

# Diversity Management Vzdělávací manuál

autoři:

**Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes,  
Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba,  
Angelika Plett and Kailash von Unruh**  
International Society for Diversity Management - idm)  
[www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org)

*Září 2007*



*Obsah této publikace nemusí nutně vyjadřovat názory či stanoviska Generálního ředitelství pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti Evropské komise. Evropská komise, ani žádná osoba jednající jejím jménem, neodpovídá za využití informací v této publikaci.*

**Tato publikace vznikla na základě zadání Evropské komise v rámci Akčního programu EK pro boj s diskriminací (2001-2006). Program byl vytvořen pro podporu účinného zavádění nových antidiskriminačních právních norem EU. Šestiletý program je zaměřen na všechny zainteresované strany, které mohou pomoci při utváření vhodných a účinných antidiskriminačních právních norem a politik v rámci pětadvaceti zemí EU, uskupení EFTA a kandidátských zemí pro vstup do EU.**

## **Obsah**

### **Úvod: Jak tento manuál používat**

### **Část 1 – Úvod do problematiky diverzity a diversity managementu**

- 1.1. Příběh o diverzitě: Žirafa a slon
- 1.2. Obsah pojmů „diverzita“ a „diversity management“.
- 1.3. Právní prostředí v Evropě
- 1.4. Ekonomické argumenty ve prospěch diverzity

### **Část 2 – Aplikace principů diversity managementu**

- 2.1. Celkový pohled: změnové procesy v rámci diversity managementu
  - 2.1.1. Změnové procesy v rámci diversity managementu
  - 2.1.2. Doporučené kroky pro malé a střední podniky
  - 2.1.3. Využití potenciálu diverzity v sedmi krocích
  - 2.1.4. Realizace diversity managementu
  - 2.1.5. Audit diverzity – nástroj pro hodnocení vlastní firmy
  - 2.1.6. Charta diverzity – dobrovolná iniciativa společnosti
- 2.2. Případové studie - dobrá praxe na pracovišti
  - 2.2.1. Adecco
  - 2.2.2. Air Products
  - 2.2.3. Dublin Bus
  - 2.2.4. Deutsche Bank
- 2.3. Příklady firemních seminářů na téma DM
  - 2.3.1. Jednodenní seminář pro vedoucí pracovníky
  - 2.3.2. Osvětový seminář o diverzitě pro zaměstnance
  - 2.3.3. Strategická celopodniková akce na téma „diverzita“.

### **Část 3 – Zdroje a literatura**

- 3.1. Doporučená literatura
- 3.2. Evropské internetové stránky o diverzitě a diversity managementu

## **Úvod: jak tento manuál používat**

Tento vzdělávací manuál pro diversity management byl vypracován pro Evropskou komisi v rámci projektu „Vzdělávání v oblasti boje proti diskriminaci a diverzity VT 2006/009“, který Evropská komise organizovala a financovala.

Manuál je vytvořen jako součást projektové komponenty „diversity management“, jeho cílem je podpora této komponenty. Tato část projektu se zaměřuje na firmy ve všech 27 členských zemích EU a v Turecku, dále na manažery a zaměstnance organizací zaměstnavatelů. Dále může být tento manuál vhodnou pomůckou pro širší publikum školitelů, konzultantů a dalších odborníků se zájmem o problematiku diversity managementu.

Čtenář nalezne v části 1 úvod do tematiky diversity managementu jako disciplíny. V Evropě je diversity management pořád mladou disciplínou. Manuál obsahuje celkový úvod do tematiky, definici předmětu této disciplíny a popisuje výhody plynoucí ze zavedení diversity managementu.

Část 2 se zaměřuje na praktické aplikace diversity managementu, popisuje, jak mohou firmy zahájit procesy změn směřujících k optimální podobě diversity managementu. Je popsán nástroj pro hodnocení vlastní organizace, tzv. „Diversity Audit“. Příklad Charty diverzity ukazuje možnosti spolupráce firem v oblasti diverzity. Případové studie popisují kroky správným směrem, které podnikly různé evropské firmy. V manuálu naleznou čtenáři jako pomůcku návod pro realizaci interních firemních seminářů k tématu Diversity Management, zaměřených na různé cílové skupiny.

Část 3 obsahuje odkazy na doporučenou literaturu a internetové stránky zabývající se diversity managementem v Evropě.

**1.1. Příběh o diverzitě: žirafa a slon**

Na jednom malém předměstí si žirafa nechala postavit nový dům podle potřeb své rodiny. Byl to pro žirafy krásný dům, s vysokými stropy a dveřmi. Vysoce umístěná okna zajistila maximum světla, dobrý výhled, a zároveň chránila soukromí rodiny. Úzké chodby šetřily cenné místo, aniž by jakkoli omezovala pohodlí obyvatel. Dům byl tak dobře postaven, že vyhrál národní cenu Dům roku pro žirafy. Majitelé domu na něj byli velmi pyšní.

Jednoho dne se žirafa, která zrovna pracovala ve své supermoderní truhlářské dílně v suterénu, náhodou podívala z okna. Ulicí se blížil slon. „Já ho znám,“ řekla. „Pracovali jsme spolu ve školním výboru rodičů. Je také výborný truhlář. Myslím, že ho pozvu do své nové dílny. Možná bychom dokonce mohli na něčem spolupracovat.“ Žirafa tedy vystrčila hlavu z okna a pozvala slona dovnitř.

Slon se zaradoval. Se žirafou pracoval rád, a těšil se na to, že ji nyní lépe pozná. Kromě toho už slyšel o truhlárně a byl na ni zvědavý. Přišel tedy ke dveřím do přízemí a čekal, až mu otevřou.

„Pojď dál, pojď dál,“ řekla žirafa. Okamžitě však narazili na problém. Slon mohl do dveří dostat jenom hlavu, dál se nedostal.

„Je dobré, že tyto dveře jdou rozšířit, abychom mohli vnést nástroje pro mou truhlářskou dílnu,“ řekla žirafa. „Počkej chvílku, než ten problém vyřeším.“ Odstranila pár šroubů a panelů, aby mohla slona pustit dál.

Žirafa a slon si šťastně vyměňovali příběhy o práci se dřevem, když schodištěm prostrčil hlavu žirafin manžel, a zavolal: „Máš telefon, volá šéf.“

„Raději ten hovor přijmu nahoře, ve svém brlohu,“ řekla žirafa slonovi. „Udělej si pohodlí, bude to asi chvíli trvat.“

Slon se porozhlédl, uviděl na soustruhu v druhém konci dílny nedokončený výrobek, a rozhodl se, že se na něj podívá zblízka. Když procházel dveřmi vedoucími do dílny, zaslechl, jak se něco s děsivým hlukem rozbilo.

Vrátil se, škrábaje se přitom na hlavě. „Možná bych měl jít za žirafou nahoru,“ pomyslel si. Ale jakmile se vydal po schodech nahoru, slyšel, jak se schody začaly bortit. Uskočil a opřel se zády o zeď. Zeď se také začala rozpadat. Jak tam seděl celý zmatený a konsternovaný, žirafa se po schodech vrátila.

„Co se tady probíhá děje,“ udiveně se ptala žirafa. „No, chtěl jsem si tady jenom udělat pohodlí,“ řekl slon.

Žirafa se rozhlédla kolem. „Jasně, už vidím v čem je problém. Dveře jsou příliš úzké. Budeme tě muset zmenšit. Máme tady nedaleko školu aerobiku. Pokud bys chodil na aerobik, možná by ses mohl zmenšit.“ „Možná,“ řekl slon, ale moc nadšeně nevypadal. „Schody jsou příliš slabé na to, aby tě unesly,“ pokračovala žirafa. „Pokud bys v noci chodil na balet, určitě by ses naučil chodit lehčím krokem. Opravdu doufám, že to uděláš. Jsem ráda, když jsi tady.“ „Možná,“ řekl slon. „Ale abych byl upřímný, nemyslím si že dům navržený na míru žirafě bude kdy vhodný pro slona, určitě ne bez rozsáhlých změn.“

(převzato z knihy R. Roosevelta Thomase, (1999) Building a House for Diversity. New York, et.al.: American Management Association, strany 3-5).

**Otázkou pro diversity management je: Jak můžeme spolu vystavět dům – naši firmu – kde je respektována veškerá různorodost, má tam své místo a je aktivně využívána?**

Z bajky R. Roosevelta Thomase o žirafě a slonovi vyplývá i určité ponaučení pro problematiku diversity managementu a různorodosti.

## **1.2. Obsah pojmů „diverzita“ a „diversity management“.**

Během posledních desetiletí zažívají podniky v Evropě vyšší míru participace žen, příslušníků menšin, seniorů a lidí různých národností na pracovní síle. Postupně se projevuje i změna složení pracovníků i na nejvyšší úrovni managementu. Nástup těchto skupin v rolích zákazníků a klientů také představuje nové výzvy. Rostoucí diverzifikace spotřebitelských potřeb vyžaduje kreativnější strategie udržení si zákazníků a inovace produktů. Procesy, produkty a služby musí být přizpůsobeny těmto specifickým potřebám.

Přesto si mnoho firem klade otázku: Proč bychom se diverzitou vůbec měli zabývat? Jako první se nabízí odpověď, že diskriminace je špatná jak právně, tak i morálně. Ale víc a víc získává na důležitosti i další aspekt: Mnozí tvrdí, že různorodější složení zaměstnanců může zvýšit úspěšnost firem při dosahování svých cílů. Může podpořit pracovní morálku, zpřístupnit nové segmenty trhu a zvýšit produktivitu.

Náhled na diverzitu jako takovou procházel od sedmdesátých let minulého století evolučním vývojem. Ze začátku se tento pojem používal zejména při odkazování na menšiny a ženy mezi zaměstnanci. Dlouho panoval mezi manažery názor, že diverzita na pracovišti spočívá ve zvýšení podílu osob určitého pohlaví, národnosti anebo etnického původu, a že cílem diverzity je nábor a udržení vícero lidí z takzvaných „neúměrně málo zastoupených skupin“. Na základě nových dodatků k americké ústavě z let 1974 a 1975 začala vláda Spojených Států vyvíjet tlak na obchodní společnosti, aby najímaly víc členů menšin a žen, a aby jim poskytli více příležitostí k postupu ve firemní hierarchii.

Odborníci na diverzitu začali brzy vyjadřovat své pochyby o tomto hnutí tzv. pozitivní diskriminace. Zpozorovali, že tento princip zůstával izolován, často jen v rámci oddělení lidských zdrojů, a nešířil se v rámci celé organizace a jejího okolí. Ze

začátku byly vytvořeny velmi kreativní metody získávání a zaměstnávání s cílem změnit lidskou mozaiku v rámci firmy. Často však zůstávala míra fluktuace vysoká, a ve skutečnosti členové menšin a ženy nepostupovali nahoru tak rychle, jak všichni doufali. Ti, kterým měla opatření pomoci, byli ostatními často stigmatizováni jako nedostatečně kvalifikovaní. Dominantní většina bílých anglosaských mužů vnímala hnutí za rovné příležitosti jako skrytou formu „diskriminace naruby“. Výsledkem bylo, že programy vytváření rovných příležitostí ve firmách byly často zrušeny anebo přehlíženy.

Nutnost rozšířit tuto iniciativu i mimo oddělení řízení lidských zdrojů (zároveň je však nevyloučit) je evidentní dle studie Evropské Komise (2003: 3), *The costs and Benefits of Diversity*. Podle této studie samy společnosti, u kterých jsou zavedena opatření pro podporu diverzity, uvádějí těchto pět nejvýznamnějších přínosů.

- 1) posílení kulturních hodnot uvnitř organizace
- 2) zlepšení reputace firmy
- 3) lepší možnosti přilákání a udržení vysoce talentovaných lidí
- 4) zlepšení motivace a výkonnosti stávajících zaměstnanců
- 5) zlepšení míry inovativnosti a kreativity mezi zaměstnanci.

Významným rysem výhod, uváděných těmito společnostmi je fakt, že výhody se vztahují na celou firmu, nikoliv pouze na jedno oddělení, a uplatňují se na všech hierarchických stupních, zejména na úrovni leadrů a top managementu.

### **Pojem „Diversity management“**

Pojem „Diversity management“ je evidentně širší než pojmy diverzita anebo různorodost. Hlavní otázkou je, jak může firma aktivně a strategicky přistupovat k otázce diverzity. Abychom byli více konkrétní, jaké aktivity je nutné nastartovat, pokud chceme účinně zavést firemní strategii, která diverzitu integruje do firemní identity jako přidanou hodnotu? Vrátime-li se k analogii z bajky o slonovi a žirafě: zaprvé, firma – obdoba domu – musí vědět, zda a proč vůbec slona potřebuje (např. strategii). Zadruhé, firma musí prozkoumat ubytovací kapacity svého domu (např. silné a slabé stránky – analýza SWOT). Jinými slovy, aby v rámci firmy mohly existovat určité rozdíly, musí firma tyto rozdíly vzít na vědomí a respektovat je. Zatřetí, integrace slona nevyhnutně povede k tenzím, které je nutné přijmout a pozitivním způsobem řešit (řízení změn). Začtvrté, nejspíš se bude muset změnit celý dům, jinak tam slon nezůstane (kulturní změna). Závěrem, pokud firma uspěje, přitáhne víc druhů, a v rámci stejného druhu přiláká víc jedinců.

Jakmile se firma zaměří na rozeznání relevantních rozdílů a podobností uvnitř organizace a v jejím okolí, vyvstane otázka, jak toto všechno řídit. Vnímavost na změny je nutnou, nikoliv však postačující podmínkou realizace změn k lepšímu.

Proto je podstatou diversity managementu integrace principů a postupů diverzity do každodenní manažerské praxe a do procesů učení se v rámci firmy. V atmosféře důvěry, akceptace a oceňování druhých je nutné činit rozhodnutí ohledně fungování společnosti. Thomas a Ely tento bod jasně sumarizují: „Přesto tento nový model řízení diverzity umožňuje organizaci internalizovat rozdíly mezi zaměstnanci, aby pak díky nim rostla a učila se... Všichni tvoříme jeden tým *i se svými* rozdíly, nikoliv *navzdory* nim.“ (1996:10)

Manažeři chtějí výsledky. Většinou se nezajímají o esteticky líbivé obecné teorie. V zájmu dosažení svých cílů a získání výhody nad konkurencí musí manažeři pochopit vnější prostředí firmy včetně trhu, dále její misi, vizi, strategii a kulturu. A nyní se nabízí otázka: „Které z možných podob diverzity nám mohou poskytnout strategickou výhodu, případně omezit naši schopnost dosahovat svých cílů?“ Je nutné se zabývat právě těmito alternativními podobami diverzity. Další otázky související s diverzitou lze směle ignorovat (Thomas 2006:122). Takovéto rozhodnutí ve prospěch konkrétního „mixu“ diverzity představuje **strategické** rozhodnutí, které je pro přežití firmy klíčové. Do popředí vystupují další otázky: Proč volit právě tento „mix“ lidí, a ne jiný? Stojí právě toto složení různých lidí zato, abychom jej vytvořili a záměrně udržovali? Přináší firmě přidanou hodnotu? Pokud odpovědi na dvě poslední otázky jsou „ano“, pak je úkolem managementu cílový stav zavést. Jakmile je rozhodnuto o přijetí tohoto postupu, je požadováno jeho přísné dodržování. Toto se týká všech úrovní a oddělení organizace, včetně oddělení pro lidské zdroje, pro marketing a reklamu, pro výzkum a vývoj, oddělení výroby, top managementu, projektového managementu, ad-hoc týmů, a oddělení pro správu joint ventures a fúzí.

S přihlédnutím k těmto předpokladům, můžeme Diversity Management definovat takto:

**Diversity management je aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace. Tento proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu.**

Diversity management nemůže fungovat, aniž by byl zakotven v určitém morálním a právním klimatu. Etika a právo hnutí proti diskriminaci nejsou pouze složky okolí společnosti; samotná identita firmy musí odrážet naše tradice ochrany lidských práv.

### 1.3 Právní prostředí v Evropě

Nová realita legislativy EU, zakazující diskriminaci podle rasového, etnického původu, pohlaví, náboženského přesvědčení, věku a sexuální orientace měla zásadní dopad na firmy v celé EU. Nová definice článku 13, a zavedení dvou směrnic do národních právních řádů bylo ukončeno všemi členskými státy v prosinci 2006. Právní prostředí obchodních společností se tímto změnilo. Článek 13 Evropské smlouvy praví:

*Aniž jsou dotčena ostatní ustanovení této smlouvy a v rámci pravomocí svěřených Společenství touto smlouvou, může Rada na návrh Komise a po konzultaci s Evropským parlamentem jednomyslně přijmout vhodná opatření k boji proti diskriminaci na základě pohlaví, rasového nebo etnického původu, náboženského vyznání nebo světového názoru, zdravotního postižení, věku nebo sexuální orientace.*



Nejedná se zde o přímý zákaz, spíš jde o zmocňující ustanovení, které umožňuje EU přijmout opatření proti vyjmenovaným formám diskriminace. Než došlo k těmto změnám, existovala rozsáhlá legislativa a judikatura EU o zákazu diskriminace na základě národnosti a pohlaví.

V roce 2000 EU přijala na základě článku 13 Smlouvy dvě směrnice proti diskriminaci:

- Směrnice Rady 2000/43/ES ze dne 29. června 2000, **kteřou 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.
- Směrnice Rady 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000, **kteřou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání bez ohledu na náboženské přesvědčení, zdravotní postižení, věk a sexuální orientaci**.

Každá členská země si již vytvořila vlastní antidiskriminační právo<sup>1</sup>.

#### 1.4 Ekonomické argumenty ve prospěch diverzity

Cíle a předpokládané výhody politik a přístupů pro podporu diverzity se značně různí. Společnosti zpravidla spatřují zlepšení v několika oblastech: změna firemní kultury, zvýšení míry různorodosti pracovníků a jejich multikulturního složení, posílení pozice na trhu, lepší renomé a image firmy. Toto se odráží i na funkčních oblastech, na které se firemní iniciativy pro posílení diverzity zaměřují (Tabulka 5).

- *Zavedení změny firemní kultury a posílení organizačního kapitálu*

V souladu s tím, jaký význam přisuzují firmy sdíleným hodnotám a filozofii společnosti se úsilí mnoha firem zaměřuje na dosažení trvalé změny organizační kultury. Při prosazování organizačních prostředí respektujících diverzitu a uplatňujících opatření proti diskriminaci si jsou firmy vědomy toho, že je nezbytné pro své iniciativy v oblasti rovného zacházení získat aktivní podporu zaměstnanců.

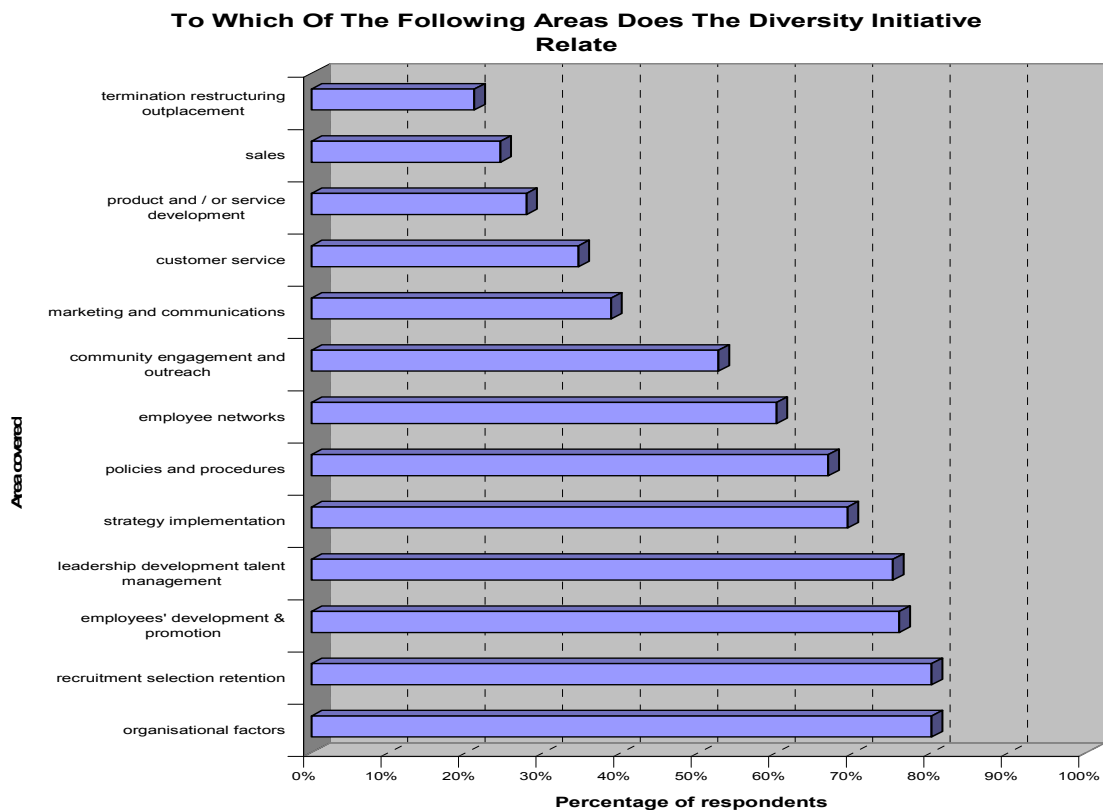
Konzultační proces EBTP (European Business Test Panel) poukázal na diskriminační postoje a chování na pracovišti jako na hlavní překážku prosazování praktik a postupů pro posílení diverzity. Proto pro mnoho společností jsou základním prvkem procesu realizace iniciativ pro posílení rovného postavení pracovníků právě osvětové programy. Toto úsilí o osvětu, o získání „srdcí a myslí“ pracovníků pro věc, je evidentní z názvů a sloganů mnoha firemních iniciativ pro posílení diverzity. Jako příklad můžeme uvést: „Everyone is Welcome at Tesco“ (*V Tesco je vítán každý*), „Open Minds, Open Markets“ (*Otevřená mysl, otevřené trhy*) (UBS), „Getting Older, Thinking Younger“ (*Tělem staří, duchem mladí*, Pfizer Deutschland), a „Success Through Inclusion“ (*Otevřenost všem jako cesta k úspěchu*, Barclays PLC). Politiky pro prosazování diverzity, respektu a otevřenosti všem vnímá mnoho firem jako klíčové předpoklady

<sup>1</sup> European Commission, (2005) *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, strany 20-25.

úspěchu v podnikání, schopnosti přilákat kvalitní nové pracovníky a snížení provozních nákladů cestou snížení fluktuace a absentérství.

**Tabulka 5: Oblasti, na které se zaměřují iniciativy pro podporu diverzity**  
*Přilákání kvalitních nových pracovníků, snížení provozních nákladů cestou snížení fluktuace a absentérství*

Na základě nezávislého výzkumu zaměřeného na důsledky šikany a obtěžování například Royal Mail (Velká Británie) odhaduje, že díky zavedení směrnic a opatření proti šikaně a obtěžování zrealizovala úsporu 7 mil. GBP



*Překlad tabulky:*

Kterých oblastí se týkají opatření pro podporu diverzity

Svislá osa grafu

Název: Dotčená oblast

Sloupce grafu: Ukončení pracovního vztahu/restrukturalizace/outplacement, prodej, vývoj produktů a služeb, služby zákazníkům, marketing a komunikace, spolupráce firmy a místní komunity, síť zaměstnanců, politiky a postupy, realizace strategií, rozvíjení vůdčích schopností, management talentu, rozvoj a kariérní postup zaměstnanců, nábor, výběr, udržení zaměstnanců, organizační faktory

## Vodorovná osa grafu Procento respondentů

TNT, společnost s globální působností, má celosvětovou strategii pro diverzitu a otevřenost vůči všem, a u společností patřících do skupiny nalezneme mnoho příkladů dobré praxe v této oblasti. TNT Rakousko, která vyhrála několik cen za diverzitu, uvádí, že díky účinnému řízení diverzity a otevřenosti zaznamenala snížení roční fluktuace zaměstnanců z 25% v r. 2000 na 10% v r. 2003. Dále zaznamenala podobný pokles i u absentérství. Také ušetřila 15000 EUR na daních díky zaměstnávání lidí se sníženou pracovní schopností.

Mnoho firemních iniciativ zaměřených na zaměstnance a zákazníky je doprovázeno komunikačními programy a osvětovými kampaněmi. Roste taky počet každoročních průzkumů názorů zaměstnanců, které mají za cíl zmapovat názory zaměstnanců na otázky rovného zacházení a diverzity, a zjistit, zda došlo ke změnám v pohledu na firemní praxi a pravidla.

Celkové změny ve společnosti, na trzích práce a zboží jsou často doprovázeny rostoucí diverzitou, což nutí firmy k tomu, aby se nové situaci přizpůsobily. V zájmu dosažení udržitelného růstu je nezbytné, aby se firmy naučily řídit a využívat plný potenciál, který jim diverzita může poskytnout. Jedním z průkopníků komplexního řízení změn v kontextu diverzity je společnost Royal Dutch Shell, která má pro podporu procesů změn v rámci své organizace tříúrovňový program diversity managementu. Program se zaměřuje na systematickou změnu, a je založen na myšlence, že ke změnám musí docházet současně na úrovni osobní, mezilidské a organizační.

Některé firmy zjistily, že iniciativy zavádění a ukotvení postupů a praxe diverzity mají i širší kumulativní účinek a dopady na firemní kulturu. Zkvalitňují totiž kanály pro komunikaci a sdílení informací mezi firmami. Zlepšení komunikačních možností zase posiluje schopnost sdílet společnou kulturu a hodnotový systém v rámci firmy i mezi vícero společnostmi.

Obdobně, opatřením pro prosazení diverzity a otevřenosti se přisuzuje kladný dopad na kvalitu stylu řízení, dále pak na dovednosti a výkonnost v oblasti komunikace, řízení lidí, stanovování cílů a plánování.

- *Zvyšování diverzity pracovní síly, dosažení příznivější skladby zástupců různých kultur – přínosy v oblasti lidských zdrojů*

Vysoce kvalifikovaná, inovativní a různorodá pracovní síla je důležitá pro podnikatelské úspěchy, jak již bylo dříve zdůrazněno na začátku této zprávy. Ve skutečnosti jsou řešení nedostatku pracovníků, nábor a udržení různorodé skladby vysoce kvalitních zaměstnanců hlavní důvody, proč vůbec firmy zavádějí opatření na podporu diverzity. Více než 40% firem v průzkumu EBTP uvedlo právě tyto faktory jako primární přínosy pro hospodaření svých firem.

Dosažení vyšší míry diverzity pracovní síly je důležitým cílem mnoha firem. Konzultační proces EBTP zdůraznil to, že lepší přístup k širší nabídce pracovní síly, a rozvíjení schopnosti přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance s různorodými zkušenostmi je jedním z hlavních důvodů, proč vůbec firmy přijímají směrnice a opatření posilující diverzitu (Tabulka 6). Některé firmy také signalizují, že zaměření náborových aktivit na určité komunity vedlo ke zlepšení vnímání firmy v řadách těchto komunit.

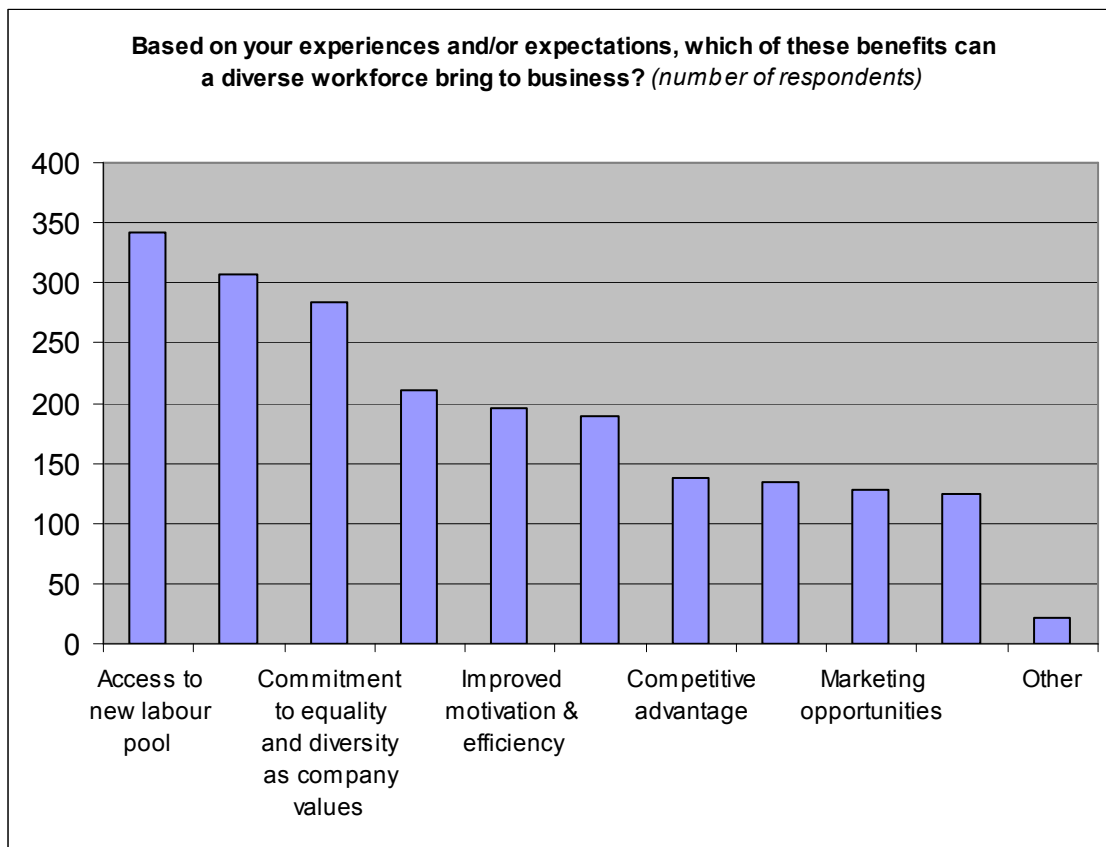
V zájmu dosažení žádoucích změn ve složení svých zaměstnanců firmy realizují širokou škálu opatření. Mezi ně patří speciální cílené náborové kampaně, zaměřené na znevýhodněné a sociálně vyloučené skupiny, spolupráce s organizacemi působícími v sociální oblasti a státními úřady během náboru, a podpora sociálního a hospodářského rozvoje na místní a regionální úrovni. Předcházející text popsal některé cílené strategie pozitivní diskriminace, kterými se mnoho společností snaží specificky zacílit na neúměrně málo zastoupené skupiny, jako jsou národnostní menšiny a osoby se zdravotním postižením. Mezi tato opatření patří podpora v přístupu k pracovní praxi, k učňovskému a vyššímu vzdělání.

Vnitropodnikové politiky pro podporu náboru zaměřeného na zvýšení diverzity pracovní síly často doplňují podobné iniciativy orientované navenek, do společenského prostředí firmy. V některých firmách byly upraveny popisy požadovaných vlastností uchazečů, aby byl nábor vstřícnější k různorodosti – například se požaduje, aby uchazeči měli „otevřenou mysl“, ovládali alespoň jeden cizí jazyk, měli multikulturní zkušenosti, měli vztah k problematice ochrany životního prostředí a rovného zacházení, apod.

#### ***Tabulka 6: Vnímání přínosů diverzity***

##### ***Překlad názvu tabulky:***

**Na základě svých zkušeností a očekávání, které z těchto přínosů může firmě přinést rozmanitá skladba pracovní síly? (v počtech respondentů)**



***Legenda, vodorovná osa grafu:***

Přístup k nové pracovní síle, výhody související s reputací firmy, závazek prosazovat rovné zacházení, inovace a kreativita, lepší motivace a efektivnost, soulad s právními požadavky, konkurenční výhoda, ekonomická účinnost, příležitosti pro marketing, zvýšená spokojenost zákazníků, ostatní

Některé firmy v zemích anebo odvětvích, kde panuje akutní nedostatek pracovní síly, podepsaly s úřady práce na místní úrovni i v zahraničí dohody o nábore a školení specifického počtu zaměstnanců z ciziny. Například, firma Grupo Vips ze Španělska uzavřela takovéto dohody s mnoha zeměmi, včetně Rumunska, Bulharska, Maroka, Ekvádoru, Kolumbie a Dominikánské republiky. Podobné náborové aktivity podporuje přípravným školením pro potenciální zaměstnance, často realizované v jejich zemi původu, které také zahrnuje výuku španělského jazyka. Firma zdůrazňuje, že tito zahraniční zaměstnanci mají po nábore zaručeno rovné zacházení ve všech aspektech zaměstnání a dalšího rozvoje.

I některé personalistické agentury, jako například Manpower, Randstad a Adecco, sehrávají důležitou roli při podpoře iniciativ svých firemních zákazníků, které jsou zaměřeny na zvýšení diverzity pracovní síly a na řešení problému neúměrně malého zastoupení znevýhodněných skupin. Všechny mají inovativní iniciativy, kterými chtějí reagovat na sociální vyloučení, napomoci rozvoji znalostí a překonat bariéru mezi zaměstnavateli a různorodými komunitami. Například firma Ranstad, která byla

v posledních třech letech vždy hodnocena jako jeden z nejlepších zaměstnavatelů v Belgii, má zvláštní oddělení pro podporu diverzity (tzv. Diversity Division), která nabádá zaměstnavatele k tomu, aby v rámci svých náborových aktivit aplikovali princip rovného zacházení, a pomáhá jim využít přínosů diverzity.

Zejména multinacionální firmy se snaží zlepšit kvalitu svých manažerů na celém světě cestou iniciativ, kterými se snaží přilákat a udržet různorodou a kulturně přizpůsobivou pracovní sílu, která dokáže při práci překonat národnostní, jazykové a kulturní bariéry. Snaží se najímat na každou provozní a řídicí úroveň zaměstnance, kteří reprezentují různé místní komunity a skupiny.

Kromě zvyšování diverzity pracovní síly potřebují firmy také speciální dovednosti, aby mohly tuto diverzitu účinně řídit, a vytvářet prostředí zajišťující respekt a rovnost pro všechny. Firmy toto řeší realizací celé řady politik a programů v oblasti řízení lidských zdrojů, které se snaží zkvalitnit pracovní prostředí a rozšířit zkušenosti zaměstnanců. Mezi ně patří: opatření proti šikaně, systémy flexibilní pracovní doby a práce doma, programy a postupy pro řešení stížností a zajištění bezpečnosti práce, dále manažerské informační a evidenční systémy, které umožňují sledovat, nakolik jsou ve firmě dosahovány cíle ve sféře rovných příležitostí.

Velký počet programů si také klade za cíl rozvoj zaměstnanců a osvětu v celé řadě oblastí. Mezi tyto oblasti patří školení v oblasti diverzity, programy multikulturních dovedností a výměnné programy, legislativa a shoda s předpisy, vůdčí a řídicí dovednosti a motivace, jazykové a integrační programy pro pracovníky z ciziny, spravedlivé procesy náboru, výběru a osobního hodnocení, programy pro change management. Mnoho firem také poskytuje manažerům různé systémy plánování výkonnosti, kontrolní seznamy a nástroje, které jim mají pomoci při realizaci firemních politik.

Různorodá pracovní síla disponující dobrými interpersonálními dovednostmi firmám také pomáhá lépe se přizpůsobit požadavkům své různorodé zákaznické základny, a tím zlepšovat péči o zákazníky. Poskytuje potřebné zdroje pro získávání nových trhů a informací o trzích. Mnoho firem nyní v zájmu zkvalitnění oboustranné komunikace podporuje celou řadu speciálních zájmových skupin zaměstnanců, čímž také rozšiřují záběr svých strategií.

- *Posílení pozic na trhu*

Strategie pro posílení diverzity, jejichž cílem je posílení pozice na trhu, si kladou za cíl dosažení lepší segmentace trhu a zvýšenou míru spokojenosti zákazníka. Jejich cílem je také zvýšení počtu opakovaných nákupů od stejných zákazníků a doporučení novým potenciálním zákazníkům díky spokojenosti stávajících zákazníků a klientů.

Firmy, které kladou důraz na diverzitu, vnímají mnoho příležitostí pro rozvoj svých služeb a produktů. Výzkum související s Kompendiem (Compendium) odhalil celou škálu příkladů cíleného marketingu a vývoje nových produktů, zaměřených na zvýšení obrátu tím, že se společnosti zaměří na nové segmenty trhu a tradičně vyloučené skupiny. Některé z těchto novinek se snaží zpřístupnit víc produktů a služeb vícero

lidem. V případě sociálně progresivních firem nejsou tyto iniciativy motivovány pouze snahou o zvýšení výnosů, ale také zájmem o řešení problémů sociálního vyloučení a znevýhodnění některých skupin. Tyto programy také zlepšují image firmy, a činí ji společensky atraktivnější.

Mezi příklady takového postoje patří tvorba a prodej produktů pro zrakově postižené zákazníky, jako jsou Řidičský průkaz uživatele Internetu (Internet Driver's License, IBM Germany) a hlasové textové zprávy (BT). Internetový řidičský průkaz je mluvící internetový prohlížeč, který pomáhá překonat bariéry při užívání určitých technologií zrakově postiženými osobami tím, že jim umožňuje brouzdání po internetu a komunikaci elektronickou poštou. Nápodobně, produkt firmy BT jim umožňuje využití funkce textových zpráv díky zasílání a přijímání SMS zpráv v hlasové podobě.

Některé firmy, jako třeba Berstelsman, iniciovaly a vyvinuly unikátní praktické pomůcky pro práci a běžný život, které mají pomoci zdravotně postiženým na pracovišti. Tyto pomůcky jsou také zpřístupněny pro všeobecné použití mimo firmu. Dalším podobným příkladem je produkt Big Button Telephone firmy BT. Původně byl vytvořen zaměstnancem trpícím artrózou. Tento produkt si našel širokou skupinu zákazníků, které přitahovalo snadné použití ve srovnání s ostatními mobily na trhu, které byly pořád menší. Podobně automobil Volvo navržený ženami měl větší úspěch u zákazníků ze všech skupin, díky mnoha uživatelsky přístupným funkcím původně navrženým pro řidičky – ženy. Tyto firmy prostě považují filozofii zahrnující potřeby všech skupin za základ dobrého designu, který umožní, aby mohli produkt používat skutečně všichni.

Firmy působící v různých průmyslových odvětvích a uplatňující dobrou praxi vytvořily široké spektrum cílených marketingových kampaní, které se vyznačují účinným sdělením souvisejícím s diverzitou a otevřeností. Jejich cílem přitom bylo podpořit přijetí svých výrobků a služeb specifickými skupinami, jako jsou senioři, ženy, gayové a lesbičky, a národnostní menšiny. Sem patří zavedení multikulturních produktových řad v různých etnicky definovaných čtvrtích společností Tesco, v zájmu uspokojení místních preferencí, a cílená marketingová kampaň divize drobného bankovníctví Deutsche Bank zaměřená na zákazníky z řad gayů a lesbiček.

Bance tyto aktivity v rámci pilotního projektu v Berlíně přinesly prokazatelný zisk, a nyní tento finanční ústav pracuje na rozšíření kampaně do dalších významných měst v Německu. Dále lze uvést jako příklad marketingovou kampaň na mýdlo Dove od firmy Unilever, podpořenou jasnou filozofií diversity, která vedla k nárůstu prodeje dané produktové řady o 700%.

Firmy Coco-Mat a Manchalan dokazují, že aplikace principů rovnosti a diversity v klasické průmyslové firmě může být slučitelná s podnikatelským úspěchem. Od svého založení v roce 1999 zvýšila firma Manchalan obrat z 332 475 EUR na 2,7 milionů EUR, a počet zaměstnanců z 56 na 236 v roce 2004. Podobně firma Coco – Mat, založená v roce 1989 třemi bývalými uprchlíky, dramaticky rostla – její nynější obrat překonává sumu 12,3 milionů a provozuje vlastní prodejny v Řecku, několika dalších evropských zemích a v Číně.

Za klíčové se považuje informování v médiích, které zlepšuje reputaci a image firem

tím, že propaguje jejich hodnoty a závazky v oblasti prosazování rovnosti a diverzity. Kromě toho některé firmy považují tuto publicitu za úsporu nákladů srovnatelnou s hodnotou reklamních výdajů marketingových kampaní.

- *Uznání a image organizace*

Společnosti dodržující dobrou praxi si uvědomují důležitost firemního image a reputace, a proto uskutečňují široké spektrum aktivit a iniciativ orientovaných navenek. Tyto aktivity jim pomáhají zlepšit společenské postavení, image, a přispívají k šíření hodnot a zásad, které si přejí podporovat.

Mezi tyto externí aktivity patří vytváření partnerství a spolupráce s akademickými a výzkumnými institucemi, účast na výzkumných studiích a benchmarkingu, účast na soutěžích o ceny za prosazování rovnosti a diverzity, charitativní příspěvky na řešení sociálního vyloučení, podpora přístupu ke vzdělání a školení, rozvoj sportovních aktivit, přítomnost na multikulturních festivalech a jejich sponzoring, finanční podpora NNO a charitativní sféry.

Společnosti dodržující dobrou praxi se také snaží získat potvrzení správného směru svých aktivit na podporu diverzity z okolního prostředí firmy. Využívají cen za podporu diverzity jako důležitý nástroj externí propagace. Často přihlašují své firmy do různých soutěží o tyto ceny, aby srovnali stav své organizace s kritérii soutěže.

Mnoho firem také zdůrazňuje důležitost účasti na externích sítích kontaktů a fórech, dále zmiňují přínos projevů svých top managerů na konferencích, fórech zaměstnavatelů, v médiích a v rámci dalších platforem, které působí v oblasti rovnosti a diverzity.

Kompendium vyzdvihuje aktivity firem, které se ke své společenské odpovědnosti staví aktivně. Jako mediální firma využila společnost Bertelsman své kapacity a komunikační infrastrukturu k tomu, aby spustila iniciativu na zvýšení interního a externího povědomí o problému, a propagovala vzdělávání o problematice zdravotních postižení jak v rámci firmy, tak na veřejnosti. Odhaduje, že její televizní spoty tvořící součást kampaně shlédlo 64 milionu lidí. Obdobně Grupo Santander (Španělsko) považuje podporu marketingových kampaní zaměřených na sociální problémy (spolupráce s neziskovými organizacemi jako Červený kříž, Lékaři bez hranic a UNICEF) za důležitou součást svého úsilí o rozšíření své zákaznické základny a firemního image.



## Část 2 – Aplikace principů diversity managementu

### 2.1. Celkový pohled: změnové procesy v rámci diversity managementu

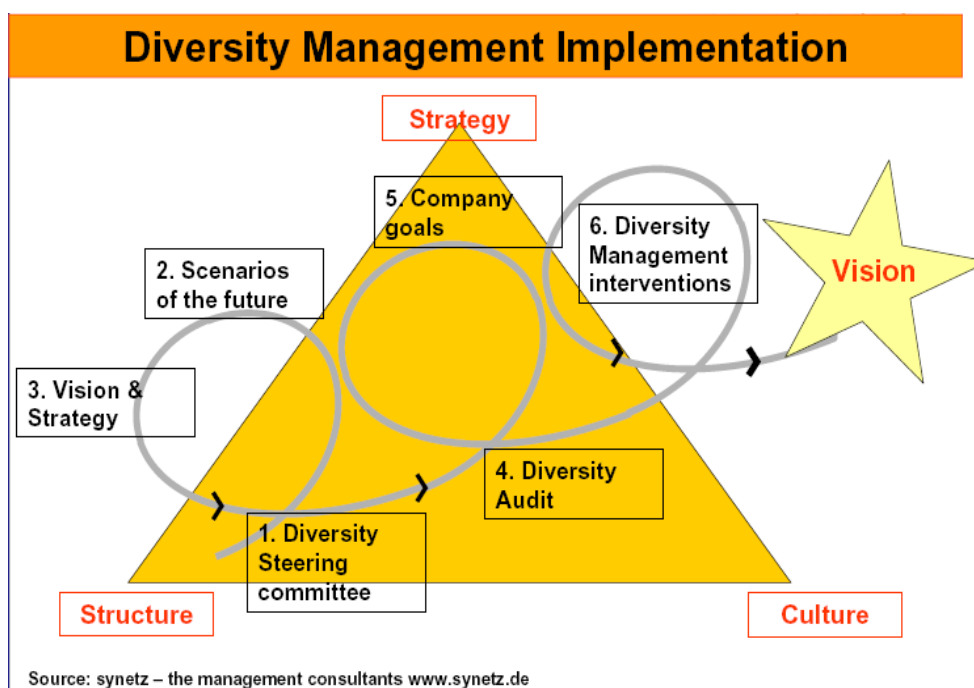
Rostoucí komplexnost prostředí – různorodost zúčastněných stran, zákazníků, dodavatelů, kolegů, akcionářů, měnící se politická a hospodářská situace - vyžadují, aby firmy tuto různorodost aktivně řídily.

Následující kapitola obsahuje praktické manažerské nástroje. Nejdříve text pojedná o procesu změny během zavádění konceptu diversity ve vaší firmě. Dále následuje popis metodiky, sestávající z osmi kroků, která je přizpůsobena potřebám malých a středních podniků, a detailní popis postupu, který umožní využít diversity jako zdroj. Zatřetí čtenáři představíme několik zásad, na které je při zavádění DM nutné pamatovat. Dále bude představen audit diversity coby nástroj analýzy a vyhodnocení pokroku vaší firmy při realizaci výše uvedených postupů. Závěrem bude popsáno, jak lze závazek obchodní společnosti prosazovat myšlenky diversity stvrdit formou podpisu Charty diversity.

#### 2.1.1. Změnové procesy v rámci diversity managementu

Proces implementace diversity managementu je klíčový. Lze jej vnímat jako proces, při kterém se organizace učí<sup>2</sup>.

V dalším textu bude detailně popsáno šest hlavních kroků:



<sup>2</sup>Vyvinuto společností synetz – the management consultants, viz [www.synetz.de](http://www.synetz.de)

*Legenda diagramu:*

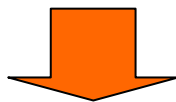
**Implementace diversity managementu**

Strategie, 1. Řídicí výbor pro diverzitu, 2. Scénáře pro budoucnost, 3. Vize a strategie, 4. Audit diverzity, 5. Firemní cíle, 6. Kroky managementu ve sféře diverzity.

Struktura, Kultura, Vize. Zdroj: synetz – the management consultants [www.synetz.de](http://www.synetz.de)

***Krok 1 Řídicí výbor pro diverzitu***

Jelikož většina firem má mono-kulturální složení (t.j. vedení dominují muži většinové národnosti ve věku 30-40 let, atd.), hrozí, že analýza prostředí bude provedena zúženou optikou, nutnost změn bude vnímána z omezené perspektivy. V zájmu překonání těchto omezení a rozšíření záběru iniciativy může top management ustavit projektový tým (Řídicí výbor pro diverzitu) sestávající z angažovaných lidí s různorodými zkušenostmi. Tento výbor by měl dostat jasný mandát, měl by pracovat v rámci přesně definované vnitrofiremní „smlouvy“ s top managementem.



***Krok 2 Scénáře pro budoucnost***

Řídicí výbor pro diverzitu by měl za účasti top managementu, hlavních zúčastněných stran, zástupců různých oddělení uspořádat tzv. workshop pro tvorbu scénářů. Zpravidla lze doporučit vypracování tří různých scénářů možného vývoje podniku (interního a externího) v horizontu 10-20 let, s důrazem na dopady a vlivy diverzity. Cílem je připravit firmu na různé varianty vývoje. Závěrem by měl být vybrán jeden scénář, na který se pak firma zaměří. (Je vhodné tuto část práce realizovat s externí podporou, např. s podporou konzultantů.)



***Krok 3 Vize a strategie***

Další krok by měl spočívat ve formulaci vize a mise společnosti, na základě scénáře vybraného v předchozím kroku. V této fázi je nutná účast top managementu a hlavních zúčastněných stran. Práce v této fázi by se měla zaměřit na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro firmu, která na základě daného scénáře vznikne. V závěru by měla být formulována vize a mise organizace. Dalším krokem je formulace firemní strategie, s důrazem na realizaci diversity managementu. Jasná strategie podpoří pokrok firmy. Jakmile byla formulována vize, mise a strategie, společnost by se měla vrátit k analýze své stávající situace. K tomu je potřeba realizace auditu diverzity. (více o auditu diverzity v bodu 2.1.5.)



#### **Krok 4 Audit diverzity**

Audit diverzity je užitečným nástrojem analýzy stávající situace firmy. Je namístě položit si tyto otázky: Jak přistupují členové top managementu a zaměstnanci k otázkám diverzity? Jaká je stávající firemní kultura? Nakolik podporují firemní organizační struktury a procesy otevřenost vůči lidem ze všech skupin? Audit diverzity je realizován prostřednictvím volně strukturovaných osobních pohovorů se všemi zúčastněnými skupinami. Pohoovry mohou být doprovázeny standardním dotazníkem, který zmapuje postoj k otázkám diverzity.

Na základě výstupu z auditu diverzity pak Řídící výbor prezentuje hlavní nálezy ohledně stávajícího stavu širšímu publiku. Výstup z auditu slouží jako východisko pro stanovení potřebných kroků, které zavedou potřebné změny nutné k realizaci skutečného diversity managementu.



#### **Krok 5 Firemní cíle**

V dalším kroku by management a Řídící výbor měly definovat celkové firemní cíle související s realizací diversity managementu. Tyto cíle by měly mít jasnou vazbu na dříve formulovanou celkovou strategii, a měly by zajistit participaci všech dotčených divizí a oddělení. Všechny zainteresované organizační útvary by se měly účastnit přizpůsobení těchto cílů vlastní situaci, a definovat jasná a měřitelná kritéria dosažení těchto cílů.



#### **Krok 6 Realizace diversity managementu**

V rámci procesu implementace sehrává klíčovou roli řídicí výbor: dohlíží, koordinuje a podporuje jednotlivé aktivity. Slouží jako centrum pro komunikaci. Odpovídá například za následující oblasti:

- Rozvojové programy pro vrchní a střední management k tématu diversity managementu
- Akce „Team building“ zaměřené na diverzitu v každé organizační jednotce
- Větší skupinové akce pro všechny pracovníky, kde se budou sdělovat informace o diversity managementu
- Úprava nástrojů řízení výkonnosti tak, aby podporovaly cíle diversity managementu, a umožnily měření výsledků v této oblasti
- Úprava nástrojů řízení lidských zdrojů tak, aby docházelo k náboru a udržení různorodé pracovní síly.

### 2.1.2. Doporučené kroky pro malé a střední podniky

V září 2006 pořádala Evropská komise konferenci pod názvem „Diverzita v malých a středních podnicích“ (Diversity in small and medium sized enterprises). Jejím hlavním cílem bylo zlepšit osvětu, informovanost a vzdělávání v problematice diverzity u malých a středních podniků. Mezi hlavními materiály, vytvořenými pro účastníky konference, byla i brožura „Diverzita v praxi – 8 kroků pro malé a střední podniky“ (“Diversity at work - 8 steps for small and medium-sized businesses”).

#### 1. Analýza

##### **Zamyslete se nad svým podnikem, nad jeho silným a slabými stránkami, problémy a potřebami**

Z průzkumů vyplývá, že jen málo majitelů anebo manažerů malých a středních podniků má čas zamyslet se nad vývojem své firmy, jelikož jsou permanentně zaměstnání každodenním provozem. Než začnete realizovat opatření pro podporu diverzity, zvažte tyto faktory:

- Co činí danou společnost silnou? Co tuto firmu oslabuje?
- K jakým problémům došlo v poslední době v tomto podniku?
- Dostáváme ze zaměstnanců a manažerů maximum? Disponujeme patřičnou skladbou dovedností a zkušeností, abychom vyhověli potřebám provozu a trhu?
- Umožňuje styl řízení přijímání odpovědnosti a vysokou produktivitu?
- Nakolik různorodý je trh? Dochází ke zvyšování, anebo snižování diverzity trhu díky změnám v demografickém složení, technologiích a životním stylu? Reagujeme na tyto změny?
- Nakolik se projevuje diverzita pracovní síly – rozdílné charakteristiky, styly, přístupy, pracovní techniky, nový způsob nahlížení na problémy?
- Jak nahlížíme na antidiskriminační zákony (např. zakazující diskriminaci podle pohlaví, rasového a národnostního původu, věku, zdravotního postižení, sexuální orientace, náboženství anebo přesvědčení)? Představují tyto zákony nepatřičný zásah do fungování firmy, anebo příležitost ke změně?

#### 2. Nábor

##### **Opustit praxi náboru podle osobních hodnot a „šestého smyslu“.**

Podle průzkumů vede důraz na osobní hodnoty, postoje a názory majitele podniku k nežádoucím výsledkům. Tato praxe může vést k nákladným chybám při najímání a k diskriminaci (vědomé či nikoliv), což může způsobit právní problémy, které mohou firmu poškodit.

##### **Jak na to (nábor pracovníků):**

- Rozhodněte, jaké dovednosti, znalosti a zkušenosti jsou potřeba pro realizaci určité pracovní pozice anebo role.
- Vytvořte „popis pracovní pozice“ a osobní požadavky popisující dovednosti a zkušenosti potřebné pro naplnění pozice.
- Ujistěte se, zda popis pozice nevyklučuje nikoho z možnosti ucházet se o pozici na základě rasového či národnostního původu, náboženského přesvědčení, pohlaví, sexuální orientace, věku či zdravotního postižení
- Přizpůsobte své metody tak, abyste umožnili (a povzbuzovali) zdravotně postižené osoby k tomu, aby se přihlásily.
- Vyhněte se náborovému procesu založenému na osobních kontaktech. Zvažte různé metody inzerce volné pozice (např. pracovní úřad, celostátní, místní tisk, tiskoviny zaměřené na konkrétní komunity, školy, střední a vysoké školy, komunitní organizace, komerční personalistické agentury, nástěnky v prodejnách, internet).
- Uveďte, že jsou vítány přihlášky lidí pocházejících ze všech komunit.
- Neuvádějte v inzerci na pracovní pozice věkové limity.
- Mluvte neformálně o pozici s potenciálními uchazeči. Toto pomůže zahrnout lidi, kteří se obávají o dopad svého věku, pohlaví, postižení na proces náboru.

### **Přínosy:**

Lepší shoda mezi potřebami podniku, pracovními rolemi a profily zaměstnanců. Uvedené metody mohou také vést k vyšší míře udržení pracovníků a inovace.

### **3. Nové trhy.**

#### **Objevování nových potenciálních trhů.**

Diverzita ve skladbě zákazníků si vyžaduje i diverzitu ve skladbě zaměstnanců – a to nikoliv pouze rozmanitost věku, národnosti a schopností. Je nutné také reflektovat změny motivací a životních stylů na trhu.

Z výzkumů vyplývá, že rozhled mnoha malých a středních podniků omezuje přílišné zaměření na svůj stávající trh. Tyto firmy se pak omezují pouze na známý, fixní trh, a nemohou profitovat z širších možností daných trhem. Toto je důsledek zavedené rutiny a nedostatku vnitřní rozmanitosti, což omezuje rozvoj nových myšlenek.

#### **Jak na to:**

- Uvědomte si různorodost a velikost potenciálního trhu, který můžete zaujmout (rozpětí věkové, sexuální orientace, etnický původ, zdravotní postižení).
- Prozkoumejte potřeby různých skupin v rámci potenciálního trhu.
- Zajistěte zpětnou vazbu od klientů a zákazníků v cílových trzích, vytvořte reklamní materiály srozumitelné pro všechny.
- Uvědomte si možné přínosy sladění osobnosti, věku, osobní historie a stylu pracovníků z „první kontaktní linie“ s vlastnostmi zákazníků.

- Objevte a využijte možnosti nových médií (například: Podcasting, místní tisk, sociální skupiny) v zájmu zaměření na nové skupiny zákazníků
- Zvažte vzdělávání a akreditaci v uznávaných oborech, získávání cen za přístup ke specifickým skupinám (např. znaková řeč).

#### **Přínosy:**

Lepší přístup k novým trhům, příležitosti pro rozvoj a diverzifikaci produktů a služeb.

#### **4. Potřeby klientů a zákazníků.**

**Potřeby zákazníků a klientů mají být v popředí záběru firemní strategie a plánovacích procesů.**

Díky tomu se velká rozmanitost potřeb zákazníků odráží v plánovacím procesu. Firma pak musí zvážit, jak reagovat – v oblasti složení zaměstnanců, kreativity pracovníků, postojů a školení zaměstnanců).

#### **Jak na to:**

- Převádějte výstupy výzkumu trhu z hlediska diverzity přímo do vývoje produktů a služeb.
- Vytvořte přístupné externí komunikační systémy, které umožňují zpětnou vazbu a přenos nových myšlenek od zákazníků a klientů (jak stávajících, tak i nových). Integrujte zpětnou vazbu do standardního procesu řízení firemního rozvoje

#### **Přínosy:**

Rozvíjející se firemní strategie, která odráží (mění se) potřeby zákazníků a klientů.

#### **5. Interní komunikace**

##### **Vytvoření kvalitních vnitřních komunikačních systémů**

Mnohé malé a střední podniky omezuje nedostatečná komunikace mezi vlastníky/manažery a zaměstnanci. V zájmu povzbuzování volného toku myšlenek, vědomostí, informací a řešení je nutné vytvořit dobré interní komunikační systémy,

#### **Jak na to:**

- Pořádejte pravidelná setkání zaměstnanců – mohou být zaměřeny na fungování firmy anebo na společenskou oblast – neměly by vylučovat nikoho, z hlediska času ani místa. Je také důležité pořádat strukturované schůze s odsouhlaseným (a předem distribuovaným) pořadem jednání, který podporuje diskusi na bázi rovnosti
- Povzbuzujte zaměstnance, aby předkládali návrhy (anonymně, je-li to nutné) jak

- písemně, tak slovy, například s využitím nástěnek, schránek pro návrhy
- Využijte systém hodnocení pro získání zpětné vazby od zaměstnanců
  - Zajistěte ochranu důvěrnosti údajů o zaměstnancích

#### **Přínosy:**

Uznání (a aplikace) různorodých myšlenek, vědomostí a perspektiv, které tvoří bohatství firmy, vyšší motivace zaměstnanců.

### **6. Image a reputace**

**Využijte svůj závazek prosazovat diverzitu jako nástroj firmy pro zlepšování reputace, PR politiky, a získávání nových zakázek (zejména od větších firem a ze státní sféry)**

Výzkumy ukazují, že velké firmy a veřejnoprávní organizace víc a víc požadují, aby malé a střední podniky při podávání nabídek do soutěží o zakázky předkládaly informace o svých opatřeních v oblasti rovného zacházení a diverzity. Ukazuje se, že existence těchto politik pomáhá MSP získávat nové zakázky.

#### **Jak na to:**

Zaváděním formálních politik pro podporu diverzity – měly by ale být jednoduché

- Vypracujte spolu se zaměstnanci jednostránkový dokument o tom, které cíle z oblasti diverzity jim v rámci jednoho roku pomohou (např. flexibilní pracovní doba v čase náboženských svátků).
- Vypracujte plán školení, veďte si evidenci vzdělávání související s diverzitou.
- Specifikujte opatření, která jste realizovali v oblasti nábory a výběru nových zaměstnanců.
- Uvádějte ve svých brožurách, příručkách a firemních směrnících prohlášení o diverzitě, podobně jak bývají uváděny pravidla z oblasti BOZP.
- Monitorujte a evidujte informace o zaměstnancích a zákaznících. Použijte tyto kroky jako základ své strategie spolu s výročním hodnocením svého pokroku ve zvyšování diverzity. V mnoha členských zemích EU je zpracovávání osobních údajů o zaměstnancích velmi citlivá záležitost, a v mnoha zemích zaměstnavatelé tyto údaje vůbec nezpracovávají.

#### **Přínosy:**

Lepší propojení s místními, státními, mezinárodními dodavatelskými řetězci, zlepšení podnikatelských příležitostí.

### **7. Vyhodnocování**

**Vyhodnoťte potenciální náklady a výnosy realizace opatření pro prosazování diverzity.**

Realizace opatření pro prosazování diverzity si bude vyžadovat čas a zdroje, je tedy

nutné zdůraznit přínosy. Hodnocení nákladů a přínosů by mělo být sdíleným procesem, který pomáhá vlastníkům, manažerům a zaměstnancům pochopit důvod realizace uvedených kroků, udržet motivaci, a povzbudit další vývoj politik diverzity v budoucnu.

**Jak na to:**

- Zamyslete se nad tím, co budete muset vložit do celého procesu (náklady), tj. čas managementu a další firemní zdroje
- Zamyslete se nad možnými výstupy, např. zlepšení komunikace, lepší vztahy se zaměstnanci apod.
- Zamyslete se nad potenciálními přínosy, např. řešení nedostatku pracovních sil, zamezení problémů se zaměstnanci, jako jsou stres a absentérství; přístup k novým trhům; lepší výsledky na stávajících trzích; přístup k talentům; získání maximálního výkonu stávajících zaměstnanců; zlepšení inovace a kreativity; lepší reputace
- Tyto analýzy opakujte každý rok

**Přínosy:**

Účinné, systematické měření nákladů a přínosů opatření vztahujících se k pracovníkům je nezbytnou podmínkou kontinuity stávajících vnitrofiremních programů a podnikatelského zdůvodnění dalších investic.

## 8. Externí podpora

**Zajistěte externí podporu, která pomůže přijmout opatření pro podporu diverzity a zavést formálnější struktury do oblasti řízení lidských zdrojů.**

Většina majitelů se pro radu obrátí na svého účetního, právníka, anebo na své příbuzné. Existuje však mnoho dalších institucí ve veřejné a soukromé sféře, které nabízí odborné rady. Často tak činí za minimální ceny, když jde o dotované služby (zejména aktivity financované Evropským sociálním fondem). O těchto aktivitách vám může poskytnout informace místní samospráva. Odborové organizace a hospodářské komory jsou taky velmi užitečnými zdroji informací, spolu s hlavními odborovými organizacemi. Často vás může správným směrem nasměrovat i finanční ústav (banka).

**Jak na to:**

- Začněte u kontaktní osoby, které můžete důvěřovat, a zjistěte, kdo vám může nejvíce pomoci.
- Prodiskutujte potřeby své firmy otevřeně s někým „zvenku“, kdo bude schopen váš podnik vnímat nezávisle
- Spolu s kontaktní osobou identifikujte souvislosti mezi hlavními problémy a výzvami v podnikání, a konkrétními opatřeními z oblasti řízení lidských zdrojů. Tvořte nové formální opatření řízení lidských zdrojů.
- Diskutujte o těchto opatřeních s ostatními manažery a zaměstnanci.
- Kontaktní osoba by se měla podílet na zavedení, realizaci a trvalém přehodnocování těchto opatření
- majitelé firem mluví o kladných zkušenostech s procesy učení se od sebe



navzájem, zejména pokud jde o strukturované programy vzájemné podpory mezi firmami. Naleznete podobné sítě kontaktů ve vaší oblasti, využijte svých dodavatelů k získávání znalostí od jiných firem.

### Přínosy:

Přínosy formálnějšího přístupu popisuje celý text této zprávy<sup>3</sup>.

#### 2.1.3. Využití potenciálu diverzity v sedmi krocích

Aby se firma mohla stát úspěšnou organizací orientovanou na diverzitu, musí v ní převládat firemní kultura, která diverzitu vědomě oceňuje a propaguje. Organizace vytváří strategie pro nalézání optimální rovnováhy mezi rozdílností a podobností, a tuto rovnováhu využívá k tvorbě přidané hodnoty. Jak mohou firmy vytvořit styl diversity managementu, který je schopen využít diverzitu interně ke svému prospěchu, a který systematicky promítá získané znalosti do okolního prostředí?

**1.** Vytvoření silné, různorodé firemní kultura předpokládá **silnou a jasně formulovanou firemní strategii a vizi**, která diverzitu zahrnuje jako svou nezbytnou součást. Konec konců, diverzita je zdrojem dlouhodobého růstu firmy.

**2.** Pro kvalitní diversity management potřebuje firma vysoce transparentní systém **řízení výkonnosti** (performance management system), který je systematicky vytvářen ve spolupráci s mnoha zúčastněnými stranami. Je nutné vypracovat firemní směrnice pro diversity management, a podle nich stanovit příslušné referenční hodnoty pro měření výkonnosti.

**3.** Hodnocení výkonnosti **má být nezávislé na** rase, etnickém původu, barvě pleti, pohlaví, náboženském přesvědčení apod. Tento princip představuje obtížný úkol, protože většina lidí si neuvědomuje své vlastní „percepční filtry“. Zde je nutné hodně pracovat na osvětové činnosti.

**4.** Pozorně analyzujte konkrétní složení **jednotlivých oddělení, týmů a projektů** z hlediska diverzity. Zamyslete se nad skladbou kompetencí, talentu, zkušeností, osobních vlastností (pohlaví, věk, zkušenost s migrací) a profesí. Tyto detailní znalosti pak napomohou vytvoření inovativních pracovních týmů a tvorbě nových myšlenek.

**5.** Jakmile zjistíte byť jen náznak toho, že zaměstnanci jsou hodnoceni jinak než výlučně podle své výkonnosti - jinými slovy, pokud objevíte **diskriminaci anebo hodnocení pracovníků na základě osobních rysů**, konfrontujte ji, a k nápravě použijte třeba sankce.

<sup>3</sup> Vyvinuto společností synetz – the management consultants, viz [www.synetz.de](http://www.synetz.de)

**6. Vytvořte inovativní systém náboru a selekce.** Jaké lidi, s jakým profilem, a jakými kompetencemi potřebujete? Je nutné si klást tyto otázky: Kde lze najít výjimečně talentované lidi, nezávisle na národnosti a občanství? Jak je hledat?

**7. Vychovejte své manažery tak,** aby šli příkladem v oblasti podpory diverzity. Měli by být osobně přesvědčeni, že diverzita slouží zájmům firmy, a tvoří součást identity organizace.

Žádná firma nedosáhne vedoucího postavení v oblasti podpory diverzity a multikulturního přístupu automaticky. Předpoklady úspěchu jsou trvalé hodnocení výsledků, inovativní myšlení, zavádění udržitelných opatření a sebereflexe.

#### 2.1.4. Realizace diversity managementu

Realizace diversity managementu<sup>4</sup> ve firmě je zejména věcí přístupu, filozofie a chování v rámci organizace. Následuje několik zásad, která nás mohou upozornit na to nejdůležitější.



##### Zásada 1

Abychom se vyhnuli negativní reakci zúčastněných, musí být definice diverzity široká a otevřená všem. Z její definice musí být zaměstnancům jasné, že organizace přijímá všechny, a že jsou oceňovány osobité vlastnosti každého člověka.



##### Zásada 2

Aby si organizace diverzity opravdu vážila, musí zajistit, aby sama dosáhla organizační různorodosti na každé úrovni - nejenom na sekundární úrovni, ale i pokud jde o primární dimenze diverzity.



##### Zásada 3

Zavedení diverzity si vyžaduje zásadní změnu všech předpokladů o organizační kultuře, a změny základních systémů a postupů podpory zákazníků a zaměstnanců.



##### Zásada 4

Postupy pro řízení změn (change management) mohou být nejdůležitějším nástrojem zavádění podpory diverzity, pokud jsou správně použity.



<sup>4</sup>EU definovala šest primárních dimenzí diverzity: pohlaví, rasa a národnost, zdravotní postižení, věk, sexuální orientace a náboženské přesvědčení. Sekundárními dimenzemi jsou vzdělání, profese, rodinný status, atd.. Viz Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*

### **Zásada 5**

Aby bylo zavádění principů diverzity co nejrychlejší a nejúspěšnější, musí být v plánu realizace zohledněny otázky a problémy ze všech pěti segmentů diagramu „Křivka přijímání diverzity“ (Diversity Adoption Curve).



### **Zásada 6**

Myšlení v souladu s principy diverzity - právě toto odlišuje úspěšné manažery a realizátory od těch, kteří úsilí o zavedení změn pouze předstírají.



### **Zásada 7**

Paradigma „Hodnota diverzity“ nemůže žádná firma zavést bez vynaložení značných lidských zdrojů a času.



### **Zásada 8**

Pokud chceme zvládnout reakci proti zavádění změn, je nutné dále rozvíjet podporu zaměstnanců<sup>5</sup>, kteří jsou na změnu připraveni, a minimalizovat zásahy lidí, kteří nadále kladou změně odpor.

### **Zásada 9**

Je nezbytné vytvořit strategické a finanční argumenty ve prospěch politiky oceňování diverzity. Nalezení správných ekonomických argumentů zvyšuje pravděpodobnost plného přijetí nových postupů.



### **Zásada 10**

I když výborné vzdělávání nezaručí kulturní změny v organizaci, nedostatečné školení může úsilí o zavádění podpory diverzity značně poškodit.

#### **2.1.5. Audit diverzity – nástroj pro hodnocení vlastní firmy**

S pomocí Auditů diverzity<sup>6</sup> může firma vyhodnotit svou připravenost na změny, a na zavedení diversity managementu. Samozřejmě je nutné dodržovat přísnou důvěrnost pokud jde o výsledky jednotlivých osobních pohovorů. Řídící výbor by měl hledat určité vzorce, společné trendy v odpovědích respondentů, které mohou odhalit hlubší souvislosti. Většinou stačí k získání dobrého porozumění fungování celé firmy pořádat pohovory se vzorkem 5%-10% pracovníků každého oddělení. Často je lepší při organizaci takových auditů využít odbornou externí podporu. Pokud se rozhodnete audit

<sup>5</sup>

<sup>6</sup>Tento dotazník vyvinula společnost synetz – the management consultants v roce 2004, viz [www.synetz.de](http://www.synetz.de). Kontaktujte společnost [www.synetz.de](http://www.synetz.de), pokud máte další dotazy nebo potřebujete podporu při využívání těchto nástrojů.

realizovat vlastními silami, je vhodné vyškolit své pracovníky v metodice vedení pohovorů. Vytvořte pracovní skupinu tazatelů, kteří budou mít za úkol vést pohovory a shrnout jejich výsledky. Nechte členy skupiny formulovat hypotézy ohledně zjištěných vzorů v odpovědích respondentů. Požádejte je o podání zprávy o svých zjištěních řídicímu výboru a top managementu.

<b>Jméno tazatele</b> _____	<b>respondent</b> _____
<b>Datum:</b>	
<b>Údaje o respondentovi:</b>	
a) <b>Věk:</b>	
b) <b>Délka pracovního poměru:</b> _____	
c) <b>Pohlaví</b> žena                      muž	
d) <b>Národnost</b>	
e) <b>Současné pracovní zařazení</b>	<b>Manažer</b> <b>Bez řídicí funkce</b>

### 1. Vize a strategie

- Popište prosím svou organizaci a hlavní výzvy, kterým čelí.
- Jakou má vaše firma vizi?
- Co si myslíte o současné strategii vaší firmy?
- Pokud byste byl/byla ředitelem, ředitelkou vaší firmy, jak byste rozhodovali, aby měla organizace úspěch v budoucnu?
- Co si obecně myslíte o budoucnosti firmy, ve které pracujete?

### 2. Zákazníci

- Jací jsou vaši stávající zákazníci?
- Pokud by byli tázání, jak by vaši zákazníci popsali obchodní spolupráci s vaší firmou?
- Jakými argumenty se asi vaše konkurence pokouší odlákat vaše zákazníky?
- Kdo budou vaši zákazníci po deseti letech? Popište tyto budoucí zákazníky. Jak se změní jejich požadavky?
- Jak dobře jste připraveni vyhovět budoucím zákazníkům?

### 3. Kultura a identita

- a. Co vás přimělo pracovat pro tuto firmu?
- b. Co vás přimělo zůstat?
- c. Jmenujte jeden důvod, který by vás přiměl k dobrovolnému odchodu od společnosti.
- d. Na co jste obzvláště hrdá (hrdý)?
- e. Co nejvíce uspokojilo vaše očekávání?
- f. Jaké hlavní faktory se podílely na tom, že vaše očekávání splněna nebyla?
- g. Popište vaši firmu těmito slovy: Firma je jako...
- h. Popište jakékoliv faktory, které omezují vaši schopnost přispívat k úspěchu firmy.....
- i. Jak si člověk může v této firmě získat dobrou reputaci?
- j. Jaké chování, anebo osobnostní rysy nejsou ve vaší firmě ceněny?
- k. Co se v této firmě stane s novými nápady, návrhy, inovacemi?
- l. Co pro vás osobně znamená diverzita?
- m. Myslíte si, že diverzita v rámci organizace je spíš na obtíž?
- n. Jakou roli dnes ve vaší firmě sehrává diverzita?

#### **4. Týmová práce, kooperace, komunikační rozhraní**

- a. Jak hodnotíte spolupráci s vedením?
- b. Popište proces rozhodování ve vaší firmě.
- c. Nakolik se cítíte být informována (informován) o dění ve firmě?
- d. Jak jste spokojena (spokojen) s mírou spolupráce a důvěry ve vašem týmu, oddělení?
- e. Jak jste spokojena (spokojen) s mírou spolupráce mezi vašim oddělením a dalšími odděleními?
- f. Kde má vaše firma největší rezervy?

- g. Co považujete za typický konflikt v životě vaší firmy, a jak jej firma řeší?
- h. Existují ve firmě formální procesy pro zpětnou vazbu?
- i. Popište prosím důležité neformální komunikační sítě ve vaší firmě.
- j. Jaký panuje ve vaší firmě styl komunikace: Formální, spontánní, osobní, založený na důvěře. Co nejlépe popisuje komunikační styl vaší firmy?

## 5. Vedení

- a. Jak byste popsali typický styl vedení ve vaší firmě?
- b. A co Váš vlastní styl vedení? (pro pracovníky ve vedoucí funkci).
- c. Jaká nepsaná pravidla máte dodržovat ve vaší firmě ve vedoucí pozici?
- d. Jaké typy osobnostních charakteristik se vyhledávají pro výběr potenciálních vedoucích pracovníků?
- e. Charakterizujte osobu, která ve vaší firmě udělá dobrou kariéru.
- f. Jak vedoucí pracovníci ve vaší firmě zpravidla přistupují k rozdílným, dokonce kontroverzním postojům, názorům, návrhům, kompetencím anebo osobní historii?
- g. Na co musíte dbát při sestavování nového týmu?
- h. Jak důležitá je ve vašem týmu diverzita?
- i. Poskytuje vám nadřizený pravidelnou zpětnou vazbu?
- j. Nakolik je vám tato zpětná vazba nápomocná?

## 6. Rozvíjení lidských zdrojů

- a. Jak ve vaší firmě zajišťujete, abyste přilákali a najali ty nejlepší?
- b. Co považujete za hlavní výzvy do budoucna v oblasti náboru a udržení pracovníků?
- c. Jak vaše firma zajistí svůj úspěch v boji o talentované lidi v budoucnu?
- d. Jaká jsou hlavní kritéria výběru ve vašem středisku pro hodnocení uchazečů („assessment center“)?
- e. Jak byste zařadili v řebříčku důležitosti v rámci funkce lidských zdrojů

oblast diverzity, a diversity managementu?

- f. Co diverzita znamená pro funkci lidských zdrojů? Etickou povinností? Zákonnou povinností? Možný zdroj hospodářského přínosu?
- g. Co vnímáte jako hlavní výzvu pro top management a zaměstnance z oblasti diverzity?
- h. Jaké nástroje v současnosti používá management při zavádění principů podpory diverzity?
- i. Je zaveden systém měření výkonnosti a výsledků?
- j. Máte pocit, že jste hodnocen(a) spravedlivě?
- k. Jak vaše firma povyšuje pracovníky s vysokým potenciálem do vyšších pozic? Jsou dostatečně zastoupeni lidé z různých menšin, jiných národností atd.?

#### **2.1.6. Charta diverzity – dobrovolná iniciativa**

V prosinci 2006 iniciovaly čtyři německé firmy (Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG, DaimlerChrysler AG) dobrovolnou kampaň - "Diverzita jako šance - Charta diverzity firem v Německu". Podpisem dokumentu firma deklaruje svou ochotu podporovat, propagovat a dále rozvíjet uvnitř firmy diverzitu. Do května 2007 podepsalo chartu 70 firem. Ve Francii započala podobná iniciativa v roce 2004, a připojilo se k ní už 3000 firem. Rozšíření podobných iniciativ mezi firmami v EU může přispět k další propagaci hodnot diverzity.

## Charta Diverzity pro Německo

### Diverzita jako šance

Na hospodářské procesy v Německu dopadá různorodost moderní společnosti, ovlivňovaná globalizací a odrážející se v demografických změnách. Dospěli jsme k názoru, že v podnikání můžeme mít úspěch pouze za předpokladu, že přijmeme a využijeme fenomén diverzity. Součástí fenoménu diverzity jsou i různorodost ve složení naší pracovní síly, a rozmanité potřeby zákazníků a obchodních partnerů. Různorodé kompetence a talent manažerů a zaměstnanců otevírají cestu k inovativním a tvůrčím řešením.

Zavádění Charty Diverzity v našich společnostech si klade za cíl tvorbu pracovního prostředí, které je prosté jakýchkoli předsudků. Hluboce si vážíme všech svých kolegů nezávisle na pohlaví, rase, národnosti, etnickém původu, náboženství, světovém názoru, zdravotním postižení, věku, a sexuální orientace. Ocenění a podpora potenciálu představovaného různorodou pracovní silou představuje pro naše společnosti ekonomický přínos.

Podporujeme atmosféru vzájemného respektu a důvěry, která bude mít pozitivní dopad na naši reputaci a morální kvality ve vztahu k našim partnerům a zákazníkům v Německu, a na celém světě.

V rámci této Charty se zavazujeme

1. pěstovat firemní kulturu charakterizovanou vzájemným respektem a oceněním každého jednotlivce. Přejeme si vytvořit takové podmínky, aby všichni (nadřízení i kolegové) tyto hodnoty respektovali a řídili se jimi. Toto si vyžaduje jasně deklarovanou podporu manažerů a nadřízených.
2. dohlížet na to, že naše procesy řízení lidských zdrojů budou kompatibilní se stávající skladbou kompetencí, schopností a talentu našich zákazníků, a s našimi vlastními standardy výkonnosti pracovníků.
3. oceňovat diverzitu jak uvnitř, tak vně našich firem, být si vědomi inherentního potenciálu této diverzity, a snažit se jí využít ke prospěchu naší firmy.
4. zajistit, aby implementace této Charty byla patřičně propagována v rámci interní a externí komunikace.
5. pravidelně každoročně zveřejnit naše snahy a úspěchy při propagaci diverzity.
6. informovat naše zaměstnance a kolegy o realizaci této Charty, a zajistit jejich aktivní účast.

Jsme zcela přesvědčeni, že propagace a oceňování lidské různorodosti bude mít na německou společnost pozitivní dopad. Tuto firemní iniciativu vítáme a plně podporujeme.

Název Firmy

**Prof. Dr. Maria Böhmer, německý ministr pro  
otázky migrace, uprchlíků a integrace**



## 2.2. Případové studie - dobrá praxe na pracovišti

7

V tomto manuálu záměrně nepoužíváme výraz „Nejlepší praxe“. Je vítáno každé úsilí směřující k rozšíření diverzity, a zavedení aktivní politiky diversity managementu. Nelepší cestou zavádění vlastní formy diversity managementu se zdá být učení se od sebe navzájem, sdílení zkušenosti, diskuse o příležitostech a hrozbách. Přesto uvedeme čtyři příklady dobré praxe, které stojí za zamýšlení

---

Zdrojem všech prezentovaných případových studií je publikace *The Business Case for Diversity - Good Practices in the Workplace*; European Commission, Directorate General for Employment and Social Affairs and Equal Opportunities; September 2005

**Název společnosti:**

ADECCO

**Země:**

Francie, Evropa

**Počet zaměstnanců:**

5000 (Francie)

30 000 (globálně)

až 700 000 krátkodobých zaměstnanců denně (globálně)

**Obrat:**

17,2 mld. (globálně)

**Internet:**

[www.adecco.com](http://www.adecco.com)

**Hlavní obor podnikání**

Personální agentura, nábor pracovníků

**Název iniciativy:**

Program „Zdravotní postižení a dovednosti“ (Disability and Skills)

**Speciální zaměření iniciativy**

Zdravotní postižení

**Geografické zaměření:**

Francie, Španělsko, Itálie, Belgie, Holandsko, Velká Británie

**Datum zahájení:**

Francie, 1986

Celá Evropa, 2000

**Podstatné rysy iniciativy**

- Realizovaná v šesti členských zemích EU
- Antidiskriminační vzdělávání a školení o otevřenosti vůči zdravotně postiženým pro všechny zaměstnance
- Nabízeno vzdělávání pro vyrovnání handicapu v dovednostech pro zdravotně postižené uchazeče v zájmu zajištění dlouhodobého zaměstnání
- Možnost pracovat pro 9 578 zdravotně postižených osob v rámci Evropy v roce 2004

***Motto, napravo od hlavního textu***

Zdravotní postižení není v rozporu s pracovní kompetencí.

Jerome Caille, generální ředitel (CEO), Adecco

***Hlavní text***

Iniciativa „Zdravotní postižení a dovednosti“ původně začala v rámci firmy Adecco ve Francii v roce 1986, jako forma pomoci zdravotně postiženým osobám v přístupu na trh práce. Po úspěchu programu ve Francii byl rozšířen do Španělska, Itálie, Belgie, Holandska, Velké Británie a Švýcarska. V roce 2005 bude dále rozšířen do dalších

evropských zemí. Program prosazuje rovnost příležitostí pro všechny, kteří mají srovnatelné osobní dovednosti, kvality a zkušenosti. Cílem je nalézat pro zdravotně postižené vhodné pracovní příležitosti, zaměstnávat je, a pomáhat jim při rozvoji dalších dovedností v zájmu zajištění dlouhodobého zaměstnání.

V roce 2004 byl na mezinárodní úrovni vytvořen koordinační tým "Podnik a zdravotní postižení", který měl za úkol řídit realizaci a výstupy programu v rámci skupiny.

Na úrovni skupiny je tým řízen projektovým ředitelem, který zodpovídá za společenskou odpovědnost a za projekt „Zdravotní postižení a dovednosti“. Tento manažer spolupracuje s projektovými lídry odpovědnými za program na národní a regionální úrovni. Koordinační tým zajišťuje předávání know-how o otevřenosti vůči zdravotně postižením, a usiluje o to, aby se tento přístup stal v rámci hlavních podnikových jednotek Adecco normou.

Interně se manažerům a zaměstnancům poskytuje povinné školení v oblasti zdravotního postižení a boje proti diskriminaci. Cílem školení je porozumění firemních hodnot vztahujících se k diverzitě, zajištění osobního nasazení při realizaci této firemní politiky, a pomoc zaměstnancům při řešení jednotlivých případů diskriminace. Program je vyhodnocován v rámci měsíčního, kvartálního a výročního monitoringu výsledků. Jsou vytvářeny výkazy o výsledcích a o počtu zaměstnaných osob se zdravotním postižením.

### **Výsledky**

Adecco stanovuje dílčí a globální cíle pro sféru zaměstnávání osob se zdravotním postižením. V roce 2004 společnost napomohla získat práci 9 578 osobám se zdravotním postižením v celé Evropě, což představuje nárůst o 9% oproti roku 2003 – jde o překonání firemního plánu. Iniciativa „Pracovní postižení a dovednosti“ přinesla organizační a kulturní změny v prostředí, které bylo předtím vůči postiženým nepřátelské. Dosáhla toho cestou „de-mystifikace“ fenoménu zdravotního postižení na pracovišti. Program těží z podpory trvalých i dočasných zaměstnanců, s postižením i bez něj. Vytváří větší pocit uspokojení v řadách zaměstnanců a klientů. Závazek otevřenosti vůči lidem se zdravotním postižením napomohl společnosti Adecco k vítězství v několika obchodních soutěžích.

**Název společnosti:**

AIR PRODUCTS

**Země:**

Velká Británie, Evropa, globální působení

**Počet zaměstnanců:**

více než 5 500 (Evropa)

20 000 (globálně)

**Obrat:**

1,8 mld. (Evropa)

**Internet:**

[www.airproducts.com](http://www.airproducts.com)

**Hlavní obor podnikání**

Výroba průmyslových plynů, chemikálií, zařízení. Poskytování služeb.

**Název iniciativy:**

Vážíme si diverzity.

**Speciální zaměření**

Vzdělávání v oblasti diverzity

**Geografické zaměření:**

Evropa

**Datum zahájení:**

2001, probíhá

**Podstatné rysy iniciativy**

- Více než 5300 zaměstnanců v celé Evropě proškoleny v oblasti diverzity
- Aktivní školící programy vedené zaměstnanci, neformální síť kontaktů

***Motto, napravo od hlavního textu***

Budu tudíž nadále podporovat ideje tolerance, porozumění, úcty, cti a otevřeného pracovního prostředí. Jsou to nezbytné součásti moderní, úspěšné korporace, které jsou nezbytným předpokladem udržení a podpory talentovaných lidí v organizaci.  
Bernard Guerini, , Air Products Europe

**Hlavní text, popis**

Společnost Air Products byla založena před více než 60 lety. Slouží svým zákazníkům z různých průmyslových odvětví na celém světě v odvětvích strojírenství, energetiky, a zdravotnictví . Úspěch firmy však byl ohrožen zaujatými postoji, které vedly k pocitu vyloučení a snížené motivaci u hodnotných zaměstnanců. V roce 2001 se začalo na řešení pracovat, a byl spuštěn program osvěty a podpory diverzity pod názvem "Vážíme si diverzity".

Program vedl k zlepšení osobního růstu zaměstnanců, vytvořil lépe kvalifikovanou a efektivnější pracovní sílu. Obsahuje osvětové školení podporované plakáty, které posilují proces učení v rámci seminářů o diverzitě. Součástí programu jsou také "posezení u kávy", kde se vysvětluje smysl celé iniciativy, a způsob její realizace na konkrétním místě. V zaměstnaneckých magazínech a na firemním Intranetu jsou pravidelně publikovány informace o problematice diverzity. V každé významné divizi anebo regionu se tzv. „Diversity leadership teamy“ snaží o dosažení potřebných změn. Tyto by měly vytvářet pracovní prostředí, ve kterém může každý zaměstnanec plně přispívat k růstu společnosti, a kde se cítí oceněn a přijímán. V Air Products byly vytvořeny sítě zaměstnanců, např. síť pro posílení pozice zaměstnanců z řad gayů a lesbiček (Gay and Lesbian Empowered Employees – GLEE), pro zaměstnance z jiných etnik (Ethnically Diverse Employees - EDEN), pro zaměstnance asijského původu (All Asian Americans).

Zvýšené povědomí o problematice transformovalo celou organizaci. Vzniklo prostředí, které podporuje celou řadu místních iniciativ, zpravidla zaměřených na zlepšení komunikace, otevřenost, budování důvěry, zlepšení týmové práce a kulturního povědomí. Tohoto výsledku bylo dosaženo cestou vytváření unikátních vzdělávacích metod, šitých na míru konkrétním zemím, které braly ohled na sociální a kulturní kontext. V Evropě bylo zatím vyškoleny více než 5300 zaměstnanců.

### **Výsledky**

Ve Francii například použil nově vytvořený logistický tým koncepty týmové integrace, otevřenosti všem a vzájemného učení se. Díky tomu dosáhly zlepšení produktivity ve výši 600 000 EUR, což přesáhlo plánovanou hodnotu 450 000 EUR. Ve Španělsku zaměstnanci vytvořili úspěšnou webovou stránku věnovanou diverzitě, informační plakáty, zavedli program mentoringu a školení pro managery, realizovali interní hodnocení, a spustili proces náboru zaměstnanců z místní komunity. Celkově tato iniciativa měla kladný dopad na pracovní prostředí, změnila styl řízení a posílila inovativnost zaměstnanců.

**Název společnosti: DUBLIN BUS**

**Země:** Irsko

**Počet zaměstnanců:**  
3 432

**Obrat:**  
177,5 milionů EUR

**Internet:** [www.dublinbus.ie](http://www.dublinbus.ie)

**Hlavní obor podnikání:** Veřejná doprava

**Název iniciativy:** Program rovnosti a diverzity

**Specifické zaměření iniciativy:** Etnické otázky

**Geografické zaměření:** Irsko

**Datum zahájení:** rok 2001, probíhá

**Významné rysy iniciativy:**

Vysoká míra spokojenosti zaměstnanců  
Úspěch iniciativy pro podporu diverzity diskutován v médiích  
Společnost zařazena příslušným úřadem na seznam společností uplatňující nejlepší praxi v oblasti rovného zacházení  
Zvýšený počet kandidátů z řad národnostních menšin, seniorů a osob se zdravotním postižením

**Motto:**

Věříme, že zásady rovnosti a otevřenosti vůči všem posilují u našich zaměstnanců efektivnost a pocit seberealizace. Umožňují nám uspokojovat měnící se požadavky našich zákazníků, a lépe porozumět komunitě, které sloužíme.  
Joe Meagher, generální ředitel, Dublin Bus

**Hlavní text**

Společnost Dublin Bus zaměstnává pracovníky z více než 50 zemí, a má dobrou reputaci coby státem financovaná firma, která aktivně podporuje diverzitu, rovné zacházení a multikulturní principy. Její angažovanost v oblasti diverzity a otevřenosti všem začala v r. 2001, kdy společnost provedla analýzu stávající situace uvnitř organizace, jejímž cílem bylo lépe poznat stávající pozici firmy. Následovaly strategické kroky, a spuštění Akčního plánu pro rovnost příležitostí a diverzitu z roku 2003. Priority, cíle a kroky v rámci tohoto plánu se zaměřují na následující oblasti: lidská důstojnost a respekt na pracovišti, nábor, pozitivní diskriminace, etnická různorodost, zdravotní postižení, vzdělávání a participace, rovnováha mezi prací a mimopracovním životem, marketing a reklama. Plán zejména vedl k zavedení konkrétních interních politik (např. Politika rovnosti a diverzity, Politika pro podporu respektu a lidské důstojnosti, Politika „Multikulturní pracoviště“)

Různými aspekty diverzity se zabývají pracovní skupiny sestávající ze zástupců managementu, zaměstnanců a odborů. Jednou z těchto skupin je Pracovní skupina pro multikulturalitu, které se účastní zaměstnanci a řidiči autobusů různého národnostního a etnického původu. Skupina iniciovala různé projekty pro propagaci multikulturálního pracovního prostředí, a to jak interně (např. politika multikulturálního pracoviště, školení školitelů, kde jsou vybraní zaměstnanci proškolení k tomu, aby učili předmět „multikulturální záležitosti“ na vstupních kurzech), tak externě (např. každoročně pořádaný fotbalový turnaj pro týmy gaelského původu). Byl také vytvořený Panel pro rovnost a diverzitu, sestávající ze čtyřiceti pracovníků různého služebního zařazení a pocházejících z různých divizí. Má sloužit jako podpora pracovních skupin a jako garant podpory diverzity na pracovišti. Propaguje cíle projektů diverzity ve vztahu k ostatním zaměstnancům a řidičům.

### **Výsledky**

Iniciativa pro podporu diverzity významně posílila reputaci společnosti Dublin Bus, zlepšila interní dovednosti při řízení lidských zdrojů a kvalitu procesů "HR". Od roku 2001 byl úspěch programu Rovnost a diverzita propagován i v irských médiích. Úřad pro dodržování principu rovného zacházení (Equality Authority) v Irsku zařadil Dublin Bus na seznam společností dodržujících dobrou praxi, za úspěchy při vytváření multikulturálního pracoviště. Ve společnosti Dublin Bus převládá vysoká míra spokojenosti zaměstnanců. Pracovníci uvádějí tuto společnost jako dobrého a žádaného zaměstnavatele, což vedlo ke zvyšování počtu přihlášek o zaměstnání z řad národnostních menšin, seniorů a zdravotně postižených.

**Název společnosti:**  
Deutsche Bank

**Země:**

**Německo, globální působnost**

**Počet zaměstnanců:**  
65 400 (globálně)  
27 000 (Německo)

**Obrat:**  
21,9 mld. EUR celosvětově

**Internet:**  
[www.db.com](http://www.db.com)

**Hlavní obor podnikání**  
finanční služby

**Název iniciativy:**  
Globální diverzita u Deutsche Bank

**Speciální zaměření iniciativy**  
Sexuální orientace

**Geografické zaměření:**

Německo, Itálie, Španělsko, Velká Británie

**Datum zahájení:**  
1999

**Podstatné rysy iniciativy**

- Síť kontaktů zvyšují povědomí o diverzitě
- Marketingové kampaně orientované na gaye a lesbičky přinášejí desetinásobnou návratnost investice
- Iniciativa získala cenu Maxe Spohra v roce 2002

**Motto, napravo od hlavního textu**

*Diverzita je klíčem k růstu našeho podniku. Hybatelem našeho úspěchu je schopnost využít a řídit diverzitu svých zaměstnanců v zájmu vytváření výjimečných řešení pro naše klienty.*

*Dr. Joseph Ackermann, předseda výkonné rady skupiny (Chairman of the Group Executive Committee), Deutsche Bank*



### **Hlavní text, popis**

Deutsche Bank se snaží prosazovat pracovní prostředí otevřené pro všechny, kde mohou všichni zaměstnanci svůj potenciál uplatnit v maximální míře. V zájmu dosažení tohoto cíle banka založila v roce 1999 tým pro prosazování diverzity, který podporuje různé iniciativy na podporu rozvíjení talentu, rozvíjení sítí kontaktů mezi zaměstnanci, a multikulturálního vzdělávání. Ze začátku bylo přijetí ze strany managementu poněkud rezervované. Management se více angažoval v diskusi teprve poté, co tým začal vysvětlovat souvislosti mezi diverzitou a podnikatelskými cíly.

Nyní fungují členové top managementu u Deutsche Bank jako garanti diverzity. Management se účastní seminářů věnovaných diverzitě, a jeho členové mají povinnost stanovit si osobní cíle v oblasti prosazování diverzity. Členové diversity teamů nyní pracují jako konzultanti pro jednotlivé podnikové divize, kterým pomáhají při analýze dat, rozvoji projektů a monitorování jejich dopadů. Jeden z projektů realizovaných v rámci divize drobného bankovníctví Deutsche bank spočívá v zacílení potenciálních zákazníků z řad gayů a lesbiček. Má za cíl zvýšit podíl na trhu tím, že prezentuje banku jako poskytovatele finančních služeb, který se vyznačuje otevřeností a empatií. Projekt začal v Berlíně koncem roku 2003, kdy Deutsche Bank začala umísťovat reklamu v časopisech pro gaye a lesbičky. Reklamy uváděly i odkaz na kontaktní osoby, což umožnilo bance prodej svých služeb a vyhodnocení míry odezvy na kampaň. Deutsche Bank disponuje interními sítěmi zaměstnanců - gayů a lesbiček - v Německu, Velké Británii a v USA. Lze předpokládat, že nebyť jejich vlivu by tyto marketingové aktivity nebyli realizovány. Navenek Deutsche Bank podporuje skupiny pro pomoc gayům a lesbičkám, a průvody "gay pride" Christopher Street Day, které se každoročně konají v německých městech. V roce 2002 byla angažovanost banky ve věci diverzity odměněna získáním ceny Maxe Spohra v rámci iniciativy Vöklingerův kříž (organizuje Federace manažerů - gayů).

### **Výsledky**

Deutsche bank úspěšně plní svůj marketingový plán pro Berlín, získává nové klienty a zvyšuje svůj obrat. Povzbuzena tímto úspěchem se divize drobného bankovníctví rozhodla zahájit podobnou marketingovou kampaň zaměřenou na gaye a lesbičky v Hamburku v roce 2004. Projekty v Berlíně a Hamburgu dohromady zhodnotily prvotní investici desetinásobně. Nedávno byly spuštěny i v Kolíně a Mnichově.

### 2.3. Příklady firemních seminářů na téma DM

Často se nabízí otázka: Jak můžeme ideu diverzity a diversity managementu rozšířit v rámci naší firmy? Následující vzorové osnovy mohou pomoci při pořádání seminářů na toto téma pro různé cílové skupiny. Lze doporučit, aby se jako první školili členové vedení. Pokud management pochopí důležitost diverzity, budou vedoucí pracovníci schopni toto sdělení předávat dál svým podřízeným. Následují čtyři vzory, upravené pro potřeby managementu a všech zaměstnanců.

#### 2.3.1. Jednodenní seminář pro vedoucí pracovníky

**autor: Hans Jablonski. velikost skupiny: 20-60**

**Cíl: Osvěta o diverzitě pro management. Cílová skupina: management**

Čas	Co:	Jak:	Pozn.
10.00	Uvítání	Uvítání účastníků, vysvětlení cílů a programu	
10.15	Úvod	První seznámení s diversity managementem	
10.40	Trendy, definice  Diskuse	Definice diversity managementu, situace v Evropě (data a fakta) Krátká prezentace, diskuse účastníků	
11.10	Situace v konkrétní zemi	Rozbor situace v konkrétní zemi, trendy	
11.45	Práce ve skupinách	- Diskuse v menších skupinách: relevance pro vlastní firmu - otázky a odpovědi	
12.00	Firemní případová studie	Případová studie jako reakce na trend, souvislosti s kontextem dané země a firmy Diskuse v menších skupinách:	
12.30	Firemní případová studie	Prezentace výsledků skupiny: Plénum	
12.45	Oběd		
13.45	Porozumění metodice DM	Demografický vývoj, dopad na týmovou práci: cvičení	
14.25	Úspěšné příklady DM	Vysvětlení a diskuse	
14.45	Spolupráce, podpora	Diskuse v malých skupinách - jak spolupracovat při realizaci DM? Prezentace	Materiály specifické pro danou firmu
15.30	Přestávka		

15.45	Vztah k situaci v dané firmě	Účastníci diskutují, co mohou udělat a co udělají (jako leadři) na firemní úrovni v zájmu podpory diverzity	
16.30-17.00	Vyhodnocení Uzavření, rozloučení s účastníky		

### 2.3.2. Osvětový seminář o diversitě pro zaměstnance

autor: Badru Amerhi, velikost skupiny: 20-60 účastníků

Cíl: Zvýšení povědomí o diverzitě mezi zaměstnanci

Čas	Co:	Jak:	Pozn.
10:00	Privítání	Privítání účastníků, vysvětlení cílů a programu	Formát: účastníci sedí po skupinkách v kruhu
10:15	Úvod	První seznámení s diversity managementem	
11:00	Porozumění	<u>Prezentace</u> Definice diverzity managementu, krátká série otázek a odpovědí	
11:20	Vysvětlení, Relevance pro vlastní firmu	Zaměření na místní situaci, trendy, situace a fakta v Evropě Krátká prezentace, diskuse účastníků	
11:40	Firemní případová studie	Vysvětlíte a prodiskutujete řešení firmy v místě coby reakci na popsany trend, soustředíte se na to, co to pro ně jako zaměstnance znamená	
12:00	Relevance pro vlastní firmu	Diskuse o vlastní zemi, firmě. V malých skupinách, účastníci tvoří skupiny po dvou, třech, a diskutují o následujících otázkách: Co považují z tématu diverzita za důležité pro naši firmu. - jaké důsledky by mělo, kdybychom nijak nereagovali? (účastníci napíší maximálně 3 nejdůležitější body na flipchart) Prezentace: Plénum	
12:45	Oběd		
13:45	Požadavky, podmínky úspěšného zavedení DM	Vstup: Vysvětlíte a diskutujete podmínky pro diversity management (zaměřte se na řadové zaměstnance)	
14:15	Vědomosti o spolupráci a podpoře	Diskuse v menších skupinách a prezentace: Upozorníte účastníky na materiály, informace a podporu, kterou mohou v budoucnu využít.	
15:00	Přestávka		
15:15	Situace ve vlastních	Účastníci diskutují, co mohou udělat a co udělají na firemní úrovni v zájmu	

	firmách účastníků, další kroky	podpory diverzity účastníci diskutují ve skupinách, činí návrhy	
16 :00	Další kroky	Požádejte účastníky o formulaci vlastního osobního závazku ve věci zavedení diverzity ve vlastní firmě, ve vztahu ke konkrétní cílové skupině. a) Práce ve skupinách: skupiny 3-5 účastníků napíší vlastní návrhy dalších kroků (maximálně čtyř) na flipchart  b) Prezentace v plénu: vybrané skupiny vysvětlí návrhy na flipchartu. Všichni účastníci vidí obsah flipchartu	
16.30 - 17.00	Vyhodnocení Uzavření semináře	Zpětná vazba od účastníků semináře	

### 2.3.3. Strategická celopodniková akce na téma „diverzita“.

**Autor: Marion Keil, velikost skupiny: 80 až 300 osob**

**Cíl: Každý pracovník společnosti by si měl uvědomit výzvy pro svou firmu v budoucnu, znát cíle diversity managementu, a uvědomit si strategické dopady na svoji organizaci.**

**Cílová skupina: heterogenní složení zaměstnanců z různých oddělení, různého věku, služebního zařazení, v malých skupinkách po deseti lidech, usazení na židličkách.**

**Trvání: 1 den**

Čas		Jak:	Pozn.
9.00	Zahájení	Uvítání, čeho chceme dnes dosáhnout, program dne	Top Management/ interní konzultanti
9.20	Úvod	- Diskuse v menších skupinách: představení účastníků mezi sebou, kdo jsem, odkud jsem, co mě činí jedinečným, co mě odlišuje od všech ostatních ve firmě? - Stručná reakce, diskuse v plénu: čím jsme jedineční?	Struktura cvičení promítána v Powerpointu projektorem  interní konzultanti
10.00	Vstup, pochopení DM	- Prezentace o výzvách trhu a společnosti: demografické otázky, změna potřeb zákazníků, změny zákaznických profilů apod. 20'	Top Management/ interní konzultanti

		<p>- Diskuse v menších skupinách: Co jsme pochopili z diskuse, jaké další výzvy existují?</p> <p>- Otevření diskuse v plénu, další body na seznamu</p>	
10.40	Přestávka		
11.00	<b>Vstup, DM</b>	<p>Vstup: co to je diverzita? Proč je důležitá? Naše strategie diversity managementu, jako reakce na výzvy</p> <p>Diskuse v menších skupinách: Moje reakce na tyto informace.</p> <p>Stručná reakce konzultantů</p>	Top Management
12.00	<b>Cvičení na téma Diverzita</b>	<p>Konzultant čte příběh o žirafě a slonovi, doprovázeno promítáním obrázků.</p> <p>Práce v malých skupinách: O čem vlastně příběh je? Vidíte analogii ve vašem pracovišti? Jaké z toho plyne ponaučení? 30'</p> <p>Talk show: dvě prázdné židle, dva členové top managementu a jeden konzultant diskutují o příběhu a o ponaučení. Připojí se k nim lidé z pléna.</p>	Konzultanti
13.00	<b>Oběd</b>		
14.00	<b>Cvičení Cena za prosazování diverzity</b>	<p>Práce v malých skupinách: Jak bude naše firma vypadat za 5 let, pokud jde o diverzitu? Vyhráli jsme evropskou cenu za diverzitu? Výsledek na flipchartu</p> <p>Prezentace související se situací na trhu anebo jiné kreativní prezentace</p>	<p>Výsledky na flipchartech - pokud více než 60 účastníků, pak se koná prezentace, konzultant obchází místnost</p> <p>Pokud je počet osob do 60, každá skupina má menší představení, prezentuje všem</p>
15.30	<b>Přestávka</b>		
15.45	<b>Reakce generálního ředitele</b>	<p>Konzultant vede pohovor o tomto cvičení s generálním ředitelem a členy nejvyššího vedení o výsledcích. Žádá o komentář ohledně dalších kroků. Ocenění ze strany top managementu</p> <p>V ideálním případě: Top management oznámí zahájení práce řídicího výboru pro otázky diverzity</p>	„Smyčka“ změny v oblasti diversity managementu

16.05	<b>Vyhodnoení</b>	Všichni účastníci vyjádří svou spokojenost s dnešním dnem na stupnici od 1 do 100. Někteří účastníci vedou pohovor o tom, proč uvedly danou hodnotu.	
16.20	<b>Ukončení</b>	Konzultant a top management akci oficiálně ukončí.	

## Část 3 – Zdroje a literatura

### 3.1. Doporučená literatura

**Adler, Nancy J.** (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning

Užitečná literatura o organizační sociologii a o změně, vhodný úvod do tematiky diversity managementu.

**Bentley, Trevor / Clayton, Susan** (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3.

Autoři jsou z Velké Británie, nezabývají se cílovými skupinami, spíše se zaměřují na postoje k tematice diverzity.

**European Commission** (2005) *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities ISBN 92-79-00239-2;

Výborný přehled tematiky diversity managementu v evropských společnostech.

**Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet**, (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4;

Rozšíření pohledu na problematiku diverzity na globální rovinu, objasnění témat, kterými se pracovníci v různých organizacích musí v souvislosti s diverzitou potýkat.

**Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita.** (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide (Revised Edition)*. New York, et.al.: McGraw-Hill;

Výborná příručka, potvrzuje tvrzení ve svém názvu, „úplná příručka a vodítko při realizaci“. Autoři pravidelně organizují workshopy. V případě zájmu kontaktujte Angeliku Plett, (email: [Plett@mitteconsult.com](mailto:Plett@mitteconsult.com)).

**Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita.** (1998). *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass;

Klasické dílo popisující sektor zdravotnictví.

**Gentile, Mary C.** (ed) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book

Sborník článků z Harvard Business Review z osmdesátých a první poloviny devadesátých let dvacátého století. Články se zaměřují na konkrétní, specifická témata. Autorem předmluvy je R. Roosevelt Thomas.

**Hayles, Robert, Ph.D., Mendez Russel, Armida**, (1997) *The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill, ISBN 0-7863-819-2;

Návod pro implementaci diverzity v rámci organizace krok za krokem.



**Harvard Business Review on Managing Diversity (2001)** Harvard Business School Press

Zajímavý přehled různých aspektů diverzity

**Hutcheson, John D.; Kruzan, Terri W. A. (1996)** *Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity.*

The American Institute for Managing Diversity, Inc.

Poučný sborník obsahující dotazníky, kontrolní seznamy a nástroje pro diversity management.

**Loden, Marilyn (1996).** *Implementing Diversity.* New York, et.al.: McGraw-Hill

Tato práce představuje poctivé, praktické dílo, obsahující zajímavé tipy a upozornění na časté chyby. Praktická příručka.

**Lambert, Jonamay and Myers, Selma (1994).** *50 Activities for Diversity Training.*

Amherst, MA: Human Resources Development Press

Další kvalitní sbírka informací o seminářích.

**O'Mara, Julie (1994)** *Diversity – Activities and Training Designs,* Amsterdam, et.al.: Pfeiffer & Company.

Velmi kvalitní sbírka informací o seminářích.

**Rasmussen, Tina (1996).** *The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity.* New York, et.al.: McGraw-Hill

Užitečná reference, obsahuje struktury seminářů, popisy skupinových cvičení.

**Thomas, David and Ely, Robin (1996):** "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*, s. 9-10

Výborný článek o evoluci diversity managementu.

**Thomas, R. Roosevelt. (1991)** *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity.* New York: American Management Association

Publikováno v r. 1991. Dílo zkoumá hranice principu rovných příležitostí ve Spojených Státech osmdesátých let.

**Thomas, R. Roosevelt with Woodruff, Marjorie. (1999)** **Building a House for Diversity: How a Fable about a Giraffe & an Elephant offers new strategies for today's work-force.** New York, et.al.: American Management Association

Výborný úvod do tematiky diversity managementu, s využitím prosté bajky o žirafě a slonovi.

**Thomas, R. Roosevelt. (2006)** *Building on the Promise of Diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society.* New York, et.al.: American Management Association.

Nezbytná četba pro všechny, kteří si chtějí udělat představu o bariérách a hranicích principů rovných příležitostí a diversity managementu od začátku osmdesátých let dvacátého století. Dílo nabízí kvalitní popis a analýzu problematických stránek diversity managementu. Dále autor sofistikovaně a pragmaticky nastiňuje možné další cesty vývoje diversity managementu ve firmách.

### 3.2. Evropské internetové stránky o diverzitě a diversity managementu

#### EVROPSKÁ KOMISE

- Webová stránka antidiskriminační jednotky Generálním ředitelství pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti Evropské komise:  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm)
- Informační kampaň Evropské Unie „Pro diverzitu, proti diskriminaci“.  
[www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)
- Publikace Evropské komise o potírání diskriminace a propagaci diverzity:  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/public/pubst\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm)
- Analýza metod a ukazatelů pro měření ekonomické efektivity politik pro prosazování diverzity v podnicích (říjen 2003):  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf)
- Ekonomické argumenty ve prospěch diverzity, dobrá praxe na pracovišti (listopad 2005):  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/pdf/pubst/stud/busicas\\_e\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicas_e_en.pdf)
- Webová stránka zaměřená na mládež:  
[http://europa.eu/youth/news/index\\_3034\\_en.html](http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html)

#### SOCIÁLNÍ PARTNĚŘI EU

- Evropská asociace živnostníků a malých a středních podniků (European Association of Craft, Small and Medium Sized Enterprises, UEAPME)  
[www.ueapme.org](http://www.ueapme.org)
- Business Europe  
[www.buinesseuropa.eu](http://www.buinesseuropa.eu)
- Evropská konfederace odborových svazů  
[www.etuc.org](http://www.etuc.org)
- CEEP  
[www.ceep.org](http://www.ceep.org)

#### DALŠÍ ZAJÍMAVÉ WEBOVÉ STRÁNKY

- Tyto stránky se zaměřují na problematiku zdravotního postižení  
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>
- Místní samospráva v Evropě  
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>
- Studie o implementaci iniciativ pro prosazování diverzity v evropských telekomunikačních společnostech  
<http://www.etno.eu/>
- Corporate Social Responsibility Network Europe  
[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)
- Informativní stránky o diversity managementu, součást projektu EU Leonardo  
[http://www.diversityatwork.net/EN/en\\_index.htm](http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm)

- Zajímavá webová stránka a magazín o diversity managementu v Evropě  
<http://www.idm-diversity.org>

Tento seznam webových stránek je strukturován podle států. Každá evropská země může vytvořit vlastní seznam, anebo seznam rozšířit.

**Rakousko:**

[www.diversityworks.at](http://www.diversityworks.at)  
<http://www.roomycompany.at/>  
<http://www.equal-esf.at/new/de/index.html>  
<http://www.chancen-gleichheit.at/>  
<http://www.gleichundgleich.at/>  
<http://www.esf.at/start.html>

**Belgie:**

<http://www.coedu.usf.edu/ap/5.htm>  
<http://www.culturelestudies.be/eng.htm>  
<http://www.vub.ac.be/english/diversity/general.html>  
[http://www.diversito.be/nl/2007/03/tips\\_for\\_a\\_succesful\\_diversity.html](http://www.diversito.be/nl/2007/03/tips_for_a_succesful_diversity.html)  
<http://www.acodden.org/info/index.cfm?a=32> (in der Schule, brauchbar???)

**Bulharsko:**

<http://diversity.europe.bg>  
<http://www.osi.hu/esp/rei/romaschools.bg.osf/en/index.html>  
<http://www.osf.bg/?cy=100&lang=2>  
<http://www.europeaninstitute.bg/page.php?category=101&id=200>

**Dánsko:**

<http://www.interlink.dk/sw117.asp>  
[http://www.ipmacourse.com/course\\_c.html](http://www.ipmacourse.com/course_c.html)  
<http://www.bsr.org/Meta/About/index.cfm>  
<http://www.danishtechnology.dk/business-development/9389>  
<http://www.pro-diversity.net/>  
<http://www.innovatingwithdiversity.com/12203/ABOUT%20THE%20CONFERENCE>  
<http://www.sfi.dk/sw7107.asp>  
<http://www.iff.dk/en/tm010919.asp>

**Finsko:**

[http://www.dot-connect.com/services-Diversity\\_Management.html](http://www.dot-connect.com/services-Diversity_Management.html)  
<http://sockom.helsinki.fi/ceren/English/fellowshipsEn.html>  
[http://www.humanitariannet.deusto.es/NCR/Marie\\_Curie/Marie-Curie.asp](http://www.humanitariannet.deusto.es/NCR/Marie_Curie/Marie-Curie.asp)  
<http://cordis.europa.eu/improving/code/about.htm>  
<http://cic.vtt.fi/projects/gps/renewal.htm>  
[http://www.eaea.org/index.php?x\\_hakulause=Diversity](http://www.eaea.org/index.php?x_hakulause=Diversity)  
<http://www.jns.fi/equal/asset/asset/intro.html>  
<http://www.cec.jyu.fi/koulutusohjelmat/mba/dm/index.htm>  
<http://www.vnf.fi/linjer/cultural.htm>  
<http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/?lang=en>

**Francie:**

<http://www.diversityconseil.com>  
<http://www.total.com/en/corporate-social-responsibility/Social-Responsibility-1/>  
<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>  
<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>  
[http://www.gm.com/company/gmability/workplace/400\\_diversity/460\\_partnerships/index.html](http://www.gm.com/company/gmability/workplace/400_diversity/460_partnerships/index.html)  
<http://www.syre.com/Englishpresentation.htm>

**Německo:**

<http://www.idm-diversity.org>  
[http://www.migration-boell.de/web/migration/46\\_937.asp](http://www.migration-boell.de/web/migration/46_937.asp)  
<http://www.vielfalt-ist-gewinn.de>  
<http://www.equal-de.de/Equal/Navigation/english.html>  
<http://www.gender-diversity.net/>  
<http://www.ikud-seminare.de/mos/Frontpage/>  
<http://www.mitteconsult.de>  
<http://www.synetz.de>  
<http://www.diversity-league.com>

**Velká Británie:**

[www.focus-consultancy.co.uk](http://www.focus-consultancy.co.uk)  
<http://diversitybulgaria.org/en/>  
<http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequl/general/divover.htm>

**Řecko:**

<http://www.breakthrough.gr/seminar%20files/socInt.html>  
<http://www.vfa.gr>

**Mad'arsko:**

[http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eo/tu/cha\\_6.htm](http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eo/tu/cha_6.htm)  
[http://europeandcis.undp.org/?menu=p\\_publications](http://europeandcis.undp.org/?menu=p_publications)

**Irsko:**

[http://www.diversity.ie/consult\\_train.asp](http://www.diversity.ie/consult_train.asp)  
<http://www.impactglobal.eu>  
<http://www.equality.ie/index.asp?locID=105&docID=691>

**Litva:**

<http://www.lygybe.lt>

**Holandsko**

<http://www.kantharos.com>

**Polsko:**

[http://tolerance.research.uj.edu.pl/?a=elem\\_list&group=9&lang=en](http://tolerance.research.uj.edu.pl/?a=elem_list&group=9&lang=en)  
[http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index.html?http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index\\_pliki/dysk.html](http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index.html?http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index_pliki/dysk.html)

<http://www.humanrightshouse.org/dllvis5.asp?id=1596>

**Portugalsko:**

<http://www.iseg.utl.pt>

**Rumunsko:**

<http://www.i-interact.ro/>

[http://www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/ecit2001-oth-rmn-t05.pdf](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/ecit2001-oth-rmn-t05.pdf)

<http://www.dromesgere.net/>

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0667.htm>

<http://www.cncd.org.ro/>>

<http://www.crj.ro/antidiscriminare.php>

<http://www.antidiscriminare.ro/>

<http://www.hartuiresexuala.ro/home.html>

**Slovensko:**

<http://www.ark.sk>

**Slovinsko:**

<http://www.humus.si>

**Španělsko:**

<http://www.iegd.org>

**Švédsko:**

<http://www.scas.acad.bg/WFM/default.htm>

**Turecko:**

<http://www.ferhanalesi.com>

<http://www.sabanciuniv.edu/ybf/eng/?PrgEmba/Overview.html>

**ČASOPISY**

[www.interculturalpress.com](http://www.interculturalpress.com)

[www.diversityjournal.com](http://www.diversityjournal.com)

[www.diversityonline.com](http://www.diversityonline.com)

[www.hrpress-diversity.com](http://www.hrpress-diversity.com)

[www.diversityinc.com](http://www.diversityinc.com)