

VÝZKUM ÚSPĚŠNÝCH IMPLEMENTACÍ DIVERZITY MANAGEMENTU V ČESKÉ REPUBLICĚ

Zuzana Křištofová, Ludvík Eger

ÚVOD

Diverzity management pochází z USA, kde se rozvinul v 80. letech minulého století jako reakce na problémy pracovního trhu [22], od 90. let minulého století přichází do Evropy [23], ale v podnikové praxi v EU se rozvíjí a významně aplikuje teprve v posledních letech.

Diverzitu chápeme jako jeden ze způsobů, jak různorodost nejen respektovat, ale i ji využít. [19] V oblasti rozvoje a využití lidských zdrojů se stává velmi důležitou a aktuální zejména po začlenění České republiky (ČR) do Evropské unie (EU).

V současné době také můžeme vidět, že zejména v podnikové praxi je někdy diverzity management nesprávně redukován na subdisciplínu personálního managementu, která zejména řeší nediskriminaci na pracovišti [7].

Koncept diverzity managementu ovšem vychází z přirozené podstaty rozmanitosti, která existuje ve společnosti. V legislativní oblasti se potom v demokratických státech odvíjí od Listiny práv a svobod a tím svým obsahem i zaměřením překračuje úzké pojetí pojmu a naopak dokladuje potřebu interdisciplinárního přístupu pro řešení rozmanitosti ve společnosti.

V podnikové oblasti se potom nejedná jen o subdisciplínu problematiky rozvoje lidských zdrojů, ale rozmanitost a různorodost významně ovlivňují vztah podniků k trhu, k svým zákazníkům a okolí firmy (zde spojitost s CSR). Uvnitř firmy diverzity management souvisí s příslušnou částí vize a strategie firmy a promítá se významně do kultury organizace a podpory komunikace uvnitř firmy.

Pracoviště Ekonomické fakulty ZČU v Plzni a FF UK v Praze se problematikou implementace diverzity managementu v ČR intenzivně zabývají od roku 2009. Předložený příspěvek seznamuje s dílčími výstupy našeho výzkumu.

1. DIVERZITA A DIVERZITY MANAGEMENT

Vzhledem k možnému rozsahu příspěvku uvedeme jen základní vymezení pojmu a odkazujeme na práce Hubbarda [12], Holvino, Kamp [11], Egera a kol. [7], Kirton, Greene [17] aj.

Předně je potřebné vymežit pojem diverzita (různorodost). Diverzitu lze chápat jako různorodost či heterogenitu pracovní síly z hlediska určitých kritérií či dimenzí.

Rozlišujeme tzv. primární dimenzi [3] [12], kam řadíme: věk, etnickou příslušnost, gender (pohlaví), mentální a fyzické schopnosti a další charakteristiky, rasu a sexuální orientaci. A tzv. sekundární dimenzi, kam např. patří: komunikační styl, vzdělání, rodinný stav, vojenská zkušenost, organizační role a úroveň, náboženství, mateřský jazyk, geografická příslušnost, mzda, pracovní zkušenost, pracovní styl.

Dimenze zahrnuté mezi primární mají velký vliv na naše pracovní uplatnění (znakem je, že jsou v podstatě samozřejmé a dobře čitelné - pozorovatelné).

Hubbard [12, 27] definuje diverzity management jako „proces plánování pro organizování, řízení a podporu mixu společenské různorodosti a to tak, že přináší měřitelný rozdíl pro výkon organizace.“

Řízení rozmanitosti je chápáno v odborné literatuře jako systematický postup, který podniky využívají, když se rozhodnou pracovat s různorodostí a když očekávají přínosy vyplývající ze strategické výhody [2], [3].

Např. Hubbard [12, 26-28] doporučuje zejména pro podnikovou oblast sledovat diverzitu dle čtyř nezávislých základních aspektů podle které se ovšem v praxi často překrývají: pracovní rozmanitost, behaviorální rozmanitost, rozmanitost z hlediska struktury organizace, obchodní – podnikatelská rozmanitost [7].

Vývoj pojetí diverzity managementu od afirmativních akcí (od 70. let 20. století) až po široké používání diverzity managementu v organizacích (po roce 2000) prezentuje např. Rosado (2008). Často byl původně koncept diverzity managementu spojován s aktivitami přímo orientovanými jen do oblasti personálního managementu (Ivancevich, Gilbert [14], Tuber [24], Holvino, Kamp, [11], teprve později se stává širěji pojatým přístupem, který si uvědomuje i diverzitu vně firem a nakonec je koncept využíván cílevědoměji i ve spojitosti s takovým fenoménem jako je kultura organizace či firemní CSR.

V neposlední řadě je potřebné zmínit, že spolu s otevřenějším pojmáním konceptu diverzity managementu se objevuje i akcent na národní specifika, viz např. Süß a Kleiner [23] pro Německo, Klarsfeld [18] pro Francii či Kirton, Greene [17] pro Velkou Británii. Uvedené souvisí s také poměrně široce přijímaným názorem, že pro EU by nebylo šťastné přijímat opatření typu afirmativních akcí z USA.

Důležité také je, že existují dílčí studie, které prokazují přínosy pro organizaci při implementaci diverzity managementu (například [1], [10], [12], [24]).

2. KVALITATIVNÍ VÝZKUM DIVERZITY MANAGEMENTU V PODNIKOVÉ OBLASTI V ČR

Účelem našeho výzkumu je zejména deskripce aplikace diverzity managementu ve firmách, které působí v České republice (u nadnárodních firem byla dotazována pracoviště v ČR) a které jsou v této oblasti označovány za příklad pro ostatní.

Základní výzkumná otázka prezentovaného výzkumu byla: Jaký je současný stav řízení rozmanitosti v podnicích v ČR? Dále jsme se zaměřili na příklady úspěšné implementace diverzity managementu v praxi a v tom na vzdělávání zaměstnanců.

Základem výzkumu byl desk research, který je týmy pod vedením Egera prezentován ve dvou monografiích. V roce 2009 se jednalo o publikaci Diverzity management [7], kde kromě

základního zpracování teorie k diverzity managementu najdeme i příklady uplatňování diverzity managementu v několika zvolených firmách. Jiřincová [15] a Chebeň, Lančarič, Savov [13] zpracovali základní přehledy za ČR, respektive za Slovensko. Výzkum dále pokračoval jednak empirickou částí disertační práce Křištofové a jednak komparací diverzity managementu v zemích Víšegrádské čtyřky, kterou zpracoval mezinárodní tým a je publikována v nové monografii Diversity management, Comparison, the best practices of Visegrad countries [8].

Prostřednictvím zpracování případových studií (zpracovávají jako příklady dobré praxe) a polostrukturovaných rozhovorů (vedené s experty na HR, kteří implementují diverzity management v konkrétní firmě) byly shromážděny zkušenosti z řady firem, jež již úspěšně implementují diverzity management v podmínkách ČR.

Dále přinášíme závěry z rozhovorů s HR experty, kteří řídí implementaci diverzity managementu tak, jak je připravila Křištofová ze svého výzkumu (zkrácená verze).

Autorka si vybrala tři společnosti z rychloobrátkového trhu, dále pak dvě výrazné společnosti z telekomunikačního prostředí a tři nejvýraznější banky fungující na českém trhu. U všech těchto společností se dají vysledovat společné charakteristiky, trendy do budoucna a i úskalí aplikovaného řízení diverzity.

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

Sledované společnosti začínaly s konkrétními akcemi v rámci rovných příležitostí. Jedná se totiž o oblast, která je pro vedení společnosti a pro personální manažery poměrně dobře

uchopitelná a pochopitelná. Z tohoto důvodu se společnosti věnují nastavování pravidel v personálních procesech jako je rovné odměňování, rovný přístup k zaměstnancům z pohledu genderu a nastavení pravidel v náboru a výběru nových zaměstnanců. Podle názoru autorky se tato oblast stala již nedílnou součástí u sledovaných společností. Personalisté při externím, ale i interním náboru se dívají na kandidáta z perspektivy pracovního týmu. Sledují, jaké charakteristiky lidí jsou již v kolektivu zastoupeny, jaký člověk by se mohl lépe zapojit do pracovního týmu. Některé společnosti mají také nastaveno pravidlo, že mezi kandidáty na obsazovanou pozici musí být jistý poměr mužů a žen.

Popsané společnosti, které se diverzitním řízením zabývají (v rámci případových studií to bylo 7 společností z 9) jsou zaměřené bez výjimky na spolupráci s vysokými, ve dvou případech také s vyššími odbornými či středními školami. Společnosti jsou natolik flexibilní a vyzrálé, že pracují s mladými a talentovanými lidmi a nabízí jim pracovní zkušenosti. Studentům je v těchto společnostech nabízena možnost stipendií, nejruznějších projektů, „trainee programů“ i dlouhodobých pracovních stáží.

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

Všechny společnosti považují za velmi důležitou také oblast práce s matkami (popřípadě i s otci) vracejícími se po mateřské či rodičovské dovolené. Důležité je zmapování interního procesu, nastavení základních pravidel ve spolupráci s liniovými manažery i s rodiči. Tyto aktivity bývají také podporovány dalšími interními komunikačními kanály jako brožurkami/materiály pro manažery a rodiče, intranetem přístupným po dobu MD/RD a interními časopisy. Je již standardem, že rodičům zůstávají některé benefity, mají možnost se zúčastnit vybraných interních školení a je s nimi po dobu MD/RD udržován aktivní kontakt ze strany jak personálního oddělení, tak i přímých nadřízených. Většinou je rodičům usnadněn návrat do zaměstnání poskytnutím flexibilního pracovního úvazku na konkrétní dobu. Vybrané společnosti momentálně nedisponují možností firemní školky, ale některé z nich nabízejí například rodičovské příspěvky na hlídání dětí.

Oblast sladování pracovního a soukromého života je společnostmi vnímáno částečně jako podpora rodičů na MD/RD, dále se snaží zaměstnancům nabízet takové benefity, které podporují rovnováhu pracovního a nepracovního života (například volné lístky na kulturní a společenské akce i pro účastníky z rodiny, volný vstup do fitness, poskytování slev na masáže pro zaměstnance, nadstandardní zdravotní péče, programy podporující zdravý životní styl, apod.).

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

Poslední, a podle názoru autorky nejzajímavější oblastí, je přístup k řízení talentů a jeho propojení s řízením diverzity. Řízení diverzity se stává součástí hodnocení vedoucích strategických pracovníků (od úrovně generálních ředitelů po CEO mezinárodních společností). Diverzitní strategie se prolínají do oblasti leadershipu (nastavení kompetencí diverzitního lídra a rozvoje jeho kompetencí) a

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

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

respektování principu rovného zacházení při výběru zaměstnanců a kariéřním rozvoji. V rámci dalších CSR projektů se společnosti zaměřují na podporu minoritních skupin společnosti (například projekt Dům na půli cesty, Senioři komunikují, podpora festivalu Mezi Ploty, podpora organizace Člověk v tísni, Konto Bariéry, s lidmi se zdravotním postižením a poskytnutí jim vzdělání, pomoc lidem v nouzi se zaměřením na stárnoucí společnost, stáže pro zdravotně hendikepované apod.).

Jak je patrné z výstupů výzkumu Křištofové, soustředila se především na větší společnosti a často i nadnárodní, kde najdeme celou řadu vhodných příkladů uplatňování diverzity managementu a to i v přístupu, který není jen orientován na diverzitu v zaměření na pracovníky firmy samotné, ale i ve spojení s konceptem CSR [20] i na vnější okolí firmy a zejména na její zákazníky. To potvrzují i studie ze společností jako Česká spořitelna a.s., která patří mezi oceněné firmy za svůj projekt Diversitas v hodnocení zaměstnavatele roku v ČR. Jiným příkladem je studie zaměřená na IBM Integrated Delivery Centre in Brno (Egerová in [8]), protože se jedná o světově uznávanou firmu, jež svými aktivitami patří mezi příklady úspěšné implementace diverzity managementu.

Na základě desk research řady zejména zahraničních zdrojů a vlastního kvalitativního výzkumu ve firmách, jež odpovědně implementují diverzity management v ČR, byl Křištofovou sestaven následující přehled doporučených oblastí:

- Formování diverzitní strategie jako součást byznys cílů společnosti a osobní zapojení top managementu.
- Rovný přístup ke všem zaměstnancům v personálních procesech (s důrazem na genderovou diverzitu, především v oblasti nábory různorodých zaměstnanců na manažerské i nemanadžerské pozice).
- Flexibilní formy práce a pracovní úvazky.
- Systematická práce se zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené.
- Podpora sladování pracovního a osobního života (work-life balance).

- Interní HR marketing a komunikace zaměřená na diverzitní řízení.
- Vzdělávací a rozvojové programy zaměřené na osvětu diverzity a rozvoj specifických kompetencí (též řízení talentů, nástupnické plány a kariérní rozvoj, zastoupení žen ve vyšším managementu aj.)

Křištofová dodává na základě vlastních zkušeností seznam oblastí, které implementaci řízení rozmanitosti velmi pomohou. Jsou to:

- Identifikovat interního advokáta změny a jeho roli.
- Důraz na sběr a využití statistik a sledování hlavních indikátorů.
- Zahrnutí diverzity do hodnocení výkonu.
- Podpora vytváření sociálních sítí (networking).
- Rovnováha mezi pracovním a rodinným životem.
- Kariérový rozvoj a program nástupnictví.

ZÁVĚR

Existují expertní doporučení pro implementaci diverzity managementu například v materiálu EU Continuing the Diversity Journey (2009) či expertní od Kheil et al [16]. Náš výzkum prezentuje deskripci úspěšných implementací diverzity managementu v ČR, a to i s určitou orientací na současné pojetí diverzity managementu včetně zvažování národních specifík [17]. Pro EU se uvádí [25], že se musí soustředit zejména na následujících pět skupin: starší pracovníky, zástupce etnických minorit, zástupce určitých náboženství, ženy, pracovníky se zdravotním omezením. Zde chceme dodat, že v řadě zemí vidíme jako specifickou skupinu i absolventy škol, protože velká nezaměstnanost mladých lidí je vážným společenským problémem EU.

Samotný koncept diverzity managementu je považován proaktivními firmami za nosný [8] a může řešit celou řadu problémů, jež nám globalizovaný svět a současný rozvoj společnosti přináší [8], [16], [17].

LITERATURA

- [1] AGOCS, C. BURR, C. Employment equity, affirmative action and managing diversity: Assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 1996, Vol. 17, No 4, p. 30 – 45, ISSN 0143-7720
- [2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení, 3. vydání, Praha Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0
- [4] Continuing the Diversity Journey. [online] Dostupné na [www: http://ec.europa.eu/culture/documents/continuing_diversity_journey.pdf](http://ec.europa.eu/culture/documents/continuing_diversity_journey.pdf) (cit 2009)
- [5] Česká spořitelna. Diversitas: Program na podporu rovných příležitostí. [online]. [cit. 27.12.2011] Dostupné na [www: http://www.zamestnavatelroku.cz/cs/download/CSA_S.pdf](http://www.zamestnavatelroku.cz/cs/download/CSA_S.pdf)
- [6] Education & Training 2010, and Continuing the Diversity Journey. [online] Dostupné na [www: http://ec.europa.eu/education/policies/2010/et_2010_en.html](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/et_2010_en.html) (cit 2009)
- [7] EGER, L. a kol. Diverzity management. Praha: Educa service, 2009, ISBN 978-80-87306-03-1
- [8] EGER, L. et al. Diversity management. Comparison, the best practices of Visegrad countries. Plzeň: NAVA, 2012, ISBN 978-80-7211-420-7
- [9] EGEROVÁ, D. IBM Integrated Delivery Centre in Brno. In. EGER, L. et al. Diversity management. Comparison, the best practices of Visegrad countries. Plzeň: NAVA, 2012, p. 87-97, ISBN 978-80-7211-420-7
- [10] HARRIS, H. BREWSTER, C., SPARROW, S. *International Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personal Development, 2003, ISBN 0-85292-983-8).
- [11] HOLVINO, E.; KAMP, A. Diversity management: Are we moving in the right direction? *Reflections from both sides of the North Atlantic Scandinavian Journal of Management*, 2009, Vol 25, p.395-403, ISSN 0956-5221
- [12] HUBBARD, E.E. Diversity management. Amherst: HRD Press, 2004, ISBN 0-87425-761-1
- [13] CHEBEŇ, Juraj, LANČARIČ, Drahoslav, SAVOV, Radovan, LOPES, Paula, BARBOSA, Maria. The perspectives of Diversity Management in

Slovakia, Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů, Vol 5, 2012, ISSN 1802-6583

[14] IVANCEVICH, M.J.; GILBERT, A, J. Diversity Management. Time for New Approach. Public Personel Management, 2000, Vol. 25, No. 1, p. 75-92, ISSN 0091-0260

[15] JIŘINCOVÁ, M. Diverzita v ČR a její reflexe pro podniky a zaměstnanost. Trendy v podnikání. Plzeň: ZČU, 2011, Vol. 1, No.1, p. 5-10. ISSN 1805-0603

[16] KEIL, M. a kol. Diversity management, vzdělávací manuál. Internet Society for Diversity Management. 2007, [online] Dostupné na www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=en (cit 2009)

[17] KIRTON, G; GREENE, A-M, The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010, ISBN 978-1-85617-812-9

[18] KLARSFELD, A. The diffusion of diversity management: The case of France. Scandinavian Journal of Management, 2009, Vol 25, p.363—373, ISSN 0956-5221

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

[20] KULDOVÁ, L. Nový pohled na společenskou odpovědnost firem – Strategická CSR. Plzeň:

NAVA, 2012, ISBN 978-80-7211-408-5[21] MANEY, K., HAMM, S., O'BRIEN, J.M. Making the world work better. New Jersey: IBM Press, 2011. ISBN 987-0-13-275510-8

[22] ROOSEVELT, T. Jr. Building on the promise of diversity. New York, Amacom, 2006, ISBN 978-0-8144-0862-9

[23] SUß, S, KLEINER. M. Dissemination of diversity management in Germany: A new institutionalist approach. European Management Journal, 2008, Vol. 26, No. 1, p. 35 – 47, ISSN 0263-2373

[24] TUBER M. Diversity. Motor und Mehrwert im globalen Wettbewerb. In: New management, 3/2008, p. 8 – 12, Moderní řízení, [online] Dostupné na [www: http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-26573780-600000_d-diverzita-motor-globalni-konkurence](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-26573780-600000_d-diverzita-motor-globalni-konkurence) (cit 2008)

[25] WYNNE, R. Defining Diversity. BizEd;Jan/Feb 2012, Vol. 11 Issue 1, p. 32-34

Autoři:

Mgr. Zuzana Křištofová

Doc. PaedDr. Ludvík Eger, CSc.

Filozofická fakulta UK v Praze

Katedra andragogiky a personálního řízení

E-mail: ZuzanaKristofova@seznam.cz

E-mail: ludvik.eger@ff.cuni.cz

RESEARCH ON SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF DIVERSITY MANAGEMENT IN THE CZECH REPUBLIC

Zuzana Křištofová, Ludvík Eger

Abstract: The demographic changes in the society together with globalization of the labour market show the necessity of diversity management as a consequence of the changing workforce structure. In the European Union, our nearest multicultural environment, the question of diversity has become a crucial issue. In the Czech Republic, both in theory and practice, it is diversity management a relatively new concept and a new area of management. Presented results underline that diversity management should be understood in its development from the strategies of equality up to the concepts perceiving diversity and its application not only for business activities but also for the development of the civil society in general.

Key words: diversity, diversity management, human resource development

JEL Classification: M12, M14