

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Aplikace diversity managementu ve vybraných organizacích
Bc. Vendula Teturová

Diplomová práce
2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Vendula TETUROVÁ
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management podniku

Název tématu: Aplikace diversity managementu ve vybraných organizacích

Zásady pro vypracování:

- Úvod
1. Vymezení základní problematiky
 2. Diversity management
 3. Aplikace diversity managementu ve vybraných organizacích
 4. Závěr
 5. Použitá literatura

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

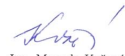
- [1] ARMSTRONG, M., KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] DRUCKER, P., F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 1. vyd. Praha : Management Press, 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.
- [3] KOTLER, P. Marketing management. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [4] WEIHRICH, H., KOONTZ, H. Management. Praha : East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [5] SINGH, V., POINT, S. Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison. Long Range Planning. No. 37, 2004.
- [6] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 19. června 2008
Termín odevzdání diplomové práce: 1. května 2009


doc. Ing. Renáta Mýšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 28. 04. 2009

Vendula Teturová

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu své práce, panu Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D., za průběžnou kontrolu a cenné připomínky při zpracování mé diplomové práce. Poděkování patří rovněž všem institucím, které mi poskytly potřebné materiály.

ANOTACE

Cílem této práce je zjistit, do jaké míry významné společnosti působící na českém trhu práce prosazují řízení rozmanitosti na svých webových stránkách. Internetové stránky firem bývají často primárním zdrojem informací pro potenciální zaměstnance, partnery či investory. Významným způsobem však také vypovídají o přístupu jednotlivých organizací k různorodosti pracovní síly na základě toho, zda se touto problematikou zabývají či nikoli. Snahou bude nejen srovnat přístupy zvolených společností k řízení rozmanitosti, ale také identifikovat důvody těchto firem pro aplikaci teorie odlišnosti do podnikové praxe. Cílem je rovněž zkoumat vztah mezi předmětem činnosti vybraných organizací a zjištěnými důvody pro zavedení diversity managementu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Diverzita; diversity management; rovné příležitosti; diskriminace; sociální odpovědnost; manažerská etika

TITLE

Application of Diversity Management in selected Organizations

ANNOTATION

The aim of this paper is to find out how big corporations acting on the Czech market use diversity statements on their web pages. Web pages of the companies are usually the primary source of information for employees, partners or investors. But they also make a statement of individual organizations to diversity of the workforce in the significant way just by dealing with this issue or not. The aim will be to compare approaches of chosen companies to diversity management and also to identify the reasons of these corporations for application of theory of diversity. Another aim of this paper is to investigate relations between the branch of activity of selected organizations and the recognized reasons for implementation of diversity management.

KEYWORDS

Diversity; diversity management; equal opportunities; discrimination; social responsibility; managerial ethics

OBSAH

Seznam příloh.....	8
Seznam grafů.....	8
Seznam obrázků.....	8
Seznam tabulek.....	8
Seznam zkratk.....	10
Úvod.....	11
1 Vymezení základní problematiky.....	13
1.1 Charakteristika managementu.....	13
1.2 Osobnost manažera.....	14
1.2.1 Manažer a jeho postavení v organizaci.....	15
1.2.2 Předpoklady manažerské práce a dovednosti manažerů.....	16
1.2.3 Styly manažerské práce.....	17
1.3 Manažerské funkce.....	18
1.3.1 Plánování.....	19
1.3.2 Organizování.....	20
1.3.3 Řízení lidských zdrojů.....	22
1.3.4 Vedení lidí.....	25
1.3.5 Kontrola.....	27
1.4 Základní manažerské přístupy.....	29
1.4.1 Klasický management.....	29
1.4.2 Sociální přístupy.....	31
1.4.3 Procesní přístupy.....	32
1.4.4 Systémové přístupy.....	33
1.4.5 Kvantitativní přístupy.....	33
1.4.6 Empirické přístupy.....	33
1.4.7 Moderní přístupy.....	34
1.5 Společenská odpovědnost firem.....	34
1.6 Manažerská etika.....	36
2 Diversity management.....	38
2.1 Úvod do problematiky.....	38
2.2 Charakteristika různorodosti.....	39
2.2.1 Úrovně diverzity.....	40

2.2.2	Legislativní opatření.....	41
2.3	Charakteristika řízení rozmanitosti.....	42
2.3.1	Definice řízení různorodosti.....	43
2.3.2	Rozmanitost kultury.....	45
2.4	Zavádění diversity managementu.....	46
2.4.1	Řízení procesu změn.....	47
2.4.2	Doporučené kroky při zavádění diversity managementu.....	48
2.4.3	Chybné kroky při zavádění diversity managementu.....	50
2.4.4	Možné překážky.....	51
2.5	Model efektivního diversity managementu.....	51
2.6	Přínosy řízení rozmanitosti.....	52
3	Aplikace diversity managementu ve vybraných organizacích.....	54
3.1	Průzkum webových stránek vybraných organizací.....	54
3.2	Metodika průzkumu.....	55
3.2.1	Výběr společností.....	55
3.2.2	Sběr a analýza dat.....	56
3.3	Užití terminologie diversity managementu vybranými organizacemi.....	58
3.4	Důvody vybraných organizací pro zavedení diversity managementu.....	59
3.4.1	Výkonnost organizace.....	61
3.4.2	Pověst a prostředí.....	63
3.4.3	Potřeby stakeholders.....	64
3.5	Statistické ověření předpokladu závislosti dat.....	65
3.6	Dosažené stádium diversity managementu vybranými organizacemi.....	68
3.6.1	Celkové srovnání dosažených stádií.....	69
3.6.2	Mezioborové srovnání dosažených stádií.....	70
3.7	Shrnutí.....	71
4	Příklady úspěšné aplikace diversity managementu.....	74
4.1	Citibank Europe plc, organizační složka.....	74
4.1.1	Rozvoj zaměstnanců.....	75
4.1.2	Řízení rozmanitosti.....	76
4.2	MICROSOFT, s.r.o.....	77
4.2.1	Rozvoj zaměstnanců.....	78
4.2.2	Řízení rozmanitosti.....	78
4.3	UNILEVER ČR, spol. s r.o.....	80

4.3.1	Rozvoj zaměstnanců.....	80
4.3.2	Řízení rozmanitosti	81
5	Doporučení při aplikaci diversity managementu	83
6	Závěr.....	87
7	Použitá literatura	90
8	Přílohy	93

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1:	Seznam vybraných společností rozdělených dle předmětu činnosti.....	93
Příloha č. 2:	Mezioborové srovnání užití pojmů a důvodů pro zavedení DM	94
Příloha č. 3:	Bližší specifikace důvodů pro zavedení DM.....	95
Příloha č. 4:	Mezioborové srovnání dosažených stádií DM.....	96

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1:	Celkové srovnání dosažených stupňů DM jednotlivými organizacemi.....	70
------------	--	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1:	Čtyři úrovně diverzity.....	41
Obrázek č. 2:	Model efektivního diversity managementu.....	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1:	Argumenty pro a proti společenské odpovědnosti	36
Tabulka č. 2:	Rozdíl mezi diversity managementem a pozitivní diskriminací	44
Tabulka č. 3:	Mezioborové srovnání užití pojmů týkajících se diversity managementu	58
Tabulka č. 4:	Mezioborové srovnání důvodů pro zavedení diversity managementu.....	60
Tabulka č. 5:	Mezioborové srovnání společností inklinujících k vyšší výkonnosti	61
Tabulka č. 6:	Mezioborové srovnání společností inklinujících k zlepšení pověsti a prostředí .	63
Tabulka č. 7:	Mezioborové srovnání společností inklinujících k potřebám stakeholders.....	64
Tabulka č. 8:	Výchozí data statistického šetření	66

Tabulka č. 9: Marginální četnosti a celková četnost.....	66
Tabulka č. 10: Teoretické četnosti	67
Tabulka č. 11: Hodnoty pro jednotlivé dvojice indexů i, j	67
Tabulka č. 12: Mezioborové srovnání dosažených stupňů diversity managementu.....	71

SEZNAM ZKRATEK

5P	- program pro podporu prevence poruch příjmu potravy
DM	- diversity management
ES	- Evropské společenství
H_0	- nulová hypotéza
H_1	- alternativní hypotéza
HR	- lidské zdroje
ISO	- Mezinárodní organizace pro normalizaci
LZ	- lidské zdroje
MBO	- Řízení podle cílů
MOC	- Řízení organizačních změn
Plc	- akciová společnost s veřejnou nabídkou akcií
POSDCORB	- počáteční písmena názvů manažerských funkcí plánování, organizování, personální zajištění, příkazování, koordinace, evidence a podávání zpráv, rozpočtování

ÚVOD

V současné době se stále více setkáváme s různorodostí pracovní síly. Manažeři jednotlivých organizací se snaží z tohoto důvodu nalézt různé přístupy k zvládnání odlišností v pracovním prostředí. Jedním z řešení je řízení rozmanitosti, neboli diversity management. Jedná se o nový manažerský přístup, který prosazuje různorodost na pracovišti jako jeden z prostředků vyšší efektivity práce. Diversity management se promítá do nejrůznějších oblastí řízení daných organizací. Napomáhá eliminovat subjektivní posuzování osobní kvalifikace a výkonů a přináší zaměstnavatelům konkurenční výhody založené na lepším využívání potenciálu každého jednotlivce. Praxe ukázala, že vytváření různorodých pracovních týmů a respektování osobních a kulturních odlišností vede k úspěchu. Lidé s různými životními zkušenostmi, odlišným zázemím, znalostmi či zájmy totiž mohou týmovou spolupráci velmi obohatit.

Cílem této práce je zjistit, do jaké míry významné společnosti působící na českém trhu práce prosazují řízení rozmanitosti na svých webových stránkách. Internetové stránky firem bývají často primárním zdrojem informací pro potenciální zaměstnance, partnery či investory. Významným způsobem však také vypovídají o přístupu jednotlivých organizací k různorodosti pracovní síly na základě toho, zda se touto problematikou zabývají či nikoli. Snahou bude nejen srovnat přístupy zvolených společností k řízení rozmanitosti, ale také identifikovat důvody těchto firem pro aplikaci teorie odlišnosti do podnikové praxe. Cílem je rovněž zkoumat vztah mezi předmětem činnosti vybraných organizací a zjištěnými důvody pro zavedení diversity managementu.

První kapitola této práce se bude zabývat vymezením základní problematiky týkající se podnikového řízení. Po bližší specifikaci samotného pojmu management se text této kapitoly zaměří na deskripci osobnosti manažera zahrnující jeho postavení v organizaci, předpoklady či styly manažerské práce. Dále se bude jednat o popis jednotlivých řídicích funkcí a základních manažerských přístupů, které prošly z historického hlediska značným vývojem. Mezi další charakterizované termíny patří společenská odpovědnost firem a manažerská etika. Vymezení tohoto teoretického aparátu se stává základním východiskem pro následující kapitolu, která se zabývá řízením různorodé pracovní síly.

Diversity management je novou disciplínou na současném trhu práce. Jednotlivé organizace se zabývaly touto problematikou sice již dříve, ale různorodí pracovníci představovali pouze zanedbatelné procento. Navíc se předpokládalo, že se odlišní jedinci automaticky přizpůsobí a splynou s ostatními. V současnosti je však zřejmé, že zaměstnanci neodloží své kulturní hodnoty, životní styl či způsob práce jen proto, že např. pracují v jiné zemi. Samotná různorodost se však netýká pouze národnosti či rasy, ale také pohlaví, věku, zdravotního stavu, náboženského přesvědčení či sexuální orientace. Přizpůsobení pracovního prostředí rozmanitým skupinám zaměstnanců představuje pro manažery velkou výzvu. Jedná se o koordinování práce různorodé pracovní síly, a to takovým způsobem, aby byly splněny cíle organizace.

Druhá kapitola této práce se tedy zaměří na vymezení problematiky řízení rozmanitosti. Po bližší specifikaci pojmů diverzita a diversity management se daný text bude zabývat procesem zavádění řízení rozmanitosti do podnikové praxe. Samotná implementace bývá spojována s řadou organizačních změn. Tato kapitola se dále zaměří na deskripci doporučených kroků při zavádění řízení různorodosti jednotlivými organizacemi včetně možných překážek, které se můžou v souvislosti s tímto procesem objevit. Součástí je rovněž model efektivního diversity managementu. Efektivní řízení různorodé pracovní síly má totiž pozitivní vliv na redukci nákladů, tvořivost, řešení problémů uvnitř podniku a organizační flexibilitu. Přínosy řízení rozmanitosti budou shrnuty v samotném závěru této kapitoly.

Aplikací diversity managementu do podnikové praxe se budou zabývat následující kapitoly. Třetí kapitola se zaměří na srovnání přístupů vybraných organizací k řízení různorodé pracovní síly. Samotné srovnání bude vycházet ze specifického průzkumu dat získaných z webových stránek zvolených společností působících na českém trhu práce. Čtvrtá kapitola se bude zabývat konkrétními případovými studii firem, které již diversity management v rámci svých podnikových procesů úspěšně aplikovaly. Vedení těchto společností si totiž uvědomuje, že rozmanitost pracovní síly přináší různé ekonomické výhody jako jsou např. snížení nákladů na nábor, vyšší produktivita či konkurenceschopnost. Poslední kapitola se zaměří na doporučení pro jednotlivé organizace při samotné aplikaci řízení rozmanitosti.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ PROBLEMATIKY

V současné době je řízení velmi důležitou a zároveň nenahraditelnou činností, bez které se větší organizační celek neobejde. Jedná se o disciplínu, která prošla bouřlivým vývojem, a to zejména ve dvou směrech. Na straně jedné dochází k situaci, kdy se oblast řízení rozšiřuje o nové obory činnosti. Na straně druhé se objevují nová teoretická východiska, názory, zkušenosti a poznatky, které ovlivňují dosavadní poznání týkající se managementu. Tato disciplína je založena na poznatcích z praxe, které pak následně v praxi znovu využívá. Hlavními zdroji úspěšného managementu je však propojení praktických zkušeností a teoretických východisek. Cílem této kapitoly je vymezení základních pojmů týkajících se problematiky managementu včetně termínů společenská odpovědnost a etické aspekty v řízení organizace.

1.1 CHARAKTERISTIKA MANAGEMENTU

Pojem management má řadu významů a je možné jej interpretovat mnoha způsoby. Diferenciace tohoto pojmu závisí především na různých souvislostech. Českým ekvivalentem managementu je řízení a může mít tyto významy:¹

- specifická aktivita,
- skupina řídicích pracovníků,
- vědní disciplína.

V případě specifické aktivity se jedná o určitý způsob vedení lidí. Některé definice zdůrazňují složky, které tvoří náplň manažerské práce a obsahují i výčet manažerských funkcí. Další definice se zaměřují na dosažení cílů organizace. „*Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.*“² K. H. Chung, významná osobnost amerického managementu, uvádí tuto definici:

¹ VEBER, J. A KOL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 18. ISBN 80-7261-029-5.

² WEHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů.“

Pojem management může být vnímán i jako určitá skupina lidí v organizaci. Jedná se v podstatě o ztotožnění tohoto pojmu s řídicími pracovníky, tzn. manažery, kteří vykonávají jednotlivé manažerské funkce. Můžeme tedy říci, že řízení je nejen označení funkce, ale také označení určité skupiny lidí, kteří tyto funkce vykonávají. V této souvislosti mluvíme o řízení organizace jako celku a o řízení určité konkrétní činnosti v podniku.

Management je také označován za vědní disciplínu. Jedná se zejména o soubor přístupů, názorů a doporučení, které jednotliví manažeři využívají k zvládnutí svých funkcí a k dosažení jednotlivých organizačních cílů. S. P. Robbins zmiňuje následující definici. *„Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cílů organizace.“* Management se zároveň opírá o poznatky z různých jiných vědeckých disciplín, jako např. z ekonomie, matematiky, statistiky, psychologie, sociologie atd. Tyto poznatky jsou pak aplikovány a rozvíjeny na podmínky řízení.

Je důležité si položit otázku, zda je management věda nebo umění. Vědecký přístup je založen především na jasné koncepci, teoretických předpokladech a dalších znalostech vycházejících z testování hypotéz, analýz a dalších metod výzkumu. Management však obsahuje i prvky umění. P. F. Drucker, jeden z nejvýznamnějších autorů v oblasti managementu posledních let, obhajuje tezi, že *„management nikdy nemůže být exaktní vědou, nýbrž je především činností, která je založena na schopnostech a intuici, které pomáhají vedoucím pracovníkům při plnění jejich úkolů“*³. Zjednodušeně lze tedy říci, že management je určitým propojením vědy a umění.

1.2 OSOBNOST MANAŽERA

Samotný pojem manažer má řadu definic. Lze říci, že je to řídicí pracovník, který se snaží prostřednictvím jiných lidí dosáhnout vytyčených cílů organizace. *„Manažer je ten, kdo*

³ LANG, H. *Management. Trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 9. ISBN 978-80-7179-683-1.

pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. To znamená, že koordinuje práci skupin v jednotlivých odděleních nebo pracuje s jednotlivci.“⁴ Můžeme dále konstatovat, že se jedná o „samostatnou profesi, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi“⁵.

1.2.1 MANAŽER A JEHO POSTAVENÍ V ORGANIZACI

V praxi se vedle osoby manažera setkáváme i s pojmy vlastník a zaměstnanec. Manažer je sice také zaměstnanec, ale s ohledem na výši platu, pravomoci a odpovědnosti se jedná o zaměstnance značně specifického. V případě malého podniku dříve splývala role manažera, vlastníka i zaměstnance. Postupem času se však firmy zvětšovaly a došlo k osamostatnění jednotlivých rolí, resp. k postupnému oddělování funkce vlastníka a manažera. Tento proces s sebou přinesl nutné komplikace spočívající např. v podobě špatné komunikace mezi samotnými manažery, kteří se postupem času začali mezi sebou diferencovat.

Klasické úrovně členění managementu rozděluje řízení do tří skupin:

- základní úroveň,
- střední úroveň,
- vrcholová úroveň.

Základní úroveň řízení je taková úroveň řízení, kdy postavení manažerů je o jeden stupeň výše nad výkonnými pracovníky. Manažeři této úrovně jsou označováni jako řídicí pracovníci první linie a tvoří je např. vedoucí kanceláře, skupiny, směny, mistři, předáči apod. Jedná se o operační úroveň řízení.

Střední úroveň řízení je představována početnou skupinou řídicích pracovníků. Jedná se o manažery druhé linie a zahrnujeme zde zejména vedoucí různých útvarů jako např. vedoucí

⁴ ROBBINS, S., P., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 22. ISBN 80-247-0495-1.

⁵ VEBER, J. A KOL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 17. ISBN 80-7261-029-5.

oddělení v obchodním úseku, technickém úseku atd. Tato úroveň řízení je označována jako technická.

Vrcholová úroveň řízení, tzv. top management, je tvořen nejvyššími řídicími pracovníky, kteří formulují politické a strategické cíle organizace. Usměrnují a koordinují všechny činnosti v dané organizaci a mají těsnou vazbu na vlastníky. Práce manažerů vrcholové úrovně má značný význam, protože na jejich činnosti závisejí konečné výsledky. Do skupiny vrcholového managementu zařazujeme např. i jednatele a prokuristy. Mluvíme zde o strategické úrovni řízení.

1.2.2 PŘEDPOKLADY MANAŽERSKÉ PRÁCE A DOVEDNOSTI MANAŽERŮ

Řídící činnost vedoucích pracovníků v organizacích není s ohledem na náročnost a obtížnost snadná. Proto každý manažer, bez ohledu na to, jakou pozici v organizační struktuře zastává, musí splnit určité předpoklady pro řídicí práci. Tyto předpoklady lze rozdělit na vrozené a získané:

- *vrozené předpoklady* jsou takové předpoklady, které se nedají ovlivnit výchovou ani vzděláním; patří sem např. potřeba řídit a mít moc, schopnost vcítit se, dále pak temperament, intelekt, kreativita atd.;
- *získané předpoklady* jsou takové, které naopak výchovou a vzděláváním získat lze; patří sem např. znalosti ekonomické, sociologické a psychologické, dále poznatky z teorie a praxe, znalost daného oboru, dobré fyzické a duševní zdraví apod.

Vedle uvedených předpokladů řídicí práce je nutné, aby každý manažer měl i určité dovednosti, které jsou potřebné pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni řízení. Celkem existují tři oblasti manažerských dovedností, a to lidské, technické a koncepční.⁶

Lidské dovednosti představují schopnosti vedoucích pracovníků dobře spolupracovat s lidmi, tzn. s jednotlivci i skupinami. Vzhledem k tomu, že manažeři musí realizovat většinu své řídicí práce prostřednictvím jiných lidí, je nezbytné, aby vzájemná komunikace a spolupráce

⁶ DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. *Management*. Praha: Grada Publishing. s. 75. ISBN 80-7169-422-3.

byla efektivní. Důležitým aspektem je také motivace zaměstnanců. Lidské dovednosti jsou podstatné pro provozní manažery zejména z důvodu rozsáhlé komunikace s podřízenými pracovníky.

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

Koncepční dovednosti se týkají schopnosti vidět činnosti v podniku jako jeden celek. Jde o schopnost koncepčně a komplexně myslet. Největší význam mají tyto dovednosti pro manažery vrcholové úrovně řízení. Rozhodování top managementu má dlouhodobé důsledky a má vliv na budoucí vývoj celé organizace.

1.2.3 STYLY MANAŽERSKÉ PRÁCE

Každý manažer disponuje určitým stylem řídicí práce. Tento styl představuje způsob vykonávání manažerské práce. Manažer je však často nucen modifikovat svůj styl řízení v závislosti na různých situacích. Často jsou vytvářeny kombinace těchto stylů, kde se promítá míra participace podřízených pracovníků na rozhodování. Jejich klasifikace je různá dle názorů jednotlivých autorů zabývajících se problematikou řízení. V tomto textu se zaměříme na charakteristiku byrokratického, autoritativního, demokratického a liberálního stylu řízení.

Byrokratický styl řízení je jedním ze základních stylů manažerské práce. Jedná se o takový způsob řízení, jehož podstatou je dodržování příslušných směrnic a nařízení v organizaci. Manažer v tomto případě využívá autority nadřízených.

Autoritativní styl řízení je dalším stylem řídicí práce manažera. Tento způsob vedení lidí je založen na zadávání příkazů a kontrole jejich dodržování. Chování řídicího pracovníka vůči zaměstnancům bývá mnohdy velmi strohé a formální. Z tohoto důvodu není autoritativní styl manažerské práce u zaměstnanců příliš oblíbený.

Demokratický styl řízení je takový způsob vedení lidí, kdy manažer spolupracuje s podřízenými pracovníky. Zaměstnanci mají možnost projevit svůj názor a mají určitý podíl na rozhodování. Manažer je v tomto případě přirozenou autoritou.

Liberální styl řízení je styl manažerské práce, kdy se řídicí pracovník snaží ovlivňovat činnost zaměstnanců co nejméně. Manažer ponechává řadu rozhodnutí na podřízených. Vedoucí pracovník se snaží vůči svým zaměstnancům chovat bezkonfliktně. Výhodou tohoto stylu je, že pracovníci mohou dělat věci podle svého, bez radikálních zásahů vedoucího. Nevýhodou však může být bezcílné tápání zaměstnanců tehdy, když je vedoucí pracovník zapotřebí.

1.3 MANAŽERSKÉ FUNKCE

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které řídicí pracovník v rámci své práce vykonává. Jedná se o prioritu každého manažera. Názory na to, co tvoří základní manažerské funkce, prošly značným vývojem. Z tohoto důvodu se v manažerské praxi můžeme setkat s rozdílným pojetím a klasifikací těchto funkcí. Určité neshody se objevují již v samotném označení jednotlivých manažerských činností. Někteří autoři hovoří o funkcích, jiní o rolích či komponentech manažerské práce. Míra nejednotnosti však panuje i ve vnitřní struktuře těchto činností.

H. Wehrich a H. Koontz jsou autory koncepce manažerských funkcí, která je v současné době jedna z nejznámějších. Manažerské funkce jsou klasifikovány následujícím způsobem:⁷

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění spolupracovníků,
- vedení lidí,
- kontrola.

Koncept manažerských funkcí však bývá předmětem kritiky. Jak již bylo zmíněno, někteří autoři nehovoří o manažerských funkcích, ale rolích. *Henry Mintzberg* místo běžné klasifikace

⁷ WEHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

řídících funkcí zmiňuje deset manažerských rolí, které jsou rozčleněny do tří skupin. Jedná se o toto členění:

- personální oblast – představitel organizace, vůdce organizace a role spojovacího článku,
- informační oblast – role monitorujícího příjemce informací, šířitele informací a mluvčího organizace,
- oblast rozhodování – podnikatel, řešitel problémů, alokátor zdrojů a role vyjednavče.

Zmiňované manažerské funkce jsou označovány jako postupné. Dále ale definujeme tzv. průběžné manažerské funkce. Těmi jsou:

- analýza řešených problémů,
- rozhodování,
- implementace (realizace rozhodnutí včetně koordinace).

1.3.1 PLÁNOVÁNÍ

Plánování patří mezi nejdůležitější manažerské funkce. Je výchozím bodem pro funkce ostatní a obsahuje vymezení cílů a prostředků jejich dosažení. „*Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni.*“⁸ Tato manažerská funkce předchází realizaci ostatních funkcí řídicí práce, protože zahrnuje stanovení cílů. Plánování je prostředkem efektivní realizace všech činností v dané organizační jednotce.

Proces plánování se skládá z těchto kroků:

- uvědomění si silných a slabých stránek podniku, resp. příležitostí a hrozeb,
- stanovení cílů,
- zvažování plánovacích předpokladů,
- stanovení a porovnání alternativ,
- výběr určité alternativy,

⁸ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. s. 93. ISBN 80-251-0396-X.

- zpracování podpůrných plánů,
- sestavení rozpočtů, kde se upřesňují očekávané příjmy a výdaje spojené s realizací určitého plánu.

V organizaci se sestavuje řada *plánů*, které se dají členit podle různých hledisek. Jedná se např. o hledisko časové, hledisko úrovně rozhodovacího procesu, věcné náplně plánu, účelu, kterému plány slouží apod. Z časového hlediska rozlišujeme tyto plány:⁹

- krátkodobé – jsou sestavovány na období jednoho roku, popř. i kratší období;
- střednědobé – jedná se o plány v rozsahu jednoho roku až pěti let;
- dlouhodobé – plány na období zpravidla delší než pět let.

Z hlediska řídicí úrovně se jedná o následující plány:

- strategické – upřesnění strategických záměrů organizace; jedná se o dlouhodobé plány realizované top managementem;
- taktické – směřují k uskutečnění strategických plánů; konkretizují úkoly, které vyplývají ze strategických plánů pro období, na které je taktický plán sestavován; jsou realizovány středním managementem;
- operativní – vycházejí z taktických plánů a jejich záměrů, konkrétních podmínek a informací o zdrojích; jsou sestavovány na čtvrtletí, popř. i kratší časové období.

K realizaci plánu je nutné zabezpečit zdroje, a to v materiálové a nemateriálové podobě, tzn. finanční prostředky, kvalifikovaná pracovní síla, výrobní, skladové a prostorové kapacity, materiálové zabezpečení, infrastruktura apod. Dalšími atributy plánu je termín splnění a určení osoby, která je za realizaci plánu zodpovědná.

1.3.2 ORGANIZOVÁNÍ

Organizování patří mezi další manažerské funkce. Tato funkce je naplňována vytvořením organizační struktury a vymezením základních funkčních náplní, pravomocí a odpovědností. Pouze vhodná organizační forma může vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci

⁹ VEBER, J. A KOL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 57. ISBN 80-7261-029-5.

individuálních pracovníků či týmů při dosahování stanovených cílů organizace. Pokud si firma vytyčila určité cíle a postupy, jak těchto cílů dosáhnout, je nezbytné, aby tento postup byl efektivně zorganizován. Tento požadavek je zásadní také pro využívání disponibilních zdrojů. Můžeme říci, že organizování je „*cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému*“¹⁰.

Základní a nejvyšší organizační normou v podniku je *organizační řád*. Jeho charakteristickým rysem je stručnost a přesnost. Mezi další statutární organizační normy patří *popis funkce* určující nadřízenost a podřízenost pracovníka. Mezi procesní organizační normy zahrnujeme *organizační směrnice a pokyny*. Do skupiny individuálních řídicích dokumentů patří *příkazy ředitele a vyhlášky*. Ostatními písemnými dokumenty mohou být různé *zápisy z porad* apod.

Top management organizace zavádí při procesu organizace vhodnou organizační strukturu. Mezi tyto struktury patří např. liniová, funkcionální, liniově štábní, funkční, maticová, divizní apod. Každá z těchto vyjmenovaných forem má své přednosti a nedostatky. Existují rovněž předpoklady, za kterých je vhodné určitou organizační formu zavést. Nelze však opomenout změny, ke kterým v organizacích dochází. Z tohoto důvodu se často organizace nevyhne úpravám či změnám v organizačních strukturách.

Liniová organizační struktura je základní formou organizování řídicí činnosti. Je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Tato struktura je charakterizována zejména tím, že každý zaměstnanec je podřízený jen jedinému nadřízenému. Ten vykonává všechny řídicí funkce a za činnosti svých podřízených nese plnou zodpovědnost.

Funkcionální organizační struktura je další formou organizační struktury. Je tvořena funkcionálními prvky a funkcionálními vazbami. Tato struktura je charakterizována tím, že místo jediného nadřízeného existuje několik funkčně specializovaných řídicích pracovníků, kteří mají pravomoci a nesou odpovědnost za oblast, která spadá do jejich kompetence.

¹⁰ VEBER, J. A KOL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 118. ISBN 80-7261-029-5.

Liniově štábní organizační struktura se vyvinula z liniové a funkcionální struktury organizace. Je tvořena liniovou a štábní složkou. Štáb sice nemá rozhodovací ani příkazovací pravomoc, ale jeho doporučení jsou většinou řídicími pracovníky akceptována. Jedním z důvodů je i rozsah znalostí a informací, kterým štáb disponuje.

Funkční organizační struktura je takovou strukturou, která je založena na seskupování zaměstnanců do útvarů, a to podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit.¹¹ Tato struktura vyžaduje centralizaci řízení, neboť jednotlivé funkce prováděné odděleně vyžadují celkovou koordinaci. V podniku je respektováno metodické řízení z hlediska odbornosti, ale při střetu kompetencí má přednost liniový vedoucí.

Maticová organizační struktura vzniká rozšířením liniově štábní struktury o doplňkovou strukturu. Tato struktura se vyskytuje nejčastěji při realizaci různých podnikových projektů. Jde o situaci, kdy vybraní pracovníci liniově štábních útvarů a vedoucí doplňkové struktury vytvoří tým za účelem splnění určitého úkolu, který má komplexní charakter. Po splnění tohoto úkolu jsou zaměstnanci opět plně podřízeni vedoucím svých původních útvarů.

Divizní organizační struktura je založena na vytvoření divizí, tedy relativně velkých a samostatných celcích, které jsou orientovány na výrobek, službu, zákazníka nebo místo působení. Jsou vytvořeny v podřízenosti generálního ředitele dané organizace.

V souvislosti s procesem organizování je důležité zmínit, že vrcholová úroveň řízení nese zvýšenou odpovědnost za výkon manažerských funkcí a činností. Jedná se o majetkoprávní, pracovněprávní a trestní odpovědnost.

1.3.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů patří k nejdůležitějším funkcím manažerské práce. Pokud chce být organizace úspěšná, musí se snažit zformovat a motivovat lidský potenciál takovým

¹¹ VEBER, J. A KOL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 132. ISBN 80-7261-029-5.

způsobem, aby bylo zabezpečeno plnění organizačních cílů. Ve velkých podnicích jsou za oblast řízení lidských zdrojů zodpovědní personalisté a výkonný management. Hlavní odpovědnost a konečná rozhodnutí jsou však vedle výše uvedených především na straně vrcholového managementu. V současné době jsou manažeři odpovědní nejen za tvorbu a rozvoj takového pracovního klimatu, které je motivačně pozitivní, ale také za jeho přenesení na podřízené pracovníky.

Management lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce a je nejdůležitější složkou řízení. V tomto pojetí se zdůrazňuje význam člověka a lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a aktivátoru činnosti organizace. „*Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.*“¹² Získání kvalitní pracovní síly není v současné době levnou záležitostí, proto se klade důraz i na zvyšování kvalifikace u stávajících zaměstnanců a na jejich stabilizaci.

Vedle řízení lidských zdrojů definujeme i pojem personální práce: „*Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního vývoje.*“¹³ Rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů lze spatřovat v tom, že řízení lidských zdrojů chápe lidský faktor nejen jako zdroj vhodný pro efektivní využití, ale také jako faktor rozhodující o úspěšnosti organizace. Je tedy žádoucí a nezbytné do jeho rozvoje investovat.

Pokud chce firma dosáhnout svých cílů, je nutné, aby strategické záměry organizace a řízení lidských zdrojů byly ve vzájemné shodě. Výsledkem strategického přístupu v této oblasti řízení je kvalitní, flexibilní a výkonný lidský potenciál. Tyto přístupy je tedy nutné stále

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 27. ISBN 80-247-0469-2.

¹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 13. ISBN 978-80-7261-168-3.

posilovat. Snahou je efektivní a účinné využití pracovního úsilí. „*Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.*“¹⁴

Mezi základní úkoly řízení lidských zdrojů patří:¹⁵

- vytváření souladu mezi počtem a strukturou zaměstnanců a cíli podniku,
- optimální využívání pracovních sil v organizaci,
- formování pracovních týmů s důrazem na vytváření zdravých mezilidských vztahů,
- personální a sociální rozvoj pracovníků,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré pověsti organizace.

Řízení lidských zdrojů se zabývá různými oblastmi. Mezi ty patří:

- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- péče o zaměstnance.

V oblasti personálního plánování se organizace orientuje na *vnitřní trh práce*, kdy mluvíme o stavu a pohybu pracovníků uvnitř organizace a na *vnější trh práce*, kde máme na mysli lokální, regionální, národní a mezinárodní úroveň pracovního trhu. Je žádoucí, aby daná organizace zabezpečila dostatečné množství kvalitní pracovní síly. Budoucí zaměstnanci by měli mít žádoucí osobní charakteristiky, měli by být optimálně motivovaní a mít dobrý vztah

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 51. ISBN 80-247-0469-2.

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 17-18. ISBN 978-80-7261-168-3.

k práci. Dalším požadavkem je flexibilita a připravenost na změny, ke kterým v současnosti často dochází.

Potřebné pracovníky je možné získat různými způsoby. Jedním z nich je *inzerce* v denním tisku, odborných periodikách, na vývěškách apod. Další možností je získávání pracovníků pomocí *internetu* (stránky pracovních míst, agentur nebo médií). Organizace může využívat i *externích služeb* různých zprostředkovatelských agentur či specializovaných poradenských firem. Dále je možné spolupracovat se *vzdělávacími institucemi*, jako např. univerzitami, středními školami nebo učilišti. V souvislosti se získáváním pracovníků se můžeme setkat s pojmem „headhunting“. Jedná se o hledání, resp. „lovení“ mimořádně nadaných vedoucích zaměstnanců působících v různých organizacích.

V praxi se můžeme setkat s různými typy *hodnocení pracovního výkonu*. Nejdříve zmíníme *průběžné hodnocení práce*, kdy vedoucí pracovník sděluje podřízeným svůj názor na momentálně odváděnou práci. Dále se jedná o hodnocení *dlouhodobých výsledků*. To přispívá k motivování pracovníků a za určitých podmínek může přispět ke stanovení finanční odměny pro zaměstnance. Dalším typem je hodnocení *stanovených úkolů*, které se využívá zejména v řízení podle cílů nebo ve stanovení cílů. Posledním typem je hodnocení *kompetencí*, které sleduje úroveň kompetencí jednotlivých pracovníků. Mezi sledované kompetence patří odborné znalosti, řídicí a komunikační dovednosti, iniciativa apod.

Důležitou oblastí řízení lidských zdrojů je rovněž *vzdělávání a rozvoj*. Je důležité rozlišit, jestli se vzdělávání týká manažerů, popř. liniových vedoucích nebo pracovníků, resp. kvalifikovaných pracovníků. Současné metody vzdělávání zaměstnanců se v současné době člení na metody vzdělávání na pracovišti, mimo pracoviště a metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.

1.3.4 VEDENÍ LIDÍ

Vedení lidí je manažerskou funkcí, která představuje cílevědomý proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich prostřednictvím byly naplněny podnikové cíle. Jedná se také o schopnost vést, usměrňovat, motivovat či stimulovat. Je ale důležité zdůraznit následující

skutečnost. „*Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.*“¹⁶ Efektivní řízení lidských zdrojů je faktorem konkurenceschopnosti organizace. Proto je důležité věnovat pozornost vedení lidí, podporovat týmovou spolupráci, motivovat jednotlivce či pracovní skupiny ke kvalitní a odpovědné práci a participaci pracovníků na řízení.¹⁷

Často dochází k záměně pojmů řízení a tvůrčí vedení. Představitelem řízení je manažer, zatímco reprezentantem tvůrčího vedení je vůdce, neboli „*leader*“. Synonymem tvůrčího vedení je tedy pojem *vůdcovství*. Touto problematikou se zabývala řada teorií, díky kterým vznikly různé modely vůdců. Za jejich počátek je považována mřížka chování manažera, tzv. *manažerská síť*. V této mřížce jsou souřadnicemi znázorněny čtyři extrémní styly chování manažera. Jedná se o typ lhostejný, sousedský, úkolový a týmový. Posledním typem, který je v manažerské síti také zaznamenán, je kompromisní typ. Vztah vedoucího pracovníka k pracovníkům podřízeným je vyjádřen prostřednictvím stylu vedení. Tyto styly byly popsány v podkapitole 1.2.3 tohoto textu.

Součástí vedení lidí je také *motivace* zaměstnanců. „*Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince.*“¹⁸ Východiskem pro motivaci je tedy neuspokojená potřeba, kterou je nutné určitým způsobem uspokojit. S touto problematikou souvisí motivační teorie. Ty jsou blíže specifikované v podkapitole 1.4.2 tohoto textu. Od samotné motivace je důležité odlišit pojem *stimulace*. Ta představuje soubor vnějších podnětů, které usměřují jednání pracovníků a které působí na jejich motivaci. Motiv je vlastní vnitřní impuls zaměstnance. Stimul je vnější pobídka, která má podnítit či utlumit určitý motiv.

¹⁶ KOTTER, J., P. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice.* Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-015-5.

¹⁷ JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. *Trénink sociálních a manažerských dovedností. Metodický průvodce.* 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 9. ISBN 80-7261-135-6.

¹⁸ VEBER, J. A KOL. *Management. Základy, prosperita, globalizace.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 63. ISBN 80-7261-029-5.

1.3.5 KONTROLA

Kontrola je manažerská funkce, která je spjata se všemi ostatními funkcemi manažera, tzn. s plánováním, organizováním, řízením lidských zdrojů a vedením. Je využívána řídicími pracovníky na všech úrovních řízení. Podstatou je objektivní zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Kontrola je tedy „kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměr; jedná se o určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům“¹⁹. Další možná definice uvádí následující skutečnost. „Kontrolování zahrnuje veškeré aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným.“²⁰

Proces kontroly rozlišujeme na vnitřní a vnější. *Vnitřní*, tzv. interní kontrola, je realizována subjekty dané organizace. *Vnější*, tzv. externí kontrola, je naproti tomu realizována subjekty stojící mimo organizační jednotku. Důvodem bývají smluvní či zákonné požadavky. Z časového hlediska rozlišujeme kontrolu *předběžnou, průběžnou a následnou*. Dále rozlišujeme kontrolu *řádnou a mimořádnou*. Řádná kontrola má preventivní charakter a uskutečňuje se v předem stanovených termínech. Mimořádná kontrola se uskutečňuje v situacích, kdy se objevily neshody ve vývoji řízené reality nebo v případě snahy získat aktuální informace o skutečném stavu.

Z hlediska působnosti rozlišujeme celkem tři základní typy kontroly. Jedná se o kontrolu preventivní, průběžnou a kontrolu zpětnou vazbou. *Preventivní kontrola* je zaměřena na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů používaných organizací. *Průběžná kontrola* je zaměřena na probíhající operace, které by měly být v souladu se stanovenými cíli organizace. K tomuto zjišťování slouží především standardy. *Kontrola zpětnou vazbou* je zaměřena na konečné výsledky. Podstata tohoto typu kontrolního procesu spočívá v tom, že minulé výsledky jsou „návodem“ pro výsledky budoucí.

¹⁹ VEBER, J. A KOL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 92. ISBN 80-7261-029-5.

²⁰ DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-422-3.

Kontrolní činnost je rozčleněna do několika fází:

- určení předmětu kontroly,
- získání a výběr informací,
- ověření správnosti získaných informací,
- hodnocení kontrolovaných procesů,
- závěry a návrhy opatření,
- zpětná kontrola, která je realizována v případě, že je třeba prověřit účinnost korigujících či nápravných opatření.

Při hodnocení kontrolovaných procesů se používají určitá kritéria. Těmi jsou *standards*, které se rozlišují na obecné normy chování a specifické požadavky. Dalšími kritérii jsou *časové srovnání, konkurenční srovnání a správné řídicí a provozní praktiky*. Poslední jmenované kritérium představuje obecně dané požadavky a je nutné, aby je kvalifikovaný pracovník znal. Zde máme na mysli např. pravidla pro zpracování technických výkresů atd.

V souvislosti s kontrolním procesem se také setkáme s pojmy audit a controlling. *Audit* je „*systematické, nezávislé a dokumentované zkoumání (procesů, činností, popř. funkce útvaru) z hlediska naplňování stanovených zákonů, standardů, postupů, efektivního využívání zdrojů a žádoucího dosahování stanovených cílů*“²¹. V praxi se setkáváme s interním a externím auditem. *Interní audit* provádí zaměstnanci dané organizace, kteří jsou k tomu vyškoleni a kteří jsou nezávislí na činnostech, které prověřují. *Externí audit* je prováděn kvalifikovanými externími zaměstnanci nebo firmami. O výsledku auditu informuje příslušná zpráva. V případě kladného hodnocení je organizaci vydáno osvědčení nebo certifikát.

Vedle toho *controlling* je jeden z nástrojů vyváženého hodnocení výkonnosti podniku. Jedná se o rozsáhlý koordinační koncept, který má pomáhat řídicím pracovníkům usměrňovat chod podniku. Controlling je prováděn specializovanými pracovníky dané organizace či externí firmou a jedná se o: „*získání nových poznatků o řízené realitě na základě systematického*

²¹ VEBER, J. A KOL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 92. ISBN 80-7261-029-5.

zachycení informací a jejich vyhodnocení opírající se o relaci plán versus skutečnost, kterých může být využito k manažerskému rozhodování, koordinaci a plánování“²².

1.4 ZÁKLADNÍ MANAŽERSKÉ PŘÍSTUPY

V souvislosti s vymezením základní problematiky týkající se managementu je nutné zmínit manažerské přístupy k řízení organizace. Mezi ty patří klasický management, dále přístupy sociální, procesní, systémové, kvantitativní, empirické či moderní. Podrobnou specifikaci uvádí následující podkapitoly.

1.4.1 KLASICKÝ MANAGEMENT

Klasický management zdůrazňoval růst produktivity práce na základě vhodného plánování, organizování, vedení a kontrolování lidí v daném podniku. Významné osobnosti klasického managementu vycházely při formulování organizačních zásad především ze svých praktických zkušeností. Na základě zobecnění svého poznání formulovaly pravidla, která se stala klíčovým faktorem úspěchu organizace. Mezi nejvýznamnější představitele patří F. W. Taylor, H. Fayol, M. Weber, H. Ford a T. Baťa. Teoretici současného managementu se k výsledkům jejich práce často vracejí, protože se ukazuje významnost jejich poznatků, které byly aplikovány do praxe už na samotném počátku dvacátého století, a to i přes řadu výhrad týkajících se postavení člověka v systému organizace.

Frederick W. Taylor je označován za „otce vědeckého managementu“. Ve své řídicí práci se zaměřil na zvýšení efektivity výroby, a to snížením nákladů, zvyšováním zisku a také zvýšením mezd pracovníků v důsledku růstu jejich produktivity práce. Jeho principy kladou důraz na používání vědy, vytváření skupinové harmonie a spolupráce, dosahování maximálních výstupů a na rozvoj pracujících.

Mezi zmiňované principy patří:²³

- nahradit empirii vědou (resp. organizovanými znalostmi),

²² VEBER, J. A KOL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 92. ISBN 80-7261-029-5.

²³ WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. s. 43. ISBN 80-7219-014-8.

- místo nesouladu dosáhnout harmonie ve skupinové činnosti,
- místo chaotického individualismu dosáhnout spolupráce lidí,
- místo omezování výstupů pracovat pro jejich maximalizaci,
- zabezpečit rozvoj všech pracujících pro dosažení plného využití jejich schopností a pro dosažení maximální prosperity společnosti.

Henry Ford je další významnou osobností klasického managementu. Zasloužil se o rozvinutí vědeckého řízení, a to zejména rozpracováním poznatků o výhodách hromadné standardizované výroby. Jeho přístupy lze charakterizovat následujícím způsobem:²⁴

- maximální dělba operací na jednoduché úkony,
- využití nekvalifikovaných pracovníků, neboť pro jednoduchý úkon stačí zaškolení,
- zavedení pásové výroby,
- hromadná výroba součástí,
- stabilizace dělníka prostřednictvím přitažlivého výdělku,
- zavedení pětidenního pracovního týdne a osmihodinové pracovní doby.

Henry Fayol je označován za „otce moderní teorie managementu“. Formuloval celkem *pět funkcí správy a čtrnáct principů řízení*. Mezi jednotlivé manažerské funkce zařadil plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu. Mezi principy řízení zařadil např. dělbu práce, pravomoc a odpovědnost, disciplínu, jednotu přikazování, jednotu řízení, podřízenost individuálních zájmů zájmům společným, odměňování, centralizaci, spravedlnost atd. Jeho pojetí managementu bývá někdy označováno jako tzv. *správní řízení*.

Max Weber je autorem klasické *teorie byrokracie*. Jedná se o zavedení přesného systému do řízení administrativy. Aplikace těchto pravidel však potlačuje osobní individualitu, iniciativu a tvořivost. Problém může nastat i v situaci, kdy se má organizace vyrovnat s nečekanými změnami. Přesto však tato teorie řízení může najít své uplatnění i v současnosti. Příkladem může být zavádění norem kvality ISO 9000, které je založeno na přesné specifikaci jednotlivých činností a úkonů v souladu s touto teorií řízení.

²⁴ SIEGL, M., BRODSKÝ, Z. *Management: pro kombinované studium. Díl 1.* 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. s. 31. ISBN 80-7194-680-X.

Tomáš Baťa byl významným představitelem českého klasického managementu. Patřil mezi největší podnikatele své doby a byl zakladatelem obuvnické firmy Baťa ve Zlíně. Mezi nejdůležitější znaky jeho řízení patří např. vytvoření samosprávných hospodářských středisek a dílen, které měly vlastní účet zisků a ztrát, dále pravomoci a odpovědnost řídicích pracovníků, možnost zaměstnanců získat podíl na zisku, důraz na pořádek a disciplínu atd. Je autorem hesla: „*náš zákazník – náš pán*“. Typická je také Baťova cena končící skoro vždy devítkou. Po jeho smrti se vedení firmy ujal jeho bratr Jan Baťa a po válce, kdy byly závody znárodněny, se vedení ujal Tomáš Baťa ml.

1.4.2 SOCIÁLNÍ PŘÍSTUPY

Za ideového zakladatele *školy lidských vztahů* je považován *Elton Mayo*. Spolu se svými spolupracovníky uskutečnil tzv. *Hawthornské studie* ve společnosti Western Electric Company. Jejich výzkumná práce byla rozčleněna do čtyř fází.²⁵

- pokusy zaměřené na zjištění účinku vlivu změn osvětlení na produktivitu práce,
- pokusy zabývající se otázkou vlivu doby nepřetržité práce a dalších pracovních podmínek na produktivitu práce,
- realizace široce pojatého programu dotazování pracovníků s cílem zjistit jejich pracovní postoje a názory,
- identifikace a analyzování sociálních podmínek práce.

Cílem jednoho z pokusů bylo např. zhodnotit vliv systému odměn za úkolovou práci skupiny na produktivitu práce. Výsledek ukázal, že tento systém měl nižší vliv na výkon pracovníků než tlak skupiny, akceptování systému a s tím spojená určitá jistota. Výzkumníci tedy došli k závěru, že společenské normy nebo standardy skupiny byly pro pracovní chování jednotlivců rozhodující.²⁶

²⁵ DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. *Management*. Praha: Grada Publishing, s. 34. ISBN 80-7169-422-3.

²⁶ ROBBINS, S., P., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 54. ISBN 80-247-0495-1.

Abraham Maslow je autorem *teorie hierarchie potřeb*. Definoval celkem pět úrovní. Platí, že uspokojení potřeb nižšího řádu je naléhavější než uspokojení potřeb vyššího řádu. Mezi tyto potřeby patří:

- fyziologické potřeby – primární potřeby lidského těla,
- potřeby jistoty a bezpečí – ochrana před nemocí, ekonomickým strádáním,
- sociální potřeby – touha po přátelství,
- potřeby uznání – skutečné uznání od ostatních lidí,
- potřeby seberealizace – rozvoj potenciálu a schopností.

Frederick Herzberg je autorem *teorie dvou faktorů*. První skupinu tvoří tzv. *udržovací faktory*, které jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti každého pracovníka. Jedná se např. o hygienické či pracovní podmínky, podnikovou politiku a správu, vztah s nadřízenými apod. Další skupinu tvoří *motivační faktory*. V tomto případě mluvíme o motivaci práce, možnosti pracovního růstu, rozsahu odpovědnosti pracovníka atd.

Douglas McGregor je autorem teorie X a Y. *Teorie X* motivuje pracovníky pomocí systému odměn a trestů. Využívá tedy jak pozitivních motivačních faktorů, tzn. prémie, odměn atd., tak i negativních motivačních faktorů, tzn. různých trestů, sankcí apod. Vedle toho *teorie Y* představuje humanistickou teorii. Cílem managementu je tedy podporovat uspokojení z práce a rozvoj potenciálu každého jednotlivce.

1.4.3 PROCESNÍ PŘÍSTUPY

Procesní přístupy se rozvíjely zejména ve 30. letech 20. století. Tyto přístupy propracovávají řadu manažerských funkcí a snaží se o odlišení těchto funkcí od ostatních odborných činností. Představiteli tohoto přístupu jsou např. L. F. Urwick a L. Gulick. *Luther Gulick* je rovněž autorem tzv. systému POSDCORB. Tato zkratka byla vytvořena z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých manažerských funkcí, a to plánování (angl. *planning*), organizování (angl. *organizing*), personální zajištění (angl. *staffing*), přikazování (angl. *directing*), koordinace (angl. *coordinating*), evidence a podávání zpráv (angl. *reporting*) a rozpočtování (angl. *budgeting*).

1.4.4 SYSTÉMOVÉ PŘÍSTUPY

Systémový přístup měl trvalý vliv na další vývoj nauky managementu. Za zakladatele je považován *Ch. I. Barnard*, který vnímal organizaci jako sociálně otevřený systém zahrnující finanční investory, dodavatele i zákazníky. Mezi další představitele patří např. *H. Simon* či *J. Marce*. „*Podstatou tohoto přístupu je fakt, že podnik je považován za kybernetický regulační obvod, který je plánován, řízen a kontrolován managementem. Cílem je zachování rovnováhy systému. Podstatný je také problém zahrnutí komplexního a nestálého podnikového prostředí do systémově teoretického přístupu.*“²⁷ Tento přístup však byl předmětem kritiky, zejména z toho důvodu, že určité prvky v organizaci se těžko zahrnují do systémového přístupu, např. prvky kultury apod.

1.4.5 KVANTITATIVNÍ PŘÍSTUPY

Kvantitativní přístup je charakteristický použitím kvantitativních metod pro zdokonalení rozhodování. Někdy bývá označován jako *operační výzkum*. Tyto metody rozhodování se používají ve složitých rozhodovacích situacích s velkým nebo nekonečným počtem variant. V anglosaské literatuře se používá termín *matematická ekonomie*. Jedná se o vědní obor zabývající se popisem ekonomických problémů za pomoci matematiky. Mezi metody operačního výzkumu patří matematické programování, analýza meziodvětvových vztahů, teorie her, analýza projektů, teorie hromadné obsluhy, teorie zásob a teorie obnovy.²⁸ Představiteli kvantitativního přístupu řízení jsou např. *K. J. Arrow*, *P. A. Samuelson* a *H. A. Simon*.

1.4.6 EMPIRICKÉ PŘÍSTUPY

Empirické, resp. pragmatické přístupy řízení jsou založeny na zobecnění zkušeností a poznatků z praxe. Na základě tohoto zobecnění vznikají různá doporučení pro řídicí pracovníky. Ty jsou zároveň doprovázené řadou praktických příkladů. Pragmatické přístupy jsou často prezentovány poradenskými firmami světového formátu. Mezi představitele těchto

²⁷ LANG, H. *Management. Trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 19. ISBN 978-80-7179-683-1.

²⁸ VEBER, J. A KOL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 299-300. ISBN 80-7261-029-5.

přístupů patří např. A. P. Sloan či P. F. Drucker. *Peter F. Drucker* je považován za průkopníka světového managementu a je rovněž autorem koncepce řízení podle cílů či managementu změny. „*Technika řízení podle cílů (MBO – Management by Objectives) je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech a výkonových normách, na základě kterých budou potom hodnoceni.*“²⁹

1.4.7 MODERNÍ PŘÍSTUPY

Mezi moderní přístupy managementu zařazujeme reengineering a benchmarking. *Reengineering* lze definovat jako: „*přehodnocení a radikální rekonstrukci podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, služby a rychlost*“³⁰. Uvedený reengineering může být částečný, podnikový a komplexní. U částečného se změny uskutečňují jen v určité části podniku, u podnikového se změny týkají celého podniku a u komplexního se jedná o integraci dodavatelů a zákazníků do výrobního procesu.

Benchmarking patří mezi další moderní přístupy řízení. Jedná se o sledování a hodnocení firmy pomocí srovnávání s jinými firmami, zpravidla těmi nejlepšími v oboru, za účelem zvýšení efektivnosti dané organizace. Rozlišujeme interní a externí benchmarking. *Interní* se týká především velkých korporací. Inspirující přístupy a nástroje se v tomto případě hledají uvnitř organizace, a to u útvarů, které dané problémy zvládají nejlépe. Naproti tomu *externí* benchmarking čerpá inspirující poznatky od jiných subjektů a může mít podobu odvětvovou a mimoodvětvovou.

1.5 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

Společenská odpovědnost firem je výchozím programem, který vyjadřuje dialog mezi organizací a skupinou stakeholders. Samotný pojem stakeholders označuje subjekty a skupiny vnějšího prostředí ovlivňované rozhodnutími a politikou organizace a které zároveň mají vliv

²⁹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. s. 104. ISBN 80-251-0396-X.

³⁰ HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness, 2001.

na činnost organizace. Mluvíme např. o zaměstnancích, odborových organizacích, akcionářích, investorech, věřitelích, dodavatelích, zákaznících, konkurenci, médiích, místních komunitách či společenských a politických skupinách. Další možná definice společenské odpovědnosti firem má tuto podobu: „*Společenská odpovědnost je určitý závazek firmy, překračující principy ekonomických zákonů, který realizuje dlouhodobé cíle, pozitivní pro společnost.*“³¹

Na společenskou odpovědnost firem můžeme nahlížet z více hledisek. Rozlišujeme hledisko klasické a sociálně-ekonomické. *Klasický přístup* zdůrazňuje skutečnost, že jediná odpovědnost manažerů spočívá v maximalizaci zisku. Vedle toho *sociálně-ekonomický přístup* zastává názor, že společenská odpovědnost řídicích pracovníků překračuje rámec zisku a zahrnuje i ochranu a zvyšování blahobytu společnosti.

Přístup organizace ke společenské odpovědnosti členíme do několika fází. *V první fázi* pracují řídicí pracovníci pouze v zájmu vlastníků a akcionářů. Snahou je tedy minimalizovat náklady a maximalizovat zisk. *V této fázi* však zatím manažeři nepocítují společenskou odpovědnost. *Druhá fáze* je charakteristická odpovědností řídicích pracovníků vůči zaměstnancům organizace. V centru zájmu jsou tedy lidské zdroje a rozvoj lidského potenciálu. *Ve třetí fázi* dochází k rozšíření zájmu manažerů o další subjekty, mezi které patří zákazníci a dodavatelé. Cílem jsou tedy dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy, kvalitní výrobky a služby či stabilní cenová politika. *Poslední fáze* je charakteristická naplněním sociálně-ekonomického přístupu sociální odpovědnosti. *V této fázi* manažeři pocítují odpovědnost za celou společnost. Řídicí pracovníci se snaží podporovat sociální spravedlnost a chránit životní prostředí.

Základním dokumentem, který se zabývá sociální odpovědností firem, je tzv. *Zelená kniha*. Tento dokument byl vydán z podnětu Evropské komise a obsahuje nejen základní principy a nástroje, ale také přístupy k uvedené problematice. V podstatě se jedná o první strategii v rámci Evropy týkající se sociální odpovědnosti. Cílem je podnítit zájem o tuto problematiku

³¹ ROBBINS, S., P., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 119. ISBN 80-247-0495-1.

na lokální, regionální, národní a mezinárodní úrovni. Argumenty pro a proti společenské odpovědnosti uvádí následující tabulka.

Tabulka č. 1: Argumenty pro a proti společenské odpovědnosti

Pro	Proti
Očekávání veřejnosti.	Omezení maximalizace zisku.
Dlouhodobý zisk.	Rozměňování účelu podnikání.
Etické závazky.	Vyšší náklady.
Veřejná image.	Příliš mnoho moci v rukou podnikatelů.
Lepší životní prostředí.	Nedostatek dovedností.
Omezení dalších vládních regulací.	Nedostatečná přehlednost.
Rovnováha moci a odpovědnosti.	-
Zájmy akcionářů.	-
Vlastnictví zdrojů.	-
Nadřazenost prevence nad „léčbou“.	-

Zdroj: ROBBINS, S., P., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 120. ISBN 80-247-0495-1.

1.6 MANAŽERSKÁ ETIKA

Vedle společenské odpovědnosti je důležité zmínit pojem etika. Ta obsahuje základní pravidla a principy, které určují, co je správné a co nikoliv. Celkem rozlišujeme čtyři přístupy k etice. Jedná se o přístup utilitární, přístup zohledňující lidská práva, teorii spravedlnosti a teorii sjednocujících společenských smluv.³² *Utilitární přístup* zohledňuje taková etická rozhodnutí, která jsou založena na výsledcích a důsledcích. Další přístupy k etice zohledňují *lidská práva*. V tomto případě se jedná zejména o respektování a ochraňování osobních svobod, dále pak svobodu myšlení a slova, zajištění bezpečnosti atd. Třetím etickým přístupem je *teorie spravedlnosti*. Zde mluvíme o formulování a dodržování čestných a spravedlivých pravidel včetně právních norem a omezení ze zákona. Posledním přístupem je *teorie sjednocujících společenských smluv*, kdy etická rozhodnutí jsou založena na empirických a normativních faktorech.

³² ROBBINS, S., P., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 128. ISBN 80-247-0495-1.

Manažerská etika je naplňována třemi oblastmi, a to morálkou, erudicí a aplikací.³³ *Oblast morálky* se zabývá zásadami obecné morálky, respektováním zákonných a společenských norem, historickými a místními zvyklostmi v rámci mezilidských vztahů, vnitřním přesvědčením o úloze morálky či zdokonalováním a sebevýchovou v morálních postojích. *Oblast erudice* zahrnuje systém celoživotního vzdělávání, znalosti specifických podmínek řízeného objektu, využívání teoretických a praktických znalostí a zkušeností, aplikaci syntézy a synergie, strategické myšlení a motivaci lidí, duševní hygienu atd. *Oblast aplikace* se zabývá aplikací morálky a erudice do každodenní praxe managementu, dodržováním zásad manažerské etiky všemi pracovníky, analýzou současné úrovně etického chování v organizacích, analýzou přínosu manažerské etiky, transparentním jednáním apod.

Etickými aspekty se zabýváme zejména v oblasti řízení lidských zdrojů. Při přijímání pracovníků a ukončování pracovního poměru se můžeme setkat s *diskriminací*, a to především na základě věku, rasy, pohlaví, náboženské či politické příslušnosti, fyzického vzhledu apod. Existence etických kodexů by měla tomuto zabránit. *Etické kodexy* obsahují principy chování, které organizace dodržuje v rámci své podnikatelské činnosti a ve vztazích se svými partnery, tzn. pracovníky, zákazníky, akcionáři, ostatními investory nebo dodavateli. Zpravidla také shrnuje morální normy, které jsou od zaměstnanců očekávány. Zde máme na mysli např. konflikty zájmů, otázku rovných příležitostí, sexuálního obtěžování, otázku zdraví a bezpečnosti při práci či znečišťování životního prostředí.

Cílem této kapitoly bylo vymezení základních pojmů týkajících se problematiky managementu. Kromě specifikace samotného termínu management se tento text zaměřil také na deskripci osobnosti manažera, řídicích funkcí vedoucích pracovníků a základních manažerských přístupů k řízení organizace. Dále byly charakterizovány termíny společenská odpovědnost a etické aspekty v podnikání. Vymezení této problematiky se stává základním východiskem pro následující kapitolu, která se zabývá řízením různorodé pracovní síly.

³³ DYTRT, Z., MYŠKOVÁ, R., BRODSKÝ, Z. *Manažerská etika: pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. s. 15-17. ISBN 978-80-7395-037-8.

2 DIVERSITY MANAGEMENT

V současné době se stále více setkáváme s rostoucí různorodostí pracovní síly a očekává se, že tento trend bude pokračovat i v 21. století. Vrcholoví manažeři jednotlivých organizací se snaží z tohoto důvodu nalézt různé přístupy k zvládnání odlišností v pracovním prostředí. Důraz je kladen především na efektivitu. Ne vždy je však snadné zhodnotit dopad různorodosti týmu na výkon zaměstnanců či na budoucí vývoj organizace. Proto je důležité, aby řídicí pracovníci přistupovali k této problematice zodpovědným způsobem. Cílem této kapitoly je vymezení základních pojmů týkajících se nové disciplíny na současném trhu práce, která se nazývá diversity management. Tato kapitola dále popisuje základní přístupy k zavádění řízení rozmanitosti do podnikové praxe.

2.1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Současný trh práce nás přivádí do častého kontaktu s cizinci. Schopný manažer či řadový pracovník se musí nejen domluvit v cizím jazyce, ale musí být i připravený na konfrontaci s rozdílnou kulturou. Tento „střet“ jiných kulturních systémů může vyvolat jisté problémy. Diversity management však „vychází z přesvědčení, že různorodé pracovní prostředí je pro podnik nikoliv problémem, ale výhodou či dokonce zdroj firemní prosperity“³⁴. Z tohoto důvodu různé nadnárodní společnosti zavádějí nová komplexní opatření složená z výcviků, týkajících se konceptu teorie odlišnosti. Před současnými manažery stojí velká výzva. Jedná se o koordinování práce různorodých pracovních sil, a to takovým způsobem, aby byly splněny cíle organizace.

V posledních desetiletích došlo k radikální změně demografické situace a vývoje ve společnosti ve většině evropských zemí. Česká republika v tomto případě není výjimkou. Pokles porodnosti se jeví jako zásadní problém. „*To má za následek stárnutí populace, krizi*

³⁴ POTOČKOVÁ, D., BŘEZINOVÁ, K. *Diversity management aneb zvládnání odlišností v pracovním prostředí* [online]. HR forum, c2004-2009 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <http://www.mkc.cz/uploaded/Zvladani_odlisanosti.pdf>.

*důchodového systému a čím dál větší potíže s náborem kvalitních zaměstnanců.*³⁵ Stárnutí populace bude mít na různorodost pracovní síly významný vliv. Jedním z řešení současného vývoje je integrace pracovníků z cizích zemí. Ti však mají jiné kulturní zázemí a sociální návyky, a to obnáší určitá rizika. Imigrační proces v České republice je navíc příliš byrokratický a obstrukční, což celou situaci neusnadňuje. Přesto je důležité si uvědomit, že dobře řízená integrace zahraničních pracovníků představuje nejen ekonomický, ale také kulturní přínos.

Dalším možným řešením celé situace je zaměstnání dosud nevyužitých pracovních rezerv. Jedná se o ženy s malými dětmi, absolventy bez praxe či zdravotně postižené osoby. Zde však narážíme na konzervativní přístupy a předsudky, které jsou často neodůvodněné či dokonce neoprávněné. *„Diverzita se jeví jako klíč k řešení, neboť je ústředním heslem iniciativ zaměřených na prosazování pravidel rovných příležitostí a odbourávání diskriminace a předsudků.*³⁶ Někteří řídicí pracovníci však již poznali, že různorodost může být aktivem, protože přináší široké spektrum názorů na řešení problémů. K rozmanitosti tedy nezaujímají negativní postoj, ale právě naopak. Je chápána jako konkurenční výhoda.

2.2 CHARAKTERISTIKA RŮZNORODOSTI

Dříve, než se budeme zabývat samotnou problematikou diversity managementu, zmíníme pojem související, a to *diverzitu*. Ta znamená rozmanitost či různorodost a označuje *„koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál“*³⁷. V souvislosti s tímto pojmem se můžeme setkat i s termínem *rovné příležitosti*. Ty jsou založeny zejména na dodržování zákonných norem týkajících se potírání diskriminace menšinových skupin. Diverzita, resp. řízení diverzity, je však termínem daleko širším. Snahou je nejen podporovat rovné příležitosti, ale také kulturní senzitivitu a práci s odlišností.

³⁵ VELÍŠKOVÁ, H. *Víc (různých) hlav víc ví*. Praha: Nový Prostor, o.s., 2007. s. 17. ISBN 978-80-903990-0-6.

³⁶ VELÍŠKOVÁ, H. *Víc (různých) hlav víc ví*. Praha: Nový Prostor, o.s., 2007. s. 17. ISBN 978-80-903990-0-6.

³⁷ VELÍŠKOVÁ, H. *Víc (různých) hlav víc ví*. Praha: Nový Prostor, o.s., 2007. s. 16. ISBN 978-80-903990-0-6.

Samotné vnímání diverzity prošlo od počátku 70. let 20. století značným vývojem. Mezi jednotlivými manažery dlouho převládal názor, že podstata různorodosti pracovní síly spočívá ve zvýšení podílu osob určitého pohlaví, národnosti nebo etnického původu a že cílem diverzity je nábor a udržení více lidí z tzv. neúměrně málo zastoupených skupin.³⁸ Po zavedení změn v právních rádech jednotlivých států docházelo k situacím, kdy byl na organizace vyvíjen nátlak, aby najímaly více osob z menšinových skupin včetně žen. V souvislosti s tímto vývojem vzniklo hnutí tzv. *pozitivní diskriminace*. Přínos tohoto hnutí je však diskutabilní. Kromě toho může pozitivní diskriminace naznačovat, že příslušníci menšin jsou méněcenní, protože nejsou schopni vyhovět běžným požadavkům společnosti.

2.2.1 ÚROVNĚ DIVERZITY

Evropská unie definovala celkem šest úrovní diverzity. Jedná se o:³⁹

- pohlaví,
- rasu a národnost,
- zdravotní postižení,
- věk,
- sexuální orientaci,
- náboženské přesvědčení.

Jiné členění rozlišuje čtyři úrovně diverzity. První úroveň se týká osobnosti člověka. Dále mluvíme o interní, externí a organizační dimenzi.⁴⁰ *Osobnost* člověka zahrnuje zejména osobní styl každého jednotlivce. *Interní dimenze* se týká vnitřních znaků diverzity. Jedná se o aspekty, které se dají daným člověkem jen velmi těžce změnit. Do této úrovně zahrnujeme pohlaví, národnost, rasu, sexuální orientaci, věk a zdravotní stav. *Externí dimenze* se týká vnějších znaků diverzity. Je charakteristická variabilními aspekty, jako jsou bydliště, příjem, osobní zvyky, způsoby trávení volného času, náboženství, vzdělání, pracovní zkušenosti,

³⁸ KEIL, M., et al. *Diversity Management: Vzdělávací manuál* [online]. European Commission, 2007 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=cs>>.

³⁹ KEIL, M., et al. *Diversity Management: Vzdělávací manuál* [online]. European Commission, 2007 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=cs>>.

⁴⁰ POTOČKOVÁ, D., BŘEZINOVÁ, K. *Diversity management aneb zvládání odlišností v pracovním prostředí* [online]. HR forum, c2004-2009 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <http://www.mkc.cz/uploaded/Zvladani_odlisnosti.pdf>.

vzhled, partnerský a rodičovský vztah. *Organizační dimenze* je spojena s prací a kariérou. Do této úrovně zahrnujeme funkční zařazení, manažerskou pozici, pracovní náplň, příslušnost k oddělení, místo práce, příslušnost k odborům nebo jiným spolkům a služební stáří. Tyto zmiňované úrovně zachycuje obr. č. 1.

Obrázek č. 1: Čtyři úrovně diverzity



Zdroj: POTOČKOVÁ, D., BŘEZINOVÁ, K. *Diversity management aneb zvládání odlišností v pracovním prostředí* [online]. HR forum, c2004-2009 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <http://www.mkc.cz/uploaded/Zvladani_odlisnosti.pdf>.

2.2.2 LEGISLATIVNÍ OPATŘENÍ

Nová legislativa Evropské unie týkající se zákazu diskriminace měla zásadní dopad na obchodní společnosti ve všech evropských zemích. Právní prostředí firem se změnilo zejména díky nové definici článku 13 Evropské smlouvy a zavádění dvou směrnic do národních právních řádů. První z nich byla *Směrnice Rady 2000/43/ES*, kterou se zavádí zásada rovného zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ. Tato směrnice zakazuje diskriminaci v oblasti zaměstnávání, vzdělávání, sociálního pojištění, zdravotní péče a přístupu ke zboží a službám. Další směrnicí byla *Směrnice Rady 2000/78/ES*, kterou 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 Evropské unie si navíc vytvořila vlastní legislativní právní úpravu pro boj proti diskriminaci osob.⁴¹

2.3 CHARAKTERISTIKA ŘÍZENÍ ROZMANITOSTI

Řízení rozmanitosti, neboli *diversity management*, je novým manažerským přístupem, který prosazuje různorodost na pracovišti jako jeden z prostředků vyšší efektivity práce. Manažeři organizací soukromého a veřejného sektoru se snaží najít způsob, jak se co nejlépe vypořádat se stále se zvyšující různorodostí pracovních sil. To však může být v mnohých případech komplikované. Z toho důvodu se řízení rozmanitosti stalo neodmyslitelnou součástí strategie řízení lidských zdrojů. *„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.“*⁴²

Obchodní společnosti se s problematikou diverzity pracovních sil potýkaly již dříve. Různorodí pracovníci však představovali pouze zanedbatelné procento. Do 80. let 20. století se předpokládalo, že se odlišní jedinci automaticky přizpůsobí a splynou s ostatními. Nyní je však zřejmé, že zaměstnanci neodloží své kulturní hodnoty, životní styl či způsob práce jen proto, že pracují v jiné zemi. Přizpůsobení pracovního prostředí různorodým skupinám v organizaci tedy představuje pro manažery velkou výzvu. *„Teoretická východiska a techniky řízení rozmanitosti byly postupem času podporovány jak ze strany manažerů, tak ze strany odborníků připravujících tréninky, konzultantů zabývajících se problematikou diverzity a akademických pracovníků.“*⁴³

Diversity management se promítá do různých oblastí v dané organizaci či firmě. Cílené prosazování pravidel různorodosti v podnikovém prostředí zefektivňuje firemní procesy a napomáhá eliminovat subjektivní posuzování osobní kvalifikace a výkonů. Diversity

⁴¹ KEIL, M., et al. *Diversity Management: Vzdělávací manuál* [online]. European Commission, 2007 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=cs>>.

⁴² KEIL, M., et al. *Diversity Management: Vzdělávací manuál* [online]. European Commission, 2007 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=cs>>.

⁴³ IVANCEVICH, J., M., GILBERT, J., A. *Diversity management: Time for a New Approach*. Public Personnel Management, 2000. vol. 29, no. 1, s. 75-92. ISSN 0091-0260.

management přináší zaměstnavatelům konkurenční výhody založené na lepším využívání potenciálu každého jednotlivce. Praxe ukázala, že vytváření různorodých pracovních týmů a respektování osobních a kulturních odlišností vede k úspěchu. Každý člověk je v něčem odlišný. Je však důležité tuto odlišnost při vzájemné spolupráci v týmu chápat jako výhodu. Lidé s různými životními zkušenostmi, odlišným zázemím, znalostmi či zájmy totiž mohou týmovou spolupráci velmi obohatit.

2.3.1 DEFINICE ŘÍZENÍ RŮZNORODOSTI

V literatuře se můžeme setkat se zjednodušeným a širším pojetím řízení rozmanitosti. Zjednodušené pojetí se zaměřuje zejména na rasu a pohlaví. Jedná se o „*závazek organizací získat, udržet, odměnit a podpořit menšiny a osoby ženského pohlaví*“⁴⁴. R. Roosevelt Thomas, prezident Amerického institutu řízení diverzity, tuto definici rozšířil o věk, osobní a pracovní prostředí, úroveň vzdělání a osobnost. Zahrnuje zde životní styl, sexuální orientaci, geografický původ, délku praxe v organizaci, postavení či způsob vedení.⁴⁵ Širší pojetí definuje diversity management tedy jako „*závazek organizací získat, udržet, odměnit a podpořit různorodou skupinu produktivních, motivovaných a zavázaných pracovníků včetně osob různé pleti, ženského pohlaví a tělesně postižených osob*“⁴⁶.

Další možná definice uvádí, že diversity management se týká strategického organizačního přístupu k rozvoji různorodého pracovního týmu, změn v kultuře organizace a posílení pracovní síly. Od činností a předpokladů označovaných jako pozitivní diskriminace se přibližuje k řízení, které je komplexní, odráží různorodost pracovní síly a její potenciál. V ideálním případě se jedná o pragmatický přístup, ve kterém účastníci změnu očekávají a počítají s ní, nemají obavy z rozdílnosti lidí nebo jejich vnímání jako hrozby a pohlíží na pracoviště jako na místo pro osobní růst a změnu v dovednostech a výkonu s přímým

⁴⁴ IVANCEVICH, J., M., GILBERT, J., A. *Diversity management: Time for a New Approach*. Public Personnel Management, 2000. vol. 29, no. 1, s. 76. ISSN 0091-0260.

⁴⁵ BERGEN, C., W., SOPER, B., FOSTER, T. *Unintended Negative Effects of Diversity Management*. Public Personnel Management, 2002. vol. 31, no. 2, s. 244. ISSN 0091-0260.

⁴⁶ IVANCEVICH, J., M., GILBERT, J., A. *Diversity management: Time for a New Approach*. Public Personnel Management, 2000. vol. 29, no. 1, s. 77. ISSN 0091-0260.

finančním prospěchem pro danou organizaci.⁴⁷ Tato definice je charakteristická zejména zdůrazněním strategického přístupu.

Je důležité uvést, že diversity management není *pozitivní diskriminací*. Tento termín je někdy označován jako afirmativní akce a souvisí s pojmy rovné příležitosti a nediskriminace. Pozitivní diskriminace se snaží napravit nerovnoprávnosti znevýhodněných skupin lidí. Přestože je hlavním záměrem zejména zajištění rovnocenných pracovních příležitostí pro všechny, aplikace těchto opatření na trhu práce může vyvolat negativní reakce. Je to zejména v případech, kdy se zvýhodněná osoba jeví jako nedostatečně kvalifikovaná. Užití afirmativních akcí se pak může jevit jako neefektivní a nespravedlivé. Kritikové v této souvislosti užívají pojmu *negativní diskriminace*⁴⁸. Rozdíl mezi diversity managementem a pozitivní diskriminací popisuje tab. č. 2.

Tabulka č. 2: Rozdíl mezi diversity managementem a pozitivní diskriminací

Pozitivní diskriminace	Diversity management
Spojena se strategickým použitím plánu lidských zdrojů.	Bez vazby na strategický plán lidských zdrojů. Proaktivní.
Reaktivní. Založena na legislativní úpravě a morálních pravidlech.	Zaměřen na budování různorodých týmů.
Nepoužívá žádné formální metody aktivit team building ⁴⁹ .	Zahrnuje rasu, etnickou příslušnost, věk, náboženství, sexuální orientaci a tělesná omezení.
Zaměřena zejména na ženy a osoby různé barvy pleti.	Bere v úvahu různorodost týkající se externích spolupracovníků, zaměstnanců a jejich náboru a skupiny stakeholders.
Hlavní důraz je kladen na firemní zaměstnance a ne na externí spolupracovníky.	Vyzdvihuje a oceňuje rozdíly v hodnotách, zvycích a normách.
Snaží se o to, aby se jednotlivci ztotožnili s firemní kulturou.	Snaží se pozitivně ovlivňovat osoby vůči těm, kteří jsou odlišní.
Používá právní normy, aby zabránila diskriminaci ze strany domnělých či prokázaných agresorů.	-

Zdroj: IVANCEVICH, J., M., GILBERT, J., A. *Diversity management: Time for a New Approach*. Public Personnel Management, 2000. vol. 29. no. 1. s. 89. ISSN 0091-0260.

⁴⁷ ARREDONDO, P. *Successful Diversity Management Initiatives*. London: Sage, 1996. s. 17. ISBN 978-08-0397-291-9.

⁴⁸ Dále se užívá pojem obrácená diskriminace.

⁴⁹ Jedná se o aktivity zaměřené na zlepšení spolupráce členů uvnitř pracovních skupin.

2.3.2 ROZMANITOST KULTURY

Řízení rozmanité pracovní síly se vztahuje k multikulturní problematice. „*Kultura je systém sdílených přesvědčení, hodnot, zvyků, chování a artefaktů, jež lidé v rámci jedné společnosti používají ve vzájemné interakci mezi sebou a světem.*“⁵⁰ Diversity management k nám přichází z kulturně a sociálně heterogenních zemí jako jsou USA, Austrálie nebo Holandsko. Tyto země se tedy potýkaly s touto problematikou dříve než Česká republika. Řízení rozmanitosti však nemůže fungovat, aniž by vycházelo z určitých morálních a právních východisek. Vedle dodržování právní legislativy je nutné respektovat etické aspekty ve společnosti a chápat ochranu lidských práv jako součást identity firmy.

Česká republika již není homogenní společností jako dříve. V souvislosti s procesem globalizace obchodu je proto nutný *konceptní a strategický přístup* k řízení různorodosti. Pochopení kulturních rozdílů v pracovním prostředí není snadné. Existují však jisté základní osy, podél nichž můžeme studovat a blíže chápat jiné kultury. Jedná se o:⁵¹

- přístup a pojetí autority,
- přístup ke vztahům a pravidlům,
- přístup k jednotlivci a ke skupině,
- přístup k vyjadřování emocí,
- orientaci v čase.

V souvislosti se změnou složení pracovních sil musí manažeri věnovat zvýšenou pozornost kultuře organizace. „*Kultura nějaké organizace se vztahuje k jedinečné konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jedinci shodují za účelem splnění nějakých úkolů.*“⁵² Hlavním cílem je vytvoření takové podnikové kultury, která bude podporovat diverzitu. To znamená, že bude vyvolávat a podporovat zapojení všech jednotlivců a jejich názorů do činností organizace. Dochází k formování

⁵⁰ POTOČKOVÁ, D., BŘEZINOVÁ, K. *Diversity management aneb zvládání odlišností v pracovním prostředí* [online]. HR forum, c2004-2009 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <http://www.mkc.cz/uploaded/Zvladani_odlisenosti.pdf>.

⁵¹ POTOČKOVÁ, D., BŘEZINOVÁ, K. *Diversity management aneb zvládání odlišností v pracovním prostředí* [online]. HR forum, c2004-2009 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <http://www.mkc.cz/uploaded/Zvladani_odlisenosti.pdf>.

⁵² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 199. ISBN 80-247-0469-2.

unikátní kultury na pracovištích. Různorodost pracovních sil přispívá nejen k tvůrčímu řešení problémů dané společnosti, ale také posiluje morálku na pracovišti.

2.4 ZAVÁDĚNÍ DIVERSITY MANAGEMENTU

Při samotném zavádění diversity managementu do podnikové praxe můžeme použít model pro porozumění řízení odlišností. Tento model rozlišuje celkem čtyři přístupy k řízení různorodé pracovní síly. Mezi ty patří:⁵³

- rezistence,
- diskriminace a spravedlnost,
- zpřístupnění a legitimita,
- učení se.

Přístup rezistence různorodost přehlíží. Hlavním argumentem tohoto přístupu je názor, že pokud jsou lidé dostatečně schopní, tak uspějí bez ohledu na cokoliv, tedy bez ohledu na jejich zázemí. Žádný vnější zásah proto není nutný. *Přístup diskriminace a spravedlnosti* pohlíží na rozdílnost jako na příčinu problémů. Cílem je chránit ty, kteří jsou nějakým způsobem odlišní, a to zajištěním rovných příležitostí a přizpůsobením rozdílů. Výsledkem je však vytvoření dvou oddělených skupin. Členové většinové skupiny jsou vnímáni jako „standard“ v daném podniku. Naproti tomu členové menšinové skupiny jsou označeni jako „ti druzí“. Do této kategorie zařazujeme principy rovných příležitostí.

Zpřístupnění a legitimita vnímají různorodost jako vytváření příležitostí. Rozdílnost je v tomto případě oceněna, často však z důvodu nepříznivého demografického vývoje. V tomto přístupu je kladen důraz na začlenění jednotlivce. *Přístup učení se* uznává, že řízení odlišností a podobností nabízí velké množství příležitostí. Na druhou stranu ale také zohledňuje náklady. Díky začlenění tohoto přístupu do dané podnikové kultury mají zaměstnanci možnost setkat se s rozdílnými stanovisky či kulturními hodnotami jiných lidí. Výsledkem je pluralitní a multikulturní organizace. Konkurenční výhodu je ale také možné získat prostřednictvím rozvíjení různých způsobů myšlení, vedení k větší kreativě a zlepšení procesu rozhodování.

⁵³ SINGH, V., POINT, S. *Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison*. Long Range Planning, 2004. vol. 37. is. 4. s. 297. ISSN 0024-6301.

Správný přístup k zavádění diversity managementu může při *vyjednávání* mezi organizací a zaměstnanci vést k situaci „*výhra-výhra*“. Zúčastněné strany se v tomto případě snaží nalézt takové řešení, které je pro jednající strany vzájemně prospěšné. Tato strategie je vhodná pro vytváření dlouhodobých vztahů a budoucí spolupráci. Další strategií je situace „*výhra-prohra*“, kdy úkolem vyjednavče je prosazení svých záměrů bez ohledu na druhou stranu, resp. strany. Naproti tomu strategie „*principiálního vyjednávání*“ je zaměřena jak na prosazování vlastních záměrů, tak i na rozvoj další budoucí spolupráce se zúčastněnými stranami. Pro úspěšné vyjednávání je nutné aktivní naslouchání, dále pak empatie, percepční senzitivita, asertivita či argumentační dovednosti.

Při vyjednávání je rovněž důležité dodržovat určité principy:⁵⁴

- zajímat se vždy o situaci druhé strany,
- přistupovat k jednání s promyšlenou strategií,
- navodit dobrou atmosféru pro jednání,
- čelit problémům, nikoliv osobám,
- zaměřit se na věcné, racionální postupy pro dosahování cíle,
- uvědomit si, že vstupní nabídka není jediná možnost, která je ve hře,
- zdůrazňovat možnost dosažení vzájemně výhodného výsledku,
- trvat na užívání objektivních kritérií.

2.4.1 ŘÍZENÍ PROCESU ZMĚN

V souvislosti se zaváděním diversity managementu do podnikových procesů dochází ve firmách k řadě změn. Tyto organizační změny se člení do čtyř oblastí. Jedná se o:⁵⁵

- procesní změny,
- strukturální změny,

⁵⁴ ROBBINS, S., P., HUNSAKER, P., L. *Training in Interpersonal Skills: Tips for Managing People at Work*. New Jersey: Prentice Hall, 2003. s. 242-243. ISBN 978-0131481510.

⁵⁵ CAO, G., CLARKE, S., LEHANEY, B. *Diversity Management in Organizational Change: Towards a Systemic Framework*. Systems Research and Behavioral Science, 2003. vol. 20. is 3. s. 234. ISSN 1092-7026.

- kulturní změny,
- politické změny.

Procesní změny jsou takové změny, které se týkají jednotlivých toků v dané organizaci. Zde máme na mysli zejména toky materiálové, peněžní, informační či ty, které se týkají lidských zdrojů. *Strukturální změny* zahrnují změny ve funkcích, jejich organizaci, koordinaci a kontrole, a to jak v horizontálním, tak vertikálním uspořádání. Tyto změny se projevují ve strategii rozhodování, mechanismu rozdělování zdrojů a v kritériích použitých pro získávání zaměstnanců, jejich ohodnocení, určení náhrad a jejich profesionální rozvoj. *Kulturní změny* se týkají oblastí hodnot, přesvědčení a chování s ohledem na dodržování společenských pravidel. *Politické změny* se naproti tomu zabývají rozdělením moci a způsobem ovlivňování organizačních záležitostí.

Výše uvedené změny je nutné řídit odpovídajícím způsobem. Jednou z možností je použití *metodiky MOC*, neboli modelu řízení organizačních změn. Tento model pomáhá řídicím pracovníkům při uplatňování plánovaných změn v rámci podnikových procesů. Snahou je omezit riziko neúspěchu při zavádění změn. Z tohoto důvodu je důležité získat co největší podporu zaměstnanců. Řízení změn je ovlivňováno jak vnějšími, tak vnitřními faktory organizace. Mezi relevantní *vnější faktory* podniku patří vlivy ekonomické, politické, sociální, technologické, konkurenční a fyzické. Mezi *vnitřní faktory* podniku patří organizační struktura, výrobky, technologické úkoly a lidé.

2.4.2 DOPORUČENÉ KROKY PŘI ZAVÁDĚNÍ DIVERSITY MANAGEMENTU

Pro úspěšnou implementaci diversity managementu je důležité, aby v daném podniku převládala taková firemní kultura, která různorodost vědomě oceňuje a propaguje. Organizace vytváří strategie pro nalezení optimální rovnováhy mezi rozdílností a podobností, a tuto rovnováhu využívá k tvorbě přidané hodnoty. Cílem manažerů je vytvořit takový styl řízení, který využívá diverzitu k prospěchu dané organizace. Využití potenciálu různorodosti záleží na následujících krocích:⁵⁶

⁵⁶ KEIL, M., et al. *Diversity Management: Vzdělávací manuál* [online]. European Commission, 2007 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=cs>>.

- Vytvoření silné, různorodé firemní kultury předpokládá *silnou a jasně formulovanou firemní strategii a vizi*, která diverzitu zahrnuje jako svou nezbytnou součást. Diverzita je chápána jako zdroj dlouhodobého růstu firmy.
- Pro kvalitní řízení různorodé pracovní síly firma potřebuje *vysoce transparentní systém řízení výkonnosti*, který je systematicky vytvářen ve spolupráci s mnoha zúčastněnými stranami. Je nutné vypracovat firemní směrnice a podle nich stanovit příslušné referenční hodnoty pro měření výkonnosti.
- Hodnocení výkonnosti má být *nezávislé na rase, etnickém původu, barvě pleti, pohlaví, náboženském přesvědčení apod.* Tento princip představuje obtížný úkol, protože si většina lidí své vlastní „percepční filtry“ neuvědomuje. Osvětová činnost má v tomto případě zásadní význam.
- Je důležité *analyzovat konkrétní složení jednotlivých oddělení, týmů a projektů* z hlediska diverzity. Dále je nutné se zamyslet nad skladbou kompetencí, talentu, zkušeností, osobních vlastností a profesí. Tyto detailní znalosti jsou prospěšné při vytváření inovativních pracovních týmů a tvorbě nových myšlenek.
- Pokud se zjistí, že jsou zaměstnanci *diskriminováni anebo hodnoceni na základě osobních rysů*, tzn. jinak než výlučně podle své výkonnosti, je nutné tuto skutečnost konfrontovat a k nápravě použít např. i sankce.
- Je důležité vytvořit *inovativní systém nábory a selekce* zaměstnanců. Hledají se odpovědi na otázky, kde a jakým způsobem najít výjimečně talentované osoby.
- V oblasti podpory různorodé pracovní síly musí jít *jednotliví manažeři příkladem*. Vedoucí zaměstnanci by měli být osobně přesvědčeni o tom, že rozmanitost slouží zájmům firmy a tvoří součást identity organizace.

Při zavádění diversity managementu malými a středními podniky se doporučuje následujících osm kroků:⁵⁷

- analýza stávající situace,
- nový přístup při náboru zaměstnanců,
- objevování nových potenciálních trhů,
- zaměření podnikové strategie na potřeby klientů a zákazníků,
- zlepšení interní komunikace,
- zaměření se na image a reputaci,
- vyhodnocování nákladů a výnosů realizace opatření,
- zajištění externí podpory.

2.4.3 CHYBNÉ KROKY PŘI ZAVÁDĚNÍ DIVERSITY MANAGEMENTU

Při zavádění řízení rozmanitosti do podnikové praxe se řídící pracovníci, resp. lektori kurzů zabývající se touto problematikou, mohou dopustit různých chyb. Jedná se zejména o následující příklady:⁵⁸

- tréninkovými šablonami jsou osobní hodnoty lektora,
- lektori mají politické preference, popř. podporují a propagují určité zájmové skupiny,
- trénink je příliš krátký, opožděně realizovaný či je pouhou reakcí na současnou krizovou situaci (jako je např. obvinění nebo soudní proces),
- trénink je formou „lечения“ osob s problémy, popř. daní lidé se považují za problém,
- trénink nerozlišuje mezi pojmy diverzita, princip rovných příležitostí, pozitivní diskriminace a řízení napříč kulturami,
- pracovní vymezení diverzity je příliš omezené (např. je nutné zohlednit technické nebo marketingové rozdíly, stejně jako pohlaví),
- „politická korektnost“ je často součástí atmosféry,
- lidé jsou nuceni odhalit své osobní pocity nebo jsou podrobeni nepříjemným, útočným fyzickým a psychologickým cvičením,

⁵⁷ *European Commission: Diversity at Work – 8 steps for small and medium-sized businesses* [online]. 2009 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/broch/8steps07_en.pdf>.

⁵⁸ BERGEN, C., W., SOPER, B., FOSTER, T. *Unintended Negative Effects of Diversity Management*. Public Personnel Management, 2002. vol. 31, no. 2, s. 241. ISSN 0091-0260.

- není respektován osobitý styl každého účastníka,
- trénink je „vícekrát použitelný“, je často prezentovaný příliš povrchně či podrobně, pomíjí potřeby skupiny či jejích členů,
- pouze od jedné skupiny se očekává změna,
- zdrojové materiály obsahují zastaralé názory či informace,
- lektoři jsou často vybíráni na základě toho, že reprezentují nebo obhajují určitou menšinovou skupinu,
- mohou být opomíjeny důležité problémy, jako je např. tzv. „obrácená diskriminace“.

2.4.4 MOŽNÉ PŘEKÁŽKY

V jednotlivých organizacích a obchodních společnostech se můžeme rovněž setkat s určitými bariérami, které zamezují udržování rovnováhy ve struktuře pracovní síly. Mezi ty nejznámější patří:

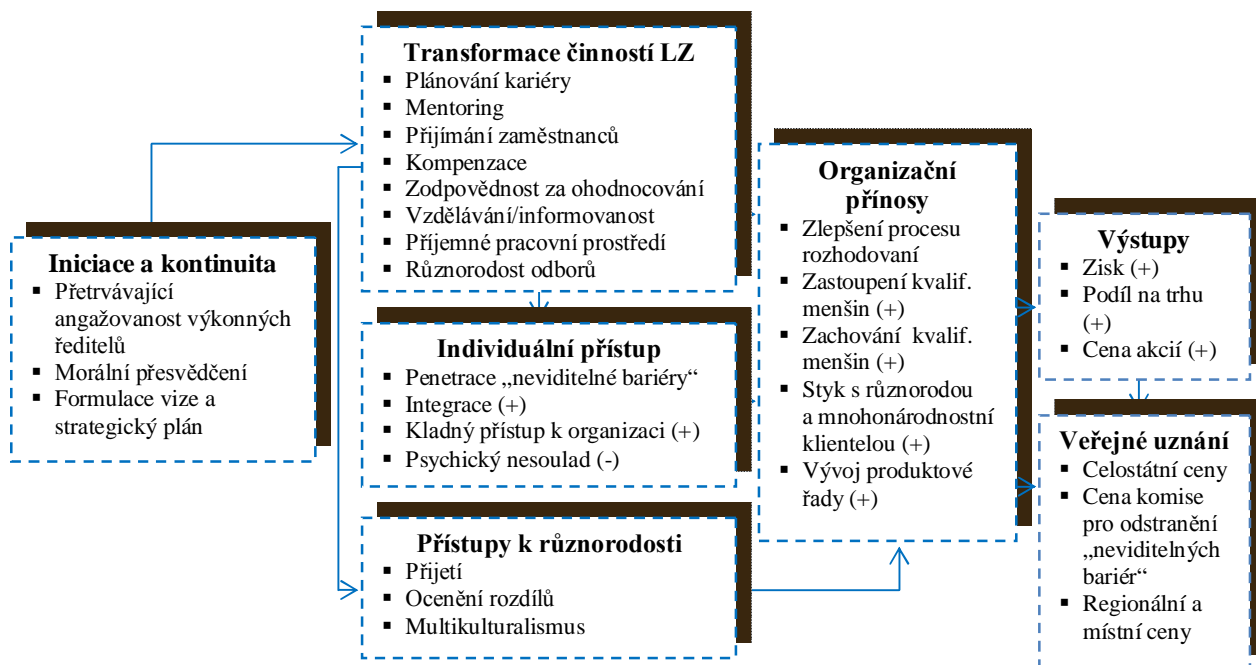
- neohleduplnost a netolerance k odlišnostem lidí,
- předpojatost a předsudky vůči lidem pocházejících z různého prostředí,
- nedostatek odlišných zájemců ve vědních, technologických, strojírenských a matematických oborech,
- nedostatek diverzity v seniorských pozicích,
- kategorizace lidí do určitých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

2.5 MODEL EFEKTIVNÍHO DIVERSITY MANAGEMENTU

Řízení různorodé pracovní síly vyžaduje *strategický a efektivní přístup*. Efektivní diversity management má pozitivní vliv na redukci nákladů, tvořivost, řešení problémů uvnitř podniku a organizační flexibilitu. Dopad na výsledky organizace je tedy jednoznačný. Následující obrázek naznačuje, že díky strategickému přístupu k řízení rozmanitosti dochází k strukturálním změnám. Specifickou oblastí je řízení lidských zdrojů, kdy je snahou podpořit silnější integraci pracovního potenciálu v rámci dané organizační struktury. Společnosti

oceňující různorodost nebo jedinečnost pracovní síly nepodléhají převládajícím nebo tradičním vzorům, které se v souvislosti s vedením zaměstnanců vyskytují.

Obrázek č. 2: Model efektivního diversity managementu



Pozn.: LZ = lidské zdroje; „neviditelná bariéra“, resp. neviditelný či skleněný strop = situace, kdy je postup kvalifikované osoby v hierarchii organizace zastaven na nižší úrovni z důvodu určité formy diskriminace (tento pojem se ale také týká např. omezeného pracovního postupu osob neslyšících, nevidomých, invalidních, starších či osob s jinou sexuální orientací); + je roven růstu; - je roven poklesu; kvalif. = kvalifikovaný

Zdroj: GILBERT, J., A., STEAD, B., A., IVANCEVICH, J., M. *Diversity Management: A New Organizational Paradigm*. Journal of Business Ethics, 1999. vol. 21. no. 1. s. 67. ISSN 1573-0697.

2.6 PŘÍNOSY ŘÍZENÍ ROZMANITOSTI

Diverzita pracovní síly je pro vyrovnání současného nepříznivého demografického vývoje důležitým faktorem. Navíc může sloužit i jako prevence možného ekonomického kolapsu.⁵⁹ Představuje výhody jak pro jednotlivé zaměstnance, tak pro obchodní společnosti. Přínosy rozmanitých pracovních týmů jsou uplatňovány na všech hierarchických stupních. Nevztahují se tedy pouze na určité oddělení, ale na celou firmu. Dle studie Evropské komise z roku 2003 mezi nejznámější výhody patří.⁶⁰

- posílení kulturních hodnot uvnitř organizace,

⁵⁹ VELÍŠKOVÁ, H. *Víc (různých) hlav víc ví*. Praha: Nový Prostor, o.s., 2007. s. 17. ISBN 978-80-903990-0-6.

⁶⁰ KEIL, M., et al. *Diversity Management: Vzdělávací manuál* [online]. European Commission, 2007 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=cs>>.

- zlepšení reputace firmy,
- lepší možnosti získání a udržení vysoce talentovaných lidí,
- zlepšení motivace a výkonnosti stávajících zaměstnanců,
- zlepšení míry inovace a kreativity mezi zaměstnanci.

Mezi další přínosy patří:⁶¹

- efektivní komunikace v kulturně odlišném prostředí,
- vyšší adaptabilita a sebejistota,
- lepší připravenost na vyjednávání,
- předcházení konfliktům a nedorozuměním, které plynou z odlišného způsobu komunikace,
- efektivní řízení kulturně smíšeného týmu,
- účinné zvládnání kulturního šoku,
- posílení soudržnosti pracovního týmu,
- zvládnání odlišností ve verbální i neverbální komunikaci,
- zvládnání různých stylů vyjednávání a vystupování.

Cílem této kapitoly bylo vymezení základních pojmů týkajících se řízení rozmanitosti. Kromě bližší specifikace pojmů diverzita a diversity management se tento text také zaměřil na popis přístupů při zavádění teorie odlišnosti do podnikové praxe. Samotná implementace bývá spojována s řadou organizačních změn. Jedná se nejen o změny procesní, ale také strukturální, kulturní a politické. Tato kapitola se dále zabývala doporučenými kroky při zavádění řízení různorodosti spolu s možnými překážkami či modelem efektivního diversity managementu. Přínosy řízení rozmanitosti jsou shrnuty v samotném závěru této kapitoly. Vymezení teoretického aparátu napomáhá při aplikaci diversity managementu v rámci podnikových procesů. Na tuto problematiku se zaměřuje následující text.

⁶¹ BŘEZINOVÁ, K., POTOČKOVÁ, D. *Diversity Management* [online]. Praha: Multikulturní centrum Praha, 2005 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <http://www.mkc.cz/uploaded/download/Diversity_management.pdf>.

3 APLIKACE DIVERSITY MANAGEMENTU VE VYBRANÝCH ORGANIZACÍCH

V současné době by se diversity management měl stát neodmyslitelnou součástí strategie řízení lidských zdrojů. Úspěšní jedinci totiž netvoří homogenní skupinu osob. Jsou jimi lidé různého pohlaví, věku, původu, barvy pleti, vyznání či sexuální orientace. O různorodosti pracovní síly se mluví čím dál častěji. V našich podmínkách však diverzita stále ještě není dostatečně uplatňována, a to i přes pozitivní ohlasy firem, které již řízení rozmanitosti aplikovaly. Samotné diskuze o různorodosti jsou důležité. Snahou však musí být i aplikace teorie odlišnosti do podnikové praxe. Vytváření různorodých pracovních týmů a respektování osobní a kulturní diverzity totiž vede k úspěchu.

Cílem této kapitoly je srovnání přístupů vybraných organizací k řízení různorodé pracovní síly. Samotné srovnání vychází ze specifického průzkumu dat získaných z webových stránek jednotlivých společností působících na českém trhu práce. Snahou bylo nejen zjistit, do jaké míry významné společnosti prosazují řízení rozmanitosti na svých webových stránkách, ale také identifikovat důvody těchto firem pro aplikaci teorie odlišnosti do podnikové praxe. Snahou bylo také zkoumat vztah mezi předmětem činnosti vybraných společností a zjištěnými důvody pro zavedení diversity managementu. Tento průzkum byl inspirován zahraniční studií,⁶² kterou v roce 2003 vypracovali Dr. Val Singh a Dr. Sébastien Point.

3.1 PRŮZKUM WEBOVÝCH STRÁNEK VYBRANÝCH ORGANIZACÍ

Pro český trh práce nabývá diversity management na významu zejména z důvodu zvyšující se různorodosti pracovní síly a stárnutí populace. Otázkou však zůstává, do jaké míry je v současnosti v České republice prosazován. Tyto údaje je možné získat prostřednictvím průzkumu webových stránek jednotlivých společností. Internetové stránky daných firem bývají často primárním zdrojem informací pro potenciální zaměstnance, partnery či investory.

⁶² SINGH, V., POINT, S. *Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison*. Long Range Planning, 2004. vol. 37. is. 4. s. 295-318. ISSN 0024-6301.

Významným způsobem však také vypovídají o přístupu jednotlivých společností k rozmanitosti pracovníků na základě toho, zda se touto problematikou zabývají či nikoli. Pro potřeby tohoto průzkumu se tedy jedná o vhodný zdroj údajů.

Vedle toho data získaná z webových stránek společností mají oproti dotazníkům a údajům z interview velkou výhodu. Informace týkající se diversity managementu či rovných příležitostí zaměstnanců mohou být pro mnohé firmy velmi citlivými tématy. Při osobním kontaktu tedy existuje riziko nezískání potřebných údajů. Vedle toho můžeme čelit předsudkům ze strany respondentů. Při zkoumání webových stránek je toto riziko omezeno. V případě absence problematiky různorodosti, resp. rozmanitosti zaměstnanců na zkoumaných stránkách docházíme k závěru, že daná organizace nemá dostatečný zájem o tuto oblast. A to může mít zásadní význam jak pro potenciální zaměstnance, tak pro partnery či investory ve chvíli, kdy zvažují budoucí možnou spolupráci s konkrétní společností.

3.2 METODIKA PRŮZKUMU

Při zkoumání a analyzování údajů uvedených na webových stránkách vybraných firem byl využit jak explicitní, tak implicitní přístup. Důvodem byly zejména dva aspekty. Na straně jedné byly informace týkající se problematiky diverzity či diversity managementu vyjádřeny vybranými společnostmi přímým způsobem. Na straně druhé docházelo k situacím, kdy tyto informace byly vyjádřeny nepřímě. Je ale důležité zdůraznit, že nevíme, kdo je ve většině společností zodpovědný za zveřejňování údajů týkajících se zkoumané problematiky či za návrh webových stránek. V některých případech jsou autory sdělení přímo výkonní ředitelé. Obvykle však není zřejmé, na jaké manažerské úrovni byla prohlášení vytvořena a oficiálně schválena před umístěním na tyto stránky.

3.2.1 VÝBĚR SPOLEČNOSTÍ

Pro účely tohoto průzkumu bylo vybráno celkem 31 významných obchodních společností působících na českém trhu práce. Samotný proces výběru byl ovlivněn členstvím organizací na Burze cenných papírů Praha, umístěním v žebříčku nejobdivovanějších firem České republiky CZECH TOP 100 v roce 2008 a účastí jednotlivých společností na celostátním

setkání nejvýznamnějších firem v České republice se studenty vysokých škol, Career Days 2009. Seznam vybraných obchodních společností rozdělených dle předmětu činnosti je uveden v příloze č. 1.

3.2.2 SBĚR A ANALÝZA DAT

Při průzkumu bylo snahou najít údaje týkající se různorodosti lidských zdrojů v rámci vnitřních procesů každé organizace a dále informace o rovných příležitostech zaměstnanců. Většina firem měla své internetové stránky zpracované i v anglickém jazyce, proto vyhledávané údaje vycházely nejen z české, ale také anglické verze těchto stránek. Při sběru dat byly podstatné jak informace, které byly uvedeny na webových stránkách jednotlivých společností, tak i údaje v publikacích, které byly k dispozici ke stažení. Jednalo se zejména o zprávy o společenské odpovědnosti, etické kodexy, zprávy o globálním občanství, zásadách podnikatelské činnosti, obchodní řády či výroční zprávy.

Pro účely statistického zpracování dat byly vybrané společnosti rozděleny do 7 skupin podle předmětu činnosti každé organizace. Mezi tyto skupiny patří:

- bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby (6 společností),
- audit, daně, účetnictví a poradenské služby (5 společností),
- telekomunikační a poštovní služby (4 společnosti),
- výroba potravinářského a spotřebního zboží (7 společností),
- výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry (3 společnosti),
- informační technologie a systémy (3 společnosti),
- chemický, farmaceutický a plastikářský průmysl (3 společnosti).

Jak již bylo zmíněno v úvodu, průzkum se také zabýval šetřením vztahu mezi předmětem činnosti jednotlivých společností a důvody pro zavedení teorie odlišnosti. Pro zjištění výsledku byl zvolen test nezávislosti.⁶³ Ten zkoumá hypotézu, že náhodné veličiny X a Y jsou nezávislé. Náhodnou veličinou X byl zvolen předmět činnosti společností. Náhodnou veličinou Y byl zvolen důvod pro zavedení řízení rozmanitosti ve vybraných firmách.

⁶³ Teoretická východiska tohoto testu vychází z knihy: KUBANOVÁ, J. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. Bratislava: STATIS, 2004. s. 102-103. ISBN 80-85659-37-9.

Předpokládá se, že náhodná veličina X nabývá hodnot $1, 2, \dots, r$ a náhodná veličina Y hodnot $1, 2, \dots, s$. Označíme n_{ij} počet těch hodnot náhodného výběru, které jsou rovny dvojici (x_i, y_j) .

Testovací kritérium má následující tvar:

$$\chi = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{\left(n_{ij} - \frac{n_{i.} \times n_{.j}}{n} \right)^2}{\frac{n_{i.} \times n_{.j}}{n}}$$

Pro výpočet marginálních četností platí:

$$n_{i.} = \sum_{j=1}^s n_{ij}$$

$$n_{.j} = \sum_{i=1}^r n_{ij}$$

Výpočet teoretických četností se provede dle vzorce:

$$\frac{n_{i.} \times n_{.j}}{n}$$

Pro výpočet hodnot pro jednotlivé dvojice indexů i, j platí:

$$\frac{\left(n_{ij} - \frac{n_{i.} \times n_{.j}}{n} \right)^2}{\frac{n_{i.} \times n_{.j}}{n}}$$

Za předpokladu platnosti hypotézy má náhodná veličina χ asymptoticky χ^2 rozdělení pravděpodobnosti s $(r-1) \times (s-1)$ stupni volnosti. Kritická oblast je definována následujícím vztahem:

$$W = \left\{ \chi: \chi > \chi_{\alpha, (r-1) \times (s-1)}^2 \right\}$$

Kritickou hranici $\chi_{\alpha, (r-1) \times (s-1)}^2$ hledáme v tabulkách χ^2 rozdělení pravděpodobností.⁶⁴

⁶⁴ KUBANOVÁ, J., LINDA, B. Kritické hodnoty a kvantily vybraných rozdělení pravděpodobností. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 52 s. ISBN 80-7194-852-7.

3.3 UŽITÍ TERMINOLOGIE DIVERSITY MANAGEMENTU VYBRANÝMI ORGANIZACEMI

První část průzkumu se zaměřila na zjištění údajů o tom, do jaké míry zvolené společnosti používají termíny související s diversity managementem. Většina společností (87,1 %) zmiňuje slovo diverzita, resp. ekvivalenty tohoto pojmu jako např. různorodost či rozmanitost, dále koncept rovných příležitostí či údaje o snaze zabránit diskriminaci osob (viz příloha č. 2). V případě mezioborového srovnání dosáhly firmy podobného výsledku. Výjimku tvoří pouze sektor chemického, farmaceutického a plastikářského průmyslu, kdy pouze 33,3 % společností zabývajících se tímto předmětem činnosti zmiňuje zkoumané údaje (viz sloupec [7] v tab. č. 3).

Pokud firmy na svých webových stránkách nepoužily pojmy diverzita nebo diversity management, často zmiňovaly koncept rovných příležitostí zaměstnanců. Z celkového počtu firem se jednalo o 22,6 %. Vedle toho 29,0 % všech společností uvedlo snahu nediskriminovat žádnou skupinu osob (viz příloha č. 3). Bližší informace k těmto údajům budou uvedeny v podkapitole 3.6.1 tohoto textu. Následující tabulka uvádí počet firem, které uvádějí termíny související s řízením rozmanitosti, a to v závislosti na oboru činnosti dané organizace.

Tabulka č. 3: Mezioborové srovnání užití pojmů týkajících se diversity managementu

Užití pojmů	Obor činnosti organizace						
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Počet firem	6	5	3	6	3	3	1
Údaje (v %)	100,0	100,0	75,0	85,7	100,0	100,0	33,3

Legenda tabulky: [1] Bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby; [2] Audit, daně, účetnictví a poradenské služby; [3] Telekomunikační a poštovní služby; [4] Výroba potravinářského a spotřebního zboží; [5] Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry; [6] Informační technologie a systémy; [7] Chemický, farmaceutický a plastikářský průmysl

Zdroj: uskutečněný průzkum, vlastní zpracování

Údaje o diversity managementu byly umístěny v různých částech webových stránek. Samotné umístění bylo totiž plně v kompetenci konkrétní společnosti. Většina z informací byla

zařazena do sekce o sociální odpovědnosti, etickém chování, podnikové kultuře, do oblasti týkající se lidských zdrojů, resp. sekce zabývající se kariérou potenciálních zaměstnanců. V některých případech však společnosti tuto problematiku zmínily již v samotném profilu organizace. Tato skutečnost významným způsobem vypovídá nejen o jejich podnikové kultuře, ale také o hodnotách, které vyznávají. Také to svědčí o pozitivním přístupu daných organizací ke zkoumané problematice.

V souvislosti s textem o řízení rozmanitosti však jednotlivé obchodní společnosti často použily i řadu fotografií s lidmi různé barvy pleti, pohlaví či věku. Lidé asijské národnosti, zejména ženy, byly např. představovány jako experti v technické oblasti či jako vedoucí pracovních skupin. Jedna z fotografií ale např. ukazuje muže bílé pleti, který je obklopen týmem pracovníků náležících do různých skupin etnických menšin, což může nepřímě naznačovat, že management daných organizací stále preferuje jako řídicí pracovníky muže bílé pleti. Jinými slovy, přes propagaci rovných příležitostí a koncepce diversity managementu na webových stránkách určitých společností zůstala struktura rozdělení síly a dominantních vztahů uvnitř organizací nezměněna.

3.4 DŮVODY VYBRANÝCH ORGANIZACÍ PRO ZAVEDENÍ DIVERSITY MANAGEMENTU

Při průzkumu webových stránek bylo snahou zjistit důvody zájmu daných společností o různorodost, rovné příležitosti nebo o samotné zavádění diversity managementu do podnikových kultur. Jak již bylo uvedeno, 87,1 % společností se touto problematikou zabývá. Z celkového počtu firem však pouze 61,3 % uvádí důvod (viz příloha č. 2). V mezioborovém srovnání dosáhl nejlepších výsledků sektor informačních technologií a systémů. Z celkového počtu firem zabývajících se tímto předmětem činnosti se jednalo o 100,0 %. Nejhoršího výsledku dosáhl sektor chemického, farmaceutického a plastikářského průmyslu, kde žádná ze společností neuvedla důvod, proč je řízení rozmanitosti důležité. Tento výsledek však není natolik překvapivý, když si uvědomíme, že pouze 33,3 % těchto společností se problematikou diverzity zabývá.

Jak již bylo zmíněno, 61,3 % společností uvedlo důvod pro řízení různorodé pracovní síly a koncept rovných příležitostí zaměstnanců. Celkem bylo identifikováno 13 hlavních důvodů pro zavedení diversity managementu. Pro potřeby této studie byly tyto důvody rozděleny do tří kategorií, a to:

- výkonnost (zvýšení výkonu, řízení schopností, zvýšení kreativity, mezinárodní uvědomění, lepší rozhodování, flexibilita, lepší přizpůsobení se změnám),
- pověst a prostředí (vytvoření lepšího prostředí, zlepšení image, dobrá příslušnost korporace, snaha vyhnout se diskriminaci),
- potřeby stakeholders (potřeby zákazníků, potřeby stakeholders).

Výsledky týkající se zjištění údajů o důvodech, které vedly jednotlivé společnosti k zavedení diversity managementu, byly v celkovém mezioborovém srovnání v podstatě totožné. Většina obchodních společností inklinovala k vyšší výkonnosti a potřebám stakeholders. Zájem organizací o kategorii pověst a prostředí byl však také značný. Důvodem je pravděpodobně současný trend k sociální odpovědnosti a etickému chování. Toto celkové mezioborové srovnání důvodů jednotlivých společností uvádí tab. č. 4.

Tabulka č. 4: Mezioborové srovnání důvodů pro zavedení diversity managementu (v %)

Důvod zavedení	Obor činnosti organizace						
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Výkonnost	83,3	80,0	50,0	57,1	33,3	100,0	0,0
Pověst a prostředí	83,3	60,0	50,0	57,1	33,3	100,0	0,0
Potřeby stakeholders	83,3	80,0	50,0	57,1	33,3	100,0	0,0

Legenda tabulky: [1] Bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby; [2] Audit, daně, účetnictví a poradenské služby; [3] Telekomunikační a poštovní služby; [4] Výroba potravinářského a spotřebního zboží; [5] Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry; [6] Informační technologie a systémy; [7] Chemický, farmaceutický a plastikářský průmysl

Zdroj: uskutečněný průzkum, vlastní zpracování

Ze společností, které náleží do sektoru bankovníctví, pojišťovnictví a finančních služeb 83,3 % uvádí jako důvod pro zavedení diversity managementu jak výkonnost organizace, tak i pověst a prostředí a potřeby stakeholders. Z firem zabývajících se auditem, daněmi,

účetnictvím a poradenskými službami 80,0 % zmiňuje výkonnost a potřeby stakeholders a 60,0 % uvádí pověst a prostředí. Tabulka dále ukazuje, že 50,0 % společností patřících do sektoru telekomunikačních a poštovních služeb inklinuje ke všem třem důvodům pro zavedení. U výroby potravinářského a spotřebního zboží se jedná o 57,1 % firem a u oboru činnosti výroba a rozvod elektřiny vody, plynu a páry se jedná o 33,3 % společností. Jak již bylo uvedeno, nejlepšího výsledku dosáhl sektor informačních technologií a systémů. Tyto tři důvody pro zavedení totiž zmiňují všechny firmy náležící do této oblasti. Naopak nejhoršího výsledku dosáhl obor týkající se chemického, farmaceutického a plastikářského průmyslu.

3.4.1 VÝKONNOST ORGANIZACE

První kategorií důvodů pro zavedení diversity managementu jednotlivými společnostmi byla výkonnost organizace. Bližší specifikaci této kategorie uvádí tab. č. 5.

Tabulka č. 5: Mezioborové srovnání společností inklinujících k vyšší výkonnosti (v %)

Hledisko výkonnosti	Obor činnosti organizace						
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Zvýšení výkonu	66,7	60,0	0,0	42,9	0,0	66,7	0,0
Řízení schopností	83,3	80,0	50,0	42,9	33,3	100,0	0,0
Zvýšení kreativity	33,3	40,0	0,0	42,9	33,3	0,0	0,0
Mezinárodní uvědomění	0,0	20,0	0,0	14,3	33,3	33,3	0,0
Lepší rozhodování	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Flexibilita	50,0	40,0	0,0	28,6	0,0	66,7	0,0
Lepší přizpůsobení se změnám	16,7	0,0	0,0	14,3	33,3	33,3	0,0

Legenda tabulky: [1] Bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby; [2] Audit, daně, účetnictví a poradenské služby; [3] Telekomunikační a poštovní služby; [4] Výroba potravinářského a spotřebního zboží; [5] Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry; [6] Informační technologie a systémy; [7] Chemický, farmaceutický a plastikářský průmysl

Zdroj: uskutečený průzkum, vlastní zpracování

Nejčastějším důvodem společností inklinujících k vyšší výkonnosti organizace bylo *řízení schopností* zaměstnanců. Tuto skutečnost deklaruje i celkové srovnání, které nezohledňuje hledisko předmětu činnosti. Z celkového počtu firem tento důvod uvádí 18 společností, tzn.

58,1 % (viz příloha č. 3). V případě zohlednění oboru činnosti je řízení schopností nejdůležitější pro sektor informačních technologií a systémů. Rozvoj potenciálu každého jednotlivce má pro jednotlivé organizace zvláštní význam. Některé společnosti dokonce uvádí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je pro ně vysokou prioritou.

Druhým nejčastějším důvodem bylo samotné *zvýšení výkonu* zaměstnanců. Tuto skutečnost uvádí celkem 12 společností, tzn. 38,7 % (viz příloha č. 3). V případě mezioborového srovnání je vysoký výkon podstatný pro oblast bankovníctví, pojišťovnictví a finančních služeb a oblast informačních technologií a systémů (sloupce [1] a [6] v tab. č. 5). V současnosti je většina společností orientována na zákazníka. Důraz je tedy kladen zejména na kvalitu poskytovaných služeb, která bývá výkonem organizace často podmíněna. Z tohoto důvodu je vysoký výkon pro řadu firem prvořadý.

Mezi další důvody patřila *flexibilita* zaměstnanců. Na tu je v dnešní době kladen značný důraz, a to nejen ze strany zaměstnavatelů. Je důležité si uvědomit, že pokud vedení společnosti vyjde v určitých ohledech svým zaměstnancům vstříc, může to pozitivním způsobem ovlivnit i jejich výkonnost. Máme zde na mysli zejména uzpůsobení pracovní doby potřebám zaměstnanců, možnost částečného pracovního úvazku, zavedení programů na podporu sladění pracovního a osobního života atd. Z celkového počtu společností flexibilitu uvádí 9 firem, tzn. 29,0 %. Při zohlednění předmětu činnosti organizací je tento důvod nejpodstatnější pro sektor informačních technologií a systémů (tj. pro 66,7 % společností zabývajících se tímto předmětem činnosti).

Zvýšení kreativity je v celkovém srovnání důležité pro 8 společností, tzn. 25,8 % firem. V mezioborovém srovnání je toto hledisko významné zejména pro společnosti zabývající se výrobou potravinářského a spotřebního zboží (42,9 %). *Mezinárodní uvědomění a lepší přizpůsobení se změnám* jsou podstatnými pro 12,9 % všech firem. V případě zohlednění předmětu činnosti organizací jsou tyto aspekty důležité pro dva sektory, a to výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry a informační technologie a systémy (u obou sektorů 33,3 % společností). *Zlepšení rozhodovacích procesů* je pro zvolené organizace zajisté důležitým hlediskem. Bohužel se však o něm na svých webových stránkách nezmiňují. Internetové

stránky se však poměrně často aktualizují, proto je možné, že se i toto hledisko na nich brzy objeví. Tuto skutečnost však již tento průzkum nebude moci zohlednit.

3.4.2 POVĚST A PROSTŘEDÍ

Pověst a prostředí je další kategorií důvodů pro zavedení diversity managementu jednotlivými organizacemi. Bližší specifikaci uvádí tab. č. 6.

Tabulka č. 6: Mezioborové srovnání společností inklinujících k zlepšení pověsti a prostředí (v %)

Hledisko pověsti a prostředí	Obor činnosti organizace						
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Vytvoření lepšího prostředí	50,0	40,0	50,0	57,1	33,3	100,0	0,0
Zlepšení image	33,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dobrá příslušnost korporace	33,3	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0
Snaha vyhnout se diskriminaci	16,7	40,0	50,0	14,3	33,3	66,7	0,0

Legenda tabulky: [1] Bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby; [2] Audit, daně, účetnictví a poradenské služby; [3] Telekomunikační a poštovní služby; [4] Výroba potravinářského a spotřebního zboží; [5] Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry; [6] Informační technologie a systémy; [7] Chemický, farmaceutický a plastikářský průmysl

Zdroj: uskutečněný průzkum, vlastní zpracování

Nejčastějším důvodem společností inklinujících k zlepšení pověsti a prostředí organizace bylo *vytvoření lepšího prostředí*. V případě, že nezohledníme předmět činnosti organizací, se jedná o 15 společností, tzn. 48,4 % všech firem (viz příloha č. 3). V případě zohlednění oboru činnosti bylo toto hledisko nejvíce významné pro sektor informačních technologií a systémů. Všechny společnosti zabývající se tímto předmětem činnosti totiž uvádí tento aspekt na svých webových stránkách. V současné době je důležité brát ohled nejen na životní prostředí, ale také jednat zodpovědně vůči společnosti a přispívat k rozvoji svého okolí.

Snahu vyhnout se diskriminaci uvádí z celkového počtu 9 firem, tzn. 29,0 % společností (viz příloha č. 3). Jak již bylo zmíněno, toto celkové srovnání nezohledňuje předmět činnosti daných organizací. V případě zohlednění předmětu činnosti tuto snahu nejvíce podporuje sektor informačních technologií a systémů (66,7 %). Pokud blíže zkoumáme data týkající se snahy vyhnout se diskriminaci, zjistíme, že v příloze č. 3 je počet firem patřících do různých

oborů činnosti u tohoto hlediska podobný. Až při přepočtu dat na údaje v % se projeví výraznější rozdíly mezi těmito obory činnosti. Každý sektor má totiž odlišnou datovou základnu (obsahuje jiný počet společností). Proto se tento rozdíl projeví až při procentuálním vyjádření (viz údaje v tab. č. 6).

Dalším důvodem společností, pro které bylo zlepšení pověsti a prostředí důležité, byla *dobrá příslušnost korporace*. V celkovém srovnání tento důvod uvádí 3 společnosti (tj. 9,7 %). V mezioborovém srovnání bylo toto hledisko významné zejména pro sektor bankovníctví, pojišťovnictví a finančních služeb (33,3 % firem). Posledním důvodem bylo *zlepšení image organizace*. Tento aspekt uvádí pouze 2 společnosti (tj. 6,5 % z celkového počtu). Obě tyto firmy náleží do skupiny bankovníctví, pojišťovnictví a finančních služeb. To znamená, že se jedná o jediný sektor, ve kterém se společnosti o zlepšení image na svých webových stránkách zmiňují. Je ovšem opět nutné zdůraznit, že webové stránky se průběžně aktualizují. Proto se tento aspekt na zkoumaných stránkách může postupem času objevit u více společností.

3.4.3 POTŘEBY STAKEHOLDERS

Poslední kategorií důvodů pro zavedení diversity managementu jednotlivými společnostmi byly potřeby stakeholders. Bližší specifikaci uvádí tab. č. 7.

Tabulka č. 7: Mezioborové srovnání společností inklinujících k potřebám stakeholders (v %)

Hledisko potřeb stakeholders	Obor činnosti organizace						
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Potřeby zákazníků	83,3	80,0	50,0	57,1	33,3	100,0	0,0
Potřeby stakeholders	66,7	60,0	50,0	28,6	33,3	100,0	0,0

Legenda tabulky: [1] Bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby; [2] Audit, daně, účetnictví a poradenské služby; [3] Telekomunikační a poštovní služby; [4] Výroba potravinářského a spotřebního zboží; [5] Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry; [6] Informační technologie a systémy; [7] Chemický, farmaceutický a plastikářský průmysl

Zdroj: uskutečněný průzkum, vlastní zpracování

Hlavním důvodem společností inklinujících k potřebám stakeholders byly potřeby zákazníků a potřeby samotných stakeholders. *Potřeby zákazníků* z celkového počtu společností zmiňuje 19

firem (tj. 61,3 %). Tato skutečnost je uvedena v příloze č. 3. V případě zohlednění předmětu činnosti jednotlivých organizací je toto hledisko nejdůležitější pro sektory informační technologie a systémy a bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby. Toto hledisko je naopak nejméně významné pro společnosti, které náleží do sektoru chemického, farmaceutického a plastikářského průmyslu (viz sloupec [7] v tab. č. 7).

Potřeby stakeholders uvádí z celkového počtu 15 firem, tj. 48,4 % společností. Tento údaj je rovněž uveden v příloze č. 3. Pokud zohledníme předmět činnosti dané organizace, tak zjistíme, že výsledky jsou srovnatelné s potřebami zákazníků. To znamená, že potřeby stakeholders jsou nejvýznamnější pro společnosti, které náleží do skupin informační technologie a systémy a bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby. Stejně jako v předchozím případě, toto hledisko je nejméně významné pro sektor chemického, farmaceutického a plastikářského průmyslu (viz sloupec [7] v tab. č. 7).

3.5 STATISTICKÉ OVĚŘENÍ PŘEDPOKLADU ZÁVISLOSTI DAT

Průzkum této studie se také zabýval šetřením vztahu mezi předmětem činnosti jednotlivých společností a důvody pro zavedení teorie odlišnosti. Pro zjištění výsledku byl použit test nezávislosti. Náhodnou veličinou X byl zvolen předmět činnosti společností. Náhodnou veličinou Y byl zvolen důvod pro zavedení řízení rozmanitosti ve vybraných firmách. Testujeme nulovou hypotézu H_0 , že náhodné veličiny X a Y jsou nezávislé. Tedy testujeme skutečnost, že mezi těmito veličinami není vztah. Alternativní hypotéza je opačná. To znamená, že testujeme skutečnost, že mezi uvedenými veličinami vztah existuje.

Výchozí data statistického šetření jsou uvedena v tab. č. 8. Tyto údaje představují četnosti důvodů pro zavedení diversity managementu jednotlivými organizacemi a jedná se o částečné souhrny údajů uvedených v příloze č. 3. Při statistickém šetření byl vyloučen sloupec [7]. Důvodem byla skutečnost, že obsahoval nulové hodnoty. Tyto údaje by tedy při ověřování předpokladu závislosti dat nebyly vhodné. Volíme hladinu významnosti $\alpha = 0,05$ ⁶⁵.

⁶⁵ Hladina významnosti je pravděpodobnost kritické oblasti α .

Tabulka č. 8: Výchozí data statistického šetření

Důvod zavedení	Obor činnosti organizace					
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
Výkonnost	15	12	2	13	4	9
Pověst a prostředí	8	4	4	6	2	5
Potřeby stakeholders	9	7	4	6	2	6

Legenda tabulky: [1] Bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby; [2] Audit, daně, účetnictví a poradenské služby; [3] Telekomunikační a poštovní služby; [4] Výroba potravinářského a spotřebního zboží; [5] Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry; [6] Informační technologie a systémy

Zdroj: uskutečněný průzkum, vlastní zpracování

Prvním krokem je výpočet marginálních četností. Doplnění těchto četností i celkové četnosti do původní tabulky se jeví jako velmi praktické. Tyto údaje uvádí tab. č. 9.

Tabulka č. 9: Marginální četnosti a celková četnost

Důvod zavedení	Obor činnosti organizace						Součet $n_{i.}$
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	
Výkonnost	15	12	2	13	4	9	55
Pověst a prostředí	8	4	4	6	2	5	29
Potřeby stakeholders	9	7	4	6	2	6	34
Součet $n_{.j}$	32	23	10	25	8	20	118

Legenda tabulky: [1] Bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby; [2] Audit, daně, účetnictví a poradenské služby; [3] Telekomunikační a poštovní služby; [4] Výroba potravinářského a spotřebního zboží; [5] Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry; [6] Informační technologie a systémy

Zdroj: uskutečněný průzkum, vlastní zpracování

Druhým krokem je výpočet teoretických četností. Ty jsou obsaženy v tab. č. 10.

Tabulka č. 10: Teoretické četnosti

Důvod zavedení	Obor činnosti organizace					
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
Výkonnost	14,915254	10,720339	4,661017	11,652542	3,728814	9,322034
Pověst a prostředí	7,864407	5,652542	2,457627	6,144068	1,966102	4,915254
Potřeby stakeholders	9,220339	6,627119	2,881356	7,203390	2,305085	5,762712

Legenda tabulky: [1] Bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby; [2] Audit, daně, účetnictví a poradenské služby; [3] Telekomunikační a poštovní služby; [4] Výroba potravinářského a spotřebního zboží; [5] Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry; [6] Informační technologie a systémy

Zdroj: uskutečněný průzkum, vlastní zpracování

Třetím krokem je výpočet hodnot pro jednotlivé dvojice indexů i, j . Tyto hodnoty jsou přehledně zapsány v tab. č. 11.

Tabulka č. 11: Hodnoty pro jednotlivé dvojice indexů i, j

Důvod zavedení	Obor činnosti organizace					
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
Výkonnost	0,000482	0,152750	1,519199	0,155815	0,019723	0,011125
Pověst a prostředí	0,002338	0,483127	0,967972	0,003378	0,000584	0,001461
Potřeby stakeholders	0,005265	0,020980	0,434297	0,201037	0,040379	0,009771

Legenda tabulky: [1] Bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby; [2] Audit, daně, účetnictví a poradenské služby; [3] Telekomunikační a poštovní služby; [4] Výroba potravinářského a spotřebního zboží; [5] Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry; [6] Informační technologie a systémy

Zdroj: uskutečněný průzkum, vlastní zpracování

Vypočítáme hodnotu testovacího kritéria χ :

$$\begin{aligned} \chi = & 0,000482 + 0,002338 + 0,005265 + 0,152750 + 0,483127 + 0,020980 + 1,519199 + \\ & + 0,967972 + 0,434297 + 0,155815 + 0,003378 + 0,201037 + 0,019723 + 0,000584 + \\ & + 0,040379 + 0,011125 + 0,001461 + 0,009771 = 4,029683 \end{aligned}$$

Kritická hranice $\chi^2_{0,05,(6-1) \times (3-1)} = \chi^2_{0,05,10} = 18,3070$. Protože $4,029683 < 18,3070$, hypotézu H_0 nezamítáme. Náhodné veličiny X a Y jsou nezávislé. To znamená, že nebyl prokázán vztah mezi předmětem činnosti vybraných společností a důvodem pro zavedení diversity managementu. Závěrem je nutné dodat, že záměrem bylo ověřit předpoklad závislosti dat. Test nezávislosti však tento předpoklad překvapivě vyvrátil.

3.6 DOSAŽENÉ STÁDIUM DIVERSITY MANAGEMENTU VYBRANÝMI ORGANIZACEMI

Tato studie dále zkoumala, do jaké míry významné společnosti působící na českém trhu práce prosazují různorodost pracovní síly na svých webových stránkách. V teoretické části této práce byly zmíněny čtyři přístupy organizací k zavádění diversity managementu, a to:

- rezistence,
- diskriminace a spravedlnost,
- zpřístupnění a legitimita,
- učení se.

Při průzkumu webových stránek byly tyto přístupy využity k identifikování šesti základních stádií diversity managementu. Tyto přístupy jednotlivých organizací zahrnovaly jak přehlížení, tak i respektování různorodosti pracovní síly:

- přehlížení diverzity (1. stupeň),
- snaha vyhnout se diskriminaci (2. stupeň),
- rovné příležitosti (3. stupeň),
- respektování diverzity (4. stupeň),
- diversity management (5. stupeň),
- diversity management jako konkurenční výhoda (6. stupeň).

Bylo však zjištěno, že ne všechny organizace mají zájem dosáhnout posledního stádia, resp. stupně diversity managementu. Poslední stádium se týká situace, kdy se řízení rozmanitosti chápe jako konkurenční výhoda. Některé společnosti při aplikování teorie odlišnosti do podnikové praxe totiž preferují např. jen princip rovných příležitostí zaměstnanců. Vedle toho

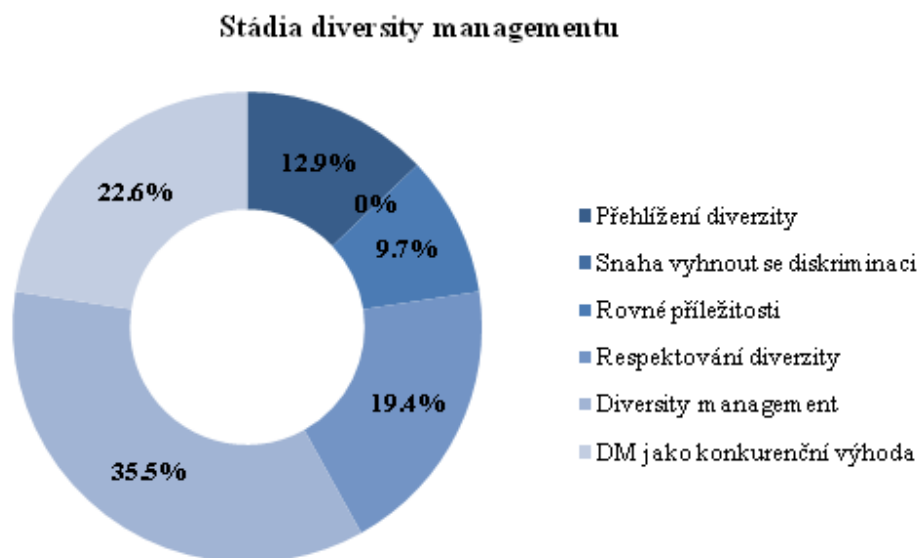
může dojít k situaci, kdy jednotlivé organizace projeví evidentní zájem o problematiku diversity managementu, ale neuvádí pro tuto skutečnost bližší odůvodnění. Přes propagaci diverzity na webových stránkách jednotlivých společností však zůstává otázkou, do jaké míry vybrané organizace prosazují různorodost pracovní síly ve skutečnosti. Tuto informaci je ale bohužel možné získat pouze prostřednictvím bližšího kontaktu s danou organizací.

3.6.1 CELKOVÉ SROVNÁNÍ DOSAŽENÝCH STÁDIÍ

Graf č. 1 uvádí celkové srovnání dosažených stupňů diversity managementu jednotlivými organizacemi. Toto srovnání však nezohledňuje hledisko předmětu činnosti daných společností. Celkem 12,9 % společností přehlíží diverzitu pracovní síly, a to i přes její rostoucí trend v současnosti. Do stádia snahy vyhnout se diskriminaci nebyla zařazena žádná společnost. V podkapitole 3.3 se však uvádí, že 29,0 % všech společností zmiňuje snahu nediskriminovat žádnou skupinu osob. Tato skutečnost je pravdivá. Je ale důležité si uvědomit, že v případě, kdy k některým organizacím bylo možné přiřadit více stádií diversity managementu, bylo nutné zvolit stupeň, který byl u dané společnosti převládající. Z tohoto důvodu jsou uvedené údaje odlišné.

V případě rovných příležitostí byla situace podobná jako u předchozího stupně diversity managementu. Ačkoli se v podkapitole 3.3 uvádí, že koncept rovných příležitostí podporuje 22,6 % společností, v případě přiřazení převládajícího stádia ke konkrétním organizacím náleží do tohoto stupně pouze 9,7 % firem. Stejně jako u předchozího stádia se však jedná o konečný výsledek tohoto průzkumu. Celkem 19,4 % společností dosáhlo 4. stupně diversity managementu, tedy stádia respektování diverzity. K samotnému diversity managementu inklinuje 35,5 % firem. Průzkum dále zjistil, že do posledního stupně řízení rozmanitosti, tedy situace, kdy společnosti vnímají diverzitu jako konkurenční výhodu, náleží 22,6 % firem (viz graf č. 1).

Graf č. 1: Celkové srovnání dosažených stupňů diversity managementu jednotlivými organizacemi (v %)



Vysvětlivky: DM = diversity management

Zdroj: uskutečněný průzkum, vlastní zpracování

3.6.2 MEZIOBOROVÉ SROVNÁNÍ DOSAŽENÝCH STÁDIÍ

V případě mezioborového srovnání nejvíce inklinuje k přehlížení diversity sektor chemického, farmaceutického a plastikářského průmyslu (viz tab. č. 12). Celkem se jedná o 66,7 % společností, které se tímto předmětem činnosti zabývají. Jak již bylo řečeno, do stupně týkajícího se snahy vyhnout se diskriminaci nebyla zařazena žádná konkrétní organizace. Dosažení 3. stupně řízení rozmanitosti, tedy stádia, kdy společnosti prosazují koncept rovných příležitostí zaměstnanců, bylo nejvíce charakteristické pro sektor výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry. V tomto případě se jednalo o 33,3 % společností náležících do tohoto oboru činnosti.

U stádia respektování diversity dosáhly největšího podílu dva sektory. Jednalo se o společnosti, které se zabývají bankovníctvím, pojišťovnictvím a finančními službami a chemickým, farmaceutickým a plastikářským průmyslem. V případě druhého zmiňovaného sektoru se jedná pouze o jedinou společnost. Zbývající počet společností v tomto oboru činnosti totiž diversity přehlíží. K zavedení diversity managementu do podnikového řízení

nejvíce inklinují společnosti náležící do skupiny výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry. Nejlepšího výsledku ovšem dosáhl sektor informačních technologií a systémů, kdy všechny společnosti zabývající se tímto předmětem činnosti vnímají diversity management jako konkurenční výhodu. Údaje o konkrétním počtu firem v případě mezioborového srovnání dosažených stupňů diversity managementu jsou uvedeny v příloze č. 4.

Tabulka č. 12: Mezioborové srovnání dosažených stupňů diversity managementu

Obor činnosti organizace	Dosažený stupeň diversity managementu (v %)					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
[1]	0,0	0,0	16,7	33,3	33,3	16,7
[2]	0,0	0,0	20,0	20,0	20,0	40,0
[3]	25,0	0,0	0,0	25,0	50,0	0,0
[4]	14,3	0,0	0,0	14,3	57,1	14,3
[5]	0,0	0,0	33,3	0,0	66,7	0,0
[6]	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
[7]	66,7	0,0	0,0	33,3	0,0	0,0

Legenda tabulky: [1] Bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby; [2] Audit, daně, účetnictví a poradenské služby; [3] Telekomunikační a poštovní služby; [4] Výroba potravinářského a spotřebního zboží; [5] Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry; [6] Informační technologie a systémy; [7] Chemický, farmaceutický a plastikářský průmysl

Zdroj: uskutečněný průzkum, vlastní zpracování

3.7 SHRNU TÍ

Cílem této kapitoly bylo srovnání přístupů vybraných organizací k řízení různorodé pracovní síly. Toto srovnání bylo provedeno prostřednictvím průzkumu webových stránek 31 významných společností působících na českém trhu práce. Při zjišťování údajů o tom, do jaké míry vybrané organizace prosazují řízení rozmanitosti na svých webových stránkách, byl využit jak explicitní, tak implicitní přístup. První část průzkumu se zaměřila na použití terminologie diversity managementu jednotlivými společnostmi. Bylo zjištěno, že 87,1 % společností zmiňuje slovo diverzita, resp. ekvivalenty tohoto pojmu, koncept rovných příležitostí či údaje o snaze zabránit diskriminaci osob.

Další část průzkumu se zaměřila na zjišťování důvodů, které vedly jednotlivé organizace k zavedení diversity managementu do podnikové praxe. Z celkového počtu firem 61,3 %

uvedlo důvod pro řízení různorodé pracovní síly. Tyto důvody byly rozděleny do tří kategorií, a to na výkonnost, pověst a prostředí a potřeby stakeholders. Většina obchodních společností inklinovala k vyšší výkonnosti a potřebám stakeholders. Zájem organizací o pověst a prostředí byl však také značný. U kategorie výkonnosti bylo nejčastějším důvodem řízení schopností zaměstnanců a u pověsti a prostředí se jednalo o vytvoření lepšího prostředí organizace. V případě kategorie potřeby stakeholders byly nejčastějším důvodem jednotlivých společností potřeby zákazníků.

Třetí část průzkumu této studie se zabývala šetřením vztahu mezi předmětem činnosti vybraných organizací a důvody pro implementaci diversity managementu do podnikového řízení. Pro zjištění výsledku byl použit test nezávislosti. Ačkoli byla testována hypotéza, že mezi náhodnými veličinami není vztah, předpokladem bylo, že zkoumaná data jsou na sobě vzájemně závislá. Test nezávislosti však tento předpoklad překvapivě vyvrátil. To znamená, že nebyl prokázán vztah mezi předmětem činnosti vybraných organizací a důvody pro zavedení řízení rozmanitosti těmito společnostmi.

Poslední část průzkumu se zaměřila na zjišťování informací o tom, do jaké míry významné společnosti působící na českém trhu práce prosazují různorodost pracovní síly na svých webových stránkách. Na základě teoretických východisek bylo identifikováno šest základních stádií řízení rozmanitosti, a to přehlížení diverzity, snaha vyhnout se diskriminaci, rovné příležitosti, respektování diverzity, diversity management a diversity management jako konkurenční výhoda. Jak již bylo v tomto textu zmíněno, uskutečněný průzkum přinesl zajímavé výsledky. Stupeň diversity managementu byl totiž z uvedených stádií zastoupen nejvíce. Celkem tohoto stádia dosáhlo 35,5 % společností. Vedle toho stupeň týkající se snahy vyhnout se diskriminaci nebyl zastoupen žádnou organizací.

Díky průzkumu, který byl blíže specifikován v této kapitole, bylo možné se seznámit se společnostmi propagujícími diverzitu na svých webových stránkách. Tato problematika má pro některé firmy z vybrané skupiny organizací zásadní význam. Tuto skutečnost deklaruje i ukazatel dosaženého stádia diversity managementu jednotlivými společnostmi. Zde máme na

mysli zejména 5. a 6. stupeň řízení rozmanitosti. Na základě těchto údajů bylo tedy možné zjistit, které organizace se tematikou různorodosti nejvíce zabývají. Následující kapitola se zaměřuje na konkrétní případové studie těchto firem. Bližší specifikace organizací, které již diversity management v rámci svých organizačních procesů úspěšně aplikovaly má totiž pro potřeby této práce značný význam.

4 PŘÍKLADY ÚSPĚŠNÉ APLIKACE DIVERSITY MANAGEMENTU

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, diverzita pracovní síly stále ještě není v našich podmínkách dostatečně uplatňována. „Stejnost“ v nás byla pěstována velmi dlouho a zavedené stereotypy ve firemních kulturách jednotlivých organizací nelze měnit ze dne na den. Přes tuto skutečnost však některé společnosti působící na českém trhu práce již řízení rozmanitosti v rámci svých podnikových procesů aplikovaly a můžeme konstatovat, že se značným úspěchem. Samotné zavádění diversity managementu je však spojeno s analyzováním stávající situace, nalezením vhodných řešení, vytvořením strategie zavádění změn, vyškolením relevantních osob a hlavně s rozvíjením komunikace.

Cílem této kapitoly je popsat konkrétní případové studie firem, které již teorii odlišnosti do své podnikové praxe úspěšně aplikovaly. Management těchto společností si uvědomuje, že různorodost pracovní síly přináší ekonomické výhody. Mezi ty patří např. snížení nákladů na nábor, vyšší produktivita či konkurenceschopnost. Proces výběru společností byl ovlivněn výsledky průzkumu, který byl uskutečněn v předchozí kapitole. Nejvýznamnějším kritériem bylo dosažené stádium diversity managementu vybranými organizacemi. Jednalo se zejména o 5. a 6. stupeň řízení rozmanitosti. Po pečlivém uvážení byly pro reprezentaci tohoto vzorku firem vybrány tři společnosti.

4.1 CITIBANK EUROPE PLC, ORGANIZAČNÍ SLOŽKA

Společnost Citibank Europe plc, organizační složka (zkráceně Citibank) patří mezi nejvýznamnější propagátory různorodosti pracovní síly v České republice. Tato firma je součástí největší finanční skupiny světa Citigroup a na českém trhu práce působí od roku 1991. Koncept teorie odlišnosti je jedním ze základních pilířů její politiky týkající se rozvoje lidských zdrojů. *„Rozmanitost, ať už jde o pohlaví, věk, stav, sexuální orientaci, rasu, národnost či další znaky, je jednou z klíčových hodnot, na níž stojí firemní kultura Citi v České*

*republice i celosvětově.*⁶⁶ Důkazem tohoto tvrzení je i skutečnost, že v roce 2006 získala tato společnost 3. místo v Soutěži o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v České republice a zároveň 1. místo mezi finančními institucemi.

4.1.1 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Mezi klíčové aktivity společnosti Citibank patří podpora rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Řízení schopností má totiž pro tuto firmu fundamentální význam. Snahou je nejen získat ty nejlepší zaměstnance v oboru, ale také si je udržet a dále rozvíjet. Jedná se totiž o velký potenciál dané organizace. Z tohoto důvodu investuje Citibank do těchto aktivit nemalé částky. Aby se však takto vynaložené náklady staly skutečnými investicemi, je nutné, aby se rozvoj lidských zdrojů řídil v souladu s potřebami firmy. Kromě individuálních a skupinových rozvojových a vzdělávacích programů je nabízena i podpora při rozvoji jazykových znalostí. V konkrétních případech je možná i realizace dlouhodobých individuálních rozvojových plánů.

Strategie Citibank vychází ze čtyř základních cílů. Zájmem této organizace je být uznávaným zaměstnavatelem, poskytovatelem služeb, obchodním partnerem a občanem. V roli zaměstnavatele se zaměřuje na čtyři základní oblasti.⁶⁷ První oblastí je *manažerská odpovědnost*. Podpora rozmanitosti pracovní síly by totiž měla být samozřejmostí pro všechny členy vedení firmy. Další oblastí je *získávání talentů*. Je důležité zdůraznit, že Citibank se snaží vyhledávat schopné a talentované pracovníky bez ohledu na jakékoliv osobní faktory. Třetí oblastí je již zmiňovaný *rozvoj pracovních sil*. Po získání talentovaných zaměstnanců je totiž podstatné neopomenout jejich další rozvoj. Poslední oblastí je *kvalita pracovního prostředí*. Pracovní podmínky by měly být zajišťovány v odpovídající kvalitě a úrovni.

⁶⁶ Citibank [online]. Citygroup Inc., c2009 [cit. 2009-03-24]. Dostupný z WWW: <<http://citibank.jobs.cz/proc-citi.html>>.

⁶⁷ Gender Studies [online]. c2008 , 2009-03-16 [cit. 2009-03-24]. Dostupný z WWW: <www.genderstudies.cz/download/rp_konkurencni%20vyhoda.pdf>.

4.1.2 ŘÍZENÍ ROZMANITOSTI

Společnost Citibank uvádí, že rozmanitost patří mezi její základní firemní hodnoty. Tato skutečnost je alespoň deklarována na webových stránkách této organizace. „*Trvalou hodnotou je pro Citibank rozmanitost. S ohledem na kulturní a společenský kontext se zaměřujeme především na zajištění rovných příležitostí pro ženy, mimo jiné i v období péče o děti. V této souvislosti je významnou pomocí skutečnost, že nadále zůstáváme leaderem a inovátorem v oblasti flexibilních forem práce.*“⁶⁸ Snahou je rovný přístup k pohlaví, náboženskému vyznání, původu a barvě pleti. Důležitá je ale rovněž podpora flexibilních forem práce. Mezi ty patří např. částečné pracovní úvazky, práce z domova, sdílení pracovních pozic či komprimovaný pracovní týden.

Citibank podporuje řadu iniciativ. Jednou z nich je i podpora žen vracejících se z mateřské dovolené. Ženy mají možnost pracovat na krátkodobých projektech již v průběhu mateřské dovolené. Další možností je návrat do zaměstnání na předem definovaný počet hodin týdně. Pokud to charakter práce a osobní situace zaměstnance dovolí, tak dochází ke kombinaci práce z domova s prací v pobočce společnosti. Výhodou tohoto přístupu je, že daný pracovník zůstává v neustálém kontaktu s firmou. Není proto vystaven takovému stresu, jako tomu bývá po návratu z mateřské dovolené po několika letech. Společnost Citibank navíc všem ženám na mateřské dovolené zasílá interní firemní časopis a informační zpravodaj, pořádá společenské a výroční akce a organizuje i neformální setkání s managementem banky, kde je možné vzít děti.

S různorodostí pracovní síly však také souvisí snaha sladění osobního a pracovního života zaměstnanců. Milan Ruttner, ředitel lidských zdrojů společnosti Citibank, v souvislosti s touto problematikou uvádí: „*Mnoho mladých lidí stále vyrůstá v prostředí relativního blahobytu, ale i pro ně se postupně mění hodnoty, nejde už jen o honbu za penězi a kariérou za každou cenu. Cena volného času, času stráveného s rodinou, přáteli, či stráveného jen pro sebe, má nevyčíslitelnou hodnotu. Musíme proto dále pracovat na řešení problému rovnováhy*

⁶⁸ Citibank [online]. Citigroup Inc., c2009 [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.citibank.cz/czech/consumer-banking/czech/files/ar2007cz.pdf>>.

*pracovního a osobního života jak pro ženy, tak pro muže.*⁶⁹ Z tohoto důvodu se Citibank stará i o relaxaci svých zaměstnanců. Ti mají možnost využít nabídku kulturních a sportovních zařízení za zvýhodněných podmínek.

Společnost Citibank se však také podílí na organizaci odborných konferencí a seminářů o problematice související s diversity managementem. Vedle toho spolupracuje se sdruženími, která realizují projekty v rámci iniciativy Equal. Citibank se rovněž snaží být firmou se sociálně odpovědným přístupem. Proto podporuje své zaměstnance v mimopracovních aktivitách, které jsou prospěšné okolí. Pracovníci mají možnost v rámci celosvětového programu dobrovolnictví věnovat určitý pracovní den ve prospěch některé z neziskových organizací. V roce 1996 byl navíc založen Zaměstnanecký charitativní fond. Ten přispívá zejména organizacím, jejichž činnost je zaměřena na podporu a pomoc starým lidem, ohroženým dětem, ženám v těžkých životních situacích a hendikepovaným osobám.

4.2 MICROSOFT, S.R.O.

Společnost MICROSOFT, s.r.o. (zkráceně Microsoft) je další organizací působící na českém trhu práce, která otevřeně deklaruje svůj pozitivní postoj k diverzitě. Tato společnost má vedoucí postavení v poskytování software, služeb a řešení, které pomáhají lidem a firmám plně realizovat jejich potenciál. Tato společnost byla založena v roce 1975 a v České republice zahájila svou činnost v roce 1992. „*V Microsoftu věří, že různorodost národností, vyznání a názorů bez ohledu na pohlaví zvyšuje pracovní nasazení zaměstnanců a obohacuje firemní produkty i komunitu, v níž Microsoft působí.*“⁷⁰ Tato organizace je držitelem řady prestižních ocenění. Zde je možné uvést např. 3. místo v Soutěži o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v České republice za rok 2007.

⁶⁹ *Gender Studies* [online]. c2008 , 2009-03-16 [cit. 2009-03-24]. Dostupný z WWW: <www.genderstudies.cz/download/rp_konkurencni%20vyhoda.pdf>.

⁷⁰ *Gender Studies* [online]. c2008 , 2009-03-16 [cit. 2009-03-24]. Dostupný z WWW: <www.genderstudies.cz/download/rp_konkurencni%20vyhoda.pdf>.

4.2.1 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Společnost Microsoft klade zásadní důraz na podporu osobního rozvoje zaměstnanců. Ti mají totiž největší podíl na celkovém úspěchu organizace a na jejím vnímání veřejností. „*Posláním společnosti Microsoft je umožnit lidem a organizacím v České republice zcela naplnit jejich potenciál podněcující rozvoj vzdělané a prosperující znalostní společnosti, a to prostřednictvím špičkového software, který s využitím umu českých odborníků vytváří bezpečné a důvěryhodné prostředí pro své uplatnění ve všech oborech a lidských činnostech.*“⁷¹ Vedení této společnosti věří, že každý člověk má určitý potenciál. K jeho objevení však lidé někdy potřebují určité prostředky. Z tohoto důvodu Microsoft podporuje různé projekty a organizace, které těmto lidem umožňují přístup k technologiím a školení.

Microsoft se snaží pro všechny své zaměstnance zajistit stimulační kariéru. Důležitými aspekty jsou dostatek příležitostí k růstu, odměny motivující k práci a rovnováha mezi profesním a rodinným životem. Snahou je pracovníky podporovat a rozvíjet. Spokojený zaměstnanec je totiž pro firmu velkým přínosem. Martina Šmidochová, ředitelka lidských zdrojů společnosti Microsoft, uvádí: „*Pro každého zaměstnance se snažíme vytvořit prostředí, ve kterém se mu dobře pracuje a které mu nabízí rovnováhu mezi pracovním a osobním životem stejně jako možnost dále růst a rozvíjet svůj potenciál.*“⁷² Microsoft svým pracovníkům poskytuje nejen kvalitní zázemí, ale také jim nabízí možnost věnovat se péči o rodinu či účastnit se různých charitativních akcí.

4.2.2 ŘÍZENÍ ROZMANITOSTI

Různorodost zaměstnanců patří mezi dlouhodobě prosazované principy společnosti Microsoft. Samotnou rozmanitost je ovšem důležité podporovat jak v rámci vnitřních firemních procesů, tak i v celém odvětví. Při náborových či propagačních akcích se vedení společnosti snaží dodržovat zásady rovných příležitostí. Otevřený a nediskriminační přístup k zaměstnancům se totiž stává v dnešní době nezbytností. S ohledem na současný demografický vývoj bude

⁷¹ *Microsoft* [online]. c2009 [cit. 2009-03-27]. Dostupný z WWW: <http://www.microsoft.com/cze/presspass/msg/20081202_news1.msp>.

⁷² *Gender Studies* [online]. c2008, 2009-03-16 [cit. 2009-03-24]. Dostupný z WWW: <www.genderstudies.cz/download/rp_konkurencni%20vyhoda.pdf>.

získání a udržení kvalifikované pracovní síly čím dál obtížnější. Z tohoto důvodu se využití flexibilních forem práce a politika rovného zacházení stanou konkurenční výhodou, a to nejen na českém trhu práce. Management společnosti Microsoft si toto vše uvědomuje. Kromě porozumění rozdílům se navíc snaží ocenit i jejich přínosy.

Oblast informačních technologií je všeobecně vnímána jako doména mužů. Microsoft se však snaží toto vnímání svým specifickým přístupem změnit. Při náboru nových zaměstnanců jsou různé pozice technického charakteru nabízeny např. i ženám. Ty pak mohou své zkušenosti sdílet na pravidelných setkáních uskutečňovaných na lokální, ale také mezinárodní úrovni. Různorodost se však netýká pouze zastoupení žen v dané organizaci, ale rovněž otázky národnostních menšin či problematiky zaměstnávání lidí se zdravotním postižením. Společnost Microsoft podporuje řadu programů zaměřených jak na zlepšování kvality lidských životů, tak i na pomoc hendikepovaným občanům, starším lidem či rodičům na mateřské dovolené.

V rámci programu Potenciál bez hranic se vedení společnosti snaží pomáhat objevovat skrytý potenciál lidí, kteří jsou z nějakého důvodu v nepříznivém postavení. Poskytováním peněžních darů, softwarových nebo technologických řešení, organizováním sbírek či aktivním zapojením zaměstnanců firmy je těmto lidem umožněn přístup k technologiím a různým druhům školení.⁷³ Mezi další aktivity patří program Počítače proti bariérám. Záměrem tohoto projektu je pomoci postiženým občanům uplatnit se v běžném životě a dále odstranit bariéry, které se kolem nich vytvářejí. Společnost Microsoft se také zaměřuje na vyvážení pracovního a osobního života svých zaměstnanců. Součástí těchto aktivit je rovněž podpora profesního rozvoje formou školení, stáží či účasti na různých odborných seminářích či konferencích.

Vedení společnosti nabízí svým zaměstnancům flexibilní pracovní dobu, práci na částečný úvazek, možnost komprimovaného pracovního týdne či sdílení pozic. V případě nemoci dítěte je možné pracovat i z domova. Velká pozornost je také věnována rodičům na mateřské a rodičovské dovolené. Ti mají možnost se kdykoliv vrátit zpátky do zaměstnání bez snížení

⁷³ *Microsoft* [online]. c2009 [cit. 2009-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.microsoft.com/cze/onas/charita/overview.msp>>.

jejich pracovního postavení. Zároveň jim zůstává přístup do firemní sítě a k elektronické poště z důvodu udržování kontaktu s kolegy a pracovním prostředím. Společnost Microsoft pořádá pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky řadu kulturních a sportovních akcí. Pracovníci mají navíc možnost věnovat tři dny své práce charitativní činnosti dle vlastního výběru.

4.3 UNILEVER ČR, SPOL. S R.O.

Společnost UNILEVER ČR, spol. s r.o. (zkráceně Unilever) patří mezi největší výrobce a dodavatele spotřebního zboží. Tato firma působí na českém trhu práce od roku 1991 a mezi zákazníky je známá zejména díky značkám Axe, Dove, Sunsilk, Timotei, Rexona, Cif, Domestos, Knorr, Lipton, Signal atd. Společnost Unilever vnímá diverzitu jako marketingový trumf. V souvislosti s touto problematikou dále uvádí: *„Klíčem k úspěchu je rozdílnost jedinců, jejich kreativní nápady, touha po dosažení výsledků a pracovní prostředí, které je motivuje a inspiruje k mimořádným výkonům. Unilever dává všem zaměstnancům možnost se při týmové práci plně realizovat a podporuje schopnost hledání společných řešení.“*⁷⁴ Vedení firmy tedy klade důraz také na rozvoj potenciálu svých zaměstnanců.

4.3.1 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Vedení společnosti Unilever se snaží pro své zaměstnance vytvářet takové pracovní podmínky, které podporují jejich osobní rozvoj. Mezi důležité aspekty patří odhalování potenciálu a řízení schopností každého jednotlivce. Kvalita a schopnosti zaměstnanců jsou totiž pro tuto firmu tím nejcennějším aktivem. Nejdříve je nutné identifikovat silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků. Na základě zjištěných údajů je pak možná samotná realizace individuálního rozvoje. Součástí těchto aktivit je systém pravidelného vyhodnocování a pohovorů se všemi zaměstnanci. Rozvoj lidských zdrojů je v případě nezbytnosti podpořen vzděláváním. Pracovníci této společnosti se hlavně učí přímo v praxi⁷⁵. Dalšími možnostmi jsou ovšem různá odborná školení či speciální školící programy.

⁷⁴ Unilever ČR [online]. c2001-2004 [cit. 2009-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.unilever.cz/cs/open-your-future/pod-drobnohledem/firemni-kultura/>>.

⁷⁵ Tzv. „on the job training“.

Každý zaměstnanec se po nástupu do společnosti Unilever účastní speciálního školicího programu. Jedná se o interní školení, které napomáhá rychlé orientaci ve firmě. Pracovníci jsou seznámeni nejen s fungováním společnosti jako celku, ale také s činnostmi jednotlivých oddělení. Na přípravě tohoto školení se podílí zejména představitelé daných oddělení. Společnost Unilever rovněž podporuje zahraniční pracovní stáže. Zaměstnanci mají možnost získat velmi cenné zkušenosti a poznat jiná kulturní prostředí. Nové poznatky či jiný úhel pohledu na určitou problematiku se stávají v dnešním tvrdém konkurenčním prostředí výhodou. Mezinárodní pracovní skupiny jsou navíc chápány jako jeden z nejlepších zdrojů pohánějících tuto firmu kupředu.

4.3.2 ŘÍZENÍ ROZMANITOSTI

Společnost Unilever je výrobcem řady produktů, mezi které patří i kosmetické výrobky značky Dove. V roce 2006 byla pod touto značkou uskutečněna kampaň, která byla příkladem úspěšného využití myšlenky různorodosti v reklamě. Tato propagační akce se jmenovala Kampaň za skutečnou krásu a zúčastnily se jí ženy z celého světa. Česká republika v tomto případě nebyla výjimkou. V rámci této akce vystupovaly plnoštíhlé ženy či starší dámy, a to místo dokonale štíhlých žen bez jediné vrásky. Pro experty na kosmetickou reklamu to byl velký šok. Dosavadní průzkumy však ukázaly, že zákazníkům, resp. zákaznicím, byla reklama nečekaně sympatická. Běžné reklamy totiž pomáhají vytvářet nereálný obraz krásy neposkytující objektivní pohled.

V rámci této kampaně byla uskutečněna řada dalších zajímavých aktivit. Webové stránky společnosti obsahovaly různé diskuze o pojetí krásy, prezentaci netypických modelek či upoutávky na akce zaměřené na boj proti výživovým poruchám. Součástí této propagační akce byl rovněž unikátní charitativní projekt 5P. Ten se týkal podpory prevence poruch příjmu potravy. Cílem tohoto projektu bylo podporovat nejen přirozenou krásu, ale také zdraví, které bývá velmi často zanedbáváno na úkor krásy.⁷⁶ Snahou bylo rovněž otevřít širší diskusi o zdravém sebevědomí dívek a žen. V souvislosti s touto problematikou vznikl samostatný

⁷⁶ *Dove: Kampaň za skutečnou krásu* [online]. Unilever ČR, c2001-2004 [cit. 2009-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.dovekosmetika.cz/cz_cs/cz_cs/index.html>.

výukový program Body Talk. V rámci tohoto projektu budou dětem školou povinným vysvětlovány základy zdravého sebevědomí, pochopení a sebezřetiví.

Tato kapitola se zabývá konkrétními případovými studiemi firem, které aplikovaly diversity management v rámci svých podnikových procesů. Zvolené společnosti měly k samotnému řízení rozmanitosti velmi pozitivní přístup. Určité srovnání těchto organizací bylo uskutečněno již v předcházející kapitole v rámci provedeného průzkumu. Následující kapitola se zaměřuje na deskripci doporučení při aplikaci diversity managementu do podnikové praxe. Pokud se management určité firmy rozhodne docílit různorodosti na pracovišti, nestačí k tomu pouze přání a slova. K podpoře tohoto rozhodnutí je nutné uskutečnit mnoho systematických kroků. Bez nich totiž teoretické předpoklady zůstanou nenaplněné. Navíc může dojít k situaci, kdy implementace změn nebude realizována efektivním způsobem.

5 DOPORUČENÍ PŘI APLIKACI DIVERSITY MANAGEMENTU

Při aplikaci diversity managementu do podnikové praxe je nutné uskutečnit mnoho systematických kroků. Bez důkladné analýzy stávající situace, změn v oblastech náboru či kvalitní interní komunikace nemůže vedení určité společnosti očekávat, že docílí různorodosti na pracovišti rychlým a efektivním způsobem. Proto je důležité, aby se organizace řídily specifickými doporučeními. Evropská komise pořádala v roce 2006 konferenci pod názvem „Rozmanitost v malých a středně velkých podnicích“. Pro účastníky této konference byla vytvořena unikátní publikace „Rozmanitost na pracovišti – 8 kroků pro malé a středně velké podniky“. Tato příručka se zabývala doporučenými kroky pro organizace při aplikaci diversity managementu. Cílem této kapitoly je seznámit čtenáře právě s těmito doporučeními.

Pokud se vedení určité společnosti rozhodne docílit různorodosti na pracovišti, doporučuje se následujících osm kroků:⁷⁷

- analýza stávající situace,
- nový přístup při náboru zaměstnanců,
- objevování nových potenciálních trhů,
- zaměření podnikové strategie na potřeby klientů a zákazníků,
- zlepšení interní komunikace,
- zaměření se na image a reputaci,
- vyhodnocování nákladů a výnosů realizace opatření,
- zajištění externí podpory.

Prvním doporučeným krokem při aplikaci řízení rozmanitosti do podnikové praxe je *analýza* stávající situace. Vedoucí pracovníci se ze všeho nejdříve musí zamyslet nad vývojem své firmy. Mezi další činnosti patří analýza silných a slabých stránek, resp. příležitostí a hrozeb. Uvedený rozbor je nutné zohlednit zejména ve vztahu k řízení lidských zdrojů. Kvalitní analýza by měla být podložena statistickými údaji či písemnými průzkumy. Dále je důležité si

⁷⁷ *European Commission: Diversity at Work – 8 steps for small and medium-sized businesses* [online]. 2009 [cit. 2009-03-31]. Dostupný z WWW: <ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/broch/8steps07_en.pdf>.

stanovit konkrétní cíle, kterých chce vedení společnosti ve zmiňované oblasti dosáhnout. Zde máme na mysli např. jiný přístup k zaměstnancům, zlepšení náboru, způsobu řízení, firemní komunikace, zavedení různých typů školení, změnu v předpisech či normách týkajících se pracovníků apod.

Klíčovou oblastí v případě aplikace diversity managementu je samotný *nábor zaměstnanců*. Je důležité, aby se řídicí pracovníci při přijímání nových zaměstnanců nerozhodovali pouze na základě osobních hodnot či postojů. Tento přístup totiž v konečném důsledku může vést k značné finanční náročnosti náboru či diskriminaci osob. Při správném postupu vedení společnosti se zvyšuje pravděpodobnost získání schopných a perspektivních pracovníků, kteří budou pro danou firmu přínosem. Ze všeho nejdříve se musí zvážit, jaké schopnosti, znalosti či zkušenosti jsou nutné pro obsazení určitého pracovního místa. Pak je důležité vypracovat takový popis pracovní pozice, který nevyklučuje žádnou skupinu osob. Mezi další doporučení patří výběr různých metod inzerce volných pozic a neformálnost při pohovoru.

Díky řízení rozmanitosti je možné proniknout na *nové trhy* zákazníků. Různorodost ve skladbě zákazníků si ovšem vyžaduje i různorodost ve skladbě zaměstnanců. Velké množství malých a středně velkých firem se zaměřuje pouze na svůj stávající trh. Díky tomu však nevyužívají řadu příležitostí, které jim potenciál daného trhu nabízí. Jedná se o důsledek zavedené rutiny a nedostatku vnitřní rozmanitosti zaměstnanců. Je důležité si však uvědomit, že díky různorodé pracovní síle je možné lépe identifikovat *potřeby klientů a zákazníků*, protože oni sami jsou různorodí. Informace o těchto potřebách je nutné využít v rámci plánování a rozvoji činnosti dané organizace. Dalším krokem je zajištění zpětné vazby zákazníků a její následné zohlednění při vyhodnocování firemního rozvoje.

Mezi další doporučené kroky při aplikaci diversity managementu patří zlepšení *interní komunikace*. Vedení určité firmy musí usilovat o to, aby komunikace mezi vlastníky, resp. manažery a zaměstnanci byla na co nejlepší možné úrovni. Pro podporu tohoto záměru jsou nutné pravidelné schůzky s pracovníky dané organizace. Pokud tyto schůzky nejsou možné, je důležité povzbuzovat zaměstnance k předkládání různých návrhů týkajících se nových postupů či řešení nějakého problému. V případě hodnocení je možné využít zpětné vazby zaměstnanců.

Při projednávání citlivých otázek musí vedení společnosti vždy dbát na diskrétnost. Mezi přínosy dobré vnitřní komunikace patří uznání různorodých myšlenek, vědomostí či perspektiv a vyšší motivace zaměstnanců.

Různorodost pracovní síly je možné vnímat jako nástroj při budování *image a reputation* organizace. Důležitým aspektem je rozvoj politiky diverzity. Vedení společnosti si stanoví určité cíle, kterých chce v oblasti rozmanitosti dosáhnout. Dále vypracuje plán školení a vede evidenci vzdělávání týkající se problematiky diversity managementu. Mezi další činnosti patří specifikace opatření, která byla realizována v oblasti nábory nových zaměstnanců. Prohlášení o rozmanitosti musí být součástí brožur, příruček či firemních směrnic. Vedení společnosti rovněž hodnotí svůj pokrok ve zvyšování různorodosti pracovní síly, a to na základě monitorování a evidování informací o zaměstnancích či zákaznících. Dalším doporučeným krokem je *vyhodnocení* potenciálních nákladů a výnosů prosazování politiky rozmanitosti.

Posledním doporučeným krokem při aplikaci diversity managementu je zajištění *externí podpory*. Většina manažerů se v případě nutnosti obrací pro radu na své účetní, právní zástupce či rodinné příslušníky. Profesionální pomoc je však možné získat i u různých soukromých či veřejných institucí. Další informace poskytují některé obchodní společnosti, hospodářské komory či odbory. V mnoha případech jsou však nápomocné i různé finanční instituce. Vedení společnosti nejdříve kontaktuje subjekt, kterému může důvěřovat. Následuje diskuze o potřebách firmy a identifikace konkrétních opatření z oblasti řízení lidských zdrojů. Kontaktní osoba se pak podílí jak na zavedení, tak i realizaci a přehodnocování těchto opatření.

Tato kapitola se zabývala deskripcí doporučení při aplikaci diversity managementu do podnikové praxe. Bližší specifikace se týkala osmi doporučených kroků. Vedení společnosti se ze všeho nejdříve musí zamyslet nad svým podnikáním. Dále musí opustit praxi nábory podle osobních hodnot a „šestého smyslu“. Díky řízení rozmanitosti je možné objevit nové potenciální trhy zákazníků. Dalším doporučením byla skutečnost, že potřeby klientů a zákazníků mají být součástí firemní strategie a plánování. Následuje vytvoření kvalitních

vnitřních informačních systémů. Důležitým aspektem je rovněž rozvoj politiky diversity managementu. Mezi poslední jmenovaná doporučení patří vyhodnocení nákladů a výnosů jednotlivých opatření, které se týkají aplikace řízení rozmanitosti a dále zajištění externí podpory.

6 ZÁVĚR

V současné době by se diversity management měl stát neodmyslitelnou součástí strategie řízení lidských zdrojů. Úspěšní jedinci totiž netvoří homogenní skupinu osob. Jsou jimi lidé různého pohlaví, věku, původu, barvy pleti, vyznání či sexuální orientace. O různorodosti pracovní síly se mluví čím dál častěji. V našich podmínkách však stále ještě není dostatečně uplatňována. Přes tuto skutečnost však některé společnosti působící na českém trhu práce již řízení rozmanitosti v rámci svých podnikových procesů aplikovaly a můžeme konstatovat, že se značným úspěchem. Řídící pracovníci těchto firem poznali, že různorodost pracovní síly může být aktivem, neboť přináší široké spektrum názorů na řešení problémů. K rozmanitosti tedy nezauímají negativní postoj, ale právě naopak. Je chápána jako konkurenční výhoda.

Samotný diversity management přináší řadu ekonomických výhod a přínosů. Jedná se zejména o snížení nákladů na nábor, vyšší produktivitu či konkurenceschopnost. Mezi další přínosy např. patří posílení kulturních hodnot uvnitř organizace, zlepšení reputace firmy, lepší možnosti získání a udržení vysoce talentovaných lidí, zlepšení motivace a výkonnosti stávajících zaměstnanců či zlepšení míry inovace a kreativity mezi spolupracovníky. Dále přispívá k efektivnější komunikaci v kulturně odlišném pracovním prostředí, efektivnějšímu řízení kulturně smíšeného týmu či zvládání odlišností ve verbální či neverbální komunikaci. Je důležité zdůraznit, že řízení rozmanitosti usiluje o synergii prostřednictvím atmosféry důvěry, vzájemného pochopení a oceňování odlišností.

Cílem této práce bylo zjistit, do jaké míry významné společnosti působící na českém trhu práce prosazují řízení rozmanitosti na svých webových stránkách. Snahou bylo nejen srovnat přístupy vybraných organizací k řízení různorodé pracovní síly, ale také identifikovat důvody těchto firem pro aplikaci teorie odlišnosti do podnikové praxe. Cílem bylo rovněž zkoumat vztah mezi předmětem činnosti zvolených společností a zjištěnými důvody pro zavedení diversity managementu. K zjištění potřebných informací byl využit specifický průzkum webových stránek těchto organizací. Samotný proces výběru byl ovlivněn účastí jednotlivých

společností na Burze cenných papírů Praha, umístěním v žebříčku CZECH TOP 100 v roce 2008 a účastí na celostátním setkání se studenty vysokých škol, Career Days 2009.

První část průzkumu se zaměřila na zjištění údajů o tom, do jaké míry jednotlivé společnosti používají termíny související s diversity managementem. Bylo zjištěno, že celkem 87,1 % společností zmiňuje na svých webových stránkách pojem diverzita, resp. ekvivalenty tohoto termínu, dále koncept rovných příležitostí či údaje o snaze nediskriminovat žádnou skupinu osob. V případě mezioborového srovnání dosáhly firmy podobného výsledku. Výjimku tvoří pouze sektor chemického, farmaceutického a plastikářského průmyslu, kdy pouze 33,3 % společností zabývajících se tímto předmětem činnosti zmiňuje zkoumané údaje. Většina z informací byla zařazena do sekce o sociální odpovědnosti, etickém chování, podnikové kultuře či oblasti týkající se řízení lidských zdrojů, resp. kariéry potenciálních zaměstnanců.

Další část průzkumu se zaměřila na zjištění údajů o důvodech, které vedly jednotlivé organizace k zavedení diversity managementu do podnikové praxe. Z celkového počtu 61,3 % společností uvedlo důvod pro řízení různorodé pracovní síly a koncept rovných příležitostí zaměstnanců. Celkem bylo identifikováno 13 hlavních důvodů. Ty pak byly následně pro potřeby tohoto průzkumu rozděleny do tří kategorií, a to na výkonnost, pověst a prostředí a potřeby stakeholders. Zjištěné výsledky byly v celkovém mezioborovém srovnání v podstatě totožné. Většina obchodních společností inklinovala k vyšší výkonnosti a potřebám stakeholders. Zájem organizací o kategorii pověst a prostředí byl však také značný. Důvodem je pravděpodobně současný trend k sociální odpovědnosti a etickému chování.

Třetí část průzkumu se zabývala šetřením vztahu mezi předmětem činnosti jednotlivých společností a důvody pro zavedení diversity managementu. Pro zjištění výsledku byl použit test nezávislosti. Náhodnou veličinou X byl zvolen předmět činnosti organizace. Náhodnou veličinou Y byl zvolen důvod pro implementaci řízení rozmanitosti. Testovali jsme nulovou hypotézu H_0 , že náhodné veličiny X a Y jsou nezávislé. Jednalo se tedy o testování skutečnosti, že mezi těmito veličinami není vztah. Alternativní hypotéza H_1 byla opačná. Bylo zjištěno, že hodnota testovacího kritéria χ byla menší než kritická hranice χ^2 . Hypotéza H_0 tedy

nebyla zamítnuta. To znamená, že nebyl prokázán vztah mezi předmětem činnosti vybraných organizací a důvody pro zavedení diversity managementu.

Poslední část průzkumu se zaměřila na zjištění informací o tom, do jaké míry významné společnosti působící na českém trhu práce prosazují různorodost na svých webových stránkách. Celkem bylo identifikováno šest stádií řízení rozmanitosti. Z celkového počtu firem 12,9 % dosáhlo stádia přehlížení diverzity. Do stádia snahy vyhnout se diskriminaci nebyla zařazena žádná organizace. Celkem 9,7 % firem dosáhlo stádia rovných příležitostí. Stádia respektování diverzity dosáhlo z celkového počtu 19,4 % společností. Bylo zjištěno, že k samotnému diversity managementu inklinuje 35,5 % firem. Průzkum dále zjistil, že do posledního stádia řízení rozmanitosti, tedy situace, kdy společnosti vnímají různorodost jako konkurenční výhodu, náleží 22,6 % firem.

Uskutečněný průzkum tedy přinesl zajímavé výsledky. Nejvíce zastoupeným stádiem byl samotný diversity management. Vedle toho stádium týkající se snahy vyhnout se diskriminaci nebylo zastoupeno žádnou organizací. Bylo zjištěno, že ne všechny zvolené společnosti mají zájem dosáhnout posledního stádia, resp. stupně řízení rozmanitosti. Některé firmy totiž při aplikování teorie odlišnosti do podnikové praxe preferují např. jen princip rovných příležitostí zaměstnanců. Přes propagaci diverzity na webových stránkách jednotlivých společností zůstává otázkou, do jaké míry tyto organizace prosazují různorodost pracovní síly ve skutečnosti. Tuto informaci je však bohužel možné získat pouze prostřednictvím bližšího kontaktu s danou společností.

7 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARREDONDO, P. *Successful Diversity Management Initiatives*. London: Sage. 228 s. ISBN 978-08-0397-291-9.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [4] DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. *Management*. Praha: Grada Publishing. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [5] DYTRT, Z., MYŠKOVÁ, R., BRODSKÝ, Z. *Manažerská etika: pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 94 s. ISBN 978-80-7395-037-8.
- [6] HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness, 2001. 257 s. ISBN 978-0066621128.
- [7] JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. *Trénink sociálních a manažerských dovedností. Metodický průvodce*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-135-6.
- [8] KOTTER, J., P. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-015-5.
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [10] KUBANOVÁ, J. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. Bratislava: STATIS, 2004. 247 s. ISBN 80-85659-37-9.
- [11] KUBANOVÁ, J., LINDA, B. *Kritické hodnoty a kvantily vybraných rozdělení pravděpodobností*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 52 s. ISBN 80-7194-852-7.
- [12] LANG, H. *Management. Trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 287. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [13] ROBBINS, S., P., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600. ISBN 80-247-0495-1.

- [14] ROBBINS, S., P., HUNSAKER, P., L. *Training in Interpersonal Skills: Tips for Managing People at Work*. New Jersey: Prentice Hall, 2003. 416 s. ISBN 978-0131481510.
- [15] SIEGL, M., BRODSKÝ, Z. *Management: pro kombinované studium. Díl 1*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. 89 s. ISBN 80-7194-680-X.
- [16] VEBER, J. A KOL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [17] VELÍŠKOVÁ, H. *Víc (různých) hlav víc ví*. Praha: Nový Prostor, o.s., 2007. 97 s. ISBN 978-80-903990-0-6.
- [18] WEHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [19] BERGEN, C., W., SOPER, B., FOSTER, T. *Unintended Negative Effects of Diversity Management*. *Public Personnel Management*, 2002. vol. 31. no. 2. s. 239-251. ISSN 0091-0260.
- [20] CAO, G., CLARKE, S., LEHANEY, B. *Diversity Management in Organizational Change: Towards a Systemic Framework*. *Systems Research and Behavioral Science*, 2003. vol. 20. is 3. s. 231-242. ISSN 1092-7026.
- [21] GILBERT, J., A., STEAD, B., A., IVANCEVICH, J., M. *Diversity Management: A New Organizational Paradigm*. *Journal of Business Ethics*, 1999. vol. 21. no. 1. s. 61-76. ISSN 1573-0697.
- [22] IVANCEVICH, J., M., GILBERT, J., A. *Diversity management: Time for a New Approach*. *Public Personnel Management*, 2000. vol. 29. no. 1. s. 75-92. ISSN 0091-0260.
- [23] SINGH, V., POINT, S. *Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison*. *Long Range Planning*, 2004. vol. 37. is. 4. s. 295-318. ISSN 0024-6301.
- [24] *Citibank*. [online]. Citigroup Inc., c2009 [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.citibank.cz/czech/consumer-banking/czech/files/ar2007cz.pdf>>.
- [25] *Citibank*. [online]. Citygroup Inc., c2009 [cit. 2009-03-24]. Dostupný z WWW: <<http://citibank.jobs.cz/proc-citi.html>>.

- [26] *Dove: Kampaň za skutečnou krásu.* [online]. Unilever ČR, c2001-2004 [cit. 2009-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.dovekosmetika.cz/cz_cs/cz_cs/index.html>.
- [27] *European Commission: Diversity at Work – 8 steps for small and medium-sized businesses.* [online]. 2009 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/broch/8steps07_en.pdf>.
- [28] *Gender Studies.* [online]. c2008, 2009-03-16 [cit. 2009-03-24]. Dostupný z WWW: <www.genderstudies.cz/download/rp_konkurencni%20vyhoda.pdf>.
- [29] KEIL, M., et al. *Diversity Management: Vzdělávací manuál.* [online]. European Commission, 2007 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=cs>>.
- [30] *Microsoft.* [online]. c2009 [cit. 2009-03-27]. Dostupný z WWW: <http://www.microsoft.com/cze/presspass/msg/20081202_news1.msp>.
- [31] *Microsoft.* [online]. c2009 [cit. 2009-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.microsoft.com/cze/onas/charita/overview.msp>>.
- [32] POTOČKOVÁ, D., BŘEZINOVÁ, K. *Diversity management aneb zvládání odlišností v pracovním prostředí.* [online]. HR forum, c2004-2009 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <http://www.mkc.cz/uploaded/Zvladani_odlisnosti.pdf>.
- [33] *Unilever ČR.* [online]. c2001-2004 [cit. 2009-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.unilever.cz/cs/open-your-future/pod-drobnohledem/firemni-kultura/>>.

8 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Seznam vybraných společností rozdělených dle předmětu činnosti

Poř. č.	Předmět činnosti	Název organizace
1	Bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby	Česká spořitelna, a.s.
2		Československá obchodní banka, a. s.
3		Citibank Europe plc, organizační složka
4		GE Money Bank, a.s.
5		Komerční banka, a.s.
6		Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group
7	Audit, daně, účetnictví a poradenské služby	Deloitte Česká republika
8		Ernst & Young, s.r.o.
9		KPMG Česká republika, s.r.o.
10		Mazars s.r.o.
11	PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o.	
12	Telekomunikační a poštovní služby	GTS NOVERA a.s.
13		Telefónica O2 Czech Republic, a.s.
14		T-Mobile Czech Republic a.s.
15	Vodafone Czech Republic a.s.	
16	Výroba potravinářského a spotřebního zboží	Kofola a.s.
17		Danone a.s.
18		Nestlé Česko s.r.o.
19		Opavia - LU, s.r.o.
20		Pivovary Staropramen a.s.
21		Procter & Gamble Czech Republic s.r.o.
22	UNILEVER ČR, spol. s r.o.	
23	Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry	ČEZ, a. s.
24		E.ON Energie, a.s.
25		RWE Transgas, a.s.
26	Informační technologie a systémy	HEWLETT-PACKARD s.r.o.
27		IBM Česká republika, spol. s r.o.
28		MICROSOFT s.r.o.
29	Chemický, farmaceutický a plastikářský průmysl	ELMARCO s.r.o.
30		UNIPETROL, a.s.
31		Zentiva Group, a.s.

Zdroj: různé zdroje, vlastní zpracování

Příloha č. 2: Mezioborové srovnání užití pojmů a důvodů pro zavedení diversity managementu (v počtu firem a v %)

Zjištěné údaje	Obor činnosti organizace							Celkem
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	
Užití pojmů								
Počet firem	6	5	3	6	3	3	1	27
Údaje v %	100,0	100,0	75,0	85,7	100,0	100,0	33,3	87,1
Uvedení důvodu								
Počet firem	5	4	2	4	1	3	0	19
Údaje v %	83,3	80,0	50,0	51,1	33,3	100,0	0,0	61,3
Důvod zavedení								
Výkonnost								
Počet firem	5	4	2	4	1	3	0	19
Údaje v %	83,3	80,0	50,0	57,1	33,3	100,0	0,0	61,3
Pověst a prostředí								
Počet firem	5	3	2	4	1	3	0	18
Údaje v %	83,3	60,0	50,0	57,1	33,3	100,0	0,0	58,1
Potřeby stakeholders								
Počet firem	5	4	2	4	1	3	0	19
Údaje v %	83,3	80,0	50,0	57,1	33,3	100,0	0,0	61,3

Legenda tabulky: [1] Bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby; [2] Audit, daně, účetnictví a poradenské služby; [3] Telekomunikační a poštovní služby; [4] Výroba potravinářského a spotřebního zboží; [5] Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry; [6] Informační technologie a systémy; [7] Chemický, farmaceutický a plastikářský průmysl

Zdroj: uskutečněný průzkum, vlastní zpracování

Příloha č. 3: Bližší specifikace důvodů pro zavedení diversity managementu (v počtu firem)

Důvod zavedení	Obor činností organizace							Celkem
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	
Výkonnost								
Zvýšení výkonu	4	3	0	3	0	2	0	12
Řízení schopností	5	4	2	3	1	3	0	18
Zvýšení kreativity	2	2	0	3	1	0	0	8
Mezinárodní uvědomění	0	1	0	1	1	1	0	4
Lepší rozhodování	0	0	0	0	0	0	0	0
Flexibilita	3	2	0	2	0	2	0	9
Lepší přizpůsobení se změnám	1	0	0	1	1	1	0	4
Pověst a prostředí								
Vytvoření lepšího prostředí	3	2	2	4	1	3	0	15
Zlepšení image	2	0	0	0	0	0	0	2
Dobrá příslušnost korporace	2	0	0	1	0	0	0	3
Snaha vyhnout se diskriminaci	1	2	2	1	1	2	0	9
Potřeby stakeholders								
Potřeby zákazníků	5	4	2	4	1	3	0	19
Potřeby stakeholders	4	3	2	2	1	3	0	15

Legenda tabulky: [1] Bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby; [2] Audit, daně, účetnictví a poradenské služby; [3] Telekomunikační a poštovní služby; [4] Výroba potravinářského a spotřebního zboží; [5] Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry; [6] Informační technologie a systémy; [7] Chemický, farmaceutický a plastikářský průmysl

Zdroj: uskutečněný průzkum, vlastní zpracování

Příloha č. 4: Mezioborové srovnání dosažených stádií diversity managementu (v počtu firem a v %)

Teoretický přístup	Rezistence	Diskriminace a spravedlnost			Zpřístupnění a legitimita		Učení se
Dosažený stupeň DM	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
[1]	0	0	1	2	2	1	
[2]	0	0	1	1	1	2	
[3]	1	0	0	1	2	0	
[4]	1	0	0	1	4	1	
[5]	0	0	1	0	2	0	
[6]	0	0	0	0	0	3	
[7]	2	0	0	1	0	0	

Teoretický přístup	Rezistence	Diskriminace a spravedlnost			Zpřístupnění a legitimita		Učení se
Dosažený stupeň DM	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
[1]	0,0	0,0	16,7	33,3	33,3	16,7	
[2]	0,0	0,0	20,0	20,0	20,0	40,0	
[3]	25,0	0,0	0,0	25,0	50,0	0,0	
[4]	14,3	0,0	0,0	14,3	57,1	14,3	
[5]	0,0	0,0	33,3	0,0	66,7	0,0	
[6]	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	
[7]	66,7	0,0	0,0	33,3	0,0	0,0	

Legenda tabulky: [1] Bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby; [2] Audit, daně, účetnictví a poradenské služby; [3] Telekomunikační a poštovní služby; [4] Výroba potravinářského a spotřebního zboží; [5] Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry; [6] Informační technologie a systémy; [7] Chemický, farmaceutický a plastikářský průmysl

Zdroj: uskutečněný průzkum, vlastní zpracování