

COMPARISON OF APPROACHES TO DIVERSITY MANAGEMENT IN SELECTED COMPANIES

KOMPARACE PŘÍSTUPŮ K DIVERSITY MANAGEMENTU VE VYBRANÝCH PODNICÍCH

Vendula Černá¹, Renáta Myšková²

ABSTRACT

This article deals with the comparison of approaches to diversity management that is part of corporate social responsibility (CSR). After the definition of theoretical background there is a brief description of survey methodology. The data were gathered from the web sites of selected companies. Then this article includes the characterization of these enterprises as well as the comparison of approaches to managing diversity.

KEY WORDS

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

JEL CLASSIFICATION

M14; M12

1. Úvod

S ohledem na současnou situaci na trhu práce, a to nejen v České republice (ČR), ale také v zahraničí, je diversity management (DM; neboli řízení rozmanitosti) významným tématem. Rozmanitost (různorodost) lze charakterizovat na základě pohlaví; rasy a národnosti; zdravotního stavu (fyzických možností); věku; sexuální orientace; popř. náboženství. Na vedení podniků se kladou velké nároky. Snahou manažerů je dosáhnout (předem stanovených) záměrů organizace, a to prostřednictvím vhodné koordinace (různorodých) pracovníků. Samotnou rozmanitost je ovšem důležité vnímat pozitivně. Jak je uvedeno: „Úspěšné firmy už dávno dospěly k poznání, že schopnost zabudovat různorodost do jejich organizačních procesů se v dnešním pestrém a turbulentním světě ukazuje jako konkurenční výhoda.“ (Velíšková, 2007, s. 20).

Cílem příspěvku je srovnat přístupy k řízení rozmanitosti v podnicích, které působí v ČR. V průzkumu dat se vycházelo z údajů uvedených na webových stránkách vybraných podniků a dalších volně přístupných informačních zdrojů. Po teoretickém vymezení vybrané problematiky následovala deskripce politiky v oblasti diversity a DM (u zvolených firem) a komparace zmiňovaných přístupů.

¹ Ing. Vendula Černá; Ústav podnikové ekonomiky a managementu, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice; e-mail: vendula.cerna@upce.cz

² doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.; Ústav podnikové ekonomiky a managementu, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice; e-mail: renata.myskova@upce.cz

2. Charakteristika diversity

Diversity se do českého jazyka obvykle překládá jako různorodost či rozmanitost, ale také jako rozdílnost nebo odlišnost. Diversity je také definována jako souhrnné množství růzností mezi členy v rámci určité sociální jednotky (Konrad, Prasad, Pringle, 2006). V širším významu – a s akcentem na podnikatelské prostředí – se však jedná o koncept umožňující vytvoření takových podmínek, které podporují rozvoj osobního potenciálu všem pracovníkům podniku, a to i při jejich individuálních odlišnostech. Důležité je pozitivní vnímání odlišností, které umožňuje inkluzi (začlenění) osob nebo skupin do společnosti bez předchozí segregace.

Carillo a Gromb (2002) se domnívají, že výhody diversity (rozmanitosti) spočívají v nižších nákladech na přizpůsobení se novým prostředím. Fershtman, Hvide a Weiss (2006) spatřují přínosy v kulturní rozmanitosti pracovníků; Athey, Avery a Zemsky (2000) v možnosti využít širší nabídku pracovních sil. Naopak Lazear (1999) upozorňuje na možnost snížení důvěry mezi spolupracovníky a na komunikační bariéry. Komunikační problémy zmiňuje i Crémer (1993).

Diversity v pracovních týmech představuje různorodost posuzovanou podle více faktorů, např. podle národnosti, etnické příslušnosti, vzdělání, věku, pohlaví a dalších. Současně je nutné posuzovat i další aspekty, které ovlivňují začlenění jedince ve skupině, a to jeho postoje, dovednosti a znalosti, nebo přístup k moci. Účelem je sladit podnikové cíle s cíli osobními a vytvořit schopné diversity týmy s vysokým pracovním nasazením, které budou podporovat konkurenční pozici podniku.

2.1 Kategorizace diversity

Při kategorizaci diversity se rozlišuje několik úrovní: individuální, skupinová a organizační. Individuální diversity je spojována s tzv. self-image a zkoumané rozdíly zahrnují fyzické aspekty (věk, pohlaví, zdravotní stav apod.), socioekonomické aspekty (sociální role, postavení) i individuální aspekty (názory, zkušenosti a další).

Diversity skupiny je často spojována s kulturou skupiny, kterou Rosinski (2003) definuje jako soubor jedinečných rysů, které odlišují její členy od dalších skupin. Organizační diversity se zaměřuje na posouzení organizace jako celku a zahrnuje různé atributy pracovního života v návaznosti na pracovní sílu. Odlišné ekonomické subjekty budou přistupovat k diversity také odlišně. Klein (2005) např. uvádí, že společnosti s různými technickými nebo ekonomickými podmínkami využívají různé schopnosti manažerů, a to nejen v návaznosti na stupně řízení, ale i na aktivity, které mají být zajištěny.

V této souvislosti je proto vhodné zmínit Egerovo pojetí organizační diversity, které postihuje tuto problematiku komplexně. Eger (2009) vymezuje diversity v organizaci ve čtyřech rovinách posuzujících:

- pracovní rozmanitost (workforce diversity) – zahrnuje problematiku zaměstnanců v návaznosti na demografické i geografické faktory (včetně změn týkajících se pracovního trhu);
- rozmanitost ve struktuře organizace (structural diversity) – zahrnuje hierarchii, způsoby komunikace a spolupráce jednotek v podniku;
- obchodní (podnikatelská; podniková) rozmanitost (business diversity) – obsahuje problematiku diverzifikace služeb a produktů, segmentace trhu, přístup k zákazníkům, ale rovněž specifika prostředí, ve kterém podnik působí;
- behaviorální rozmanitost (behavioral diversity) – zaměřuje se na styl práce, učení se, podnikové hodnoty, komunikaci, včetně změn v postojích a očekáváních pracovníků.

Čtyři dimenze diversity podle Gardenswartz a Rowe (2008) představují organizační, externí, interní a osobnostní dimenzi. Zpráva o národních aktivitách ČR: Antidiskriminační školení a Diversity Management (2008) se zabývá také různými druhy diversity, a to genderovou diversitou (pozn.: genderová rovnost je vnímána jako jedna z priorit EU), etnickou diversitou či věkovou diversitou.

2.2 Přístupy k řízení rozmanitosti

Diversity management představuje aktivní proces zavádění diversity do praxe, který se vyznačuje hodnotovou orientací. Je to strategický proces, využívající rozdílnost jako potenciál dalšího rozvoje podniku. Keil a kol. (2007) zdůrazňují integraci principů a postupů diversity do každodenní práce manažerů a uvádějí, že v zájmu dosažení podnikových cílů a získání výhody nad konkurencí musí vedoucí pracovníci pochopit, které z možných podob diversity jim mohou poskytnout strategickou výhodu nebo naopak omezují schopnost dosahovat cílů. Strategický aspekt diversity managementu se odráží také v definici Lederle (2007), kde diversity management je pojat jako podniková strategie využívající osobní rozmanitost na úrovni organizace pro úspěch firmy, přičemž užitek z lidských zdrojů je explicitně podmíněn uznáním a respektem vůči odlišnosti a individualitě příslušných osob.

Podle Cillierse (2004) je diversity management spojen s odpovědností za rozvoj lidí a skupin a s úsilím vedení využít organizační rozmanitosti za účelem lepšího pochopení rozdílů a podobností vyplývajících z rasy, etnického původu a pohlaví. Z uvedeného vyplývá, že diversity management cíleně ovlivňuje podnikovou kulturu a je odrazem sociálního chování všech členů organizace. Je proto obvyklé, že v podniku je vytvořen soubor opatření, která vedou nejen k respektování odlišností, ale zejména k jejich pozitivnímu využití.

Podle studie Evropské komise (2003), *The Costs and Benefits of Diversity*, přináší zavedení diversity managementu tyto benefity:

1. posílení kulturních hodnot uvnitř organizace;
2. zlepšení její reputace;
3. zvýšení možností získat a udržet vysoce talentované pracovníky;
4. zvýšení motivace a výkonnosti stávajících pracovníků;
5. zvýšení míry inovativnosti a kreativity mezi pracovníky.

Kromě toho, diversity management v návaznosti na podnikovou strategii může odstranit některé nedostatky ve využívání hlavních vstupů, které jsou podle Šubertové (2013) omezené a zahrnují také kvalifikované odborníky.

Z celospolečenského hlediska lze konstatovat, že pro správné fungování diversity managementu je mimo jiné potřebné vytvořit právní klima podpořené antidiskriminační legislativou. V rámci Evropské unie je zákaz diskriminace formulován v Amsterdamské smlouvě (v bodě 13), kde je explicitně vyjádřen v souvislosti s pohlavím, etnickým původem, vírou a náboženstvím, postižením, věkem a sexuální orientací. Již v roce 2000 byly v Evropské unii přijaty dvě antidiskriminační směrnice, a to:

- Směrnice Rady 2000/43/ES ze dne 29. června 2000, kterou se zavádí zásada rovného zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ, která zakazuje rasovou diskriminaci v oblasti zaměstnávání, vzdělávání, sociálního pojištění, zdravotní péče a přístupu ke zboží a službám;
- Směrnice Rady 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání bez ohledu na náboženské přesvědčení, zdravotní postižení, věk a sexuální orientaci.

V České republice podporuje uplatňování a rozvoj diversity managementu především zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (často označovaný jako antidiskriminační zákon).

3. Přístupy k DM ve vybraných podnicích a jejich komparace

Management řady podniků působících v ČR vnímá diversity a diversity management pozitivně. Implementace principů řízení rozmanitosti je dokládána i oceněními, které jsou udělovány těmto obchodním společnostem. V ČR k nim pak patří IBM, Microsoft i Deloitte. V textu níže naleznete srovnání přístupů k diversity managementu uvedených firem.

3.1 Metodika průzkumu

Pro získání relevantních informací týkajících se řešené problematiky byl uskutečněn specifický průzkum. Potřebné údaje byly získány zejména z webových stránek vybraných obchodních společností, které působí na českém trhu práce. Údaje, které jsou k dispozici na webových stránkách podniků, nabývají v současnosti stále více na významu. Jedná se totiž o jeden ze zdrojů informací pro potenciální zaměstnance, partnery či investory. Mezi zvolené podniky patří IBM, Microsoft a Deloitte, které se zabývají činnostmi v oblasti informačních technologií (IT). Výběr byl ovlivněn především umístěním v mezinárodním žebříčku DiversityInc a českém žebříčku TOP Odpovědná firma. Při sběru dat byly rovněž využity všechny volně přístupné (elektronické) informační zdroje. Po analýze a syntéze zjištěných údajů následovala samotná komparace přístupů k DM.

3.2 Charakteristika zvolených firem

Společnost **IBM** (IBM Česká republika, spol. s r.o.) má významné postavení na trhu IT. Vznikla v r. 1993 jako národní pobočka společnosti IBM World Trade Corporation (po rozdělení Československa). Tento subjekt působí v Praze, Brně a Ostravě. V ČR se zaměřuje na prodej velkého sortimentu IT technologií (od serverů a systémů pro ukládání dat až po software) a IT služby včetně těch konzultačních. K hlavním cílům společnosti IBM patří poskytování komplexních služeb systémového integrátora a prosazování výhod elektronického obchodu do každodenního života firem, včetně zajištění chytrých řešení směřujících k trvalé udržitelnosti (Výroční zpráva, 2014, s. 5; IBM, 2016). Management IBM prosazuje principy společenské odpovědnosti (CSR). Jedná se např. o podporu aktivit, které se týkají ochrany životního prostředí a řízení diversity. Společnost získala v r. 2014 i ocenění v oblasti CSR: TOP Odpovědná velká firma (2014): 1. místo a Diverzita (2014): 1. místo.

Firma **Microsoft** (MICROSOFT s.r.o.) vznikla v r. 1992; se sídlem v Praze. Předmětem podnikání tohoto subjektu je zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu, poradenská činnost v oblasti výpočetní techniky a poskytování software.

Management deklaruje, že společnost Microsoft je světovým lídrem v poskytování softwaru, služeb a řešení, které pomáhají lidem a firmám po celém světě plně realizovat jejich potenciál (Microsoft, 2016).

Manažeři firmy podporují principy společenské odpovědnosti, a to nejen v oblasti ochrany životního prostředí, ale také vůči zaměstnancům či společnosti jako takové. Firma získala v r. 2014 např. následující ocenění: TOP Odpovědná velká firma (2014): 2. místo; Diverzita (2014): 3. místo či Firma a škola (2014): 3. místo.

Společnost **Deloitte** (Deloitte Central Europe Service Centre s.r.o.) byla založena v r. 2006; rovněž se sídlem v Praze. V ČR se zaměřuje na služby v oblasti administrativní správy

a služby organizačně hospodářské povahy; činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence; poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software aj.

Spojení znalostí domácího trhu s bohatými zahraničními zkušenostmi umožňuje nabídnout klientům komplexní přístup k jejich potřebám a požadavkům v podobě individuálního řešení. (Deloitte, 2016)

Management podporuje v oblasti společenské odpovědnosti filantropické aktivity realizované buď samostatně, nebo ve spolupráci s partnery firmy. Vedle toho však také deklaruje pozitivní přístup k ochraně životního prostředí. Deloitte se pravidelně zařazuje do žebříčku nejlepších firem v ČR, CZECH TOP 100, s ohledem na kvalitu práce (a pracovního prostředí). Dále se jednalo např. o ocenění ze strany vysokoškolských studentů: 8. místo v soutěži The Most Desired Company (2010).

3.3 Komparace přístupů k řízení rozmanitosti

Údaje o diversitě, resp. diversity managementu, byly umístěny v různých částech webových stránek vybraných podniků, a to i v sekcích týkajících se kariéry (současných či budoucích) pracovníků. Srovnávané přístupy jsou blíže vymezeny v následujícím textu.

IBM patří v ČR mezi společnosti, jejichž management podporuje principy diversity a DM. Své aktivity v dané oblasti deklaruje nejen ve zprávě o společenské odpovědnosti, ale také v aktuální výroční zprávě (viz Tabulka 1). Pozitivní postoj se týká nejen diversity jako takové, ale rovněž rovných (pracovních) příležitostí a oblasti nediskriminace (resp. snahy nediskriminovat žádnou skupinu osob).

IBM se zaměřuje na podporu diversity zejména v následujících oblastech (úrovních): (a) pohlaví; (b) zdravotního postižení a (c) sexuální orientace. Management však samozřejmě nevyklučuje i další osoby (s ohledem na jejich rasu a národnost; věk či náboženské přesvědčení). Jak zmiňoval personální ředitel společnosti: *„diverzita pro nás není pouze otázka žen coby menšiny v prostředí IT, ale např. i otázka národnostních menšin či problematika zaměstnávání lidí se zdravotním postižením...“* (Velíšková, 2007, s. 56).

Je možné konstatovat, že spokojenost zaměstnanců patří mezi důležité oblasti orientace manažerů firmy. V rámci řízení rozmanitosti pracovníků se samotná diversity považuje za jednu z konkurenčních výhod (IBM, 2016); viz údaje v Tabulce 2.

Manažeri společnosti uplatňují pro úspěšnou aplikaci DM přístup „bottom-up“. Zaměstnanci pak mají možnost se podílet na řešení konkrétních problémů.

Mezi první akcentované skupiny při podpoře diversity patří ženy. Jejich kariéra se pak podporuje od nástupu do práce. Výhodou (a to nejen pro ně) je flexibilní pracovní doba (home office; zkrácené pracovní úvazky atp.). Lze dodat, že čerpání různých benefitů je u žen často spojeno s péčí o dítě (resp. děti).

IBM se orientuje na projekty (či programy) související s účastí žen ve vedení firmy (IBM, 2016). Aktivity jsou realizované buď samostatně, nebo ve spolupráci s partnery společnosti. Jedná se o organizaci workshopů v kontextu s rozvojem jejich kariéry; konferencí (např. Ekonomická udržitelnost – diverzita) a networkingových akcí („business“ snídaně aj.). Důležitá je pak ale také účast v různých mentoringových programech či projektech (např. Memorandum Diverzita 2013+ a Bereme ženy na palubu); viz Tabulka 3.

Další skupinou osob, na které se IBM zaměřuje, jsou lidé se zdravotním postižením. Jak uváděl personální ředitel: *„chceme aktivně vytvářet pracovní místa pro zdravotně postižené a takto tuto komunitu lidí přímo podporovat...“* (Velíšková, 2007, s. 56). Firma spolupracuje v souvislosti se zaměstnáváním těchto osob se svými partnery.

Mezi další akcentované skupiny patří osoby s menšinovou sexuální orientací; viz (IBM, 2016). IBM pak např. sponzoruje Pride Business Forum při festivalu Prague Pride, u kterého je zároveň partnerským subjektem.

Management společnosti **Microsoft** také podporuje diversitu. O svých aktivitách (projektech) se zmiňuje jak ve výroční zprávě, tak zprávě o CSR. Řízení rozmanitosti se pak uplatňuje od náboru. Firma se ve svých aktivitách zaměřuje na zastoupení žen. Jak je uvedeno v poslední zprávě o CSR: „*Dlouhodobě se snažíme motivovat ženy k práci v IT odvětví. V českém týmu tvoří ženy 30 %, v top managementu 40 %.*“ (Microsoft, 2016).

V oblasti IT pracuje více mužů (než žen). Ve společnosti (při náboru) jsou však různé technické pozice nabízeny i ženám. Ty si pak mohou své zkušenosti předat na pravidelných setkáních (např. v rámci platformy Opening Windows). Management se však snaží motivovat i ke studiu IT, a to studentky SŠ (v programu DigiGirlz).

U řízení různorodosti se však společnost neorientuje pouze na zastoupení žen, ale také na osoby s handicapem. Snahou je tedy pomoci osobám, které jsou určitým způsobem znevýhodněny (a to nejen zdravotně). V rámci toho se pak spolupracuje i s různými neziskovými organizacemi, které mohou získat software za symbolický poplatek (či zdarma). Společnost Microsoft organizuje ve spolupráci se Sdružením VIA tzv. Den pro neziskové organizace. Jedná se o pravidelnou vzdělávací akci, v rámci které jsou pořádány semináře, přednášky a workshopy z technologické či jiné oblasti.

Pro manažery firmy je důležitá spokojenost pracovníků. Jak je uvedeno: „*Věříme, že spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou základem našeho úspěchu.*“ (Microsoft, 2016).

Co je podstatné z hlediska motivace pracovníků, je skutečnost, že podle výzkumů (Hitka, Balážová, 2015) je navzdory různorodosti zaměstnanců z hlediska věku, odpracovaných let a úrovně dosaženého vzdělání možné vytvořit jednotný motivační program, který bude vyhovovat všem zaměstnancům bez ohledu na jejich věk, postavení nebo vzdělání.

Podporuje se i soulad mezi pracovním a osobním životem. Společnost umožňuje větší flexibilitu a mobilitu práce. Vedle toho deklaruje, že pojetí „práce odkudkoli“ se vyplatí všem (Microsoft, 2016). V této souvislosti organizuje tzv. Den práce odkudkoli, který v r. 2015 podpořilo více než 30 organizací.

Management umožňuje svým zaměstnancům se účastnit různých charitativních akcí či se věnovat činnosti dobrovolníka (až 3 dny v roce při zachování plné mzdy). Firma, s ohledem na (pozitivní) přístup ke svým pracovníkům, tak společnosti jako takové, už obdržela řadu ocenění. Jedná se např. o: Best Employers (2014) – 4. místo v kategorii MSP; Most Attractive Employers (2016) – 2. místo v kategorii IT a Top zaměstnavatelé (2016) – 1. místo v kategorii IT.

Poslední vybranou firmou byl **Deloitte**. Údaje, které souvisely se CSR, resp. s řízením rozmanitosti, byly uvedeny především ve zprávě o CSR (s důrazem na filantropii), v etickém kodexu a na webových stránkách. U diversity se pak zdůrazňuje kulturní aspekt (Deloitte, 2016); viz Tabulka 1.

Tabulka 1: *Diversita a DM: přehled vykazování ve vybraných společnostech*

| Název společnosti | Výroční zpráva | Zpráva o CSR | Přehled problematiky diversity a DM na webových stránkách |
|-------------------|---------------------|---------------|--|
| IBM, ČR | Ano (r. 2014) | Ano (r. 2014) | Ano: prohlášení o podpoře diversity; rovných příležitostí a nediskriminaci |
| Microsoft, ČR | Ano (r. 2014/2015)* | Ano (r. 2015) | Ano: prohlášení o podpoře diversity |
| Deloitte, ČR | Ano (r. 2014) | Ano (r. 2013) | Ano: prohlášení o podpoře diversity (s akcentem na kulturní rozmanitost) |

Vysvětlivky: * Hospodářský rok: od 1. 7. do 30. 6.

Zdroj: Výroční zprávy, zprávy o CSR a webové stránky vybraných společností [IBM, 2016; Microsoft, 2016; Deloitte, 2016]

Management společnosti se zaměřuje v oblasti řízení diversity na více skupin osob. Jedná se rovněž o ženy, stejně jako u předcházejících firem. Snahou je orientovat se na principy nediskriminace či podporovat, aby ženy působily na všech řídicích stupních. Lze je totiž vnímat jako klíč k ekonomickému růstu. Talent (a potenciál) žen je velmi často nevyužitý. V důsledku toho by pak mohlo docházet k vyšší fluktuaci zaměstnankyň (zejména těch s vysokoškolským vzděláním).

Deloitte podporuje řadu filantropických projektů. Jak potvrzuje management: „*Všímáme si toho, co se okolo nás děje a podporujeme naše spolupracovníky při zapojení do trvalých či jednorázových společensky odpovědných aktivit.*“ (Deloitte, 2016). Společnost se zaměřuje např. na handicapované (vysokoškolské) studenty. Jedná se především o podporu (prostřednictvím) zahraničních studijních programů. Deloitte rovněž organizuje tzv. Den pro charitu. Dalšími podpořenými skupinami jsou: senioři; (nemocné) děti a mladí umělci. Firma však také spolupracuje i s neziskovými organizacemi. Těm vybraným pak poskytuje své poradenské služby (auditní; právní či daňové).

Management se orientuje i na spokojenost zaměstnanců. Díky tomu jsou organizovány různé volnočasové aktivity, a to se současnými (popř. s bývalými) pracovníky.

Tabulka 2: *Přehled přístupů k diversitě a DM*

| Název společnosti | Stupeň diversity | | | | | |
|-------------------|------------------|----|----|----|----|----|
| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. |
| IBM, ČR | | | | | | * |
| Microsoft, ČR | | | | | * | |
| Deloitte, ČR | | | | | | * |

Vysvětlivky: 1. diversity je přehlížena; 2. přístup „nediskriminace“; 3. rovné příležitosti; 4. diversity se respektuje; 5. diversity se oceňuje; 6. diversity management jako konkurenční výhoda

Zdroj: Průzkum, 2016

Tabulka 3: Politika v oblasti diversity a DM

| Název společnosti | Vybrané podpořené skupiny | Příklady konkrétních aktivit |
|-------------------|--|--|
| IBM, ČR | Ženy [a]; osoby s handicapem [b]; osoby s menšinovým sexuálním zaměřením [c] aj. | Člen (expertní) skupiny Leadership žen; projekt Memorandum Diverzita 2013+; projekt Bereme ženy na palubu [a]; spolupráce s organizacemi v souvislosti se zdravotně znevýhodněnými [b]; Pride Business Forum: sponzor [c] |
| Microsoft, ČR | Ženy [a]; osoby zdravotně (či jinak) znevýhodněné [b]; osoby s potřebou větší flexibility práce [c] aj. | Projekt Opening Windows; programy SWIM (Support Women in Microsoft) a DigiGirlz [a]; akce Den pro neziskové organizace (v rámci programu TechSoup Česká republika) [b]; viz např. akce Den práce odkudkoli [c]; „nadstandardní“ benefity pro zaměstnance (např. při dobrovolnické činnosti) |
| Deloitte, ČR | Ženy [a]; handicapovaní (studenti) [b]; senioři [c]; (nemocné) děti [d] aj. | Genderová diversity: podpora v rámci i mimo organizací [a]; podpora zahraničních stáží; spolupráce s nadačním fondem Českého rozhlasu a Nadací Olgy Havlové [b]; spolupráce s nadací Život 90 [c]; spolupráce s Nadací Archa Chantal [d] |

Zdroj: Průzkum, 2016

4. Závěr

Cílem příspěvku bylo srovnat přístupy k řízení rozmanitosti v podnicích, které působí v České republice. V průzkumu dat se vycházelo z údajů uvedených na webových stránkách vybraných podniků a dalších volně přístupných informačních zdrojů.

Nejdříve byla řešena problematika vykazování diversity a diversity managementu u zvolených organizací. Informace byly uvedeny ve zprávách o společenské odpovědnosti, v etických kodexech a ve výročních zprávách (vedle údajů na webových stránkách). Všechny tři společnosti měly vypracovanou zprávu o CSR, a to buď v českém, nebo anglickém jazyce.

Řešená oblast (diversity a diversity managementu) se zmiňovala v pozitivním kontextu. Management firem deklaroval podporu programů diversity a diversity managementu. Samotnou rozmanitost nejen oceňuje, ale také k ní přistupuje jako ke konkurenční výhodě. Při aplikaci stupňů DM bylo použito pojetí ze studie Strategic Responses by European

Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison; viz (Singh, Point, 2004, s. 307).

Akcent byl rovněž kladen na politiku diversity u vybraných firem. Jejich management podporuje skupiny osob na základě pohlaví; zdravotního stavu (fyzických možností); věku; sexuální orientace aj. (např. rasy a národnosti, popř. náboženství). Zároveň spolupracuje s různými organizacemi na podporu osob se ztíženým postavením na trhu práce. Všechny zvolené společnosti získaly ocenění za své dosavadní aktivity v oblastech diversity, diversity managementu či společenské odpovědnosti jako takové.

Poděkování

Tento příspěvek byl financován grantem č. SGS_2016_023: Ekonomický a sociální rozvoj v soukromém a veřejném sektoru (angl. Economic and social development in private and public sector).

Zdroje

- [1] Athey, S., Avery, Ch., Zemsky, P., 2000. Mentoring and Diversity. *The American Economic Review*. 90, No. 4, pp. 765-86.
- [2] Carillo, J. D., Gromb, D., 2002. Cultural Inertia and Uniformity in Organizations. *CEPR Discussion Paper*. 3613.
- [3] Cilliers, F., 2004. A Person-Centered View of Diversity In South Africa. *The Person-Centered Journal*. Vol. 11, No. 1-2. ISSN 1477-9757. Available at: <<http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/18620?show=full>>.
- [4] Crémer, J., 1993. Corporate Culture and Shared Knowledge. *Industrial and Corporate Change*. 2, No. 3, pp. 351-86.
- [5] Deloitte, 2016. [online] Available at: <<http://www2.deloitte.com/cz/cs.html>>.
- [6] Eger, L., 2009. *Diversity Management*. Praha: Česká andragogická společnost. 200 p. ISBN 978-80-87306-03-1.
- [7] Evropská komise, 2003. *The Costs and Benefits of Diversity*. [online] Available at: <http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/prog/studies_en.htm>.
- [8] Evropská komise, 2008. *Zpráva o národních aktivitách ČR: Antidiskriminační školení a Diversity Management*. [online] Available at: <<http://docplayer.cz/1344767-Zprava-o-narodnich-aktivitach-ceska-republika-antidiskriminacni-skoleni-a-diversity-management-poradna-pro-obcanstvi-obcanska-a-lidska-prava.html>>.
- [9] Fershtman, Ch., Hvide, H. K., Weiss, Y., 2006. Cultural Diversity, Status Concerns, and the Organization of Work. *Research in Labor Economics*. Vol. 24, pp. 361-396. ISSN 0147-9121.
- [10] Gardenswartz, L., Rowe, A., 2008. *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. 259 p. ISBN 978-1586440367.
- [11] Hitka, M., Balážová, Ž., 2015. The impact of age, education and seniority on motivation of employees. *Business: Theory and practice*. 1/2015, Vol. 16, pp. 113-120. ISSN 1648-0627.
- [12] IBM, 2016. [online] Available at: <<http://www.ibm.com/cz-cs>>.
- [13] IBM, 2014. Výroční zpráva. [online] Available at: <<http://www.ibm.com/cz-cs>>.

- [14] Keil, M., a kol., 2007. *Diversity Management: Vzdělávací manuál*. [online] International Society for Diversity Management. Available at:
<<http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>>.
- [15] Klein, L., 2005. *Working Across the Gap: The Practice of Social Science in Organizations*. London: Karnac Books. 262 p. ISBN 1855753820.
- [16] Konrad, A. M., Prasad, P., Pringle, J. K., 2006. *The handbook of workplace diversity*. Calif.: Sage Publications. ISBN 07-619-4422-2.
- [17] Lazear, E. P., 1999. Culture and Language. *The Journal of Political Economy*. No. 6, Part 2, pp. 95-126.
- [18] Lederle, S., 2007. Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive. *Zeitschrift für Personalforschung*. Vol. 21, Is. 1, pp. 22-41. ISSN 1862-0000.
- [19] Microsoft, 2016. [online] Available at:
<<https://www.microsoft.com/cs-cz>>.
- [20] Rašticová, M., 2012. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. Brno: VUTIUM. ISBN 978-80-214-4486-7.
- [21] Rosinski, P., 2003. *Coaching across cultures*. London: Nicolas Brealey Publishing. 305 p. ISBN 1-85788-301-2.
- [22] Singh, V., Point, S., 2004. Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison. *Long Range Planning*. Vol. 37, Is. 4, pp. 295-318. ISSN 0024-6301.
- [23] Šubertová, E., 2013. *Vplyv zmien vybraných ekonomických nástrojov na ceny vstupov v slovenských podnikoch*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 529 p. ISBN 978-80-225-3636-3.
- [24] Velišková, H., 2007. *Víc (různých) hlav víc ví*. Praha: Nový Prostor, o.s. 97 p. ISBN 978-80-903990-0-6.

Kontakt

Ing. Vendula Černá
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní,
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Studentská 84, 532 10 Pardubice, Česká republika
E-mail: vendula.cerna@upce.cz

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní,
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Studentská 84, 532 10 Pardubice, Česká republika
E-mail: renata.myskova@upce.cz