkumného problému určuje do jisté míry výběr výzkumné strategie, která vede výzkumníka při realizaci výzkumu. Jelikož jsem se v diplomové práci zaměřila na analýzu toho, jak manažeři vybraných organizací pojmají koncepci diverzity managementu ve své práci, zvolila jsem kvalitativní výzkumnou strategii, která mi pomohla získat detailní informace o postojích a názorech relevantních osob. Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky a naplnění cílů diplomové práce se jevila kvalitativní výzkumná strategie jako nejvhodnější. Podle autorů Strauss a Corbinová (1990) je kvalitativní výzkum jakýkoli výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických metod nebo jiných způsobů kvantifikace. Disman (2007) vymezuje kvalitativní výzkum jako nenumerné šetření a interpretace sociální reality. Cílem tu je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím. Oproti kvantitativnímu výzkumu využívá kvalitativní výzkum induktivní logiku, to znamená, že na začátku výzkumného procesu je pozorování a sběr dat, poté výzkumník pátrá po pravidelnostech v těchto datech, následuje formulace předběžného závěru a výstupem jsou nově zformulované hypotézy nebo teorie. Posláním kvalitativního výzkumu je porozumění lidem v sociálních situacích.

4.3 Metody sběru dat

Metody sběru dat jsou specifické postupy, které badatel používá pro poznávání určitých jevů a které používá s cílem rozkrýt a reprezentovat interpretaci a vytváření sociální reality. V kvalitativní výzkumné strategii se mají výzkumné metody řídit a odvíjet od výzkumného problému. Hlavní skupinu metod sběru dat zde tvoří naslouchání vyprávění, kladení otázek lidem a získávání jejich odpovědí. Švaříček uvádí, že nejčastěji používanými metodami sběru dat v kvalitativním výzkumu jsou zúčastněné pozorování, hloubkový rozhovor a ohniskové skupiny. Ve své diplomové práci jsem zvolila jako techniku sběru dat metodu hloubkového rozhovoru, protože mi umožní nejlépe získat odpověď na hlavní výzkumnou otázku.

V kvalitativním výzkumu se používá technika **hloubkového rozhovoru**, který umožňuje porozumět pohledu jiných lidí, aniž by ho omezoval prostřednictvím výběru položek v dotazníku. Cílem hloubkového rozhovoru je zjistit co nejvíce detailů ze života respondentů, co nejvíce zkušeností, názorů, postojů, motivů a hodnocení. Můžeme jej definovat jako „*dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek*“ (Švaříček, Šeďová et al., 2007: 159).

Z několika typů hloubkového rozhovoru, jsem zvolila semi-strukturovaný **rozhovor, neboli rozhovor pomocí návodu**, který vychází z předem připraveného seznamu otázek nebo témat. Zůstává zde volnost přizpůsobování formulace otázek podle situace. Návod zajišťuje, že se v rozhovoru dostane na všechna zamýšlená témata, zůstává ale na výzkumníkovi jakým způsobem a v jakém pořadí získá potřebné informace. Rozhovor s návodem pomáhá udržet zaměření rozhovoru, ale dovoluje také tazateli uplatnit vlastní zkušenosti a perspektivy. Tento typ rozhovoru umožňuje provést interview s několika lidmi strukturovaněji a ulehčuje potom následné srovnání. Návod určuje jádro rozhovoru, na které se nabalují doplňující otázky (Hendl, 2008).

Kvůli zajištění triangulace metod, která je pro kvalitativní výzkum důležitá jsem rozšířila metodu sběru a analýzy dat o obsahovou analýzu dokumentů. Podle Hendla patří studium dokumentů ke standardní aktivitě jak v kvalitativním, tak kvantitativním výzkumu, dokumenty mohou být podrobeny analýze z různých hledisek, projevují se v nich osobní nebo skupinové, vědomé nebo nevědomé postoje, hodnoty a ideje. V rámci analýzy dokumentů se zaměřím na informace, které společnosti uvádějí na svých webových stránkách a které se zároveň vztahují k diverzity managementu. Triangulace se v kvalitativním výzkumu používá jako metoda pro vzájemnou validizaci výsledků výzkumu, jde o postupy pro obohacení a doplnění výsledků (Hendl 2008).

4.4 Výběr a popis a konstrukce vzorku

Jednotku analýzy tvořily postoje manažerů v pěti vybraných organizacích, tyto firmy byly zvolené na základě předem dané struktury výběru, kdy jsou kritéria pro výběr předem známá a nezávislá na výsledcích výzkumu (Hendl 2008). Pro cíle mého výzkumu jsem použila záměrný výběr kritériální, kdy do vzoru bereme případy splňující nějaké kritérium související s výzkumným tématem a výzkumným cílem. Miovský definuje záměrný výběr jako výběr, kdy cíleně vyhledáváme účastníky výzkumu podle určitých vlastností a kteří jsou ochotni se do výzkumu zapojit. „Kritérium pro volbu je právě vybraná (určená) vlastnost (či projev této vlastnosti) nebo stav (např. příslušnost k určité skupině)“ (Miovský, 2006: 135, závorky původní). Zvolenými kritérii bylo odvětví fungování firem (informační technologie a systémy)⁷, zařazení do žebříčku 100 nejobdivovanějších firem České republiky⁸ v roce 2010 a

⁷ Jednotné odvětví fungování společností jsem vybrala kvůli snazšímu srovnávání výsledků, kategorii informační technologie a systémy potom z důvodu, že příklady „dobré praxe“ se kterými jsem se setkala v průběhu studia

to, že se firmy na svých webových stránkách pozitivně vyjadřují k myšlenkám managementu diverzity⁹.

Patton spatřuje logiku a sílu záměrného výběru „*ve výběru případů bohatých na informace pro zkoumání do hloubky. Informačně bohaté případy jsou ty, z nichž se můžeme mnoho dozvědět o otázkách hlavní důležitosti pro výzkumný záměr, proto tedy záměrný výběr* (Patton, 1990 in Žižlavský 113)“.

Jednotku zjišťování potom tvořili zástupci top managementu a personální manažeři vybraných organizací. Konkrétně se jednalo o tři respondenty na pozici Human Resources (dále HR) ředitel nebo ředitelka a dva dotazovaní byli na pozici HR manažer nebo manažerka. Z hlediska pohlaví se jednalo o tři ženy a dva muže.

Zde bych chtěla poznamenat, že ze třiceti společností uvedených v žebříčku v rámci vybraného odvětví, mělo na svých portálech přihlášení k diverzity managementu pouze 7, z toho jedna společnost odmítla účast na výzkumu z důvodu časové vytíženosti kompetentního manažera, a druhá, protože programy diverzity managementu měla velmi propracované a nechtěla odkrývat své „know-how“ v této oblasti.

4.5 Dílčí výzkumné otázky a operacionalizace

Součástí každého empirického výzkumu je operacionalizace výzkumných otázek. Jedná se o proces, při kterém převádíme teoretické pojmy do jejich empirické podoby. Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky v podobě: „*Jak pojímají koncepci diverzity managementu ve své práci manažeři vybraných organizací?*“ jsem formulovala devět dílčích výzkumných otázek:

1. Jaký význam dávají manažeři vybraných organizací termínu diverzity management, co si pod ním představují?

Při studiu příslušné literatury jsem zjistila značný rozptyl v definicích a významu diverzity managementu. Toto zjištění mě vedlo k myšlence, že ani v organizacích hlásících se k hodnotám diverzity managementu nemusí být toto pojetí jednotné. Proto cílem první dílčí výzkumné otázky bylo zjistit subjektivní pojetí diverzity managementu jednotlivými manažery. Tato otázka zjišťuje, jaká je jejich představa o diverzity managementu a také, jestli je pro ně těžké/lehké tento pojem definovat, tedy zjišťuje obeznámenost s tím konceptem.

2. Jaký význam má pro manažery vybraných organizací pojem rovnost na pracovišti?

literatury k tématu diverzity managementu, často uváděly firmy z tohoto odvětví. Mohla jsem tedy očekávat, že se u firem s tímto zaměřením s diverzity managementem setkám.

⁸ Žebříček sestavuje společnost CZECH TOP 100 od roku 1999. Jeho inspiračním zdrojem jsou podobné aktivity publikované v časopisech Fortune a Forbes, česká varianta mezinárodně úspěšného žebříčku přizpůsobila hodnotící kritéria podmínkám české ekonomiky. Kritérium hodnocení zohledňuje informace o firmě (kvalita výrobků a služeb, inovační schopnost firmy, finanční atraktivnost, dlouhodobá hodnota firmy), informace o lidech ve firmě (kvalita managementu, schopnost přilákat a udržet talentovanou lidi) a informace o vztazích firmy ke společnosti (odpovědnost k životnímu prostředí, otevřenost a komunikativnost a vztah ke společnosti) ([www.http://www.ct100.cz](http://www.ct100.cz)). Firmy, zařazené do tohoto žebříčku by tedy měly splňovat profil dlouhodobě se rozvíjejících firem, které jsou otevřené inovacím a sledující vývojové trendy, s kvalitním managementem schopným zavádět nové postupy, kde bude velký důraz kladen na moderní řízení lidských zdrojů, který se promítne do zájmu firmy na odborném růstu zaměstnanců, ale i na společenskou odpovědnost firem. U firem s takovýmto profilem vzrůstá pravděpodobnost, že se setkáme s konceptem diverzity managementu, jakožto novým manažerským přístupem k řízení lidských zdrojů.

⁹ Na webových stránkách vybraných organizací jsem hledala informace týkající se problematiky diverzity či diverzity managementu. Některé společnosti svůj kladný postoj k tomuto konceptu vyjadřovaly přímo zmínkou o diverzity managementu nebo diverzitě ve vztahu k pracovní síle (také ekvivalentem tohoto slova různost, rozmanitost), ale i nepřímo, odkazem na koncept rovných příležitostí nebo na snahu zabránit diskriminaci.

Druhá dílčí výzkumná otázka má za úkol objasnit pojetí řízení rovnosti na pracovišti a postoje manažerů k homogenitě nebo heterogenitě pracovní síly.

3. Jaký význam má podle manažerů vybraných organizací termín diverzita pracovní síly?

Třetí dílčí výzkumná otázka vychází z kapitoly 2.2 Kategorizace diverzity, kdy diverzita na pracovišti je obvykle chápána jako heterogenita pracovní síly z hlediska určitých dimenzí nebo kategorií. Egger (2009) s odkazem na Hubbarda rozlišuje primární a sekundární dimenze diverzity, podle Březinová a Potočková naopak rozlišují osobnost člověka a organizační, externí, vnitřní dimenze diverzity. Cílem této otázky bylo tedy zjistit, jaké dimenze nebo typy diverzity pracovní síly manažeři znají, jaké skupiny zaměstnanců jsou brány nejvíce v potaz z hlediska problému diverzity a naopak jaké skupiny se do povědomí moc nedostávají. Zjišťovala také, jestli manažeři vnímají nějaké změny charakteristik pracovní síly v České republice.

4. Jak manažeři vybraných organizací vnímají integritu ve společnosti s diverzifikovanou pracovní silou?

Čtvrtou dílčí výzkumnou otázkou jsem se zaměřila na zjišťování toho, jaké jsou představy manažerů o zajištění integrity v organizaci s vysokou diverzitou pracovní síly a na zjištění prvků, které pomáhají integritu společnosti s heterogenní pracovní silou podporovat. Integrita organizace ve smyslu její celistvosti, koherence, vychází z koordinačních a integračních mechanismů, jak je popsal například Mintzberg (1989) nebo Vodáček (2009), spojení můžeme najít také se složitostí organizační struktury.

5. Je diverzity management součástí firemní kultury vybraných organizací?

Pátou dílčí výzkumnou otázkou jsem zjišťovala zakotvenost a formální pojetí diverzity managementu ve společnostech. Cílem otázky bylo zjistit, do jaké míry jsou myšlenky diverzity managementu pevnou součástí organizace a jestli a jak se promítají do firemní kultury společností. Základy pro formulaci této otázky najdeme v kapitole pojednávající o firemní kultuře jako vnitřním prostředí manažerské práce. Robbins (2004) zde naznačuje důležitost provázanosti firemní kultury s hodnotami diverzity managementu.

6. V čem spočívá řízení rozmanitosti ve vybrané organizaci?

Cílem této dílčí výzkumné otázky je zjistit, jak vypadá praktikování diverzity managementu v dané společnosti. Zajímalo mě, jaké politiky diverzity managementu firma realizuje, na jaké skupiny zaměstnanců se zaměřuje, jaké nástroje k tomu používá.

7. Jaké jsou podle manažerů důvody vybraných organizací pro zavedení diverzity managementu?

Sedmá dílčí výzkumná otázka byla zaměřena na zjištění toho, jaké jsou motivy vybraných organizací pro zavedení nebo praktikování práce s diverzitou (ekonomické, sociální, jiné), odkud toto rozhodnutí přišlo a kdo o implementaci praktik diverzity managementu ve firmě rozhoduje. Klasifikace Singha a Pointa (2004) zahrnuje kategorie výkonnost organizace, pověst a pracovní prostředí, Brodský (2008) uvádí jiné důvody, uvedené v kapitole 3.5 Argumenty a důvody praktikování diverzity managementu.

8. Jak manažeři vybraných organizací vnímají podmínky ovlivňující implementaci diverzity managementu v České republice?

Osmá dílčí výzkumná otázka se zaměřovala na faktory, které ovlivňují praktikování principů diverzity managementu v České republice, zjišťovala příznivost nebo nepříznivost situace pro

zavádění tohoto přístupu a možné překážky. Inspirací pro tuto otázku byly možné překážky implementace diverzity managementu, které uvádí Brodský (2008).

9. Jak manažeři vnímají dopady diverzity managementu ve vybraných organizacích?

Cílem poslední dílčí výzkumné otázky je zjistit hodnocení výsledků diverzity managementu v organizaci. Jestli dochází k naplnění očekávaných cílů, a jaké jsou konkrétní přínosy a negativa programu diverzity managementu.

Uvedené dílčí výzkumné otázky jsem následně rozvedla do několika tazatelských podotázek, které sloužily jako směrnice při realizaci polostrukturovaných rozhovorů. V průběhu realizace rozhovoru jsem upravovala jak pořadí, tak i znění pokládaných podotázek, podle toho, jak se vyvíjely jednotlivé rozhovory a také podle situace s praktikováním diverzity managementu v jednotlivých organizacích. V některých případech jsem musela určité podotázky vynechat, protože se jevíly pro danou situaci jako nesmyslné, jindy naopak průběh rozhovoru vyvolal další doplňující otázky.

Základní seznam tazatelských otázek spolu s operacionalizací je uveden v Příloze č. 1.

4.6 Popis výběrového souboru

Společnost A

Počet zaměstnanců: 400

Lokalita: Praha

Sídlo mateřské firmy: Německo

Pozice respondenta/respondentky: HR manažerka

Pohlaví respondenta/tky: žena

Společnost B

Počet zaměstnanců: 120

Lokalita: Praha

Sídlo mateřské firmy: USA

Pozice respondenta/ respondentky: HR manažer

Pohlaví respondenta/tky: muž

Společnost C

Počet zaměstnanců: 500

Lokalita: Praha

Sídlo mateřské firmy: GB, Holandsko

Pozice respondenta/respondentky: HR ředitel

Pohlaví respondenta/tky: muž

Společnost D

Počet zaměstnanců: 1300

Lokalita: Praha

Sídlo mateřské firmy: USA

Pozice respondenta/respondentky: HR ředitelka

Pohlaví respondenta/tky: žena

Společnost E

Počet zaměstnanců: 160

Lokalita: Praha

Sídlo mateřské firmy: USA

Pozice respondenta/respondentky: HR ředitelka

Pohlaví respondenta/tky: žena

4.7 Etické aspekty výzkumu

Etické otázky jsou v sociálně-vědním výzkumu oblast, na kterou je kladen velký důraz. Každý výzkumník by měl zvažovat důsledky svého výzkumu, zejména zveřejnění výsledků výzkumu by mělo patřit k náležitostem každého kvalitativního výzkumu zkoumajícího člověka a jeho působení (Švaříček, Šedřová 2007). V případě kvalitativního výzkumu jsou diskutovány hlavně otázky soukromí, informovaného souhlasu, ochrany účastníků výzkumu a reciprocity. Jak uvádí Hendl (2008) je důležité získat od respondentů poučený souhlas o tom, že se zúčastní výzkumu. Dále je potřeba zachovávat anonymitu a neuvádět informace, které by mohly vést k identifikaci respondentů nebo organizací, neboť ve výzkumu mohou být konfrontovány citlivé informace a ne všichni jsou ochotni sdělovat podrobnosti ze svého soukromí. Výzkumník by se měl vyvarovat zatajení cílů a okolností výzkumu a v žádném případě by výzkum neměl ohrozit tělesné nebo psychické zdraví zkoumaných jedinců.

Všechny uvedené požadavky na etiku výzkumné práce byly v tomto výzkumu dodrženy.

III Empirická část

5 Analýza a interpretace dat

V této kapitole se autorka zaměřila na analýzu a interpretaci dat, která byla získána během polostrukturovaných rozhovorů s manažery a manažerkami¹⁰ z oblasti HR vybraných organizací. Přestože budu dále používat souhrnný výraz „manažeri“, chtěla bych připomenout, že jednotkou zjišťování byly tři ženy a dva muži. Nejde o zaslepenost ke generové problematice, jsem si vědoma současných tendencí ve veřejném diskurzu vyhýbat se generickému maskulinu pro souhrnné označení mužů i žen. Jedná se spíše o snahu vyhnout se neustálému používání spojení „manažeri a manažerky“, které může pro čtenáře unavující a rušivé.

Ze složení jednotlivých dílčích výzkumných otázek vznikla základní mřížka pro typologii dat, na jejímž základě došlo k hledání jednotlivých významových kategorií. Tyto kategorie jsou uvedeny v Příloze č.2. Přepsaná data jsem v první fázi označila kódy - zdrojem těchto kódů byla jak teorie, tak data samotná. V druhé fázi jsem hledala vztahy a spojitosti mezi jednotlivými kódy, některé kódy jsem sloučila do významových rodin. Následně jsem kódy a rodiny přiřadila významovým kategoriím vzešlým z dílčích výzkumných otázek. Tento proces znázorňuje Příloha č. 3. Celý tento způsob práce mi umožnil program Atlas.ti, který je pro zmíněný typ práce uzpůsobený.

V analytické části je představeno nejprve pojetí dané problematiky z hlediska jednotlivých firem, následuje zodpovězení příslušné dílčí výzkumné otázky. Všechny výpovědi respondentů autorka ponechala v jejich autentické podobě, v textu jsou označeny kurzívou a dány do uvozovek. Odpovědi respondentů jsou pro přehlednost zobrazeny i pomocí tabulky, pokud v některém případě není vhodné uvést pro větší přehlednost odpověď do tabulky, potom zde bude explanace uvedena v textu s příklady odpovědí.

První čtyři dílčí výzkumné otázky jsou zaměřené na zjištění obecnějších informací, především o postojích manažerů k diverzity managementu. Přestože všechny dotazované společnosti se k myšlenkám tohoto konceptu vyjadřovaly na svých webových stránkách, byly to často stránky mateřské zahraniční společnosti. Zde se také převážně nacházely prohlášení společností o společenské odpovědnosti, vize, mise, základní myšlenky, historie společnosti podobné informace. Webové stránky společností v českém jazyce obsahovaly velmi omezené informace ve srovnání s globálními stránkami v anglickém jazyce. Při sjednávání schůzky s manažery organizací se žádný z nich nezmínil, že by se jejich firma tímto konceptem nezabývala nebo že by jim diverzity management nic neříkal, přesto se nedalo určit, do jaké míry jejich společnost s diverzitou pracuje a jakou podobu tato práce bude mít. Otázky na postoje manažerů jednak pomáhají zodpovědět hlavní výzkumnou otázku o pojetí koncepce diverzity managementu manažery, jednak představují položky, na které může odpovědět každý dotazovaný manažer bez ohledu na konkrétní formu diverzity managementu v příslušné společnosti.

Zbylých pět výzkumných otázek mapuje situaci uvnitř jednotlivých firem. Formulovala jsme je se záměrem zjistit, jakou podobu má politika diverzity managementu praktikována v daných společnostech.

Při tvorbě základní kostry výzkumných otázek jsem se inspirovala teorií programového procesu, respektive fázemi realizace programu. Tímto jsem se snažila dát

¹⁰ Jednotkou zjišťování byl, jak jsem uvedla výše, jeden respondent na pozici HR ředitel, dvě HR ředitelky, jedna HR manažerka a jeden HR manažer. Přesto je budu dále obecně označovat jako „manažeri“ bez dalšího rozlišování hierarchické struktury. Pro účely mé diplomové práce bylo důležité, aby se respondenti nalézali alespoň na úrovni středního managementu a výše, kdy předpokládám vyšší míru rozhodovacích pravomocí.

jednotnou podobu výzkumu přístupu, který se vyznačuje velkou variabilitou forem, podob, intenzity praktikování. Snažila jsem se o nalezení možné strukturace výzkumu jevu, který se teprve dostává do oblasti zájmu sociálně-vědních badatelů. Realizace diverzity managementu by mělo být promyšleným procesem, procházejícím od fáze iniciace a plánování, přes zvažování a analýzu, tvorbu rozhodnutí, implementaci a hodnocení programu (Winkler 2002). Tato teorie operuje s tím, jakou strukturu by měl program mít, jak má být navržen a implementován, proto dílčí výzkumné otázky sledovaly témata zvažování a analýza – vyjasnění pojmů a vztahů, iniciace – důvody zavedení, implementace – podmínky ovlivňující implementaci, hodnocení programu – výsledky a dopady.

5.1 Subjektivní pojetí významu diverzity managementu

V této podkapitole mě zajímalo, jak manažeři chápou pojem diverzity management, jaká je jejich subjektivní definice a představa o tom, co to je diverzity management. Zajímalo mě také, jestli se s ním setkali už dříve a jestli definování významu diverzity managementu bylo pro ně problematické.

DVO č. 1: *Jaký význam dávají manažeři vybraných organizací termínu diverzity management, co si pod ním představují?*

Tabulka 5.1: Subjektivní vnímání termínu „diverzity management“

	Definice pojmu „diverzity management“	Znalost pojmu
Respondent A	Jak společnost pracuje s rozdíly zaměstnanců a jestli se snaží z nich něco vytěžit	Obeznamenost s pojmem především díky aktivitám v organizaci
Respondent B	Snaha o záměrné dosažení různorodosti zaměstnanců, například nábořem a výběřem	Obeznamenost s pojmem v rámci aktivit mateřské společnosti
Respondent C	Neví	Respondent se s pojmem setkal, ale ne v rámci společnosti.
Respondent D	Schopnost řídit a dívat se na zaměstnance z různých pohledů, využít pozitivní stránky různosti	Obeznamenost s pojmem především díky aktivitám v organizaci
Respondent D	Využít stejnost a rozdílnost všech lidí v týmu	Obeznamenost s pojmem především díky aktivitám v organizaci

Pro většinu odpovědí bylo výchozím bodem slovo „diverzita“ nikoli „management“. Definice respondentů často zahrnovaly vyjmenování určitých skupin zaměstnanců (dimenzí diverzity) nebo odkaz na rozdíly, různost, různorodost zaměstnanců. „*Diverzity management to je, jak společnost přistupuje k odlišnostem zaměstnanců, ať už je to rasa, pohlaví, věk, etnikum.*“ Pouze v jednom případě respondentka definovala diverzity management jako specifický typ řízení „...*diverzity management vnímám asi trošku šířejí než je obecně znám, já si myslím, že obecně management je schopnost řídit a dívat se na zaměstnance z různých pohledů. Diverzity*

management potom jako dívat se na skupinu, která má jiné potřeby a pracovat s ní trochu jinak, než se standardním zaměstnancem.“ Přestože manažeři ve svém subjektivním pojetí tohoto konceptu nezdůrazňovali fakt, že diverzity management je specifickým způsobem řízení, byl vnímán jako nástroj, kterým lze pracovat s různorodostí a vytěžit z ní pozitivní přínosy pro organizaci *„...jak společnost přistupuje k odlišnostem zaměstnanců...jak společnost pracuje s těmi rozdíly a jestli se snaží něco vytěžit z těchto rozlišností.*“ Manažeři už ovšem nezmiňovali konkrétní možné přínosy těchto odlišností zaměstnanců.

V rámci diskuze o první dílčí výzkumné otázce jsem se ptala respondentů také na to, jestli se s pojmem diverzity management, setkali už dříve, ať už v rámci jejich společnosti nebo ve vnějším prostředí. Všichni dotazovaní souhrnně odpověděli, že se s tímto pojmem setkali, diverzity management pro ně nebyl neznámý.

Pouze v jednom případě měl dotazovaný problém podat vlastní definici diverzity managementu. Poté, co jsem mu objasnila základní principy tohoto přístupu, shledal, že tyto principy v jejich společnosti fungují, ale bez označení diverzity management. *„Takže jde o pestrost ve složení týmů a podobně? Takže to samozřejmě vím a to tady funguje, ale neříkáme tomu diverzity management.“* Přestože tento respondent nedokázal definovat příslušný koncept, z analýzy jsem ho nevyřadila, naopak i neznalost konceptu má výpovědní hodnotu.

Odpověď: Z provedené analýzy vyplynulo, že dotazovaní manažeři jsou, až na jednu výjimku, obeznámeni s pojmem diverzity management, jejich definice se ale odvíjí převážně od různých skupin zaměstnanců, popřípadě od toho, že s těmito různými skupinami je potřeba pracovat jinak, uvědomovat si odlišnosti. Diverzity management je vnímán, jako možný nástroj pro práci se specifickými rozdílnými charakteristikami skupin zaměstnanců, z této rozdílnosti je možné vytěžit přínosy pro organizaci.

5.2 Rovnost na pracovišti, řízení rovnosti

V této podkapitole jsem chtěla zjistit, co si respondenti představují pod pojmem rovnost v rámci pracovního výkonu nebo řízení rovnosti jako opozitum k řízení rozmanitosti. Zjišťovala jsem také, jaké jsou postoje manažerů k diverzitě nebo homogenitě pracovních týmů, který model upřednostňují, popřípadě jaké pozitiva nebo negativa vidí v jednotlivých modelech.

DVO č. 2: *Jaký význam má pro manažery vybraných organizací pojem rovnost na pracovišti?*

Tabulka 5.2: Pojetí řízení rovnosti a postoje k heterogenitě v pracovních týmech

	Řízení rovnosti	Výhoda homo/ heterogenního týmu
Respondent A	Stejně zacházení	Nedokáže jednoznačně určit
Respondent B	Rovné příležitosti	Heterogenita
Respondent C	Stejný přístup	Nedokáže jednoznačně určit
Respondent D	Rovný přístup	Heterogenita
Respondent E	Rovný přístup	Heterogenita

Řízení rovnosti na pracovišti není manažery vnímáno jako protipól řízení rozmanitosti. Naopak, mezi těmito dvěma prvky je podle respondentů vzájemný vztah. Rovnost je chápán jako prvek, který je důležitý a měl by být přítomen i při řízení diverzifikovaných týmů a pracovních skupin. „*Já myslím, že to spolu souvisí, je to diverzita-rovnost. To právě souvisí s tou diverzitou, i když je tam diverzita, tak aby bylo zachováno rovné zacházení, takže tohle pro mě rovnost je.*“ Nebo také: „*...rovnost jsem chápal tak, že když tam ta diverzita je, když mají jako že rovné příležitosti, řekněme, tak pro mě to nejsou dva opačné pojmy.*“ V odpovědích na tuto otázku převažovalo pojetí rovnosti jako rovné příležitosti nebo stejný přístup ke všem zaměstnancům. „*Nevnímám rovnost v tom, aby byli všichni stejní, spíš, co se týče toho zacházení, aby bylo stejné zacházení se všema.*“ Odpověď jiného respondenta byla velice podobná: „*Řízení rovnosti? Manažer se chová stejným způsobem ke všem zaměstnancům, ke všem svým podřízeným.*“ Manažeri se shodovali v tom, že se o takový přístup k zaměstnancům obecně snaží jak oni sami, tak v rámci jejich společnosti. Rovný přístup k zaměstnancům je v dotazovaných společnostech zajišťován různými kontrolními mechanismy, ať už jsou to stejná pravidla, která musí všichni dodržovat, nebo možnost zaměstnanců řešit nekorektní přístup nadřízeného manažera. Řízení rovnosti se podle výpovědí dotazovaných promítá také do oblastí jako je hodnocení, odměňování, vzdělávání, přístupu k informacím, ale i náboru zaměstnanců.

Druhá dílčí výzkumná otázka zjišťovala také manažerské preference heterogenity nebo homogenity uvnitř pracovních skupin. Při analýze této otázky se lze jen těžko vyhnout určité kvantifikaci. Žádný z dotázaných neviděl výhodu v tom, když je pracovní skupina složena z lidí se stejnými charakteristikami, naopak převažující názor respondentů byl, že přínosnější je heterogenita v pracovní síle. Konkrétní výhody a přínosy diverzity v pracovních skupinách budou zmíněny v analýze odpovědí deváté dílčí výzkumné otázky.

Shledala jsem se ale i s odpověďmi, kdy se respondenti nepřikláněli ani k jedné variantě, ale v určitých situacích oceňovali jak různorodost, tak stejnost (podobnost). „*Máme týmy, které jsou hodně diverzifikované, hodně heterogenní a výborně to funguje. Jsou tu zase týmy, které jsou hodně homogenní, a kdyby tam přišel řekněme jeden prvek, to nazvu, tak by to třeba úplně nefungovalo. Takže to je hodně individuální.*“

V pojetí rovnosti respondentů je možné identifikovat mnoho shodujících se prvků s paradigmatem diskriminace a rovných příležitostí, jak ho definuje Thomas a Ely (viz kapitola 3.4 Teoretické zakotvení). Přestože se pojetí rovnosti v dotazovaných společnostech nápadně podobá, jsou zde důležité rozdíly. Hlavní odlišností je, že v dotazovaných společnostech si manažeri přínosy diverzity uvědomují, převládá snaha s rozdílností zaměstnanců pracovat a těžit z ní. Popsaný model diverzity managementu Thomase a Elyho vychází sice z koncepce rovnosti, ale záměr přistupovat ke všem stejně vede v důsledku k přehlížení nebo potlačení odlišností, čímž dochází ke ztrátě potenciálu a přínosu diverzity.

Odpověď: Pojem rovnost na pracovišti vnímali manažeri především jako zajištění rovných příležitostí, stejného přístupu zaměstnancům ke vzdělání, informacím a stejného přístupu manažerů k zaměstnancům. Tento přístup v organizacích ale nevyklučuje pozitivní vnímání rozmanitosti a využívání jejího potenciálu. Dotazovaní manažeri cenili více heterogenitu v pracovních týmech, homogenitu považovali naopak za omezující.

5.3 Typy diverzity pracovní síly

V této podkapitole jsem zjišťovala, jaké typy nebo oblasti diverzity pracovní síly dotazovaní znají. Toto zjištění mi následně umožnilo porovnání vyjmenovaných typů diverzity, jako oblastí, které si z určitého důvodu zasluhují pozornost politik diverzity, a cílových skupin, se kterými společnost reálně pracují v rámci svého pojetí diverzity managementu. Také mě

zajímalo, jestli se podle manažerů nějakým způsobem mění charakteristiky pracovní síly v České republice a jestli se tyto případné změny promítají do složení pracovní síly v daných firmách.

DVO č. 3: *Jaký význam má podle manažerů vybraných organizací termín diverzita pracovní síly?*

Tabulka 5.3: Dimenze diverzity a cílové skupiny politik diverzity

	Obecné dimenze diverzity	Cílové skupiny politik diverzity
Respondent A	Rasa, pohlaví, věk, etnikum, sexuální orientace, náboženství, vzdělání, zkušenosti (pracovní, životní)	Cizinci, ženy
Respondent B	Pohlaví, etnikum, národnost, kulturní odlišnost, zdravotní handicap	Cizinci
Respondent C	Kulturní odlišnost, pohlaví, psychologická typologie člověka	Cizinci
Respondent D	Pohlaví, věk, národnost, mateřský jazyk, kulturní odlišnosti	Ženy, cizinci
Respondent E	Náboženství, vzdělání, gender, sexuální orientace, zdravotně postižení, věk, národnost	Ženy, sexuální orientace

Při analýze a interpretaci odpovědí na třetí dílčí výzkumnou otázku se budu orientovat podle typologie diverzity dle Hubbarda (Hubbard in Eger 2009), kterou jsem popsala v kapitole 2.2 Kategorie diverzity.

Jak je patrné z tabulky, velká pozornost byla věnována dimenzi pohlaví, kterou zmínili všichni dotazovaní. O této dimenzi manažeři mluvili jako o genderu, vyvážení procenta mužů a žen, muži/ženy, ale zmiňovali i přímo výraz pohlaví. Další takovou kategorií byly odlišnosti související s příslušností k jinému národu, rase, etniku a z toho vycházející odlišnosti kultur, zde manažeři mluvili většinou o cizincích.

Diskutované typy diverzity patřily převážně do kategorie, kterou Hubbard nazval jako primární dimenze. Charakteristiky tvořící podle Hubbarda sekundární dimenzi diverzity nebyly vynechány úplně, ale manažeři si na ně vzpomněli výrazně méně. Respondenti se zmínili pouze o kategorii vzdělání, náboženské vyznání, mateřský jazyk a pracovní a životní zkušenosti. Vysvětlením může být, že prvky označené jako primární dimenze jsou jednoduše poznatelné a čitelné, jsou v podstatě samozřejmé – má je každý člověk a lidé jsou na ně také více citliví (Hubbard in Eger 2009). V porovnání s cílovými skupinami, se kterými společnosti pracují v rámci svých diverzitních politik je zřejmé, že povědomí o dalších potřebných kategoriích, kterým by se dalo věnovat v rámci diverzity managementu je mnohem širší než realizovaná praxe. Jako překvapivé se ukázalo, že na skupinu osob se zdravotním postižením se cíleně nezaměřuje ani jedna z dotazovaných společností, přestože tato skupina je v příslušné literatuře často vzpomínána a začleňování lidí se zdravotním hendikepem do společnosti a pracovního procesu je nepochybně potřebné i přínosné. Důvodem proč organizace nerozšíří zaměření programů, byl nejčastěji omezený rozpočet nebo vnitřní objektivní podmínky. Těmto problémům se podrobněji věnuje kapitola 5.8 Implementace diverzity managementu.

V literatuře, kterou jsem studovala v rámci seznámení se se zkoumaným problémem, bylo jedním z možných důvodů zavádění diverzity managementu snaha řešit nebo předcházet problémům vznikajícím z měnících se charakteristik pracovní síly (například viz Eger 2009,

Velišková 2007). Podle dotazovaných můžeme v populaci sledovat vzrůstající tendenci migračních toků, ať už se jedná o příslun cizinců do České republiky nebo odchod Čechů do zahraničí. Dalším posunem bylo vyšší zastoupení žen na řídicích pozicích a celkový zvýšení „přiliv“ žen do oblasti informačních technologií. Respondenti ovšem nějaké významné proměny složení současných nebo potenciálních zaměstnanců nezaznamenali, trendy které jsem popsala výše, nemají významný vliv na zaměstnanecké politiky společností. Proto nemůžeme říct, že praktikování principů diverzity managementu ve zkoumaných společnostech vychází primárně z potřeby reagovat na aktuální změny ve složení pracovní síly České republiky¹¹.

Odpoď: Manažeři vybraných společností vnímají diverzitu pracovní síly převážně v kategoriích pohlaví, věk, rasa, etnicita, zdravotní postižení a sexuální orientace, tedy v primárních dimenzích diverzity. Druhotně také jako sekundární dimenze diverzity – náboženské vyznání, mateřský jazyk, vzdělání a pracovní a životní zkušenosti. Změny ve složení pracovní síly v České republice nemají velký význam pro zaměstnaneckou politiku organizací.

5.4 Integrita organizace

V této podkapitole jsem chtěla zjistit, jestli je diverzita pracovní síly vnímaná jako ohrožující, jestli podle manažerů může narušit integritu organizace a jakými prvky naopak lze tuto integritu v diverzifikovaném prostředí posílit. První rozhovor s respondentkou ze společnosti A mě také navedl na zajímavou otázku, jestli manažeři považují řízení a koordinaci pracovní skupiny složené z lidí s rozdílnými charakteristikami za obtížnější, proto jsem se i dalších respondentů ptala na schopnosti nebo vlastnosti, které by manažer řídicí takový tým měl mít, popř. nároky, které jsou na manažera kladeny.

DVO č. 4: *Jak manažeři vybraných organizací vnímají integritu ve společnosti s diverzifikovanou pracovní silou?*

Tabulka 5.4: Narušení integrity a náročnost řízení diverzifikovaného pracovního týmu

	Narušení integrity	Náročnost řízení
Respondent A	Nenarušuje	Není obtížnější
Respondent B	Nenarušuje	Do určité míry ano
Respondent C	Záleží na míře diverzity a firemní kultuře	Není obtížnější
Respondent D	Může narušit, když je společnost nepřipravená	Určitě je obtížnější
Respondent E	Nenarušuje	Ne, je to naopak zajímavější

Na otázku o možném narušujícím vlivu diverzity odpovídali manažeři nejprve v obecné rovině, poté většinou přidali příklad nebo vysvětlení z vlastní společnosti. Výpovědi participantů ukazují, že diverzitu vnímají jako možný zdroj narušení firemní integrity, ale

¹¹ Důvodům implementace diverzity managementu ve vybraných firmách se věnuji podrobně v kapitole 5.7 analyzující odpovědi na sedmou dílčí výzkumnou otázku.

pouze za určitých okolností¹², což ale není podle manažerů případ žádné z mnou dotazovaných společností. Zde jsem se naopak shledala s většinovým modelem, kdy rozmanitost zaměstnanců patří přirozeně do pracovního prostředí firem. Je součástí vnitřního prostředí od začátku fungování firem, což je důsledek toho, že se jedná o velké mezinárodní společnosti, které spolupracují s dalšími pobočkami mimo Českou republiku a komunikují s mateřskou zahraniční zakládající firmou. Situaci popsal například respondent firmy B: „...je to přirozený vývoj toho, jak je firma velká, je zastoupena celosvětově a u nás je normální, že pracují mezinárodní projektové týmy.“ I ostatní odpovědi se nesly v podobném duchu.

Diverzita byla chápána manažery, a podle jejich vyjádření i zaměstnanci, jako běžný prvek v organizaci. „*My jsme tak vždycky diverzifikovaní byli. Pro nás je to opravdu standard a nikdo to nevnímá nijak, že by to bylo něco netypického nebo něco negativního.*“ V rámci fungování společnosti i jednotlivých oddělení nebo pracovních týmů bych situaci popsala jako neproblematičnost nebo zakořenění diverzity v pracovní síle. Respondent společnosti C podotýká: „*to, že tady pracují cizinci, není nikým vnímáno jako něco zvláštního, je to prostě standard a spíš kdyby tady najednou přestali být, tak by to bylo divné.*“ Oba uvedené úryvky pocházejí z rozhovorů se zástupci jiných společností, přesto se shodují v tom, že diverzifikovaná pracovní síla je pro jejich společnosti standardem, na který jsou zaměstnanci zvyklí a vnímají to jako součást kultury dané firmy.

Za zdroj integrity organizace je podle výpovědí manažerů považovaná především firemní kultura¹³. Pokud jsou hodnoty diverzity managementu pevně zakořeněny ve firemní kultuře, může nastat situace, kterou popsal respondent C: „*...ty zásady jsou tak implementované do kultury firmy, že není potřeba to nějak řešit nebo opakovat nebo zdůrazňovat, že tohle se teda u nás bude dělat tak a tohle ne. Protože už to všichni berou tak jako historicky a je to už pevnou součástí té firemní kultury, že prostě se podle těch zásad tady všichni chovají a nikomu na tom nepříjde nic zvláštního.*“ Posílení integrity společnosti může podle respondentů pomoci to, když se k diverzitě, jako základní hodnotě společnosti přihlásí vedení společnosti a top management.

V rámci čtvrté dílčí výzkumné otázky mě dále zajímalo, jak manažeři vnímají práci s takto diverzifikovanou skupinou zaměstnanců, zda považují za obtížnější řídit a koordinovat heterogenní tým. Zde zase dominovala odpověď, na které se respondenti převážně shodli, a to, že pokud má manažer v týmu lidi, kteří jsou hodně odlišní, mohou vznikat problémy a může být těžší ten tým řídit. Zmiňované problémy ale manažeři nepřipisovali na vrub odlišnostem vycházejícím z rozdílných kultur, věku, pohlaví, mateřského jazyka, náboženství a podobně, ale obecně z odlišných vlastností lidí, odlišných povah, a ze situace, kdy nefunguje týmová chemie a pracovníci si nějakým způsobem „nesedí“.

Práce manažera s diverzifikovaným týmem začíná uvědoměním si, že situace je jiná, manažer by měl vzít v úvahu odlišnosti a různé charakteristiky zaměstnanců. Z odpovědí na potřebné schopnosti, vlastnosti a kompetence manažera vznikl určitý „ideální“ profil. Manažer řídící různorodý tým by měl vykazovat transparentnost a stálost postojů a názorů, nepodléhat psychologickým stereotypům, měl by to být člověk s velkou mírou empatie a vnímavosti, která je nezbytná pro pochopení jiných národnostních kultur, ale i pro pochopení potřeb specifických skupin zaměstnanců (např. potřeba odlišného stylu řízení starších zaměstnanců). S tím souvisí i potřebná míra tolerance a schopnost stavět negativní vlastnosti pracovníků do pozice, aby se neprojevovaly v pracovním výkonu. Důležitý je také

¹² Tyto okolnosti jsou více rozpracované v kapitole 5.8

¹³ Z odpovědí respondentů je patrné, že za integrační prvek organizačních jednotek považují firemní kulturu, ne tedy mechanismy související s organizační strukturou, jak je popisuje např. Donnelly (1997) a Robbins (2004). Důvodem může být odlišné chápání termínu „integrity“ respondenty a tazatelem, ale také to, že firemní kultura je ve vybraných společnostech velmi silným tmelícím prvkem, který do určité míry ovlivňuje i koordinační a integrační mechanismy.

individuální přístup k jednotlivým členům. V neposlední řadě by měl „ideální“ manažer být dostatečně vyzrálá osobnost schopná sebereflexe.

Některé z uvedených nároků/požadavků na manažera jsou vlastnosti, které jsou člověku do určité míry vlastní a nedají se získat vzděláváním. Jiné, které můžeme označit, jako dovednosti nebo znalosti, lze rozvíjet tréninkem nebo školením (nap. trénink interkulturní komunikace). Bělohlávek (2006) takto rozděluje manažerské předpoklady na vrozené (např. potřeba řídit a mít moc, schopnost vcítit se, temperament, kreativita, intelekt) a získané (poznatky z teorie a praxe, znalost daného oboru, dobré fyzické a psychické zdraví).

Odpověď: Manažeři vnímají integritu společnosti převážně v souvislosti s firemní kulturou. Diverzitu ve svých organizacích nevnímají jako narušující prvek, tím by se mohla stát v případě nedostatečné připravenosti na podmínky a změny způsobené zaváděním diverzity managementu. Co se týče řízení a koordinace pracovní skupiny, která se vyznačuje velkou heterogenitou, manažeři nepovažují kulturní, věkové, generové, náboženské, vzdělanostní a jiné odlišnosti za původce možných problémů na pracovišti.

5.5 Firemní kultura

V této podkapitole jsem zjišťovala, jestli se diverzity management promítá do firemní kultury a jakým způsobem je formulován, jak tyto hodnoty vyjádřené ve firemní kultuře vnímají zaměstnanci a také jakou podobu má kultura vybraných společností.

DVO č. 5: *Je diverzity management součástí firemní kultury vybraných organizací?*

Tabulka 5.5: Firemní kultura vybraných organizací a vyjádření diverzity managementu

	Firemní kultura
Respondent A	„Open spacy“ kultura, neformální. Angličtina jako firemní jazyk
Respondent B	Kultura deklarovaná v etickém kodexu. Hodnoty: respekt, transparentnost, týmová práce, inovace, Angličtina jako firemní jazyk
Respondent C	Kultura deklarovaná ve firemním dokumentu. Hodnoty: inovace, spolupráce, řízení změn, inclusion. Angličtina jako firemní jazyk
Respondent D	Hodnoty: tolerance, otevřená komunikace, důvěra
Respondent E	Přímý model (direkt), globálně platné hodnoty, přímý vztah se zákazníky i zaměstnanci

Firemní kultura je definovaná jako soustava sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci (Armstrong 2007). I přesto, že tato soustava nemusí být nikde zformulovaná, ovlivňuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a také způsoby vykonávání práce. Všichni dotazovaní manažeři potvrdili, že diverzity management je nějakým způsobem vyjádřený v kultuře jejich organizace.

Explicitní (formální) vyjádření diverzity managementu můžeme nacházet například v etickém kodexu, kde jsou definované zásady, principy a způsoby chování, jako v případě firmy B: *“Ve firemní kultuře je vyjádřen etický kodex, kde jsou věci jako respekt vůči sobě navzájem, bez rozdílu kultur a etnik, slova jako inclusion, diverzity, tak to je v tom zahrnuto.”* Diverzity management může být vyjádřený i v hodnotách a myšlenkách, kterými se

organizace řídí: „...jsou tu hesla jako je inovace, kolaborace, týmová spolupráce, řízení změn, otevřená komunikace, inclusion, to znamená zahrnutí. To jsou hesla, hodnoty, které společnost C vyznává a to je zakořeněno v té firemní kultuře.“ Neformální vyjádření může mít i podobu hodnot napsaných na vstupních kartách zaměstnanců, které nosí každý zaměstnanec u sebe, což vytváří pocit sounáležitosti, ale i podobu mezinárodního pracovního prostředí nebo angličtiny jako základního firemního jazyka i různých diverzifikačních programů: „...k tomu patří i ta diverzita tím, že lidi sedí ve společných prostorech, slyší ty cizí jazyky a tím že my podporujeme ty cizí pobočky, takže ty lidi v tom sedí...dbáme na diverzitu, řekla bych, že je to taková přirozená součást. Patří tam i nějaké to tandem learning, country days, to je všechno, co tu kulturu pomáhá spoluvytvářet.“

Odpověď: Ve všech dotazovaných společnostech se přihlášení k diverzity managementu promítalo do firemní kultury. Formální vyjádření mělo podobu hodnot, principů nebo zásad chování popsanych ve firemních dokumentech, implicitní neformální vyjádření potom podobu firemního jazyka, firemních karet, sdílení pracovního prostředí, fyzické blízkosti a denního kontaktu. Hodnoty diverzity managementu byly zaměstnanci obecně přijímány kladně, do značné míry také proto, že se jich samotných osobně tykají. Popisy firemní kultury manažerů nemají jednotnou ani jednoznačnou podobu, proto se odkloním od původního záměru souhrnně zhodnotit kultury společností.

5.6 Podoba diverzity managementu

V rámci šesté výzkumné otázky mě zajímalo, jakou formou pracují jednotlivé společnosti s diverzitou. Zjišťovala jsem, na jaké skupiny pracovníků se diverzifikační politiky zaměřují, a jestli tato činnost má podobu projektu (jejich managementu), tedy, zda je to cílevědomá snaha řešit systematicky nějaký problém.

DVO č. 6: V čem spočívá řízení rozmanitosti ve vybrané organizaci?

Tabulka 5.6: Zhodnocení přístupu k politice diverzity v českých společnostech, lokální a globální programy diverzity

	Přístup	Programy lokální	Programy globální ¹⁴
Resp.A	Aktivní realizace programů zaměřených na cizince	Country days Tandem learning GlobeSmart	Diverzity week
Resp.B	Povědomí o iniciativách a hodnotách mateřské společnosti, snaha naplňovat	Realizace na úrovni zajištění rovných příležitostí a přístupu	Integrace lidí různých národností, zvýšení procenta žen, osoby se zdravotním handicapem
Resp.C	Povědomí o hodnotách mateřské společnosti	Velmi neformální praktikování, nemá podobu uceleného programu	Nemá přehled o programech na mezinárodní úrovni
Resp.D	Aktivní realizace programů zaměřených	Holky pozor! Školení harmonizace	Zvýšení procenta žen na manažerských pozicích,

¹⁴ Globální programy uvedené v tabulce 5.6 jsou aktivity, které zmínili dotazovaní manažeři, tzn. o kterých jsou manažeři informováni. Z obsahové analýzy dokumentů a webových portálů ale vyplynulo, že diverzifikační programy mateřských společností mají mnohem širší záběr, než dotazovaní manažeři zmiňovali.

	na ženy, cizince	pracovního a osobního života	podpora práv homosexuálů
Resp.E	Aktivní realizace programů zaměřených na ženy	Woman network, network pro homosexuálně orientované zaměstnance	Network pro etnicitu, gender, národnost a sexuální orientaci

Podoba práce s diverzitou se v jednotlivých společnostech značně odlišovala. Pracovně jsem postoje k praktikování diverzity managementu rozdělila na aktivní a pasivní přístup.

Pasivní přístup jsem identifikovala u dvou dotazovaných společností. V těchto společnostech byla situace podobná, diverzity management se realizoval v mateřské firmě v zahraničí, tyto hodnoty se promítaly do globální firemní kultury. Dotazované společnosti o diverzitních iniciativách „matky“ věděly, sdílely hodnoty spojené mateřské, ale realizování těch iniciativ v českých firmách bylo spíše mimovolné. Přestože manažeři uznávali důležitost myšlenek diverzity managementu, odkazovali na některé vnitřní podmínky, díky kterým k naplnění diverzitních programů nedochází.

Jako příklad uvedu mateřskou společnost firmy B, která má takovýto program zaměřený na zdravotně hendikepované osoby, snaží se jak o zpřístupnění svých produktů zákazníkům s hendikepem, tak o odbourávání bariér při zaměstnávání tělesně postižených osob. Společnost B má v České republice jen okolo sta zaměstnanců a tedy i menší škálu pracovních pozic, což je podle manažera limitujícím prvkem. Jiným důvodem je, podle manažera firmy C, povaha práce v jejich společnosti. Mateřská společnost si dala za cíl zvýšit zastoupení žen mezi pracovníky celkově, ale také na vyšších řídicích pozicích. Pracovní pozice v České republice jsou zaměřeny na vyvíjení informačních technologií, programování apod., a o tyto místa je podle manažera mezi ženami výrazně menší zájem.

Společnosti, u kterých jsem přístup označila jako **aktivní**, praktikovaly diverzity managementu v různých podobách i intenzitách. Jednou podobou byl tzv. networking, což jsou sítě určené pro různé skupiny zaměstnanců, které tyto lidi sdružují, umožňují jim komunikovat, jak na lokální, tak na globální úrovni. Respondentka E popisuje takovou síť určenou ženám: „*Konkrétně je to třeba woman network, kdy se všechny ženy můžou zapojit. Je to taková základna pro ženy, kde můžou sdílet zkušenosti, poskytovat si podporu, bavit se třeba, jak zapojit ten ženský prvek do businessu.*“ Podobná síť ve společnosti existuje také pro zaměstnance s odlišnou sexuální orientací, díky které vzrůstá povědomí a viditelnost těchto lidí ve společnosti.

Jinou formu měla politika diverzity zaměřená na cizince ve společnosti A. Zde je v pracovní síle zastoupeno kolem 17 různých národností. Společnost se zaměřila na aktivity, které napomáhají vzájemnému poznávání národů a kultur a tím také k větší toleranci. Například organizuje tzv. „country days“, kdy si zaměstnanci ve skupinách podle národností připraví prezentaci o své zemi, nebo „country days“ zaměřené na kuchyni, kdy se vaří tradiční jídla jednotlivých národů. Jiným programem je „tandem learning“, který spočívá ve spolupráci a výuce jazyka dvou zaměstnanců odlišných národností. Projektem zaměřeným na přímo na diverzitu byla akce „diversity week“, v jehož rámci zaměstnanci soutěžili o nejlepší diverzity video, ve kterém měli možnost ukázat, co si pod pojmem diverzita představují.

Politika diverzity může být zacílena nejen dovnitř společnosti, ale i do vnějšího prostředí. Ve snaze zvýšit atraktivitu oblasti informačních technologií pro ženy, prezentovala společnost D v rámci veletrhu práce, program „Holky pozor“, určený studentkám vysokých škol, který ukazoval možnosti uplatnění žen ve společnosti působící v sektoru informačních technologií. Tato iniciativa je mimo jiné reakcí na požadavek mateřské společnosti, aby zde bylo určité procento žen na manažerských pozicích i v rámci všech zaměstnanců. Stávajícím

zaměstnankyním nabízí společnost projekty, jako například školení, kde se ženy seznamují s možnostmi skloubit pracovní kariéru a rodinný život.

Cílové skupiny, se kterými jednotlivé firmy pracují, jsem zjišťovala v rámci šesté dílčí výzkumné otázky, zobrazila jsme je ale v tabulce 5.3 o dimenzích diverzity, proto je zde nebudu znovu podrobněji analyzovat.

Odpověď: Jak je patrné z uvedených příkladů, práce s diverzitou má ve vybraných společnostech různou podobu. Může to být méně aktivní akceptování iniciativ mateřské společnosti, a snaha v daných lokálních podmínkách tyto hodnoty a vize nějakým způsobem naplňovat. Nebo také činnosti, do kterých se zapojí řadoví zaměstnanci i manažeři. Ve třech případech mělo praktikování diverzity management podobu projektu, tedy plánované, cílené, oficiálně organizované činnosti. Ve dvou zbylých případech bylo praktikování spíše neformalizované.

5.7 Zavádění diverzity managementu

V rámci sedmé výzkumné otázky jsem zjišťovala, co vedlo firmy k zavedení práce s diverzitou a odkud toto rozhodnutí přišlo (ze shora nebo zespoda od zaměstnanců), a kdo ho inicioval, jestli společnost například přijala diverzity management jako strategii mateřské organizace nebo se jedná o autentickou reakci na nějaký problém v dané organizaci, nebo situaci v ČR?

DVO č. 7: *Jaké jsou podle manažerů pohyby vybraných organizací pro zavedení diverzity managementu?*

Ve všech daných organizacích jsem se setkala s opakujícím se vzorcem, kdy byl diverzity management zaveden v českých společnostech jako součást celo-firmní globálně přijímané strategie mateřské firmy. Podoby diverzity managementu jsou více nebo méně přizpůsobené lokálním podmínkám, podle toho, jakou míru volnosti ponechává zakládající společnost nebo jaký důraz klade na praktikování. Respondentka A popisuje situaci takto: „...každá ta země to má nějakým způsobem přizpůsobené na sebe, ale ty obecná pravidla, jsou všechna globální. Pokud je nějaké globální pravidlo diverzity managementu, třeba že budeme zaměstnávat ženy, tak se to aplikuje automaticky ve všech těch pobočkách.“ Nebo také: „...věci, co ve Společnosti B fungují, vycházejí z mateřské firmy a jsou implementovány na těch jednotlivých kontinentech...“.

Takto globálně přijímané politiky mohou mít ale i podobu tzv. „bottom-up“ strategií. O strategiích rozhoduje vedení společnosti, ale snaží se zapojovat aktivně i zaměstnance, dávat jim prostor, aby se vyjádřili (ať už pomocí dotazníků šetření nebo v rámci focus group) a reflektovat jejich názory.

Manažeři se také shodovali v názoru, že problematika diverzity se začala řešit v rámci jejich organizace (nebo obecně v rámci podobných mezinárodních firem) ještě dříve, než se toto téma stalo aktuální v jiných sociálně-ekonomických oblastech v České republice.

Povědomí manažerů o tom, jaké důvody stály na počátku implementace myšlenek diverzity managementu v mateřských společnostech, bylo celkově malé. Nezastihla jsem také žádnou organizaci ve fázi zavádění diverzity managementu ani jsem se nesečkala s tím, že by se dotazovaní manažeři podíleli ve své funkci na zahájení praktikování tohoto konceptu, naopak manažeři se vyjadřovali, že je to něco, co v jejich firmě fungovalo ještě dříve, než do ní přišli.

Jako základní dělení můžeme použít kategorizaci na ekonomické a sociální důvody. Mezi ekonomické důvody patří hlavně čerpání výhod plynoucích z diverzity, ať už tak, že se společnost snaží těžit z rozmanitosti týmů, nebo udržení konkurenceschopnosti, důvodem je také tendence inspirovat se u firem s dlouholetou tradicí. V ekonomicky vyspělých zemích, kde má praktikování diverzity managementu delší historii, je tento koncept součástí firemních strategií stejně jako například důraz na sociální odpovědnost společností. Podle vyjádření respondentky E: „*Ta myšlenka přišla z Ameriky, kde se tím hodně zabývají. No a myslím si, že všechny tady ty nadnárodní společnosti jsou na tom už podobně, mají tady tu strategii hodně propracovanou, ale už to není konkurenční výhoda, něco co by měla jen jedna firma a ostatní ne a nějak z toho těžila. Vnímám to spíš jako „must have“ tedy jako nezbytnost.*“ Díky tomu ztrácí diverzity management nejen v zahraničí, ale i u mezinárodních firem působících na českém trhu práce, nálepku konkurenční výhody.

Důvodem pojmáným ze sociálního hlediska bylo například podpořit rovný přístup ke všem, vytvořit rovné příležitosti, ale i důvody vztahující se ke společenské odpovědnosti, kdy manažeři zmiňovali, že jejich společnost se angažuje v různých společenských aktivitách a charitativních akcích.

Specifické důvody, nebo spíše přínosy, které manažeři viděli v praktikování diverzity managementu, uvedu v kapitole zabývající se analýzou deváté výzkumné otázky.

Odpoověď: Z provedené analýzy vyplývá, že politiky diverzity jsou součástí globálně sdílených strategií mateřských společností. Jaké důvody vedly mateřské zahraniční společnosti k implementaci politik diverzity managementu, nedokázali manažeři jednoznačně určit, můžeme tedy pouze říct, že tyto důvody jsou ekonomického a/nebo sociálního charakteru.

5.8 Implementace diverzity managementu

V této podkapitole jsem zjišťovala, jestli se manažeři setkali s nějakými problémy v rámci řízení rozmanitosti a jaké faktory působí na praktikování diverzity managementu v kontextu České republiky.

DVO č. 8: *Jak manažeři vnímají podmínky ovlivňující implementaci diverzity managementu v České republice?*

Podle výpovědí se participanti nesetkali s žádnými problémy, které by souvisely s tím, že se jejich společnost hlásí k hodnotám diverzity a určitým způsobem s ní pracuje. O tomto tématu jsme dále mluvili na hypotetické úrovni. Zajímalo mě, jaké problémy by podle manažerů, mohly z implementace diverzity managementu vycházet, nebo jaké problémy by mohly bránit naplňování diverzitních cílů.

Často zmiňovaným nebezpečím se ukázala možná vnitřní nepřipravenost firmy, která by se rozhodla politiky diverzity implementovat. Nepřipravenost se může projevit v tom, že společnost nemá vypracované postupy, nezamýšlí se nad možnými dopady diverzity nebo není schopná přizpůsobit podmínky ve firmě specifickým skupinám zaměstnanců. Respondentka D podala výstižný příklad: „*Myslím si, že v okamžiku, kdy firma do toho půjde po hlavě a nezamýšlí se nad důsledkem, toho že pracuje s diverzitou, tak může. Příklad, pokud se zaměří na to, že začne přivádět ženy do organizace, začne je zaměstnávat a nebude s nimi umět pracovat po období, kdy jdou na mateřskou dovolenou, tak jim to způsobí problém.*“

Problémy se mohou objevit na straně vedoucích pracovníků, kteří nemusí vědět, jak správně se specifickou skupinou pracovat (při zaměstnávání starších zaměstnanců je potřeba zohlednit jiné pracovní tempo a možnosti, při zaměstnávání cizinců, seznámit se s odlišnostmi

kultury apod.), ale i na straně zaměstnanců. Jako potenciální hrozba může být vnímané zavedení nového prvku do kolektivu stávajících zaměstnanců nebo narušení homogenity pracovních skupin. „...*když přijde do managementu žena, která přichází s nějakými svými postoji, názory...určité procento mužů se může cítit ohroženo, že ta žena může mít lepší schopnosti než oni sami a oni na to nebyli zvyklí.*“ Podobné reakce může vyvolat příchod cizince do kolektivu českých pracovníků. Podstatným prvkem, který může mít dopad na úspěšnost nebo neúspěšnost zavádění změn, je eliminovat pocit ohrožení pracovníků a uvědomovat si, že dochází k narušení zvyku.

Faktory zmíněné respondenty, které mohou působit, jako bariéry rozvoje práce s diverzitou můžeme rozdělit podle toho, jestli vycházejí z vnitřního nebo vnějšího prostředí firmy¹⁵.

Bariérou uvnitř organizace se ukázal omezený rozpočet. Přestože manažeři uznávali, že jsou tady i další skupiny zaměstnanců, na které by bylo dobré se zaměřit, záleží na vedení společnosti, jaké finanční prostředky na rozvíjení diverzitních politik vyčlení. V některých případech manažeři zmínili, že mateřská společnost pracuje s dalšími skupinami, na které by se i oni rádi zaměřili, ale na lokální úrovni ve firmě nejsou k tomu vhodné podmínky, například není dostatečné zastoupení cizích národností v pracovní síle, proto by program diverzity neměl smysl. Omezujícím faktorem může být také skrytá diskriminace uvnitř firmy¹⁶ nebo konzervativní přístup, kdy ve výsledku realizování diverzity managementu vážne, protože společnost nepřijme důsledně potřebná opatření a inklinuje k navyklým způsobům rozhodování, náborem lidí, hodnocení, řízení apod.

Vnější bariéry vychází především, podle manažerů, z národní kultury a sociálního klimatu České republiky. Podle nich je česká společnost stále hodně uzavřená a nedůvěřivá vůči lidem s jinou barvou pleti, sexuální orientací nebo jinak se odlišujícími, často se můžeme setkat s xenofobním přístupem, předsudky vůči odlišnostem nebo stereotypizací.

Pro odstranění překážek úspěšného naplnění cílů a rozvíjení myšlenek diverzity, ale podle jedné respondentky nestačí zaměřit se na tuto problematiku jen v rámci pracovního prostředí firem, skutečně efektivní výsledky přinese změna vnímání diverzity ve společnosti obecně : „...*nestačí, pokud se diverzity management dělá pouze v organizacích. Pokud se to má dělat dobře v businessu, tak se musí začít už od dětí. Pokud samozřejmě dítě vyrůstá v klimatu, kde se bere, že ta holčička z Ukrajiny je divná, protože nemá třeba nové oblečení nebo mobil a s tím černouškem si nemám hrát, tak pak je pozdě snažit se změnit nějakým způsobem takové vnímání třeba na pozici manažera. Samozřejmě to do určité míry jde.*“

Pokud se firma rozhodne zvyšovat diverzitu pracovní síly, měl by tento krok mít podobu promyšleného plánu, kdy budou kompetentní pracovníci zvažovat možné dopady, vytvoří krizové plány, připraví řadové zaměstnance, kterým vysvětlí, co tato změna pro ně znamená a proč se společnost k takovému kroku rozhodla. Důležité je také připravit na změnu situace manažery a ujistit se, že nastavení firemní kultury není příliš homogenní.

Odpověď: Realizace politik diverzity managementu nezpůsobuje v dotazovaných firmách žádné problémy. Tento závěr vyvozují především na základě odpovědí manažerům

¹⁵ Vnitřní prostředí zde chápou v rozšířeném významu, jak ho popisuje Donelly (1997), ne pouze jako firemní kulturu, jak je chápán Robbinsem (2004).

¹⁶ Ke skryté diskriminaci se vyjádřil respondent C, přestože se tato situace netýká jeho současného pracoviště, podle mého názoru vhodně ilustruje situaci: „*Já si myslím, že u nás může být hodně problém s těmi cizinci a s věkovou diskriminací. To vnímám docela hodně, i když ne v naší firmě, ale třeba na předchozích působištích. Zvláště v HR se k tomu člověk dostane, prostě máme najmout kandidáta, dostaneme zadání, že má být v nějakém věku a podobně. Což teda není nic, co by se dalo nějak napadnout, protože to je interní preference a se to samozřejmě nikde neinzeruje, ale to oddělení ví, jaký typ člověka má hledat. Je to i z toho důvodu, aby ten člověk zapadl do toho týmu. A někdo na to může mít jiný názor, že ten věk není tak důležitý, ale pokud ten manažer se rozhodne, že toho člověka nevezme kvůli tomu věku, tak s tím stejně nikdo nic nenadělá.*“

společností, jejichž diverzity management má podobu cíleného projektu a jejichž přístup jsem výše označila jako aktivní. Podmínky implementace v České republice ovlivňují některé bariéry vycházející z vnitřního nebo vnějšího prostředí společnosti, přesto nejsou podmínky manažery vnímané jako nepříznivé.

5.9 Programové výsledky a dopady

V poslední podkapitole se autorka zaměřila na zhodnocení dopadů managementu v organizacích. Zjišťovala, jaké jsou konkrétní přínosy nebo negativa diverzity zaměstnanců a programů diverzity managementu, dále jaké jsou budoucí plány/výhledy společností v tomto ohledu.

DVO č. 9: *Jak manažeři vnímají dopady diverzity managementu ve vybraných organizacích?*

Při třídění kódů označujících přínosy, o kterých mluvili dotazovaní, jsem shledala, že se velmi podobají důvodům, které Singh a Point identifikovaly ve výzkumu zavádění diverzity managementu do podnikové praxe¹⁷. Tyto kategorie jsou *výkonnost* (zvýšení výkonu, řízení talentů, podpora kreativity, mezinárodní povědomí a vztahy, lepší rozhodování a řešení problémů, flexibilita a přizpůsobení se změnám), *image a pracovní prostředí* (vytvoření lepšího prostředí, image a reputace firmy, dobrá příslušnost korporace, sociální zodpovědnost, snaha vyhnout se diskriminaci a stereotypům) a *potřeby stakeholders* (potřeby zákazníků, potřeby stakeholders).

Proto i já jsem se rozhodla pracovat se stejnými kategoriemi. Z první skupiny týkající se výkonnosti pracovních týmů i organizací zmiňovali manažeři, že rozmanitost na pracovišti nabízí pluralitu názorů a pohledů. Různé názory a pohledy a přístupy potom přinášejí nová řešení, lepší nápady, zvyšuje se inovace a kreativita: *“...když nemáme ženy v týmech, tak tým je velmi homogenní a chybí tam ženské vlastnosti, jako schopnost podívat se na problémy jinak, neřešit to příliš analyticky a vzít to intuitivně.”* Heterogenita v různých charakteristikách umožňuje to, že se lidé doplňují, mají možnost obohacovat se zkušenostmi a učit se od sebe (učit se mohou zaměstnanci nejen v rámci pracovních dovedností, ale také třeba jazyky, jako ve výše zmiňovaném projektu „tandem learning“)

Další skupina jsou přínosy spojené s „potřebami zákazníků“. Výhody diverzity pracovních týmů spočívají v lepším vztahu se zákazníky, ať už jde o porozumění zákazníkovi *„My se snažíme být našim zákazníkům co nejbližší a porozumět jim, to se určitě daří lépe s týmem složeným z různých pracovníků.“*, přiblížení se jeho potřebám *„Pokud je naše společnost diverzifikována, tak se může lépe přizpůsobit zákazníkům, kteří jsou taky zákazníci z různých zemí.“*, nebo v bližším přístupu *...rozmanitost se projevuje v tom, jak se díváme na zákazníka, protože každý se na něho kouká jinak, každý chápe službu, kterou nabízíme jinak a v tom je to bohatější, než kdybych řekla, půjdeme jedním směrem a budeme tady mít mladý, talentovaný, ambiciózní lidi.“*

Poslední skupinou podle Singha a Pointa je lepší image firmy a pracovní prostředí. Tato skupina přínosů ale manažery překvapivě zmiňovaná nebyla. Možné vysvětlení je, že manažeři nevnímají přihlášení se ke konceptu diverzity managementu jako atraktivní důvod pro stakeholders (jako může být například přihlášení se k společenské odpovědnosti firem). Proto vnímají spíše přínosy projevující se uvnitř firmy. Singh a Point do této poslední kategorie zařadili ale také snahu firem vyhnout se diskriminaci a stereotypům, kterou dotazovaní manažeři zmiňovali v rámci jiných otázek.

¹⁷ viz kapitola 3.5 této práce Argumenty a důvody praktikování diverzity managementu

Manažeri, v jejichž společnosti měly politiky diverzity formu cíleného oficiálního projektu, je hodnotili jako přínosné, plnící svůj účel. V realizovaných programech měly společnosti pokračovat, pouze v jedné bylo v plánu rozšíření politiky diverzity, a to z popudu mateřské společnosti. V organizacích, které pracovaly s diverzitou spíše neformálně, nebyla podle respondentů plánovaná žádná změna v této oblasti.

Odpověď: Dopady praktikování zkoumaného přístupu jsou manažery vnímané pozitivně, o negativěch se nezmiňují. Rozdílné složení a charakteristiky pracovních týmů napomáhají k lepšímu vztahu se zákazníkem skrze pochopení jeho potřeb, různé pohledy a názory při řešení problému dávají prostor pro nové nápady, způsoby řešení, zvyšuje se inovace a kreativita.

5.10 Analýza dokumentů

V rámci obsahové analýzy se zaměřím na zjišťování informací o diverzitě na webových stránkách společností A,B,C,D a E pro Českou republiku i na globálních stránkách. Budu zde zkoumat základní hodnoty zahrnující diverzitu, na jaké skupiny zaměstnanců firma zaměřuje svoje iniciativy, jaké jsou důvody, proč společnost uznává myšlenky diverzity nebo přínosy z ní plynoucí a také jakou formou politiku diverzity realizuje. Zjištění srovnám s poznatky o dotazovaných společnostech.

SPOLEČNOST A

Tato společnost má stránky v českém jazyce, ale informace se týkají především produktů a služeb, které společnost poskytuje. Údaje o diverzitě nalezneme na nadnárodních stránkách, a to ve spojení s informacemi o lidech ve společnosti a možnosti kariéry. Společnost se zaměřuje především na kulturní rozmanitost, v rámci celé společnosti je zaměstnáno 142 národností. Kulturní diverzita je chápána jako konkurenční výhoda. Společnost A věří, že diverzita je zdrojem síly inovativních nápadů a přispívá k lepšímu přiblížení se a porozumění potřebám zákazníků. Společnost A, podle svého vyjádření aktivně podporuje diverzitu kultur, ras a etnicity, pohlaví, národností, náboženskou, věkovou, způsobenou zdravotním hendikepem, rodinných stavů, vzdělání, sexuální orientace, názorů a přesvědčení. Snahou je vytvořit pracovní prostředí, kde každý jedinec může růst, tvořit a spolupracovat na hledání unikátních řešení pro klienty. Uvedené programy měly formu zaměstnaneckých sítí a aktivních skupin zaměstnanců (employee resource groups) určené pro ženy, gaye, lesbičky a bisexuály, skupiny podle kulturních odlišností a pro zaměstnance odcházející do důchodu.

Společnost A v České republice patří k jedné ze tří společností, kterou jsem v rámci svého výzkumu označila aktivním přístupem k diverzitě. Politika diverzity je zde na lokální úrovni zaměřena především na cizince. Programy mají podobu cílených a formálně organizovaných projektů. Manažerka této společnosti byla o diverzitních projektech velmi dobře informovaná, co se týče lokálních aktivit, zmínila projekty, které nejsou uvedené na webových stránkách (jako country days, tandem learning, diversity week).

SPOLEČNOST B

I zde se informace na českých stránkách týkají především nabízených produktů a služeb. Informace o diverzitě najdeme na globálním portálu v souvislosti se společenskou odpovědností firmy. Cílovými skupinami diverzitních politik jsou především ženy, cizinci a lidé s hendikepem. Hlavními hodnotami je diverzita a inkluze, věří, že inkluzivní a diverzifikované pracovní prostředí podporuje kulturu kreativity, inovace a spolupráce.

Politika diverzity má tři cíle – zvýšit vnitřní diverzitu pracovní síly, rozvíjet a podporovat talenty a řídit rozvoj obchodu skrze rozmanitost práce (zaměření na nové produkty). V této firmě funguje Výkonná rada pro diverzitu a inkluzi, která řídí sdružení vedoucích pracovníků zodpovědných za integraci myšlenek diverzity v jednotlivých pobočkách. Na stránkách je k dispozici dokument *Creating a Sustainable Inclusion&Diversity Strategy*, který poskytuje rady při zavádění programů.

Jedním z cílů je práce s osobami s postižením, jak v řadách zaměstnanců, kdy firma se firma snaží o zpřístupnění pracovního prostředí, tak v řadách spotřebitelů, dodavatelů, partnerů. Tito lidé se mohou seskupovat v rámci zaměstnanecké sítě (employee resource group), která informuje o jejich potřebách a bariérách. Další zaměstnanecké sítě jsou pro Asiaty, afro-Američany, Indy, zaměstnance ze středního východu, gaye, lesbičky a bisexuály, nově přichozí zaměstnanci.

Přestože přístup mateřské společnosti B, bych označila určitě za aktivní, česká pobočka ve svých iniciativách došla pouze ke sdílení a akceptaci hodnot spojených s diverzitou. Manažer byl sice velmi dobře informovaný jak o hodnotách, strategiích i aktivitách mateřské společnosti, odkazoval ale na vnější nebo vnitřní podmínky, které brání realizaci programů. Zde musím připomenout, že organizace má v české republice jen kolem 120 zaměstnanců.

SPOLEČNOST C

Nemá vůbec zpracované stránky v českém jazyce. Na globálních stránkách se informace týkající se diverzity, nalézají v sekci o prohlášení sociální odpovědnosti firmy. Základní hodnotou zahrnující diverzitu je „meritocracy“ tedy zaměstnanci jsou oceněni a hodnoceni na základě jejich výkonnosti, snahy, příspěví a dosažených výsledků. Jako nadnárodní společnost přijímají diverzitu a respektují rozdílné kulturní a lokální požadavky. Společnost C oceňuje příspěví zaměstnanců obou pohlaví, různých národností, kultur, etnických skupin, generací a zázemí, kteří přispívají svými dovednostmi a odlišnými perspektivami ke zlepšení řešení a dodávku zaměstnancům. (dostupnosti služeb zákazníkovi). Kromě těchto obecných prohlášení společnost neuvádí žádné informace o konkrétních činnostech na podporu nebo práci s diverzitou.

Situace ve společnosti C v České republice je reflektující, přístup k diverzity managementu jsem zde označila jako pasivní. Příslušný manažer měl problém s vysvětlením pojmu diverzity management, spojoval ho s gender studies a zapojením žen do společnosti, ale velmi nejistě. Poté, co jsem ho s významem seznámila, konstatoval, že principy diverzity managementu v jejich firmě fungují, ale nejsou pojmenované jako diverzity management. V rámci jejich společnosti C se jednalo především o zastoupení cizinců v pracovní síle. Diverzity management se odrážel především do systému hodnocení a odměňování na základě řízení výkonnosti podle cílů, principu rovných příležitostí a rovného přístupu manažerů k zaměstnancům.

SPOLEČNOST D

Jako jediná má uvedené informace týkající se diverzity i na českých stránkách. V rámci svých diverzitních aktivit se celosvětově zaměřuje hlavně na zastoupení žen v pracovní síle a na vedoucích pozicích, ve Spojených státech také na etnicitu a problémy se stárnutím zaměstnanců. Základními hodnotami je diverzita a inkluze. Diverzita znamená existenci mnoho jedinečných osobností v pracovní síle, zahrnuje muže i ženy z různých národů, kultur, etnických skupin, věkových generací, zázemí a dovedností. Inkluze pak vytvoření takového pracovního prostředí, kde má každý možnost participovat na vytváření obchodního úspěchu a kde je každý oceňován podle svých osobitých dovedností, zkušeností a perspektiv. Diverzita na pracovišti zvyšuje inovaci a kreativitu a reflektuje hodnoty a potřeby zákazníků s různými

demografickými charakteristikami. Závazek diverzity zahrnuje zvýšení diverzity pracovní síly, což se děje začleněním rozmanitých skupin kandidátů v rámci náboru, oslovováním cílových skupin na konferencích a veletrzích práce, aktivním zaměřením se na studentky technických oborů nebo podporou minorit v rámci studentských programů. Dalším závazkem je vytvoření inkluzivního pracovního prostředí pomocí dialogů diverzity, zaměstnaneckých sítí, poskytováním podpory a vybavení zaměstnancům se zdravotním postižením nebo nabízením programů „job rotation“, který umožňuje zaměstnancům pohyb mezi pobočkami v různých zemích. Sem spadá i snaha o flexibilitu zaměstnání pomocí pružné pracovní doby, částečného úvazku nebo sdílení pracovních povinností. Konečně firma se snaží zprostředkovat zkušenost svých zaměstnanců s odlišností a diverzitou organizováním Disability Mentoring Days, kdy zaměstnanci tráví určitý čas se studenty se zdravotním postižením.

Zacílení diverzitních politik společnosti D se promítlo i do strategie české pobočky. Cílem je zvýšení zastoupení žen na vedoucích pozicích i mezi řadovými zaměstnanci. V tomto směru se promítá silný vliv mateřské společnosti, kdy jsou nastaveny parametry diverzity, které musí česká pobočka vykazovat (procento žen v rámci všech zaměstnanců a na manažerských pozicích). Méně formálně se zaměřuje na začleňování cizinců v rámci pracovních týmů. Přístup společnosti D v České republice jsem označila také jako aktivní, dotazovaná manažerka měla dobrý přehled o hodnotách i cílech mateřské společnosti i o programech na globální úrovni.

SPOLEČNOST E

Tato společnost má internetové stránky v českém jazyce. Kromě informací o produktech a službách se můžeme dozvědět základní informace o společnosti, podrobnější údaje se ale nalézají na globálních stránkách. Diverzity management v mateřské společnosti E, má podporu výkonného ředitele/prezidenta a zakladatele společnosti, je to základní hodnota společnosti. Funguje zde Global Diversity Council, který konfrontuje diverzitní politiky, akční plány a dosažený pokrok v jednotlivých dceřiných společnostech. Výkonný management společnosti přináší do jednotlivých zemí diverzitní vize, mise, a cíle korporace, tak je zajištěno plnění závazku diverzity managementu přicházejí ze shora („top-down“). V rámci poboček jsou oceňovány příklady dobré praxe.

Diverzita pracovní síly je považovaná za konkurenční výhodu, díky ní je firma atraktivní pro talenty, dosahuje porozumění potřebám diverzifikovaných zákazníků a expanduje díky zaměstnancům, kteří rozumí rozličným kulturám. Zde také fungují sítě pro zaměstnance, kteří sdílejí stejné charakteristiky jako je etnicita, gender, národnost, životní styl a sexuální orientaci. Tyto zájmové skupiny poskytují zaměstnancům možnost komunikace, podporu a prohlubují pocit sounáležitosti, možnost neformálního mentoringu a sdílení profesních a komunitních událostí. Networking ve společnosti momentálně zahrnuje skupinu pro Afro-Američany, ženy, Hispánce, Asiaty a zaměstnance s odlišnou sexuální orientací. Diverzita je primární hodnotou ve spojení s inkluzí, což se projevuje jak v obchodní strategii, tak v kultuře organizace. Společnost E se snaží vytvořit inkluzivní pracovní prostředí, které může každý zaměstnanec rozvíjet svoji osobnost a dovednosti. V rámci odstranění bariér multikulturních pracovišť prochází každý zaměstnanec americké pobočky školením zvyšujícím povědomí o diverzitě. Toto školení je přístupné pro každého zaměstnance i na lokální úrovni.

Diverzitní aktivity ve společnosti E v rámci České republiky se realizují především podobou zaměstnaneckých sítí, které jsou zaměřeny na ženy a zaměstnance s odlišnou sexuální orientací. I přístup k diverzitě v této společnosti jsem označila jako aktivní. Respondentka E měla velmi dobré povědomí o hodnotové základně mateřské společnosti i o programech na globální úrovni. Přestože tato společnost na webových stránkách vyjadřuje

silný důraz kladený na podporování diverzity ze „shora-dolů“, nepopisovala manažerka E žádný tlak, který by mateřská společnost na lokální pobočku vyvíjela.

Závěr

Analýza údajů a dokumentů na webových stránkách je pojata jako zdroj pro rozšíření informací, přinesla ale také zajímavá zjištění. Jedním je nepřítomnost informací o diverzity managementu na stránkách českých společností. Pouze jedna společnost měla tuto koncepci rozpracovanou na firemním serveru. Internetové stránky bývají často hlavním zdrojem informací pro potenciální zaměstnance, partnery, investory nebo zákazníky. Skutečnost, že většina vybraných českých společností nezařadila informace o tomto konceptu na své webové stránky, naznačuje, že diverzity management není v kontextu českých podnikových organizací příliš rozšířený nebo není považován za prvek zvyšující atraktivitu společnosti v očích stakeholder.

Jak je patrné z případu společnosti C, přihlášení se ke konceptu diverzity naopak automaticky neznamená realizaci. Jelikož na globálních stránkách společnosti C informace o diverzity managementu byly, ale jen na obecné úrovni, a v české společnosti byl přístup velmi neformalizovaný a realizace pasivní, domnívám se, že zde má přihlášení se k myšlenkám diverzity managementu pouze marketingový význam.

Závěr

Cílem této práce bylo hledat odpověď na otázku: *Jak pojmají koncepci diverzity managementu ve své práci manažeři vybraných organizací.* Zaměřila jsem se na zkoumání podob diverzity managementu v organizacích působících na českém trhu práce, které se k myšlenkám řízení rozmanitosti pozitivně vyjadřovaly na svých webových stránkách.

Pro realizaci výzkumu jsem oslovila manažery na vyšších řídicích úrovních, protože jsem předpokládala, že jejich rozhodovací pravomoci se promítnou i do praktikování diverzity managementu ve společnosti. A také proto, že tito respondenti budou mít přehled a budou tudíž informačně bohatými zdroji. Do terénu jsem šla s očekáváním, že diverzity management, praktikovaný ve vybraných společnostech, je reakcí na nějaký problém související se změnami charakteristik pracovní síly. Zásadním zjištěním ale bylo, že implementace diverzity managementu byla součástí přejímání strategie a politiky zakládající zahraniční organizace, tedy ne autentická reakce na situaci v České republice. Ani jeden respondent se nepodílel ve své funkci na zahájení praktikování programů diverzity, naopak manažeři se vyjadřovali, že je to něco, co v jejich firmě fungovalo ještě dřív, než do ní přišli. Charakter globálního přejímání diverzitních strategií omezuje do značné míry možnosti manažerů rozhodovat o tomto prvku.

Ve zkoumaných společnostech jsem zjistila variaci podob přístupu k diverzity managementu. Vysledované podoby jsem označila jako aktivní nebo pasivní. V organizacích, které jsem označila pasivním přístupem, neměly iniciativy formu cíleného formálně organizovaného projektu, praktikování zůstalo na úrovni akceptování diverzitních hodnot. Diverzity management se odrážel především do systému hodnocení a odměňování, principu rovných příležitostí a rovného přístupu manažerů k zaměstnancům. Ve druhém případě aktivity tuto formalizovanou podobu měly, jednalo se o projekty, programy, školení, aplikace, vytváření zaměstnaneckých skupin. Zacílení politik směřovalo především na práci se zaměstnanci různých národností, protože vybrané společnosti jsou pobočkami velkých nadnárodních organizací, které působí napříč kontinenty. Odlišnosti jsou patrné především v tom, do jaké míry mateřská organizace dbá na uplatňování závazku diverzity v dceřiných společnostech.

Silnou iniciativou ve vybraných společnostech z oblasti informačních technologií a komunikace, je zvýšení podílu žen mezi řadovými zaměstnanci a na vedoucích pozicích. Překvapivě žádná společnost aktivně praktikující politiku diverzity neměla projekt zaměřený na zaměstnance se zdravotním postižením, přestože této specifické skupině se dostávala velká pozornost v prohlášeních o diverzity managementu mateřských společností.

Diverzita pracovní síly zahrnuje charakteristiky, které jedinec nemůže ovlivnit jako pohlaví, rasu, národnost, věk, etnickou příslušnost, mentální a fyzickou způsobilost, sexuální orientaci nebo sociální třídu, ale i prvky, které jsou variabilní a v rámci života jedince se mění. Začlenění rozmanitých skupin v rámci pracovního prostředí ještě zvyšuje stupeň vnitřní složitosti organizace. To se může stát zdrojem problémů a negativně ovlivňovat vnitřní integritu organizace. Podle dotazovaných manažerů ale rozmanitost patří přirozeně do pracovního prostředí jejich společností, jako standard, což můžeme vysvětlit tím, že se jedná o velké mezinárodní společnosti, které spolupracují s dalšími pobočkami v různých zemích i na různých kontinentech. Destabilizující potenciál diverzity manažeři vnímali převážně ve spojitosti s vnitřní nepřipraveností firmy, která by se rozhodla diverzity management zavádět. Ta se může projevit v rovině pracovního prostředí, stávajících zaměstnanců nebo řídicích pracovníků. Důležitým integrujícím prvkem je v takovém případě firemní kultura, do které by se hodnoty diverzity měly promítnout, podstatná je také podpora vedení a top managementu. I v diverzifikovaném prostředí má svoje místo rovnost, například v podobě rovnosti příležitostí, přístupu zaměstnanců k různým zdrojům nebo stejného přístupu manažerů k zaměstnancům.

Při zavádění diverzity managementu v českém kontextu se možnou bariérou ukázala povaha české kultury, která je stále značně uzavřená, xenofobní a náchylná k předsudkům a stereotypům. Vnitřní bariérou potom může být omezený rozpočet nebo jiné vnitřní objektivní podmínky.

Začlenění různých skupin v rámci pracovních týmů hodnotili manažeři jako přínosné, lidé s různými charakteristikami, zkušenostmi, odlišným zázemím, znalostmi nebo zájmy obohatí pracovní tým o různé pohledy, přístupy k řešení, nápady, díky kterým se zvyšuje kreativita, inovace, ale také schopnost přiblížit se potřebám různorodých zákazníků.

V rámci výzkumu pojetí řízení rozmanitosti manažery jsem se také zajímala o to, jak tyto manažeři vnímají samotný koncept diverzity managementu. Dotazovaní manažeři jsou, až na jednu výjimku, obeznámeni s pojmem diverzity management, jejich definice se ale odvíjela převážně od vyjmenování různých skupin zaměstnanců, popřípadě od toho, že s těmito různými skupinami je potřeba pracovat jinak, přistupovat k nim jinak a uvědomovat si odlišnosti. Diverzity management je vnímán, jako vhodný nástroj pro práci se specifickými skupinami zaměstnanců s rozdílnými charakteristikami, pomocí kterého může organizace z rozdílnosti těžit.

Poznatky, které diplomová práce přináší, mohou sloužit manažerům participujících na výzkumu jako informační zdroj podávající ucelené informace o diverzity managementu, jeho implementaci, doporučených postupech zavádění, chybných krocích nebo přínosech. Mohou sloužit ale také pro srovnání s ostatními zahrnutými firmami. Záměrem práce bylo přispět k poznání přístupů k praktikování diverzity managementu v České republice, kde tento přístup zatím není příliš rozšířený. Věřím, že obsah diplomové práce může být inspirativní i pro ostatní, kteří se zajímají o nové trendy v oblasti personálního managementu a řízení lidských zdrojů

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M.** 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.** 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press
- BERGEN, C., W., SOPER, B., FOSTER, T.** 2002. *Unintended Negative Effects of Diversity Management*. Public Personnel Management. Volume 31, No. 2.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.** 2006. *Management*. Brno: Computer Press
- BRODSKÝ, Z.** 2008. *Diversity management současný trend řízení*. [online]. [cit. 13. 5. 2011]. Dostupný z WWW: <http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/34632/1/BrodskyZ_Diversity%20management_SP%20FES_2008.pdf>.
- DISMAN, M.** 2007. *Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.** 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing
- EGER, L.** 2009. *Diverzity management*. Praha: Česká andragogická společnost
- EUROPEAN COMMISSION.** 2009. *Diversity at Work – 8 steps for small and medium-sized businesses*. [online]. [cit. 13. 5. 2011]. Dostupný z WWW: <ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/broch/8steps07_en.pdf>.
- GAC.** 2006. *Závěrečná zpráva z projektu č. HR159/06 „Přístup zaměstnavatelů k cizincům zaměstnaných v ČR (diversity management)“*. [online]. [cit. 13. 5. 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.gac.cz/userfiles/File/nase_prace_vystupy/GAC_DM_pristup_zamestnavatelu_k_cizincum.pdf>.
- HENDL, J.** 2008. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.
- KEIL, M., et al.** 2007. *Diversity Management: Vzdělávací manuál*. [online]. European Commission, [cit. 13. 5. 2011]. Dostupný z WWW: <<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=cs>>.
- MIOVSKÝ, M.** 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing
- MINTZBERG, H.** 1983. *Structure in fives: Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

PHELPS, E. M. 1997. *Understanding and Managing Diversity. The Personnel Challenge for Leaders*. The Research Department. Air Command and Staff College. [online]. [cit. 13. 5. 2011]. Dostupný z WWW: <https://www.afresearch.org/skins/RIMS/display.aspx?moduleid=be0e99f3-fc56-4ccb-8dfe670c0822a153&action=researchprojects_search&AcademicYear>.

POTOČKOVÁ, D., BŘEZINOVÁ, K. 2004. *Diversity management aneb zvládání odlišností v pracovním prostředí*. [online]. [cit. 13. 5. 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.mkc.cz/uploaded/download/Zvladani_odlisnosti.pdf >.

ROBBINS, S. P., COULTER, M. 2004. *Management*. Praha: Grada Publishing

SINGH, V., POINT, S. 2004. *Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison*. Long Range Planning, [online]. vol. 37. is. 4. s. 295-318. [cit. 13. 5. 2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.sciencedirect.com>>.

SOKOLOVSKÝ, T. 2009. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management*. [online]. [cit. 13. 5. 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf>.

STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J. 1990. *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert

ŠVARŤČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. et al. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

THOMAS, D. A., ELY, R. J. 1996. *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity in*

VELÍŠKOVÁ, H. 2007. *Víc (různých) hlav víc ví*. Praha: Nový Prostor

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press

WINKLER, J. 2002. *Institucionální hledisko analýzy veřejných programů*. Brno: Masarykova univerzita

ŽIŽLAVSKÝ, M. 2003. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. První vydání. Brno: Masarykova univerzita

E-zdroje:

Antidiskriminační zákon (zákon č.198/2009 Sb.), Sběrka zákonů České republiky [cit. 13. 5. 2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb09198&cd=76&typ=r>>.

Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů – Rovné příležitosti. [cit. 13. 5. 2011]. Dostupný z WWW:

<<http://www.lidske-zdroje.org/cs/rovne-prilezitosti/>>.

Český statistický úřad - Porodnost, střední délka života, zaměstnávání cizinců.

[cit. 13. 5. 2011]. Dostupný z WWW:

<<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>.

100 nejobdivovanějších firem v České republice.

[cit. 13. 5. 2011]. Dostupný z WWW:

<<http://www.ct100.cz>>.

World Diversity Leadership Summit.

[cit. 13. 5. 2011]. Dostupný z WWW:

<<http://www.eeip.cz/download/WorldDiversitySummit.pdf>>.

Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.), Sbírka zákonů České republiky

[cit. 13. 5. 2011]. Dostupný z WWW:

<<http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>>.

Anotace

Diverzity management je relativně novou manažerskou disciplínou, která vnímá odlišné charakteristiky pracovníků nejen jako žádoucí, ale jako nástroj zvyšování efektivity. Demografický vývoj ekonomicky vyspělých zemí, ale i dopady globalizace a propojování trhu naznačují, že otázka heterogenity pracovní síly bude čím dál více aktuální. Přizpůsobení pracovního prostředí rozmanitým skupinám zaměstnanců představuje pro manažery velkou výzvu. Cílem předkládané magisterské diplomové práce je přiblížit způsoby praktikování řízení rozmanitosti ve vybraných společnostech působících na českém trhu práce. Autorka se zaměřila na zkoumání podob diverzity managementu skrze postoje manažerů vybraných organizací k tomuto konceptu a jejich různá pojetí. Výzkum byl realizován pomocí semi-strukturovaných rozhovorů s manažery z oblasti Human Resources. V teoretické části autorka seznamuje s podstatou managementu a představuje koncept diverzity managementu. Metodologická část uvádí cíl a charakter výzkumu, včetně jednotlivých metod. Empirická část shrnuje odpovědi na dílčí výzkumné otázky a podává celkový obraz pojetí diverzity managementu ve vybraných organizacích.

Počet slov: 22 594

Annotation

Management of diversity is a relatively new managerial discipline that perceives differences in workers not only as desirable but also as a tool for increasing efficiency. The demographic development in economically sound countries plus the impact of globalisation and interconnectedness of markets indicate the future prominence of heterogeneous work groups. The adaptation of work environment for diverse groups of employees constitutes a great challenge for managers. The goal of this diploma thesis is to bring together the many ways diversity management is treated in selected companies operating on the Czech labour market. The author concentrated on exploring the numerous representations of diversity management as manifested in attitudes of managers in the selected companies towards this concept and their various approaches. The research was carried out through the means of semi-structured interviews with Human Resources managers. Throughout the theoretical part the author acquaints the reader with the essence of management and introduces the concept of diversity management. The methodology part features the goal and nature of the research including the applied methods. The empirical part encloses answers to partial research questions and provides a comprehensive image of the many ways diversity management is dealt with in the selected companies.

Word count: 22 594

Jmenný a věcný rejstřík

afirmativní akce.....	18, 19, 20, 27, 70
analýza.....	1, 4, 25, 26, 35, 49, 52, 71
Armstrong.....	11, 15, 17, 23, 42, 69
Bedrnová.....	15, 16, 17, 19, 23, 69, 70
Bělohávek.....	8, 9, 10, 11, 42
Bergen.....	27
Brodský.....	21, 27, 32, 33, 71
Corbinová.....	29
Coulter.....	8, 9, 11, 12, 68, 69
definice.....	4, 15, 17, 25, 36, 71
demografický vývoj.....	6, 28, 58
Disman.....	29, 55, 72, 75
diverzita..	4, 15, 16, 17, 20, 25, 26, 27, 28, 32, 36, 38, 39, 40, 43, 44, 49, 50, 63, 64, 71, 72, 75
diverzity management	4, 8, 14, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 31, 32, 35, 36, 37, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 52, 53, 54, 62, 63, 64, 68, 70, 72, 73, 74, 75
Donnelly.....	9, 10, 68
Eger.....	6, 16, 17, 19, 21, 24, 39, 69, 70
Ely.....	21, 38
firemní kultura.....	4, 42, 62
GAC.....	23, 24, 55
implementace.....	24, 25, 33, 36, 40, 45, 46, 48, 53, 63, 65, 67, 71, 74
iniciativa.....	44
integrita.....	14, 41, 66
kategorie diverzity.....	39
Keil.....	15, 22, 26
koordinace.....	8, 14, 42, 63, 69, 73
management.....	9, 19, 24, 55, 56, 59, 75, 76
manažer.....	9, 10, 11, 31, 33, 35, 40, 41, 47, 50, 72
manažerka.....	31, 33, 35, 51, 52
Mintzberg.....	14, 32, 69
Miovský.....	30, 72
modely managementu.....	4, 12
nábor.....	15, 26, 65
Nový.....	15, 16, 17, 19, 23, 56, 69, 70, 76
Phelps.....	12
Point.....	21, 22, 48
porozumění.....	29
Potočková.....	15, 32
pracovní síla.....	20, 41
Robbins.....	8, 9, 10, 11, 12, 32, 41, 68, 69
rovné příležitosti.....	37, 56
rovný přístup.....	19, 46
Singh.....	21, 22, 48
Sokolovský.....	17, 18, 24, 26, 71
Strauss.....	29
Šedřová.....	30, 34
Švaříček.....	30, 34
Thomas.....	21, 38

tým.....	40, 41, 48, 54, 66
Velíšková.....	6, 15, 20, 26, 40, 70, 71
Vodáček.....	32
Winkler.....	1, 36
Žižlavský	31

Seznam tabulek

Tabulka 1.2: Rozdělení času manažerů na různých úrovních – odlišnosti v náplni práce.....	10
Tabulka 3.3: Porovnání uplatňování politiky rovných příležitostí a afirmativních akcí s managementem diverzity	19
Tabulka 5.1: Subjektivní vnímání termínu „diverzity management	36
Tabulka 5.2: Pojetí řízení rovnosti a postoje k heterogenitě v pracovních týmech	37
Tabulka 5.3: Dimenze diverzity a cílové skupiny politik diverzity	39
Tabulka 5.4: Narušení integrity a náročnost řízení diverzifikovaného pracovního týmu	40
Tabulka 5.5: Firemní kultura vybraných organizací a vyjádření diverzity managementu.....	42
Tabulka 5.6: Zhodnocení přístupu k politice diverzity v českých společnostech, lokální a globální programy diverzity	43

Přílohy

Příloha č. 1: Přehled dílčích výzkumných otázek a jejich operacionalizace

Dílčí výzkumné otázky	Otázky pro rozhovor Operacionalizace
DVO 1: Jaký význam dávají manažeři vybraných organizací termínu diverzity management, co si pod ním představují?	<ul style="list-style-type: none"> • Jak chápete pojem diverzity management, můžete ho nějak definovat?
DVO2: Jak manažeři vybraných organizací vnímají pojem rovnost pracovní síly?	<ul style="list-style-type: none"> • Jak byste vysvětlil/a pojem rovnost ve smyslu řízení rovnosti na pracovišti? • Má nějaké výhody, pokud je mezi zaměstnanci homogenita?
DVO3: Jaký význam má pro manažery vybraných organizací termín diverzita pracovní síly?	<ul style="list-style-type: none"> • Jaké oblasti diverzity pracovní síly znáte? • Sledujete nějaké změny ve složení pracovní síly obecně na trhu práce v České republice? • Sledujete nějaké změny ve složení pracovní síly ve Vaší organizaci?
DVO 4: Jak manažeři vybraných organizací vnímají integritu ve společnosti s diverzifikovanou pracovní silou?	<ul style="list-style-type: none"> • Myslíte si, že důraz na diverzitu může nějak narušit integritu organizace? • Jaké prvky pomáhají udržovat integritu společnosti? • Klade řízení a koordinace diverzifikované pracovní síly větší nároky na manažera? • Jaké schopnosti nebo vlastnosti by mu v tom mohly pomoci?
DVO 5: Je diverzity management součástí firemní kultury vybraných organizací?	<ul style="list-style-type: none"> • Je diverzity management součástí firemní kultury Vaší organizace? • Jak přijímají diverzity management zaměstnanci? Jsou loajální? • Jak byste popsal/a Vaši firemní kulturu?
DVO 6: V čem spočívá řízení rozmanitosti ve vybrané organizaci?	<ul style="list-style-type: none"> • Jakou konkrétní podobu má diverzity management ve Vaší organizaci? • Chápete to jako projekt Vašeho managementu (cílevědomá snaha řešit systematicky problém) • Jaké problémy spojené s rozmanitostí/heterogenitou pracovní síly pomáhá myšlenka diverzity managementu řešit (ve Vaší společnosti)? • Na jaké skupiny zaměstnanců se zaměřuje?
DVO 7: Jaké jsou důvody vybraných organizací pro zavedení diverzity managementu?	<ul style="list-style-type: none"> • Jaké důvody vedly Vaši společnost k implementaci myšlenek diverzity managementu? • Odkud toto rozhodnutí přišlo (a kdo za ním stojí)?
DVO8: Jak manažeři vybraných organizací hodnotí podmínky ovlivňující implementaci diverzity managementu v České republice?	<ul style="list-style-type: none"> • S jakými problémy v rámci implementace diverzity managementu jste se setkali? • Jaké faktory ovlivňují praktikování diverzity managementu? • Jaké jsou podle vás bariéry implementace diverzity

	managementu v české republice?
DVO 9: Jak manažeři vnímají dopady diverzity managementu ve vybraných organizacích?	<ul style="list-style-type: none"> • Jaké jsou přínosy práce s diverzitou ve Vaší organizaci? • Jaké negativní dopady může mít praktikování diverzity management pro společnost působící na českém trhu práce? • Existují podle Vás nějaká rizika vycházející z řízení diverzity? • Plní diverzity management svůj účel? • Budete v činnostech pokračovat? Budete činnosti nějak rozvíjet?

Příloha č. 2: Seznam použitých významových kategorií

DVO č. 1: Jaký význam dávají manažeři vybraných organizací termínu diverzity management, co si pod ním představují?

- definice diverzity managementu
- obeznámenost

DVO č. 2: Jaký význam má pro manažery vybraných organizací pojem rovnost na pracovišti?

- řízení rovnosti
- homogenita pracovních sil

DVO č. 3: Jaký význam má podle manažerů vybraných organizací termín diverzita pracovní síly?

- dimenze diverzity
- změny charakteristik prac. síly v ČR
- změny charakteristik v organizaci

DVO č. 4: Jak manažeři vybraných organizací vnímají integritu ve společnosti s diverzifikovanou pracovní silou?

- ne/narušení integrity
- představa o řízení a koordinaci
- náročnost pro manažera
- schopnosti a vlastnosti

DVO č. 5: Je diverzity management součástí firemní kultury vybraných organizací?

- zakotvení DM ve firemní kultuře
- postoje zaměstnanců
- popis firemní kultury

DO č. 6: V čem spočívá řízení rozmanitosti ve vybrané organizaci?

- podoba DM
- projekt managementu
- řešené problémy
- cílové skupiny

DVO č. 7: Jaké jsou důvody vybraných organizací pro zavedení diverzity managementu?

- *důvody*
- *iniciátoři*

DVO č. 8: Jak manažeři vnímají podmínky ovlivňující implementaci diverzity managementu v České republice?

- *problémy implementace*
- *faktory*
- *bariéry*

DVO č. 9: Jak manažeři vnímají dopady diverzity managementu ve vybraných organizacích?

- *přínosy*
- *negativa*
- *rizika*
- *kontinuita*

Příloha č. 3: Seznam kódů použitých k analýze jednotlivých dílčích výzkumných otázek

DVO1: definice

- DEF činností
- DEF dimenzemi
- DEF přes management
- DEF příkladem
- DEF přínosem
- oficiální obsah pojmu
- oficiální označení
- NEmanagement
- neznalost pojmu
- obeznámenost
- oficiální přihlášení
- představa obecné znalosti DM
- vlastní DEF
- vlastní vymezení obsahu
-

DVO2: rovnost

- 2-3 výhoda heterogenita
- 2-3 výhoda neumí říct
- DEF formy ROVNOSTI
- DIV-->rovné příležitosti
- nábor
- nábor na základě kvalit
- ROVNÝ přístup
- vzájemný vztah DaR

DVO3: diferenciacie prac.sily

- dimenze OFIC
- dimenze PRAC
- zmeny prac. sily OB
- zmeny prac. sily ve firme

DVO4: integrita

- desIntegrujici
- diferenciacie neohrozuje
- homogenita relativni
- integrita-->FK
- integrujici prvek
- MAN kompetence
- MAN naroky
- MAN potrebne vlastnosti
- MAN vrozenost vlastnosti
- nástroje k řízení diverz.týmu
- neproblematičnost diverzity
- potreby k řízení diverz.týmu
- potvrzení obtížnosti řídit diverzifik. tým
- zaběhnutost diverzity
- zdroj integrity

DVO5: firemní kultura

- explicitní vyjádření DM v FK
- hodnoty v FK
- implicitní vyjádření D ve FK
- inclusion
- kladný postoj
- neformálnost FK
- prvek FK
- zakotvenost ve FK

DVO6: podoba diverzity managementu

- ANOprojekt
- odkaz na vnější příčiny
- odkaz na vnitřní podmínky
- NEprojekt
- pasivní přístup
- politika DM
- politika GLOB
- program
- program DIV
- program GLOB
-

DVO7: iniciace

- bottom up strategy
- důvod- čerpat z rozmanitosti
- důvod sociální

- důvody ekonomické
- globální přejímání
- globálnost
- inspirace jinde
- konkurenční výhoda
- potřeby stakeholders
- stejné know-how
- výkonnost

DV08: implementace

- bariera diverzity
- barierou konzervativni pristup
- barierou stereotyp
- bariéra finanční
- bariéra nepřipravenost
- bariérou DM pouze ve firmě
- bariérou předsudky
- diskriminace typ
- problém - pojetí DM
- problém homogenita FK
- problém nepřipravenost
- problémy konkrétní člověk
- problémy z neznalosti KULT
- skrytá diskriminace
- stereotyp
- vnitřní hrozba

DVO9: výsledky

- budoucí zaměření
- cíl viditelné výsledky
- kontinuita programu
- nepřítomnost negativa DM
- přínos
- přínos- učení se
- přínos - jazykový
- přínos jiných kultur
- přínosy - pluralita názorů
- přínosy - pluralita pohledů

Stat'

Diverzity management ve vybraných organizacích působících v České republice

Marie Janoušková

Úvod

Diplomová práce se věnuje způsobům praktikování diverzity managementu v organizacích působících na českém trhu práce. Cílem práce je odpovědět na otázku: Jak pojmají koncepci diverzity managementu ve své práci manažeři vybraných organizací? Autorka se zaměřila na zkoumání podob diverzity managementu skrze postoje manažerů vybraných organizací k tomuto konceptu a jejich různá pojetí. Implementace řízení rozmanitosti jako specifické formy managementu je v České republice teprve na počátku, je málo rozšířená a institucionalizovaná. Právě v takových případech mají klíčový význam jednotlivé osobnosti - silné osobnosti s formální autoritou v podnikových organizacích. Poznatky, ke kterým v rámci výzkumu dojde by měly přispět k tomu, aby manažeři a vedoucí pracovníci vybraných organizací lépe porozuměli konceptu diverzity managementu, možným způsobům jeho začlenění do své běžné činnosti a více si uvědomili výhody a přínosy plynoucí z řízení rozmanitosti pracovní síl. Naplnění aplikačního cílu umožňuje jak teoretická část seznamující s konceptem diverzity managementu z vědeckého hlediska, tak praktická část poskytující možnost zhodnotit a porovnat vlastní situaci s ostatními společnostmi.

Teoretická východiska

Jelikož se zaměřuji na zkoumání pojetí diverzity managementu manažery, je pro důležité věnovat se v teorii i osobě manažera, jeho postavení v organizaci a faktorům, které ovlivňují podstatu manažerského rozhodování. Koncepce diverzity managementu je novým manažerským přístupem a jako takový vychází z obecných myšlenek managementu. Přestože je diverzity management specifickým přístupem, musí respektovat základní principy managementu a pomáhat naplňovat cíle organizace. Z hlavní výzkumné otázky vyplývají pojmy, které je nutné objasnit.

Osobnost manažera a jeho postavení v rámci organizace

Manažer je řídicí pracovník, který se snaží prostřednictvím jiných lidí dosáhnout vytyčených cílů organizace. „*Manažer je ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. To znamená, že koordinuje práci skupin v jednotlivých odděleních nebo pracuje s jednotlivci.*“ (Robbins, Coulter 2004: 22). Manažeři mají v organizacích poměrně specifické postavení. Od většiny zaměstnanců se odlišují mnohem většími pravomocemi, odpovědností, ale i výší platu. Klasické dělení managementu rozděluje manažery na provozní manažery, ti stojí o jeden stupeň výše nad výkonnými pracovníky, hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů, současně zajišťují kontrolu, řeší problémy v provozu a alokují disponibilní zdroje, pro produkování požadovaných výstupů. Střední manažeři odpovídají za řízení provozních manažerů, zabezpečují řízení operačních činností, vazbu mezi těmi, kdo výrobky produkují a těmi, kdo je užívají, uskutečňují plány a strategické cíle vedení tým, že koordinují vykonávané úkoly. Vrcholoví manažeři (top management) jsou nejvyšší řídicí pracovníci, odpovídají za celkovou výkonnost organizace, formulují politické a strategické cíle a směry rozvoje organizace tak, aby nenarušily vztahy se sociálním prostředím, mají vazbu na vlastníky (Donnelly et. al. 1997).

Prostředí manažerské práce

Prostředí manažerské práce zahrnuje faktory, které ovlivňují práci manažerů. Robbinse (2004) dělí prostředí organizace na vnitřní (firemní kultura) a vnější (specifické a obecné prostředí). Podniková kultura je systém společných hodnot, který do velké míry určuje jejich chování. Podle Armstronga představuje kultura tmel „společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesu diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. (Armstrong 2007). Kultura organizace je pojem, který popisuje vnímání nikoli hodnocení a je ji možné definovat z hlediska několika složek, což jsou normy, hodnoty, artefakty a styl vedení nebo řízení. Kultura organizace ovlivňuje, co manažeři mohou nebo nemohou dělat. Limity a omezení vyplývající z organizační kultury mají často nepsanou podobu, nejsou explicitně vyjádřené, přesto se manažeři rychle učí, co dělat a co nedělat. Hodnoty zasazené do firemní kultury ovlivňují to, jak manažeři plánují, organizují, vedou a kontrolují. Pro organizace, které si cenní a podporují diverzitu pracovních sil je hlavním cílem v tomto směru vytvoření takové kultury na pracovišti, která bude vyvolávat a podporovat zapojení všech diverzifikovaných jednotlivců a jejich názorů do činnosti organizace. Zavedení myšlenek diverzity managementu do organizační kultury musí probíhat na úrovni managementu i na úrovni řadových zaměstnanců. Kromě každodenních manažerských aktivit by měly organizace formovat způsoby pro potvrzování takového chování zaměstnanců, které posilují výlučnost. Zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Jsou to síly a instituce vně organizace, které mohou mít dopad na výkonnost organizace. Vnější prostředí se skládá ze dvou částí, je to specifické a všeobecné prostředí. ***Specifické prostředí*** zahrnuje takové faktory přímo ovlivňující rozhodování manažerů a dosahování cílů organizace (zákazníci, dodavatelé, konkurenti a nátlakové skupiny). ***Všeobecné prostředí*** se skládá z politických, legislativních, ekonomických, technologických, demografických a sociálně kulturních podmínek, které mohou organizaci ovlivňovat. Do činnosti manažerů zasahují nejen jednotlivé složky prostředí, ale prostředí ovlivňuje manažery také mírou nejistoty a prostřednictvím vztahů, které má organizace se stakeholdery a dalšími vnějšími subjekty. (Robbins, Coulter 2004).

Integrita organizace znamená jednotu, celistvost autentických vlastností a chování. Výrobní procesy jsou v dnešní době postaveny na dělbě práce a specializaci činností. Specifikovaná práce rozdělená do různých výrobních jednotek a oddělení zvyšuje stupeň složitosti, diferenciaci organizačních jednotek. Udržení integrity v takto diverzifikovaném prostředí by nebylo možné bez koordinačních a integračních činností. Mintzberg (1983) poznamenává, že koordinace zahrnuje různé činnosti, jejichž charakter souvisí především s komunikací a kontrolou. Identifikuje pět základních mechanismů, podle nichž organizace koordinuje práci. Těmito prvky jsou vzájemné přizpůsobení, přímý dohled, standardizace práce, výstupů práce a dovedností pracovníků.

Diverzita na pracovišti je obvykle chápána jako heterogenita nebo různorodost pracovní síly z hlediska určitých dimenzí nebo kategorií. Bedrnová a Nový (2007) rozlišují čtyři dimenze diverzity, je to organizační, externí a interní dimenze, poslední dimenze zahrnuje osobnost člověka. Hubbard (in Eger 2009) uvádí dělení na primární (charakteristiky, které má každý člověk a jsou snadno čitelné) a sekundární dimenzi diverzity (hrají důležitou roli při utváření hodnotové orientace člověka, jeho životních zkušeností a očekávání). Pro práci s odlišnostmi v rámci podniku budou mít větší význam společensko-organizační odlišnosti než individuální odlišnosti individuální. Pro využití v managementu doporučuje Eger (2009) sledovat diverzitu v organizaci ze čtyř základních aspektů, které se ale v praxi často prolínají. Jedná se o:

- *workforce diverzity* – týká se demografických i geografických faktorů. Sledovány jsou skupinové a situační ukazatele v organizaci, ale také problematika změn na pracovním

trhu

- *behavioral diverzity* - zahrnuje styl práce, učení se, myšlení, aspirace, komunikační styl, systém hodnot, ale také změny v postojích a očekáváníích zaměstnanců
- *structural diverzity* - týká se hierarchie, komunikace a spolupráce jednotek v organizaci, jedná se o problematiku vztahů a komunikace z hlediska hierarchie, jejich součástí, oddělení
- *business diverzity* - problematiku segmentace, zaměření na zákazníky, diverzifikace služeb a produktů, ale také otázky prostředí, ve kterém organizace funguje a hospodářskou soutěž.

Diverzity management nebo také řízení rozmanitosti, je nový manažerský přístup k řízení lidských zdrojů, který vnímá diverzitu jako jeden ze způsobů, jak zvýšit efektivitu práce. Diverzity management považuje odlišnosti jednotlivých pracovníků nejen za žádoucí, ale chápe je jako konkurenční výhodu založenou na lepším využívání potenciálu každého jednotlivce. Lidé s různými životními zkušenostmi, odlišným zázemím, znalostmi či zájmy mohou týmovou práci velmi obohatit. Diverzity management napomáhá eliminovat subjektivní posuzování osobní kvalifikace a výkonů a vede k větší toleranci k osobním odlišnostem (Velíšková 2007).

Odlišení od souvisejících konceptů - často s tím to konceptem bývá spojována politika rovných příležitostí a afirmativní akce. Princip rovných příležitostí prostupuje všechny oblasti života EU. Jeho největší dopad nalézáme v oblastech ekonomické, sociální, kulturní a v rodinném životě. Hlavními zásadami jsou zákaz diskriminace na základě národnosti a rovné odměňování mužů a žen - obsaženo v zakládajících dokumentech Evropského společenství. Amsterdamská smlouva a Charta základních práv EU zakazují navíc jakoukoli diskriminaci založenou na pohlaví, rase, barvě pleti, etnickém nebo sociálním původu, genetických rysech, jazyku, náboženském vyznání nebo přesvědčení, politických názorech či jakýchkoli jiných názorech, příslušnosti k národnostní menšině, majetku, narození, zdravotním postižení, věku nebo sexuální orientaci. Afirmativní akce jsou u nás známé spíše pod označením pozitivní diskriminace. Cílem pozitivní diskriminace je zajistit diskriminovaným příslušníkům menšin stejné příležitosti k uplatnění jako mají příslušníci majoritní populace. Prostředkem může být stanovení kvótních systémů, které ovlivňují počet příslušníků diskriminovaných menšin v souvislosti s určitými typy profesí nebo pozicemi s pravomocemi k rozhodování. (Eger 2009; Bedrnová, Nový 2007). Zatímco politika rovných příležitostí nebo afirmativní akce mají reaktivní povahu, jde tedy o snahu řešit již vzniklé problémy, diverzity management je aktivně angažovaným přístupem řízeným příležitostmi, který se snaží problémy nejen řešit, ale i předcházet jim. (Velíšková 2007)

Argumenty pro praktikování- diverzity management je manažerský přístup, a jako takový je jeho snahou přispívat k úspěšnosti organizace a k dosahování stanovených cílů. Proto tato strategie musí mít pro organizace kromě pozitivních sociálních dopadů, také přínosy ekonomické. Efektivní program diverzity managementu přináší firmám specifické výhody, a to zejména:

- zlepšení výkonu organizace
- zlepšení vztahů na pracovišti
- zamezení diskriminace či obtěžování
- lepší řešení problémů v organizaci
- efektivní řízení týmu, který je složen ze členů pocházejících z různého prostředí
- zlepšení kvality služeb poskytované zákazníkům

- podpora náboru kvalitní pracovní síly
- vyšší adaptabilita organizace (Brodský 2008: 24)

Zavádění diverzity managementu - když se organizace rozhodne pro aplikaci myšlenek diverzity managementu, je potřeba udělat mnoho kroků, které by podpořily toto rozhodnutí a připravit se na změny, které implementace nového prvku do chodu organizace vnese. Sokolovský uvádí doporučené kroky realizace, které se ale v praxi budou odvíjet od faktorů ovlivňujících konkrétní organizaci. Mezi tyto faktory patří velikost organizace, odvětví činnosti, finanční možnosti nebo ohniska konfliktů, které mohly iniciovat zavádění práce s diverzitou. Doporučené kroky jsou:

- Rozhodnutí o zavedení diverzity managementu vrcholovým vedením a vytvoření podmínek pro implementaci
- Stanovení kompetencí
- Analýza podniku
- Definice diverzity a diverzity managementu pro daný podnik
- Vývoj a stanovení kontrolovatelných cílů
- Zajištění a provedení potřebných opatření k dosažení cílů
- Komunikace uvnitř a vně podniku

Možné fáze zavádění diverzity managementu:

Analýza stávajících podmínek - zjišťujeme nejen naši výchozí pozici, ale i srovnání s ostatními. Otázky, které si klademe, se týkají silných a slabých stránek organizace, problémů, které se v poslední době vyskytly, organizačních možností, identifikaci zákazníků a možnosti rozšíření jejich řad, různorodosti trhu a změny v oblasti diverzity, zaměstnanců a manažerů a jejich maximálního výkonu, identifikace společností, z jejichž zkušeností s diverzity managementem se můžeme poučit apod. Analýza by měla vycházet z dostupných měření a statistických vyhodnocení než jen z odhadů a nepodložených názorů.

Design – návrh ideálního budoucího stavu a plánu implementace. Do této fáze 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 o prosazování diverzity a rovných příležitostí. V rámci politiky diverzity by mělo být vysvětleno, jak společnost chápe diverzitu a jaké důvody ji vedly k rozhodnutí ji prosazovat, dále by měla obsahovat jasné přihlášení se ke konceptu diverzity, základní pravidla, odvození realizovatelných cílů a ukazatelů z celkové strategie, popis uplatňování diverzity v jednotlivých firemních postupech a také návod, jak bránit diskriminačnímu jednání a prosazování předsudků na pracovišti.

Implementace sem patří zavedení nových pravidel v procesech řízení a rozvoje lidských zdrojů (programy náboru zohledňujících diverzitu, úvodní program pro nové pracovníky, vzdělávání, plánování kariéry, mentoring, tréninky pro vedoucí pracovníky a zaměstnance zaměřené na diverzitu, vytváření heterogenity v rozhodovacích orgánech a další), vytvoření implementačního týmu, který bude podávat zprávy o postupu a výsledcích, ale i aktivity směřované navenek, jako zobrazení diverzity v reklamních a komunikačních materiálech, zveřejňování úspěchů v prosazování diverzity, aktivity se zaměřením na diverzitu ve veřejné činnosti a další (Sokolovský 2009, Velišková 2007).

Metodika

Povaha výzkumného problému určuje podle Hendla (2008) výběr výzkumné strategie. Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky, v jejímž rámci zkoumám pojetí diverzity managementu manažery, tedy zaměřuji se na jejich postoje, subjektivní vnímání a hodnocení, jsem zvolila

kvalitativní výzkumnou strategii, která mi pomohla získat detailní informace. Disman (2007) vymezuje kvalitativní výzkum jako nenumerné šetření a interpretace sociální reality. Záměrem je odhalit význam pokládaný sdělovaným informacím.

Výzkum jsem prováděla pomocí hloubkového semi-strukturovaného rozhovoru, neboli rozhovoru pomocí návodu, který vychází z předem připraveného seznamu otázek nebo témat. Návod zajišťuje, že se v rozhovoru dostane na všechna zamýšlená témata, na rozhodnutí výzkumníka ale zůstává, jakým způsobem a v jakém pořadí získá potřebné informace. Kvůli zajištění triangulaci metod jsem rozšířila metodu sběru dat a analýzy o obsahovou analýzu dokumentů. Těmito dokumenty byly informace uvedené na webových stránkách vybraných organizací, které se vztahovaly k diverzity managementu. Jednotku analýzy tvoří postoje manažerů v pěti vybraných organizacích, tyto organizace byly vybrány na základě záměrného výběru kritériálního, kdy do vzorku bereme případy splňující nějaké kritérium související s výzkumným tématem a cílem (Mioviský 2006). Jednotku zjišťování tvořili zástupci top managementu a personální manažeři. Konkrétně se jednalo o tři respondenty na pozici HR ředitel/ka, dva dotazovaní byli na pozici HR manažer/ka. Z generového hlediska se jednalo o tři ženy a dva muže

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky jsem formulovala devět dílčích výzkumných otázek:

1. Jaký význam dávají manažeři vybraných organizací termínu diverzity management, co si pod ním představují?

Při studiu příslušné literatury jsem zjistila značný rozptyl v definicích a významu diverzity managementu. Toto zjištění mě vedlo k myšlence, že ani v organizacích hlásících se k hodnotám diverzity managementu nemusí být toto pojetí jednotné. Proto cílem první dílčí výzkumné otázky bylo zjistit subjektivní pojetí diverzity managementu jednotlivými manažery. Tato otázka zjišťuje, jaká je jejich představa o diverzity managementu a také, jestli je pro ně těžké/lehké tento pojem definovat, tedy zjišťuje obeznámenost s tím konceptem.

2. Jaký význam má pro manažery vybraných organizací pojem rovnost na pracovišti?

Druhá dílčí výzkumná otázka má za úkol objasnit pojetí řízení rovnosti na pracovišti a postoje manažerů k homogenitě nebo heterogenitě pracovní síly.

3. Jaký význam má podle manažerů vybraných organizací termín diverzita pracovní síly?

Cílem této otázky bylo tedy zjistit, jaké dimenze nebo typy diverzity pracovní síly manažeři znají, jaké skupiny zaměstnanců jsou brány nejvíce v potaz z hlediska problému diverzity a naopak jaké skupiny se do povědomí moc nedostávají. Zjišťovala také, jestli manažeři vnímají nějaké změny charakteristik pracovní síly v České republice.

4. Jak manažeři vybraných organizací vnímají integritu ve společnosti s diverzifikovanou pracovní silou?

Čtvrtou dílčí výzkumnou otázkou jsem se zaměřila na zjišťování toho, jaké jsou představy manažerů o zajištění integrity v organizaci s vysokou diverzitou pracovní síly a na zjištění prvků, které pomáhají integritu společnosti s heterogenní pracovní silou podporovat

5. Je diverzity management součástí firemní kultury vybraných organizací?

Pátou dílčí výzkumnou otázkou jsem zjišťovala zakotvenost a formální pojetí diverzity managementu ve společnostech. Cílem otázky bylo zjistit, do jaké míry jsou myšlenky diverzity managementu pevnou součástí organizace a jestli a jak se promítají do firemní kultury společností.

6. V čem spočívá řízení rozmanitosti ve vybrané organizaci?

Cílem této dílčí výzkumné otázky je zjistit, jak vypadá praktikování diverzity managementu v dané společnosti. Zajímalo mě, jaké politiky diverzity managementu firma realizuje, na jaké skupiny zaměstnanců se zaměřuje, jaké nástroje k tomu používá.

7. Jaké jsou podle manažerů důvody vybraných organizací pro zavedení diverzity managementu?

Sedmá dílčí výzkumná otázka byla zaměřena na zjištění toho, jaké jsou motivy vybraných organizací pro zavedení nebo praktikování práce s diverzitou (ekonomické, sociální, jiné), odkud toto rozhodnutí přišlo a kdo o implementaci praktik diverzity managementu ve firmě rozhoduje.

8. Jak manažeři vybraných organizací vnímají podmínky ovlivňující implementaci diverzity managementu v České republice?

Osmá dílčí výzkumná otázka se zaměřovala na faktory, které ovlivňují praktikování principů diverzity managementu v České republice, zjišťovala příznivost nebo nepříznivost situace pro zavádění tohoto přístupu a možné překážky.

9. Jak manažeři vnímají dopady diverzity managementu ve vybraných organizacích?

Cílem poslední dílčí výzkumné otázky je zjistit hodnocení výsledků diverzity managementu v organizaci. Jestli dochází k naplnění očekávaných cílů, a jaké jsou konkrétní přínosy a negativa programu diverzity managementu.

Vyhodnocení

Zde uvádím vyhodnocení jednotlivých dílčích výzkumných otázek:

Z provedené analýzy vyplynulo, že dotazovaní manažeři jsou, až na jednu výjimku, obeznámeni s pojmem diverzity management, jejich definice se ale odvíjí převážně od různých skupin zaměstnanců, popřípadě od toho, že s těmito různými skupinami je potřeba pracovat jinak, uvědomovat si odlišnosti. Diverzity management je vnímán, jako možný nástroj pro práci se specifickými rozdílnými charakteristikami skupin zaměstnanců, z této rozdílnosti je možné vytěžit přínosy pro organizaci.

Pojem rovnost na pracovišti vnímali manažeři především jako zajištění rovných příležitostí, stejného přístupu zaměstnancům ke vzdělání, informacím a stejného přístupu manažerů k zaměstnancům. Tento přístup v organizacích ale nevyklučuje pozitivní vnímání rozmanitosti a využívání jejího potenciálu. Dotazovaní manažeři cenili více heterogenitu v pracovních týmech, homogenitu považovali naopak za omezující.

Manažeři vybraných společností vnímají diverzitu pracovní síly převážně v kategoriích pohlaví, věk, rasa, etnicita, zdravotní postižení a sexuální orientace, tedy v primárních dimenzích diverzity. Druhotně také jako sekundární dimenze diverzity – náboženské vyznání, mateřský jazyk, vzdělání a pracovní a životní zkušenosti. Změny ve složení pracovní síly v České republice nemají velký význam pro zaměstnaneckou politiku organizací.

Manažeři vnímají integritu společnosti převážně v souvislosti s firemní kulturou. Diverzitu ve svých organizacích nevnímají jako narušující prvek, tím by se mohla stát v případě nedostatečné připravenosti na podmínky a změny způsobené zaváděním diverzity managementu. Co se týče řízení a koordinace pracovní skupiny, která se vyznačuje velkou heterogenitou, manažeři nepovažují kulturní, věkové, generové, náboženské, vzdělanostní a jiné odlišnosti za původce možných problémů na pracovišti.

Ve všech dotazovaných společnostech se přihlášení k diverzity managementu promítalo do firemní kultury. Formální vyjádření mělo podobu hodnot, principů nebo zásad chování popsaných ve firemních dokumentech, implicitní neformální vyjádření potom podobu firemního jazyka, firemních karet, sdílení pracovního prostředí, fyzické blízkosti a denního kontaktu. Hodnoty diverzity managementu byly zaměstnanci obecně přijímány kladně, do značné míry také proto, že se jich samotných osobně tykají. Popisy firemní kultury manažerů nemají jednotnou ani jednoznačnou podobu, proto se odkloním od původního záměru souhrnně zhodnotit kultury společností.

Jak je patrné z uvedených příkladů, práce s diverzitou má ve vybraných společnostech různou podobu. Může to být méně aktivní akceptování iniciativ mateřské společnosti, a snaha v daných lokálních podmínkách tyto hodnoty a vize nějakým způsobem naplňovat. Nebo také činnosti, do kterých se zapojují řadoví zaměstnanci i manažeři. Ve třech případech mělo praktikování diverzity managementu podobu projektu, tedy plánované, cílené, oficiálně organizované činnosti. Ve dvou zbylých případech bylo praktikování spíše neformalizované.

Z provedené analýzy vyplývá, že politiky diverzity jsou součástí globálně sdílených strategií mateřských společností. Jaké důvody vedly mateřské zahraniční společnosti k implementaci politik diverzity managementu, nedokázali manažeři jednoznačně určit, můžeme tedy pouze říct, že tyto důvody jsou ekonomického a/nebo sociálního charakteru.

Realizace politik diverzity managementu nezpůsobuje v dotazovaných firmách žádné problémy. Tento závěr vyvozují především na základě odpovědí manažerům společností, jejichž diverzity management má podobu cíleného projektu a jejichž přístup jsem výše označila jako aktivní. Podmínky implementace v České republice ovlivňují některé bariéry vycházející z vnitřního nebo vnějšího prostředí společnosti, přesto nejsou podmínky manažery vnímané jako nepříznivé.

Dopady praktikování zkoumaného přístupu jsou manažery vnímané pozitivně, o negativěch se nezmiňují. Rozdílné složení a charakteristiky pracovních týmů napomáhají k lepšímu vztahu se zákazníkem skrze pochopení jeho potřeb, různé pohledy a názory při řešení problému dávají prostor pro nové nápady, způsoby řešení, zvyšuje se inovace a kreativita.

Závěr

Při realizaci výzkumu jsem oslovila manažery z vyšších řídicích úrovní s předpokladem, že jejich rozhodovací pravomoci se promítnou i do praktikování diverzity managementu v jejich společnosti. Dále proto, že tito respondenti budou, skrze svou pozici v rámci společnosti, informačně bohatými zdroji. Očekávání, se kterým jsem šla do terénu bylo takové, že diverzity management je ve vybraných společnostech reakcí na určitý problém, který souvisí se změnami charakteristik pracovní síly. Tento předpoklad se nepotvrdil, jelikož jedním ze zásadních zjištění bylo, že implementace diverzity managementu je součástí přejímání strategie a politiky zakládající zahraniční organizace, nikoliv tedy autentická či autonomní reakce na situaci na pracovním trhu v České republice. Žádný z respondentů se ze své funkce nepodílel na zahájení praktikování programů diverzity, jelikož tyto programy fungovaly ve firmách dříve, než do nich oni sami přišli. S ohledem na globální přejímání diverzitních strategií, je možnost zasahování manažerů do oněch strategií omezená.

Podoby přístupů k diverzity managementu nabývaly ve zkoumaných společnostech mnoha variací. Vysledované podoby jsem na nejobecnější úrovni pojmenovala jako aktivní a pasivní. Pasivní forma přístupu znamenala, že iniciativy měly formu cíleného formálně organizovaného projektu, praktikování zůstalo na úrovni akceptování diverzitních hodnot. Diverzity management se odrážel především do systému hodnocení a odměňování, principu rovných příležitostí a rovného přístupu manažerů k zaměstnancům. V případě aktivního přístupu byly aktivity formalizované, konkrétně se jednalo o projekty, programy, školení,

aplikace, vytváření zaměstnaneckých skupin. Zacilení politik směřovalo především na práci se zaměstnanci různých národností (jelikož jsou vybrané společnosti pobočkami velkých nadnárodních organizací), zajímavým prvkem je zvýšení podílu žen ve vybraných společnostech z oblasti informačních technologií a komunikace. Překvapivě žádná společnost aktivně praktikující politiku diverzity neměla projekt zaměřený na zaměstnance se zdravotním postižením, a to i přes to, že této specifické skupině se dostávala velká pozornost v prohlášeních o diverzity managementu mateřských společností.

Diverzita pracovní síly zahrnuje mnohé charakteristiky jedinců - pohlaví, rasu, národnost, věk, etnickou příslušnost atd. Začlenění rozmanitých jedinců a skupin v rámci jednoho pracovního prostředí zvyšuje stupeň vnitřní složitosti organizace, což může vést k negativnímu ovlivnění vnitřní její integrity. Podle výpovědí respondentů, rozmanitost charakteristik zaměstnanců patří přirozeně do pracovního prostředí jejich společností. Destabilizující potenciál diverzity vnímali manažeři převážně ve spojitosti s vnitřní nepřipraveností firmy, která by se rozhodla diverzity management zavádět. V takovém případě je silným integrujícím prvkem firemní kultura, do které by se hodnoty diverzity měly promítnout, dále je podstatná také podpora vedení a top managementu.

Vnější bariéry, které brání zavádění diverzity managementu v českém kontextu je xenofobie, náchyllost k předsudkům a značná uzavřenost české společnosti. Vnitřní bariérou potom může být omezený rozpočet nebo jiné vnitřní objektivní podmínky.

Začlenění různých skupin v rámci pracovních týmů hodnotili manažeři jako přínosné – diverzita pracovní síly má pozitivní vliv na kreativitu, inovace, ale i na schopnost přiblížit se potřebám různorodých zákazníků.

V rámci výzkumu jsem se také zajímala o to, jak manažeři vnímají samotný koncept diverzity managementu. Až na jednu výjimku byly všichni s pojmem diverzity management, jejich definice se však v mnohém rozcházel. Společné pro všechny bylo to, že diverzity management je vhodný nástroj pro práci se specifickými skupinami zaměstnanců s rozdílnými charakteristikami, pomocí kterého může organizace z rozdílnosti těžit.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press

BRODSKÝ, Z. 2008. *Diversity management současný trend řízení*. [online]. [cit. 13. 5. 2011]. Dostupný z WWW: <http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/34632/1/BrodskyZ_Diversity%20management_SP%20FES_2008.pdf>.

DISMAN, M. 2007. *Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing

HENDL, J. 2008. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.

MIOVSKÝ, M. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing

MINTZBERG, H. 1983. *Structure in fives: Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc

ROBBINS, S. P., COULTER, M. 2004. *Management*. Praha: Grada Publishing

SOKOLOVSKÝ, T. 2009. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management*. [online]. [cit. 13. 5. 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf>.

VELÍŠKOVÁ, H. 2007. *Víc (různých) hlav víc ví*. Praha: Nový Prostor

