

Nebojme se diverzity!

/vzdělávací manuál/

Hana Maříková (ed.) — Marie Čermáková — Alena Křížková

Vzdělávací manuál vznikl v rámci projektu

Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti,
podpořeného Technologickou agenturou ČR (č. projektu TDo20134).

Editorka: Hana Maříková

Jazyková redakce: Alice Dudáková

Sazba a grafická úprava: studio Lacerta (www.sazba.cz)

© Sociologický ústav AV ČR, v. v. i., 2015

frontispice © dreamstime.com

ISBN 978-80-7330-266-5

Na úvod / **6**

1. Co je diverzita a jaké jsou její typy? / **9**
2. Co znamená řízení diverzity? / **15**
3. Příklady dobré praxe z České republiky / **19**
4. Příklady dobré praxe ze zahraničí / **25**
5. Proč usilovat o diverzitu na pracovišti? / **31**
6. Vyplatí se diverzita? / **35**
7. Jak diverzitu implementovat neboli zavádět do praxe? / **39**
8. Co je společenská odpovědnost firem? / **49**

Na úvod

Téma diverzity v oblasti placené práce nebo také diverzity pracovní či diverzity na pracovišti se stává tématem frekventovaným nejen na úrovni Evropské unie, ale také v České republice. Takzvané řízení diverzity se stalo v dnešní době z mnoha důvodů nutností a nezbytností. Nabízí se otázka, proč tomu tak je? Proč se diverzitou a jejím cíleným zaváděním do zaměstnavatelských pozic vůbec zabýváme anebo proč bychom se jí měli zabývat? Zájem o ni nepochybně souvisí se změnami, které:

- se odehrávají na globální úrovni jako globalizace ekonomiky, globalizace trhu práce, ale také třeba globalizace rizik souvisejících s určitým typem ekonomické produkce, migrace v důsledku válek nebo ekonomických krizí apod.
- nebo jsou charakteristickým rysem společností západního typu, kde populace stárne, ale kde se rovněž klade důraz na sociální spravedlnost a rovné příležitosti lidí.

V této souvislosti se stává důležitou rovnost v podmínkách přístupu na trh práce a do řídicích pozic spolu s eliminací sociálních nerovností z hlediska genderu, věku, národnosti nebo etnické příslušnosti, které jsou podporovány jak v rámci antidiskriminační legislativy, tak v poslední době také v přístupu známém jako řízení diverzity nebo řízení rozmanitosti (angl. *diversity management*). Řízení diverzity poukazuje na pozitivní vztah mezi diverzitou, konkurenceschopností, ekonomickými výsledky podniků a firem a spokojeností zaměstnanců, v nepodnikatelském prostředí pak na pozitivní vztah mezi kvalitou poskytovaných služeb a spokojeností klientů i zaměstnanců.

V českém prostředí je jen zcela obecné povědomí o konceptu a možných přínosech nebo rizicích diver-

zity. A to přesto, že realitou mnoha organizací či firem je rostoucí komplexnost sociálního prostředí, kdy se vyčerpávají staré praktiky a zavedené mechanismy řízení lidských zdrojů přestávají být funkční a efektivní. Většinou je ve firmách identifikována potřeba cíleně zaměřených opatření na zvládnání současné neřízené diverzity lidských zdrojů. Jedná se zejména o postup žen v hierarchii firmy nebo zaměstnávání cizinců. Zcela marginálně se otevírá téma strategického řízení diverzity. V prostředí českého trhu práce je možné identifikovat různé příčiny slabého povědomí a využívání řízení diverzity. Za prvé, firma prosazuje ideologii liberálního modelu tvrdého kapitalismu jako jediného možného ziskového ekonomického modelu. Za druhé, firma není součástí nově se formujících ekonomik, které aktivně strategicky vyhledávají trhy, mají dlouhodobě koncepčně promyšlené cíle, aktivně plánují budoucnost a jsou sociálně odpovědné jak společnosti, tak okolí. Za třetí, firma nepotřebuje vůbec žádnou diverzitu, protože má „dodavatelský“, „prodejní“ nebo „těžební“ profil a pracovní sílu potřebuje pouze k zajištění zakázek. Státu a společnosti předstírá, že podporuje zaměstnanost. Diverzitou by se zřejmě firma zabývala, pokud by diverzita byla státem, EU či jinak dotovaná. Tento model ekonomiky u nás přežívá v důsledku politických a sociálních problémů, které ČR má, a vede k prohlubování sociálních nerovností a sociální nespravedlnosti.

Na českém trhu práce se však již objevují firmy, které provádějí genderové audity, hodnocení pracovníků a výzkumy spokojenosti zaměstnanců, a na základě zjištění realizují programy na podporu udržitelnosti kvalifikované pracovní síly. Nejčastěji jde o podporu sladování pracovního a soukromého života, např. zaváděním alternativních forem práce, výstavbou firemních školek nebo široké nabídky benefitů. Tyto zaměstnavatelské organizace jsou nejlépe připraveny na to, aby ve svých strategiích propojily řízení

diverzity s principy nediskriminace, sociální spravedlnosti a sociálního začleňování.

Odpověď na otázku, **proč bychom se měli diverzitou na pracovišti vůbec zabývat**, zní:

- proto, abychom nikoho nediskriminovali a včlenili do pracovního procesu různorodý pracovní potenciál různých jedinců a umožnili jim pracovně se uplatnit;
- proto, abychom zvýšili spokojenost lidí v práci i mimo ni;

- proto, abychom reagovali na různorodé potřeby lidí jako zákazníků a klientů;
- proto, abychom zvýšili produktivitu, zlepšili kvalitu poskytovaných služeb;
- proto, abychom zvýšili nejen ekonomický zisk, ale také solidaritu a soudržnost v rámci společenství, které firmy a organizace svou činností zasahují a ovlivňují.

Proto, nebojme se diverzity!

1/

Co je diverzita
a jaké jsou
její typy?

Diverzita znamená různorodost, rozmanitost, anglický termín *diversity* je také možné překládat jako rozdílnost nebo odlišnost.

Koncept diverzity byl nejprve uplatněn v oblasti přírodních věd při zkoumání ekosystémů, kdy bylo zjištěno, že biodiverzita biologických společenství má vliv na odolnost a adaptabilitu těchto systémů. Až poté byl tento pojem aplikovaný rovněž v oblasti společenských věd ve výzkumech týkajících se lidské společnosti.

V užším významu slova diverzita znamená rozmanitost daného systému, širší definice tohoto pojmu zahrnuje čerpání výhod a přínosů diverzity. Smyslem zavedení konceptu diverzity je porozumět struktuře a fungování daných společenství.

Co je pracovní diverzita?

Diverzita v oblasti placené práce (nebo také pracovní diverzita či diverzita na pracovišti) představuje z mnoha důvodů aktuální téma nejen v zahraničí, ale i v České republice, neboť se zabývá rozvojem lidských zdrojů. Jejím cílem je nejen zvýšit různorodost či rozmanitost v dané zaměstnavatelské organizaci, což umožňuje pracujícím plně rozvinout jejich osobní potenciál, ale rovněž reagovat na různorodé (a doposud opomíjené anebo nedostatečně naplňované) potřeby na straně zákazníků či klientů soukromé nebo veřejné sféry.

Diverzita na pracovišti znamená „pestrost“, resp. různorodost nebo rozmanitost na straně zaměstnanců i zákazníků a klientů, kdy se jedná zejména (i když nikoli výlučně) o různorodost z hlediska genderu, věku, národnosti či etnicity anebo například vzdělání spolu s rozmanitostí životních zkušeností a pohledů na svět, dále třeba životního stylu, jazyka nebo chování apod.

Existuje celá řada konkrétních definic pojmu diverzita ve vztahu k placené práci. Jejich společným znakem je

kladení důrazu na určitou diferenci nebo jejich množinu, která je (z nějakého důvodu) považována za významnou či důležitou a která odlišuje jednoho jedince od druhého, což může zahrnovat širokou škálu manifestních i latentních kvalit. Pojem diverzita tak obsahuje nejen na první pohled zjevné demografické „ukazatele“ (jako pohlaví, věk, třída, etnicita), ale také méně zjevné vlastnosti, schopnosti nebo znaky dané osoby (jako fyzické a mentální schopnosti či sexuální orientaci) spolu s výlučně „niternými“ charakteristikami a kvalitami týkajícími se individuality každého jedince.

Využívání různorodé pracovní síly v zaměstnavatelských organizacích umožňuje obohacení pracovních týmů právě v důsledku rozdílné povahy jeho členů a členek, jejich odlišných životních zkušeností, různorodé kreativity i rozdílných sociálních kontaktů apod. Napomáhá zde nastolovat toleranci a odstraňovat bariéry, které vznikají na základě diskriminace, předsudků a z důvodu nezařazení znevýhodněných jedinců nebo celých skupin na pracovní trh.

V zahraniční literatuře lze identifikovat tři hlavní, avšak odlišné přístupy k zavádění procesů diverzity v rámci zaměstnavatelských organizací, které souvisejí s časovým obdobím jejich implementace.

- a) Historicky nejstaršími jsou **opatření k zajištění rovnoprávnosti** (angl. tzv. *affirmative action*, česky *pozitivní opatření*), která se v zahraničí začala objevovat v 60. a 70. letech minulého století. Jejich podstatou bylo vytvoření „odlišného“ přístupu zaměstnavatelů k různým znevýhodněným skupinám pracujících při jejich inkluzi na trh práce, resp. do zcela konkrétních zaměstnavatelských organizací. Eliminace nerovností především z hlediska genderu, věku nebo etnické příslušnosti je v tomto případě podporo-

vána speciální antidiskriminační legislativou na úrovni státu.

- b) Následovalo období tzv. **ocenění odlišností a diverzity** (angl. *valuing differences and diversity*), v jehož rámci byly budovány pozitivní postoje širokého spektra zaměstnanců včetně manažerů, vedení firem a organizací k otázce diverzity prostřednictvím systematického a cíleného vzdělávání.
- c) Fáze **řízení diverzity** (angl. *managing diversity* nebo *diversity management*) z konce minulého století představuje průběžný, cílený a mnohaúrovňový proces implementace diverzity ve firmách a organizacích tak, aby se vytvořilo zdravé, inkluzivní prostředí, které je „bezpečné pro rozdíly“, umožňuje lidem „odmítnout odmítnutí“, oceňuje diverzitu, maximalizuje plný potenciál lidí s nejrůznějšími schopnostmi a přináší prospěch všem stranám – tj. firmě nebo organizaci, pracujícím, okolní komunitě i společnosti.

Koncept diverzity proto představuje širší koncept než politika rovných příležitostí a s ní spojená pozitivní opatření. Odlišnost řízení diverzity oproti politice rovných příležitostí spočívá nejen ve strategickém rozměru tohoto procesu, ale také v důrazu na využívání talentů v různých pracovních prostředích soukromé i veřejné sféry, na zvyšování inovativnosti v obou těchto oblastech trhu práce, na vytváření konkurenčních výhod (zejména v podnikatelské sféře). Předpokladem předností spojených s řízením diverzity je ale budování inkluzivního prostředí, kde se rozvíjí pracovní potenciál různorodé pracovní síly a který ústí v její spokojenost v tomto prostředí, kdy „získané výhody“ se vztahují na širší společenství a nejsou lokalizovány jen na některé aktéry (např. na zaměstnavatele nebo akcionáře).

Jaké typy pracovní diverzity známe?

Diverzita je vymezována podle různých klasifikačních kritérií, například z hlediska její „viditelnosti“ (na primární či sekundární) nebo některých demografických ukazatelů či z hlediska organizačního apod.

Primární a sekundární znaky či dimenze diverzity

Primární (manifestní) dimenze je tvořena velmi nápadnými znaky, které mají vliv na naše pracovní uplatnění. Jsou pozorovatelné pro většinu populace, proto primární dimenze přitahuje pozornost a klade se na ni často zásadní důraz při její implementaci v organizačním prostředí zaměstnavatelských subjektů.

K primární dimenzi diverzity patří například věk, gender, národnostní či etnická příslušnost, mentální a fyzické schopnosti, sexuální orientace jedinců apod.

Sekundární (latentní) dimenze naopak hraje významnou roli při utváření hodnotového rámce a při nastavení morálních zásad v organizačním prostředí, je spojena s našimi očekáváními a naší zkušeností.

Do této dimenze lze řadit komunikační styl, vzdělání, rodinný stav, náboženství, geografickou příslušnost, pracovní zkušenosti, styl práce apod.

Demografická diverzita

Zahrnuje například diverzitu genderovou, věkovou, národnostní (v některých kulturách také etnickou či rasovou), patří sem i diverzita z hlediska zdravotního stavu apod. (podrobněji viz *Slovník základních pojmů*).

Firmy nebo organizace často implementují řízení diverzity v organizaci s ohledem na některý zvolený demografický znak, když se snaží rozvíjet schopnosti a potenciál zaměstnanců při plnění pracovních úkolů.

Vzhledem ke sledovaným demografickým kritériím jsou v rámci firmy zpravidla zvažovány následující otázky:

- Jaká je struktura zaměstnanců a zaměstnankyň (podle zvoleného znaku)?
- Má firma propracovaný program náboru osob (z hlediska daného kritéria)?
- Na jakých pozicích pracují lidé z hlediska věku, pohlaví, zdravotního stavu apod.?
- Má firma k dispozici data o počtech například zaměstnanců a zaměstnankyň, kterým vzniká nárok na odchod do důchodu?
- Jakým způsobem probíhá přenos firemního know-how, jak je nastaven program předávání důležitých znalostí?
- Existují ve firmě programy na posilování pracovní schopnosti (například z hlediska věku, zdravotního stavu, kompetencí a motivací)?
- Podporuje nastavená firemní kultura diverzitu z hlediska zvoleného a sledovaného demografického znaku?
- Byl management proškolen v otázce (příslušné) diverzity?

Organizační diverzita

Zahrnuje různé roviny pracovního života ve vztahu k pracovní síle, ale i chodu organizace jako celku. Patří sem například pracovní zkušenosti a návyky, vzdělání a profesní trénink, expertní znalosti apod., ale také komunikační styly, postoje a očekávání pracovníků apod. Někdy bývá dále členěna na:

- **Pracovní diverzitu** (angl. *workforce diversity*), která se týká problematiky zaměstnanců a všech demografických i geografických faktorů. Jsou sledovány skupinové a situační ukazatele v organizaci (více viz např. oddíl 7), ale rovněž problematika změn na pracovním trhu.

- **Behaviorální diverzitu** (angl. *behavioral diversity*), jež se váže ke stylům práce a způsobům uvažování a učení se, dále obsahuje komunikační styly, ale i postoje a očekávání pracovníků a pracovník.
- **Strukturální diverzitu** (angl. *structural diversity*) týkající se především problematiky vztahů a komunikace z hlediska hierarchie či organizačních jednotek.
- **Obchodní diverzitu** (angl. *business diversity*) pokrývající problematiku segmentace trhu, zaměření na zákazníky, diverzifikaci produktů a poskytovaných služeb. Důležitost této diverzity roste ve spojitosti s globalizací a zvyšujícím se tlakem konkurence, stejně jako s technologickým pokrokem a se změnami v demografických a zákaznických ukazatelích na domácím i zahraničním trhu.

Z právě uvedené klasifikace je zřejmé, že někteří autoři a autorky vymezují vícedimenzionální modely diverzity, v nichž propojují více rovin do jednoho komplexu, resp. modelu. Příkladem tohoto přístupu může být rovněž **čtyřdimenzionální model diverzity**, který zahrnuje:

- osobnostní dimenzi čili jedinečnost osobnosti každého jedince;
- vnitřní dimenzi: např. pohlaví, národnost, etnicitu, třídu, sexuální orientaci, věk, zdravotní stav, náboženské vyznání, hodnoty či světový názor apod.;
- vnější dimenzi: např. mateřský jazyk, zvyky, geografickou lokaci, vzdělání, příjem, profesní zkušenost, rodičovství, volnočasové aktivity, vystupování, rodinný stav apod.;

- organizační dimenzi: v podobě zastávané pozice a statusu v organizaci, vykonávaného povolání či profese a jejich obsahu práce, pracovního prostředí, délky výkonu povolání, místa práce, členství v pracovní skupině, oddělení a útvaru apod.

Řízení diverzity (viz oddíl 2) se zaměřuje na různé dimenze a typy diverzity podle hodnot, potřeb a cílů pří-

slušné firmy nebo organizace. Různé organizace používají různé postupy pro její zavádění i různé fázování procesů její implementace v rámci organizačních procesů, které ale vždy vycházejí z akceptace diverzity jako hodnoty, která má význam nejen pro fungování dané (zpravidla komerční) organizace, ale má také význam pro fungování širšího společenského celku, což se týká soukromého i veřejného sektoru.

2/

Co znamená
řízení diverzity?

Proces zavádění diverzity do praxe se označuje jako řízení diverzity (angl. *diversity management*). Řízení diverzity je aktivní, vědomý, do budoucnosti a na hodnoty orientovaný, strategický, komunikativní a manažerský proces přijetí a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciálu v organizaci.

Koncept řízení diverzity se začal rozvíjet nejprve v USA jako určitá alternativa k rovnosti příležitostí a afirmativní akci. Souviselo to jak s konzervativním obratem 80. a 90. let 20. století, tak rovněž s globalizací a restrukturalizací trhů práce. Byla tím v podstatě vytlačena debata o moci a systematickém znevýhodnění, rovnosti a organizační spravedlnosti a byly nastoleny koncepty racionality, konkurenceschopnosti, využití lidských zdrojů a zvýšení globální produktivity. Problematické je zejména to, že kladením důrazu na rozdíly a individuální přínosy může docházet k individualizaci nerovností a diskriminace i k zastírání jejich historického a systémového zakotvení. Ženy a menšiny jsou v tomto přístupu postaveny do pozice „jiných“ a normou, ke které jsou vztahovány a s níž jsou porovnávány, jsou „bílé muži“ střední třídy. To pak v praxi může znamenat, že „jiní“ jsou sice v organizaci vítáni, ale jsou akceptováni pouze potud, pokud nějak obohatí a zároveň vyhovují definicím úspěchu, schopností a talentu, které nejsou nijak zpochybňovány, resp. jsou dostatečně senzitivně reflektovány. V tomto případě řízení diverzity může udržovat a reprodukovat existující privilegia a mocenské vztahy. Někdy ale mohou morální argumenty a argumenty sociální spravedlnosti koexistovat s argumenty ekonomickými (viz oddíl 5). Rozpoznání rozdílů tak nemusí nutně vylučovat rovné zacházení a principy meritokracie zároveň mohou být otevřeny reinterpretaci.

Do Evropy se koncept řízení diverzity dostal zhruba o deset let později, zejména do Velké Británie a Holandska a okolo roku 2000 do Skandinávie. Také v Evropě byl tento koncept spojen s nástupem neoliberalismu, kde je trh vnímán jako (samovolný) prostředek regulace na-

místo systému práva a legislativy. Ve Velké Británii je tento koncept hojně kritizován za zaměření na nejvyšší management, individualismus a nedostatek důrazu na morálku a spravedlnost. Různé chápání řízení diverzity pak ukazuje, že se nejedná o „neutrální“ koncept, ale o koncept, který koresponduje s hodnotami a kulturou dané společnosti v dané době. V řízení diverzity je nicméně důležité, aby bylo zakotveno v morálním a legálním klimatu včetně etiky a antidiskriminačního práva. V procesu implementace diverzity je nutné, aby kromě ekonomických argumentů byl brán zřetel také, nebo především, na argumenty sociální a morální.

Jaké jsou definice řízení diverzity?

Řízení diverzity neboli různorodosti či rozmanitosti představuje širší pojem, než jakým je diverzita. Znamená aktivní, vědomý, do budoucnosti a na hodnoty orientovaný, strategický, komunikativní a manažerský proces přijetí a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciálu v organizaci.

Přestavuje strategii podnikové ekonomiky, která na úrovni organizace používá a využívá pro úspěch firmy osobní rozmanitost; užitek z lidských zdrojů je přitom explicitně podmíněn uznáním a respektem vůči odlišnosti a individualitě příslušných osob. Jedná se o přístup, který:

- Uznává kulturní a individuální rozdíly na pracovišti.
- Jasně ukazuje, že organizace oceňuje různé vlastnosti a kvality, které lidé vkládají do své práce.
- Zdůrazňuje potřebu eliminovat předpojatost v personálních procesech.
- Zaměřuje pozornost spíše na individuální rozdíly než na rozdíly skupinové.

Klíčovými hodnotami ve vztahu k diverzitě na pracovišti v procesu její implementace jsou:

1. respekt k důstojnosti jedince,
2. poctivost,
3. důvěra,
4. věrohodnost,
5. neustálé zlepšování,
6. osobní angažovanost a odpovědnost.

Cílem řízení diverzity je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout svůj osobní potenciál. Iniciativy, které jsou zaměřeny na prosazování diverzity, se v praxi snaží kultivovat vztahy ve společnosti, zvyšovat respekt a pochopení pro vzájemné odlišnosti a potírat všechny formy skryté i otevřené diskriminace.

Cílený proces dosahování diverzity pracovníků (v rámci jednotlivých pracovních kolektivů) z hlediska vybraného znaku či skupiny znaků nebo z hlediska určitých znevýhodnění představuje nepochybně komplikovaný proces. Čím více znaků je totiž zvoleno, tím je tento proces sice komplexnější, ale také komplikovanější, neboť tatáž pracující osoba může být zařazena podle více zvolených kritérií, což v praxi může způsobovat určité komplikace.

Zkušenosti z jiných zemí poukazují na **klíčovou roli vedení a managementu** firem a organizací v procesu řízení diverzity. Je důležité, aby na úrovni vedení a řízení byly chápány význam a důležitost diverzity, kdy diverzita představuje prioritu (identifikaci) i osobní odpovědnost (nasazení) pro vlastníky i pro manažery (v soukromých firmách) nebo pro vedení a manažery (ve veřejném sektoru). S hodnotou a významem diverzity pak souvisí alokace času a zdrojů v procesu jejího zavádění a dosahování nutné doprovodné organizační změny.

Jaký je postoj organizací k pracovní diverzitě a jejímu zavádění do nich?

Z hlediska významu a důležitosti diverzity a procesu její implementace pro danou organizaci je možné rozlišit následující typy organizací:

- **Monokulturní organizace**, které mají obecně malý nebo žádný zájem na oceňování diverzity. Jejich struktury udržují a podporují dominantní postavení a privilegia dominantních skupin ve společnosti.
- **Přechodné** (angl. *non-discriminating*) **organizace** mající zájem o jedince z odlišných kultur ale nepřenesají tento zájem do svých organizačních struktur. Přestože realizují politiku nediskriminace, není tento princip nikterak zdůrazněn či promítnut do stylu jejich řízení a neodráží se v poslání ani ve vizi společnosti.
- **Multikulturní organizace** celkově zahrnují přínosy a zájmy různých komunit ve své svém poslání, vizi i činnosti. Tyto organizace jsou citlivé k případnému narušení zájmů všech kulturních a sociálních skupin, ať jsou zastoupeny v organizaci či nikoliv. Umožňují různým kulturním a sociálním skupinám, aby se plně zapojily na všech úrovních organizace. Snaží se vymýtit všechny formy diskriminace a útlaku. A konečně se snaží prosazovat principy podporující multikulturní prostředí/diverzitu na celospolečenské úrovni.

Ukazuje se, že řízení diverzity může být spojeno nejen s pozitivními (viz oddíl 6), ale také s některými **negativními dopady**. Úspěšné řízení různorodé pracovní síly totiž představuje mnohem komplikovanější proces než řízení pracovní síly, která je relativně ho-

mogenní. Pokud pak proces řízení diverzity není realizován dostatečně kvalitně a senzitivně, objevuje se nový stresor spojený s rozmanitostí pracovní síly, označovaný jako stres z diverzity. Ten se dostává tehdy, když se lidé z (velmi) odlišných sociálních a kulturních prostředí dostanou do kontaktu a jejich rozdílné způsoby komunikace a styly práce apod. ústí do pocitu nejistoty a nespokojenosti, když zjišťují, že nemají (dostatečné) dovednosti, schopnosti, znalosti a sociální podporu k vyrovnání se s růzností či různorodostí v daném pracovním prostředí. Tento jev se objevuje, pokud většina lidí vyrůstá v homogenním sociálním a kulturním prostředí a nemá potřebnou zkušenost, ani není dostatečně vyškolená k tomu, jak jednat s někým odlišným.

Stres z diverzity může být relativně mírný a krátkodobý, nebo naopak bouřlivý a trvalý, a přitom se může týkat mnoha lidí v dané zaměstnavatelské organizaci. Tento stres pak může vést k nárůstům absence v zaměstnání, ke konfliktům i ke snížení výkonu pracujících. Pokud zaměstnanci zažívají stres z diverzity, nejsou zpravidla schopni vynaložit plné úsilí na práci. Kromě toho, pokud se zaměstnanci necítí ocenění, což může být případ „odstrčených“ skupin v organizacích, jejich pracovní výkon a produktivita klesá. Stres z di-

verzity může být nakonec důvodem k odchodu ze zaměstnání.

Diverzita může být v organizaci realizována různými postupy a strategiemi (více viz oddíl 7). V zásadě ale platí, že neexistuje jeden jediný návod pro její zavádění, spíše se jedná o stanovení rámce procesů její implementace a neustálého rozvíjení (představuje-li diverzita v organizaci žádoucí hodnotu). Úspěch v implementaci diverzity úzce souvisí s tím, jaký význam a důležitost diverzita pro danou organizaci má, jaký je postoj vedení a managementu k procesu jejího zavádění a rozvíjení, jak kvalitně je proces řízení diverzity připraven a jak senzitivně je uskutečňován i vyhodnocován. Třebaže řízení diverzity nemusí nutně přinést okamžité výsledky, vrcholový management by měl podporovat snahy o dlouhodobost tohoto procesu spolu s šířením (propagací) důležitosti implementace diverzity v dané organizaci. Firmy by v tomto případě měly vždy postupovat tzv. metodou PDCA (*plan-do-check-act*) neboli „plánovat-dělat-kontrolovat-jednat“.

Základní motto v procesu úspěšného řízení diverzity zní: „Všichni tvoříme tým i se svými rozdíly, nikoli navzdory nim!“

3/ Příklady dobré praxe z České republiky

Na otázku, jaké jsou zkušenosti se zaváděním řízené pracovní diverzity v České republice, není snadné odpovědět, protože neexistuje systematická shrnující příručka obdobná zahraničním dokumentům. Česká republika vstoupila do realizace konceptu „*management diversity*“ významně později než zahraniční firmy a organizace. Máme však i v ČR dost firem a organizací, které dílčí aspekty „*pracovní diverzity*“ rozpracovávají do svých cílů a strategií, či přímo implementují do výrobních programů a vzdělávacích projektů. V popředí stojí firmy, které zaváděly již před deseti lety problematiku rovných příležitostí do firem a zaměřovaly se na gender mainstreaming nebo sladování práce a rodiny. Aktivita na budování firemních školek a dětských skupin také silně rezonuje s českým pracovním systémem. Nově přistupují firmy i k otázkám sociální odpovědnosti, komunitním programům či podpory lokálních a regionálních projektů. Co chybí, je propojenost a zejména sdílení zkušeností firem s diverzitou a otevřené audity, které by ukázaly nejen ekonomický profit firem, ale zejména sociální prospěšnost a dlouhodobou užitečnost kroků k diverzitě a k sociální spravedlnosti. Chybí rovněž efektivní propojení s projekty komunitními, ekologickými a vazby na projekty neziskových organizací a spolků.

Pro ilustraci uvádíme několik případů firem, které pracovní diverzitu v praxi dobře uplatňují. Přestože tyto organizace většinou zatím nedisponují závratnou dlouhodobou praxí, jejich kroky k pracovní diverzitě mají smysl a často také přidanou sociální hodnotu. Tyto firmy mohou být inspirací pro jiné.

A) Věková diverzita a seniorita

Problém

Podpora diverzity v podnicích vyvrací řadu falešných představ o kvalifikované pracovní síle v podnicích a organizacích včetně té, která se upíná na přínos „vě-

kové homogenity“, „většinou mladého pracovního kolektivu hledajícího pouze mladé a nejmladší pracovní síly do svých kolektivů“. Preference mladých mužů do 30 let může být namísto u těžké, ale jednoduché námezdní práce (kopáči, nosiči břemen ad.), kde je nutná dispozice manuální síly – u všech ostatních pracovních pozic a profesí se stává problematičtější a pro zaměstnavatele nevýhodnou strategií. Tam, kde složitost, náročnost a specifická výrobní procesy vyžaduje dlouhodobou zkušenost – a takových provozů není v ČR málo (vidíme ji v možném rozmezí 10–20 let) –, se stává obtížně nahraditelnou kvalitou délka zaměstnání pracovníka, zvláště je-li podpořena jeho kvalifikací a širokým spektrem zkušeností u stejného zaměstnavatele. Volná nabídka pracovní síly obvykle nedisponuje pracovníky těchto kvalit.

Řešení

Seniorita se stává uznávanou a oceňovanou kvalitou v hodnocení pracovní síly. Ve výrobních a řídicích systémech organizace/firmy jsou analyzovány a popsány profese, pracovní pozice a funkce, kde je nutno tuto kvalitu vyžadovat. Současně je kladen důraz na potřebu a nutnost dosáhnout stabilní základny zkušených zaměstnanců z vlastních pracovních zdrojů a dlouhodobě ji udržet a kultivovat. Principem odměňování se u takto vybraných pracovních pozic stává program, který zajišťuje každoroční zvyšování mzdy za odpracované roky. Existují různé varianty přístupů k věkovým charakteristikám – mohou mít formu plošných či výběrových plánů. Firmy většinou realizují **program seniority** nejdříve po více než deseti letech praxe u stejného zaměstnavatele. Obvykle však programy nemají přímou souvislost se skutečným chronologickým věkem, ale jsou spojeny se **senioritou pracovní dlouhodobosti v pozici**, takže stejného mzdového ocenění mohou dosáhnout muži i ženy, ale také pracovníci například 40letí nebo 50letí.

Možné ekonomické profity pro firmu

Kromě výše uvedených profitů, jako jsou například stabilita zkušené pracovní síly či řešení problému, kdy nelze jinak zajistit kvalifikované pracovníky s dlouholetou zkušeností (které dokáže vyčíslit každá firma podle svých vlastních vnitřních norem a kalkulů), lze předpokládat, že firma ušetří náklady na nábor a na externě vybírané kandidáty, jejich zaškolování, mentoring nebo nutnost provádět nábor pracovníka na jednu pracovní pozici vícekrát při opětovné fluktuaci.

Tuzemský příběh „age diversity“

Pivovary Staropramen, s. r. o.

Pivovarnictví je tradiční český obor, není proto výjimečné, že ve firmě pracuje i více generací. Dlouholetá historie společnosti v kombinaci s dynamikou a inovativním přístupem vytváří ve firmě jedinečné věkově i genderově různorodé týmy, ve kterých spolupracují zkušení zaměstnanci s dlouhou praxí s mladými absolventy vysokých a středních škol. Profitem je nízká dobrovolná fluktuace a velké množství dlouholetých zaměstnanců. Diverzita týmů je také podpořena zastoupením žen ve výši 33 %, což je pro výrobní podnik tohoto typu velký úspěch. Navíc v roce 2013 společnost Pivovary Staropramen podepsala *Memorandum diverzita 2013+* o podpoře rovných příležitostí na pracovním trhu a aktivním uplatňování principu genderové vyváženosti.

B) Etnicita

Problém

Rozvíjení konceptu etnické diversity je náročnější. Zde zvláště platí, a to i pro ČR, že neexistuje unifikovaný přístup a jednotné předpoklady k metodickým manuálům. Etnicita je jako znak na jedné straně většinou podmíněně propojena s náboženskými a kulturními

souvislostmi (či přímo determinantami) a na straně druhé souvisí se statusem občana nebo cizince. Ani toto rozlišení však není konečné – mezinárodní úmluvy, zákony, společnost, firmy i my ostatní dále rozlišujeme a stratifikujeme různé kategorie cizinců. Například občané zemí EU, Norska, Švýcarska, Islandu a jejich rodinní příslušníci mají volný přístup do ČR, jiné označujeme jako občany třetích zemí. A opět silně rozlišujeme podle zemí, odkud přicházejí. Ve firmách k tomu přistupuje nutnost analýzy všech etnických, náboženských či kulturních podmínek zemí, kam expandují své pracovníky, investice nebo produkty. Dále je nutné mít připravený koncept etnické diversity přímo ve firmách, ve kterých je součástí práce každodenní spolupráce s kolegy a klienty z jiných zemí a kontinentů (nadnárodní korporace a další firemní struktury) nebo se firmy orientují přímo na programy migrace, integrace cizinců v ČR, případně se zaměřují na organizaci humanitární pomoci v celosvětovém měřítku.

Řešení

Potřeba změnit přístupy v konceptu etnické (a související kulturní a náboženské) diversity postupně zasáhne většinu firem a organizací (ty státní nevyjímaje) v ČR. Změnu vyvolávají globální i lokální společenské trendy a jejich dopady na kulturu, ekonomiku i chování pracovního sektoru. Politická rozhodnutí a nestabilita, dnes už i evropská, nezastaví tlak migrace, spíše ji zvýší a rozrůzní. Pro rozvoj jiných firem bude – pro přežití na trhu – neméně důležité získat talenty v různých specializacích a nových oborech. Získání konkurenční výhody je podmíněno mimořádnou senzitivitou k etnické diversitě ve firmě a k jejímu kvalifikovanému řízení.

Možné ekonomické profity pro firmu

Tak jak je koncept etnické diversity mnohdy komplikovaný, nepřenosný a jen obtížně aplikovatelný

v různých kulturních prostředích, tak je složité, v tak značně diverzifikovaném prostoru, vyčíslit ekonomický profit firmy, která začne koncept rozvíjet a uplatňovat v praxi řízení firmy. Zásadně se posouzení profitu odvíjí od cílů a strategií konkrétní společnosti:

1. jsou významné mezinárodní firmy, ale i malé lokální společnosti, které na konceptu etnické diverzity založily svůj vlastní „byznys“ a dnes tento koncept úspěšně produkují a vyvážejí;
2. jsou jiné firmy, které koncept etnické diverzity bojkotovaly, ale dnes jej pod tlakem konkurenčního prostředí urychleně budují;
3. jsou firmy, které uvážene analyzovaly celý možný, globálně se nabízející koncept etnické diverzity a vybraly pro svůj výrobní program důležitý aspekt, který rozvíjejí;
4. všechny ekonomicky profitují.

Tuzemské příběhy „diverzity etnicity“

Ernst & Young – diverzita v mezinárodní firmě

Ernst & Young je mezinárodní společností a také v České republice je prioritně zaměřena na diverzitu náboženského vyznání. Prostřednictvím programu *Diversity & Inclusiveness* firma zvyšuje informovanost zaměstnanců o jednotlivých náboženstvích a jejich významu pro společnost. Pravidelně publikuje kulturní kalendář a prostřednictvím interní komunikace informuje zaměstnance o náboženských či kulturních událostech. Koncept diverzity firmy mimo jiné zajišťuje při plánování regionálních setkání respekt k náboženské rozdílnosti.

Člověk v tísni, o. p. s. – diverzita humanitární

Od roku 1992 organizace Člověk v tísni (o. p. s.) realizuje koncept etnické, kulturní a náboženské diverzity zejména v místních týmech na zahraničních mi-

sích. Při sestavování pracovních týmů v zemích, kde příslušnost zaměstnanců k etnické či náboženské skupině může významně ovlivnit vztahy mezi členy týmu i vnímání mise, musí poskytovatel humanitární pomoci vytvářet různé, vysoce efektivní „diverzitní plány“. Ale i výběr vhodných kandidátů na zahraniční mise je realizován s požadavkem na uplatnění znalostí o etnické diverzitě.

InBáze Berkat – diverzita migrující

InBáze Berkat je komunitním centrem pro migranty a českou veřejnost a klade si za cíl napomáhat úspěšné integraci migrantů do většinové společnosti. (Formálně je vymezena jako spolek a má IČ). Poslání organizace principiálně souvisí s otevřeností a přijímáním etnické, kulturní a náboženské diverzity, a to jak klientů, tak zaměstnanců organizace.

Nemocnice Motol – diverzita náboženské podpory

Fakultní nemocnice Motol začala uplatňovat zajímavý koncept diverzity pro zaměstnance, pacienty a ty, kteří je doprovázejí. Nemocnice podporuje spirituální aspekt života jako součást léčby. Byl vytvořen tzv. prostor ticha pro spirituální podporu pacientů, rodinných příslušníků i zaměstnanců. Zejména však poskytuje odbornou podporu respektu k náboženské a kulturní diverzitě formou téměř celodenní možnosti využít nemocniční duchovní péče ve spektru dostupných církví v ČR. Na vyžádání nemocnice zprostředkovává kontakt s duchovními z různých církví a náboženských společností. Nemocnice spoluorganizuje edukaci v oblasti duchovních potřeb a péče v nemocnici pro personál, dobrovolníky a veřejnost.

Závěrem

Zahraniční studie poukazují na dnes již propracovanou flexibilitu programů diverzity v různých zemích a firmách a na možnost vlastní kreativity diverzitních

kroků, kde jsou respektovány zejména specifické podmínky firem a organizací. Mnohde stojí v popředí sdílení zkušeností se zaváděním a řízením diverzity rovněž veřejná sféra a podniky a instituce státu. Zde má Česká republika zatím deficit. Nicméně situace se zde začíná pozvolna měnit, což dokládá například speciální cena poroty pro firmu roku. Tu v roce 2014 udělilo Gender studies, o. p. s., Magistrátu města Mostu za systematický přístup k problematice diverzity. Svým zaměstnancům a zaměstnankyním ze všech věko-

vých kategorií nabízí benefity, které v sektoru veřejné a státní správy nejsou příliš obvyklé, např. tři dny placeného volna nad rámec dovolené, den volna navíc v případě úmrtí blízkého příbuzného nad rámec zákona a také možnost bezúročné půjčky na překlenutí tíživé životní situace. Velkým pozitivem je nesporně i to, že všichni zaměstnanci a zaměstnankyně magistrátu pracují v režimu pružné pracovní doby. Pozitivní příklady tedy již existují i v této sféře.

4/

Příklady dobré praxe ze zahraničí

Jaké jsou zkušenosti se zaváděním diverzity v zahraničí? Přehledová studie z USA zahrnující poznatky z více než 600 firem a organizací jak ze soukromé, tak i veřejné sféry poukazuje na **zásadní faktory úspěchu** při implementaci diverzity na pracovištích:

1. pozitivní postoj vedení a managementu k diverzitě a zavázání se k jejímu prosazování;
2. zapojení řadových pracujících;
3. strategické plánování diverzity;
4. trvalé investice do tohoto procesu;
5. stanovení indikátorů diverzity;
6. měřitelnost a hodnocení;
7. napojení na záměry a cíle organizace.

Analýza příkladů dobré praxe zavádění a rozvíjení diverzity na pracovištích z vybraných 65 firem a organizací odhaluje, že organizace jsou v *procesu dosahování diverzity* v práci úspěšné, pokud je diverzita integrována do základních hodnot organizace (**na diverzitě prostě záleží**) a prostupuje pak všemi organizačními procesy.

Mezi **základní milníky** vytváření diverzitního (rozmanitého, různorodého, neunifikovaného, „pestrého“ apod.) pracoviště patří:

1. Zajištění pracovní síly, která bude dostatečně reflexivní k potřebám svých klientů, zákazníků apod., neboli těch, jimž slouží.
2. Vytvoření organizační kultury využívající rozmanitost jako svou konkurenční výhodu.

Zahraniční zkušenosti potvrzují, že řízení diverzity je odrazem sociálních aspektů v organizaci, vzájemného porozumění mezi lidmi a zodpovědné spoluexistence ve společnosti. Nemůže fungovat, aniž by byla zakotvena v určitém morálním a právním klimatu, jehož rámec tvoří antidiskriminační legislativa a společenská potřeba morálně oceňovat sociálně odpovědné firmy, které zavádějí principy řízení diverzity do praxe.

Nicméně neexistuje jeden jediný unifikovaný postup, který by vyhovoval všem (neexistují žádné „zázračné pilulky“ – v tomto případě metody). Existují pouze doporučení, nikoli však přesné návody, jak diverzitu „dělat“ (více viz oddíl 7). Cílem řízení diverzity by ale vždy mělo být vytvoření férového (spravedlivého) pracovního systému a benefitů pro každého pracujícího, jehož dalším efektem pak bývá vyšší spokojenost pracujících, tedy i zlepšení celkového klimatu v organizaci, což vede ke zvýšení produktivity a zlepšení služeb pro klienty.

Příkladem systematického přístupu k diverzitě v oblasti placené práce na úrovni státu je **Japonsko**¹, kde ministerstvo hospodářství, obchodu a průmyslu (METI) od roku 2012 sleduje tuto problematiku v rámci speciálního projektu (Diversity Management Selection 100). Každoročně zveřejňuje úsilí několika desítek firem, které jsou v dané oblasti úspěšné, a ty získávají speciální cenu tohoto ministerstva (METI Minister's Awards). V roce 2015 jich bylo vybráno 52 ze 167 žadatelů. Program má svou vlastní webovou stránku, kde jsou prezentovány vybrané, tedy úspěšné projekty, a tímto způsobem se šíří povědomí o tomto tématu.

V rámci projektu METI monitoruje podniky různých velikostí v různých odvětvích, které aktivně usilují o řízení diverzity, neboť japonská společnost si je vědoma možností a výzev, které řízení diverzity skýtá, a sice vytváření inovací a společenských hodnot s využitím

1/ Více viz například na http://www.meti.go.jp/english/press/2015/0318_01.html.

různorodé pracovní síly, což zároveň umožňuje různým (zpravidla na trhu práce marginalizovaným) pracujícím (např. ženám, lidem za zahraničí, starším osobám nebo osobám zdravotně znevýhodněným apod.) uplatnit svůj pracovní potenciál. Velice často je právě podíl žen na manažerských postech, podíl cizinců anebo zdravotně znevýhodněných pracujících ve firmě používán jako stěžejní indikátor diverzity.

Příklady oceněných japonských firem a jejich programů diverzity v letech 2013–2015

A) Diverzita genderová

Ebina Denka Kogyo Co., Ltd.

Manufacturing Ota Ward (3. místo 2015)

Rozvíjení nových metod řízení a managementu (zaměřeného na tradičně znevýhodňované skupiny pracujících) ze strany bývalého vedení firmy povzbudilo skupinu inženýrek urychlit výzkum a vývoj, což pomohlo společnosti v rozvoji jejího podnikání.

Hitachi Solutions, Ltd. Information and communication Shinagawa Ward (24. místo 2015)

Společnost uplatňuje pokročilé strategie řízení diverzity zejména v podpoře svých žen zaměstnankyň při získávání řídicích postů, kdy si stanovila cíl s názvem „10 %, 20 % a 30 % do roku 2020“. Konkrétně to znamená mít ve firmě do roku 2020 10 % manažerek, z toho 30 % ve věku 45 let a mladších a 20 % do 40 let jejich věku.

AEON Co., Ltd. Wholesale and retail trade (29. místo 2015)

S cílem stát se nejlepším maloobchodníkem v Asii oznámil generální ředitel společnosti, že cílem je mít 50 % žen ve vedoucích pozicích ve firmě.

Ricoh (49. místo 2013)

Systém obnovy kariéry (Career Recovery System) byl navržen tak, aby eliminoval negativní dopady rodičovské dovolené na matky. Jeho zavedení vedlo téměř u všech kvalifikovaných zaměstnankyň k návratu do práce po rodičovské dovolené (firma tak netratí kvalifikovanou pracovní sílu), když se zvýšil podíl žen pracujících v manažerských pozicích v době nároku na rodičovskou dovolenou na 40 %.

Kao (33. místo 2013)

V roce 2006 zahájila firma projekt podpory mužů v péči o děti, což mělo podpořit spoluúčast manželů či partnerů v péči o děti v jejich rodinách.

Shiseido (41. místo 2013)

Ve firmě byla zřízena speciální místnost (Kangaroom) v rámci centra péče o děti na podporu účasti mužů v péči o děti. Zde jsou sponzorovány obědy pro muže zaměstnance se zkušenostmi s rodičovskou dovolenou, pro jejich vedoucí i ostatní mužské zaměstnance, kteří mají zájem dovědět se více o zkušenostech pečujících otců. Zde si muži mohou vyměňovat zkušenosti a názory na zapojení mužů do péče o malé děti, což by mělo podpořit motivační efekt pro účast ostatních mladých mužů zaměstnanců v této péči.

B) Diverzita věková a národnostní

Nagaoka International Corporation Manufacturing (17. místo 2015)

Firma se v procesu nábory zaměřuje na mladé zaměstnance, včetně cizinců, a umožňuje jim uspět ve firmě. Prostřednictvím této strategie firma rozšířila svůj prodej na světových trzích.

C) Diverzita se zaměřením na zdravotně a sociálně znevýhodněné osoby

Bikoh Industry Corporation Services

(49. místo 2015)

Tato firma zaměstnává lidi se zdravotním znevýhodněním, ale i třeba bezdomovce. To zpětně zvyšuje senzitivitu firmy k začlenění „potřebných“ do práce i senzitivitu vůči potřebám okolí. Na základě tohoto přístupu se firma přeorientovala ve své činnosti a posunula se ze sektoru úklidu do sektoru péče o parky a zeleň.

Mirairo Inc. Services (50. místo 2015)

Přístup aplikovaný v této organizaci s názvem „hodnota bariér“ upozorňuje na to, že lidé s postižením mají také svá práva a touží po uplatnění. Firma tak vytváří nové či rozšiřuje stávající příležitosti pro zaměstnance se zdravotním postižením tak, aby mohli na pracovišti uspět. Tento přístup firmě zároveň umožňuje rozšiřovat její obchodní příležitosti, neboť zvyšuje její prestiž a napomáhá budovat její image coby firmy sociálně odpovědné.

D) Komplexní přístup k diverzitě

V roce 2013 první místo získala firma *Toshiba Corporation*, která od roku 2004 podnikla řadu úspěšných kroků k zavedení a rozšiřování diverzity v této společnosti. Jednalo se jednak o změnu pojetí firmy, která byla doprovázena nutnými organizačními změnami a konkrétními opatřeními.

Předně rozmanitost začala být chápána jako důležitá strategie řízení, která je propagována vrcholovým managementem směrem k řadovým pracujícím. Cílem tohoto strategického řízení je přesunutí pozornosti z kvantity ke kvalitě, k posílení opatření na podporu rozmanitosti, která umožní všem zaměstnancům, aby bylo dosaženo rozvoje jejich plného potenciálu.

Organizační struktura se v roce 2004 rozrostla o speciální organizační jednotku (Kirameki Life & Ca-

reer Promotion Office) věnující se problematice kariérního růstu a sladování práce, rodinného a soukromého života spadající přímo pod gesci generálního ředitele (CEO). O tři roky později byla vytvořena speciální divize pro rozvoj diverzity (Diversity Development Division) a v roce 2010 byla zřízena pozice vrcholového manažera diverzity (Chief Diversity Officer). Dále se Výbor pro strategii diverzity schází vždy po půlroce, aby diskutoval o otázkách diverzity. Byly také stanoveny indikátory, které aktivně podpořily nábor žen, dále zdravotně znevýhodněných pracujících stejně jako cizinců a cizinek.

Nejprve byly zaváděny programy na podporu žen a sladování pracovního a soukromého života. Například v roce 2005 a 2006 se uskutečnily speciální tréninkové kurzy pro ženy, aby mohly usilovat o manažerské pozice. Dokončilo je více než 200 žen, z nichž mnohé se staly manažerkami.

V rámci programu sladování práce a rodiny byly například pro pracující zavedeny zkrácené úvazky do doby, kdy dítě začne navštěvovat 6. třídu základní školy, dále byla zřízena firemní centra péče o děti.

Od roku 2004 je věnována pozornost začleňování zdravotně znevýhodněných osob, jsou například zřizovány kluby znakové řeči apod. Od roku 2007 je v rámci speciálního programu zaměřeného na „design pro všechny“ umožněno sluchově postiženým zaměstnancům a zaměstnankyním registrovat se zde jako poradci, je tím podporován vývoj produktů pro skupinu osob s tímto zdravotním znevýhodněním.

Od roku 2007 jsou podporovány inovace v různorodosti pracovních stylů (Promotion of Work Style Innovation).

V roce 2012 byl vydán speciální průvodce identity pohlaví (GID).

Pro zahraniční pracovníky a pracovnice jsou určeny speciální jazykové kurzy a speciální následné programy v prvních třech letech práce ve firmě.

Jsou realizovány také programy zaměstnanosti pro starší zaměstnance a zaměstnankyně jako reakce na stárnutí populace.

Základním krédem této firmy je podpora všech pracujících osob, aby bylo dosaženo plného rozvoje jejich potenciálu.

5/

Proč usilovat
o diverzitu
na pracovišti?

Z předchozího textu již je zřejmé, proč je důležité se zabývat diverzitou, proč je dobré o ni usilovat. Její zavádění nepochybně reaguje na některé změny, které se odehrávají v současných společnostech (zejména tzv. západního typu):

a) Demografické změny: Demografický vývoj v rozvinutých zemích prochází oproti předchozím desetiletím dramatickými změnami. V EU lze vysledovat dva vývojové trendy. Prvním trendem je klesající porodnost, která významně zasahuje také naši republiku (nejnižší míra porodnosti po roce 1989 dosáhla hodnoty 1,16, a to v roce 1999), což způsobuje úbytek obyvatelstva. Tento trend je zpravidla vyvažován migrací. Druhým trendem je prodlužování průměrné délky života, což je důsledkem zvýšení kvality a dostupnosti zdravotní péče, který ve spojitosti s tím prvním má za následek stárnutí populace jako celku. Zatímco v roce 1960 se muži u nás dožívali průměrně 67,9 let a ženy 73,4 roku, v roce 1990 to bylo 67,6 let v případě mužů a 75,4 roku u žen, v 2014 pak tento údaj činil pro muže 74,4 a pro ženy 80,6 roku. (ČSÚ 2015). Ve 20. století se prodloužil lidský život zhruba o 25 let, tedy o jednu třetinu, a tento trend by měl pokračovat.

Oba trendy mají z hlediska diverzity přímé důsledky pro trh práce. Vzrůstá věk odchodu do důchodu, a tudíž i počet ekonomicky aktivních obyvatel starších 50 let. Jak uvádějí některé studie, manažeři tzv. „staré školy“ v důsledku rigidních stereotypních vzorců týkajících se stáří zaměstnanců neradi starší zaměstnanci zaměstnávají a vyčleňují dostatek prostředků na jejich další profesní rozvoj, a to z více důvodů. Stěží si na jejich nižší výkony v porovnání s mladšími kolegy jako na důsledek psychomotorického tempa snižujícího se s věkem, dále také na vyšší nemocnost starších zaměstnanců a vyšší personální ná-

kklady spojené se zaměstnáváním a výškolením starších pracovníků. Zastánci managementu diverzity proti těmto argumentům namítají například to, že starší zaměstnanci dokážou kompenzovat nižší pracovní tempo zkušenostmi a dovednostmi získanými dlouholetou pracovní zkušeností či vyšší motivací podat dobrý výkon.

Situaci na trhu práce kromě právě uvedených demografických změn ovlivňuje rovněž změna skladby pracovní síly spojená s možnostmi a rovnými příležitostmi žen participovat na trhu práce a zapojení migrantů a migrantek na lokálních trzích práce ve vyspělých ekonomikách, kde zpravidla vykonávají méně kvalifikovaná a finančně méně honorovaná povolání.

b) Globalizace: Mnoho dnešních firem v podnikatelském sektoru lze považovat za nadnárodní, mezinárodní, resp. globální. Je to způsobeno geopolitickým vývojem posledních desetiletí. Mezinárodní paktů a smlouvy, jako je například North American Free Trade Alliance (NAFTA) nebo Evropské hospodářské společenství (EHS), boří bariéry obchodu – vznikají celní a měnové unie, propojují se trhy práce. Mnoho tuzemských firem má zahraničního vlastníka, stejně jako mnoho českých podniků proniká na zahraniční trhy. Proces globalizace podtrhuje důležitost pochopení toho, jak kultura, jazyk a historie ovlivňují každodenní interakce lidí v tomto typu podniků.

c) Legislativa: Neméně důležitým faktorem v procesu implementace diverzity ve firmách a organizacích je legislativa, která zahrnuje rovnost podmínek v oblasti zaměstnanosti. Tak například zákoník práce z roku 2007 v sobě obsahuje zásadu rovného zacházení a odměňování a antidiskriminační zákon z roku 2009 pak definuje, jak je možné se diskriminaci bránit. „*Zakázána je diskriminace z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, včetně těhotenství*

či mateřství, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. Osobám, které se cítí dotčeny na svých právech, zákon poskytuje právní prostředky, na základě kterých se mohou domáhat, aby bylo upuštěno od diskriminačního jednání a případně žádat přiměřenou náhradu.“ Podniky jsou podle zákona povinny přijímat opatření k zajišťování rovného zacházení a rovných příležitostí mezi svými zaměstnanci a zaměstnankyněmi.

Manažeři firem a organizací přinejmenším z právě uvedených důvodů nemohou dále pracovat s lidmi podle zažitých vzorců řízení a musí si osvojit nový styl práce, který bude brát v potaz individuální odlišnosti zaměstnanců, z nichž lze v podnikatelském prostředí učinit z nich jejich přednost a konkurenční výhodu.

Kdybychom měli důvody „zájmu“ o diverzitu klasiifikovat, pak je možné je rozdělit do dvou základních skupin, a sice na ekonomické a sociální.

Ekonomické argumenty zahrnují reakce na globalizaci trhů, restrukturalizaci a globalizaci pracovní síly, snahy po zvýšení konkurenceschopnosti a využití schopností všech zaměstnanců, potřebu porozumět a přiblížit se zákazníkům a jejich potřebám, zvýšení inovativního potenciálu a kreativity pracovních týmů i diverzitu jako přidanou hodnotu nebo konkurenční výhodu např. v podobě získání určitého ocenění za práci s diverzitou, jež pak může přilákat nové klienty i zaměstnance.

Sociální argumenty vycházejí z teorie sociální spravedlnosti, nediskriminace, z hlediska rovných příležitostí a v poslední době i sociálního začleňování. Diverzita může mít pozitivní dopady na sociální kohezi a solidaritu, uplatnění, nediskriminaci a začlenění různorodých skupin populace, na zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň.

Podle studie Evropské komise společnosti, u kterých jsou zavedena opatření na podporu diverzity, uvádějí následujících pět nejvýznamnějších přínosů:

- posílení kulturních hodnot uvnitř organizace,
- zlepšení pověsti firmy,
- lepší možnosti přilákání a udržení vysoce talentovaných lidí,
- zlepšení motivace a výkonnosti stávajících zaměstnanců,
- zlepšení míry inovativnosti a kreativity mezi zaměstnanci.

Také další studie uvádějí **dlouhodobé výhody** organizací, které se dlouhodobě a cíleně zabývají diverzitou, a sice:

- plné využití lidských zdrojů v rámci organizace,
- snížení počtu konfliktů mezi zaměstnanci z různého kulturně-sociálního zázemí při nárůstu diverzity,
- zlepšené pracovní vztahy založené na vzájemném respektu a zvýšeném povědomí zaměstnanců o multikulturních otázkách,
- sdílená vize organizace a zvýšená odpovědnost mezi různými zaměstnanci na všech úrovních organizace,
- větší inovace a flexibilita díky tomu, že zaměstnanci všech kulturních zázemí se více zapojují do klíčových rozhodovacích procesů.

Organizace, které řídí diverzitu efektivně, jsou známy jako dobré místo pro práci a současně tyto společnosti mají menší míru fluktuace a pracovní absence.

Třebaže je řízení diverzity v subjektech soukromého a veřejného sektoru zpravidla zaváděno z různých důvodů, kdy soukromá sféra klade větší důraz v první řadě na ziskovost a konkurenceschopnost, za-

tímco veřejná sféra se orientuje na službu veřejnosti, oba typy organizací by měly přijímat společenskou odpovědnost vůči svému sociálnímu okolí včetně segmentu pracovních sil a jejich zaměstnanosti.

6/

Vyplatí se
diverzita?

Mnozí poukazují na pozitivní korelaci mezi různými typy diverzity (např. genderovou), konkurenceschopností, ekonomickými výsledky firem a spokojeností zaměstnanců.

Diverzita však může zprostředkovat mnohem více než jen zvýšení ekonomického zisku, resp. může zprostředkovat zisk i v jiných oblastech

Mediátory pozitivního výsledku díky diverzitě

Kreativita a inovace

V organizacích s diverzitou zaměstnanců vzniká prostor pro kreativitu, jsou narušeny stereotypy a rutina v organizačních procesech, komunikaci i plnění pracovních úkolů. Diverzita se vyplácí, protože podniky, které spoléhají na různorodější talent, jsou úspěšnější. Souvisí s úspěchem v podnikání, protože firmám umožňuje překročit obvyklý rámec uvažování tím, že dovnitř přivádí skupiny, které byly dříve vyloučené. Tento proces zvyšuje kreativitu organizace, řešení problémů a výkonnost. Ale možná vyšší konkurenceschopnost některých podniků díky kreativitě tkví v tom, že organizace, které podporují diverzitu, jsou prostě samy o sobě jiné – např. kreativnější – a obecně v důsledku toho úspěšnější.

Větší multikulturnost a např. rovnoměrnější zastoupení žen a mužů ve firmě na různých úrovních souvisí s větší inovativností firmy/pracoviště.

Podpora sladování pracovního a soukromého života

Existující studie o diverzitě ukazují, že podpora diverzity musí být doprovázena podporou sladování pracovního a soukromého života pracovníků a pracovníků, aby produkovala socio-ekonomické výsledky.

Sociální spravedlnost, rovnost příležitostí

a společenská zodpovědnost firem

V poslední době sledujeme posun od argumentu čistě ekonomického zisku k alternativním organizačním

nebo společenským cílům, jako je učení, lidský a sociální rozvoj apod. Takové cíle přilákají pozornost a pracoviště se může stát velmi atraktivním pro potenciální špičkové odborníky/zaměstnance.

Rovnost příležitostí je lidským právem založeným na morální legitimitě (sociální spravedlnosti), spíše než na ekonomických okolnostech. Její základ je tudíž nezcizitelným univerzálním právem. Tradiční morální požadavek rovnosti zůstává nejsilnějším základem pro podporu rovnosti příležitostí. Byznys s tím může pracovat tak, že poskytne další ekonomický argument, ale když takový argument chybí (nebo tento argument stojí dokonce proti iniciativám pro rovnost), morální základ zůstává pevný. Argument morálky založený na lidských právech všech zaměstnanců a uchazečů o zaměstnání nesmí být opuštěn ani v zájmu ziskového obchodu.

Argument nerovnosti v reprezentaci (např. mužů a žen) představuje problém demokracie, a to zejména pro pracoviště veřejné správy nebo organizace (spolu) vlastněné státem.

Business case – ekonomický přínos

Diverzita ovlivňuje obraz pracoviště (firmy) navenek a má pozitivní vliv na image značky. Programy diverzity mají pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců a spokojenost zaměstnanců i zákazníků.

Shrnutí hlavních přínosů diverzity

- Kulturní změna a zvýšení organizačního kapitálu – zvyšování povědomí o diverzitě, nediskriminace, začleňování, respekt, snižování fluktuace, absencí.
- Přínosy lidského kapitálu – výběr z většího množství potenciálních pracovníků, talentů, schopností. Výsledkem může být také přístup

k novým typům zákazníků, zlepšení zákaznického servisu apod.

- Zvýšení tržních příležitostí – lepší přístup k trhu a zvýšení spokojenosti zákazníků a klientů, expanze služeb a produktů.
- Vnější uznání a image pracoviště (firmy).

7/

Jak diverzitu
implementovat
neboli zavádět
do praxe?

Obecně se od procesu zavádění diverzity do praxe očekává, že vytvoří ve firmě přidanou hodnotu. Řízení diverzity by mělo být součástí celkové strategie pracoviště (firmy), které integruje diverzitu jako přínos jeho identity. Nestačí však pouze prohlášení o důležitosti diverzity, ale pracoviště (firma) musí splňovat tyto **základní podmínky**:

1. Vedení musí jasně odpovědět na otázku, proč potřebuje pracoviště (firma) různorodou pracovní sílu a na jakou diverzitu se bude zaměřovat.
2. Aby mohlo pracoviště (firma) přijmout určité rozdíly (z hlediska genderu, věku, národnosti apod.), musí je uznat a respektovat.
3. Tenze, které přijetím odlišné pracovní síly vzniknou, by firma měla přijmout a řešit pozitivním způsobem.
4. Pravděpodobně celé pracoviště (firma) se musí změnit, což se projeví i ve změně kultury pracoviště (firmy).

Pokud v tom firma bude úspěšná, přiláká více různorodé pracovní síly a může tak dosáhnout pozitivních dopadů (viz bod 6.)

Hlavní principy zavádění diverzity

1. Vytvoření silného základu v podobě hodnot, koncepce diverzity, zdrojů pro její zavádění a závazků v podobě cílů.
2. Vytvoření pevné vnitřní struktury v podobě rozdělení zodpovědností v procesu řízení diverzity a iniciativ na podporu a vzdělávání zaměstnanců.
3. Vytvoření pevné vnější struktury pro šíření diverzity do komunity v podobě rozdělení zodpovědností a vytvoření vztahů a způsobů komunikace do komunity.

4. Měření pokroku a výsledků, protože pro všechny snahy při zavádění a řízení diverzity musí být nastaveny cíle tak, aby bylo možné monitorovat jejich dosahování.
5. Odpovědnost příslušných řídicích pracovníků za dosahování diverzity by měla být propojena s hodnocením jejich výkonu a jejich platovým ohodnocením.

Postup zavádění diverzity do praxe

Krok 1. Řídicí skupina pro diverzitu

Vytvoření řídicí skupiny pro diverzitu, která by měla být složena z lidí z různého prostředí a různých úrovní hierarchie i oblastí pracoviště (firmy), abychom se vyhnuli homogenitě top managementu.

Krok 2. Scénář budoucnosti

Shodnout se na scénáři budoucnosti, jak bude pracoviště (firma) vypadat za 10–20 let. K tomu může sloužit workshop řídicí skupiny pro diverzitu s partnery, dalšími zástupci pracoviště (firmy), zaměstnanci apod. Je vhodné nejdříve vytvořit více (např. tři) scénářů v menších skupinách a poté diskutovat a rozhodnout se společně pro jeden.

Krok 3. Vize a strategie

Vytvořit vizi pracoviště (firmy) na základě jednoho vybraného scénáře (viz krok 2) – musí vycházet ze zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a rizik daného scénáře pro pracoviště (firmu). Dále je třeba vytvořit strategii pracoviště (firmy), jak zavést diverzitu. Strategie bude významně založena na zhodnocení současného stavu pracoviště (formy) z hlediska diverzity (viz krok 4).

Krok 4. Audit diverzity

Průzkum současného stavu z hlediska diverzity bude odpovídat na otázky:

- Jaké je složení pracoviště (firmy) z hlediska diverzity (resp. vybraných charakteristik: pohlaví, věku, národnosti, etnika apod.)?
- Jaká je současná kultura firmy?
- Jaký je postoj managementu a zaměstnanců k diverzitě?
- Jak inkluzivní jsou struktury a procesy pro různé skupiny/charakteristiky?

Metody

Analýza pracovní síly – data o složení pracoviště podle jednotlivých charakteristik a rozložení v rámci struktury pracoviště – hierarchie řízení (vertikální) a oblasti/obory/složky/oddělení (horizontální).

Analýza dokumentů – analýza materiálů, jako je kolektivní smlouva, etický kodex, řád pracoviště (firmy), náborové materiály (např. inzeráty, orientační informace pro nové pracovníky) apod., z hlediska obsažené kultury firmy v podobě pravidel a norem, které se týkají diverzity a postupů pro řešení problémů.

Výzkum postojů a procesů – kvalitativní výzkum pomocí polostrukturovaných rozhovorů, focus groups s vybranými zástupci/zástupkyněmi vedení a zaměstnanců a/nebo plošný dotazník pro všechny – ke zjištění postojů vedení a zaměstnanců k diverzitě a zhodnocení fungování procesů (přijímání, povyšování, školení, zacházení s pracovníky/pracovnicemi, řešení problémů) ve vztahu k diverzitě.

Krok 5. Zhodnocení možností zavedení

a předpokládaného dopadu diverzity (business case)

Výsledkem auditu diverzity (krok 4) je studie hodnotící současnou situaci a navrhuje doporučení pro možné směry změn, cíle a opatření. Řídící skupina pro diverzitu prezentuje výsledky širšímu publiku (v rámci pracoviště, případně partnerů) a navrhne/vybere budoucí cíle pro strategii diverzity pracoviště (firmy) (krok 6).

Krok 6. Plán diverzity

Nastavení kvantitativních a kvalitativních cílů a volba odpovídajících opatření k jejich dosahování včetně časového plánu jejich dosahování. Například cíl: 40 % žen ve vedení firmy do tří let. Opatření: při přijímání nebo povyšování bude při shodné kvalifikaci upřednostněna žena, nebo opatření +1, kdy každý rok bude navýšen počet žen na dané úrovni řízení a v rámci každé divize pracoviště (firmy/organizace) o jednu. Opatření musí být nastaveno tak, aby bylo možné v daném časovém horizontu cíle dosáhnout.

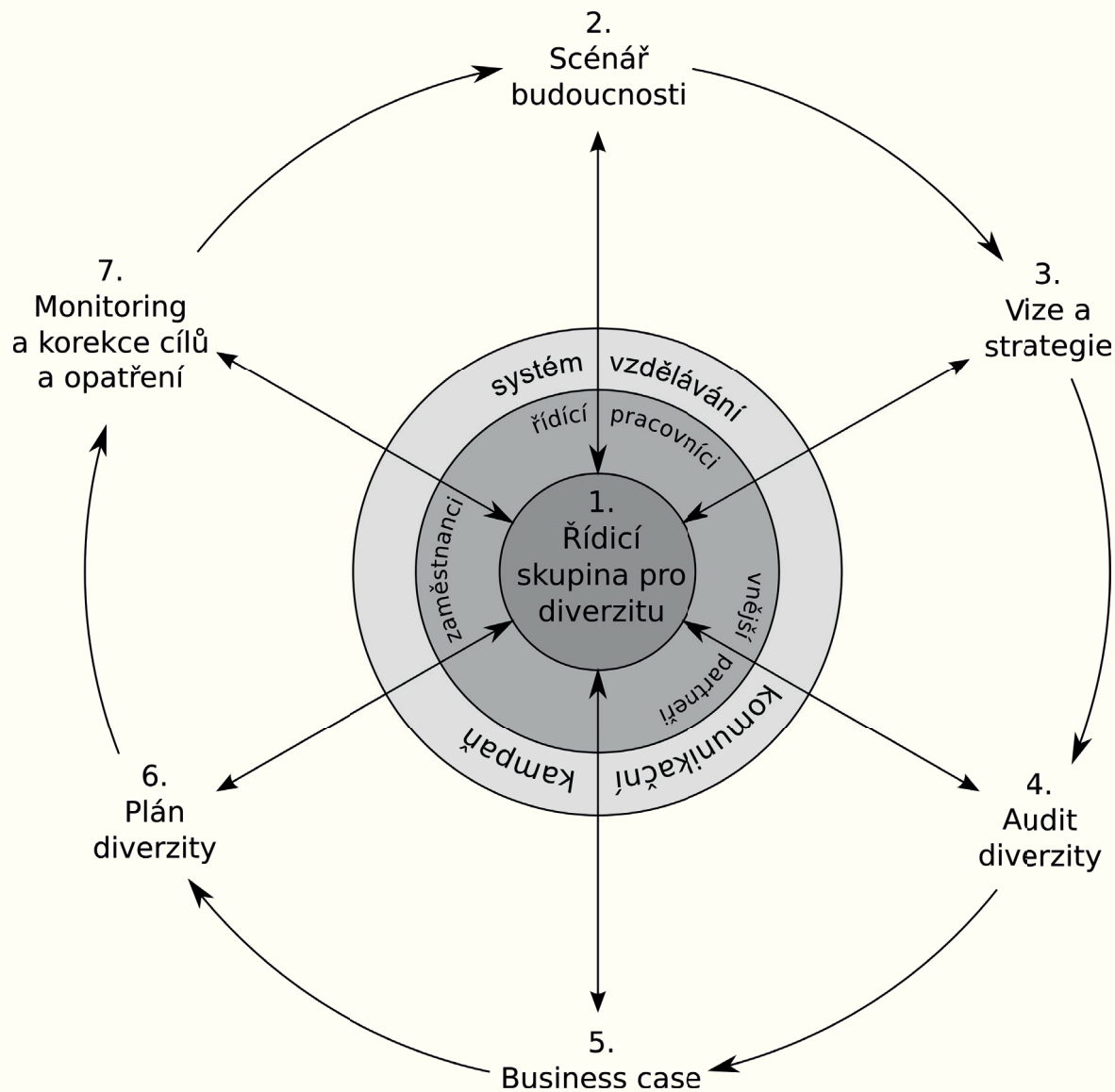
Krok 7. Monitoring a korekce cílů a opatření

Součástí naplánovaných cílů (krok 6) by mělo být vytvoření systému pravidelného monitoringu (nastavení indikátorů dosahování cílů) a zhodnocení jejich dosahování. Po monitoringu by vždy měla následovat případná korekce nastavených cílů a opatření zvolených pro jejich dosahování.

Krok 8. Systém vzdělávání a komunikační kampaň

Na pracovišti by měly být vytvořeny materiály pro vzdělávání v otázkách diverzity a měl by být naplánován systém vzdělávání na všech úrovních pracoviště (firmy). Zároveň by měly být vytvořeny materiály a zvoleny způsoby/cesty pro komunikační kampaň v rámci pracoviště (firmy), ale i navenek do širší komunity pro informování o vizi, strategii, cílech, opatřeních, monitoringu a situaci ohledně diverzity na pracovišti (ve firmě).

V ideálním případě na sebe jednotlivé kroky řízení diverzity navazují a vytvářejí neustálý a pravidelný koloběh, kdy v centru dění je řídicí skupina pro diverzitu, která je v kontaktu s vnitřní (zaměstnanci, řídicí pracovníci, partneři) a vnější (zákazníci) komunitou, a to prostřednictvím systému vzdělávání a komunikační kampaně (viz schéma).



Základní seznam – jednoduchý test diverzity na pracovišti (ve firmě)

Na úrovni *politiky* firmy:

- Je diverzita reflektována v poslání firmy?
 - Jsou na rozvoj diverzity alokovány zdroje?
 - Jsou cíle a opatření celofiremní?
 - Jsou cíle a opatření jasně vysvětlovány (sdělovány) a management také objasňuje pozitivní hodnotu diverzity na pracovišti?
- Existují opatření týkající se pracovních podmínek ve smyslu zmírnění nerovností (např. pro rodiče, zdravotně znevýhodněné apod.)?
 - Snaží se pracoviště (firma) vytvářet plány a strategie změny existujících struktur a praktik, aby zlepšila situaci a zkušenost různých zaměstnanců a klientů?
 - Spolupracuje pracoviště (firma) s dalšími partnery (speciálními agenturami či neziskovými organizacemi) na tom, aby uspokojila potřeby různorodých klientů?
 - Snaží se pracoviště (firma) porozumět zkušenosti různých skupin (z hlediska charakteristik: pohlaví, věku, národnosti apod.) jak mezi zaměstnanci, tak mezi zákazníky?

Na úrovni *praxe*:

- Existuje diverzita na řídicích pozicích (z hlediska charakteristik: pohlaví, věku, národnosti, etnicity apod.)?
- Je poskytováno školení v diverzitě všem pracovníkům?

Příklad plánu diverzity

Klíčový cíl 1: Podporovat povědomí o diverzitě na pracovišti.

Strategie	Indikátory dosahování
1. Zapracovat principy diverzity do dokumentů a služebních předpisů pracoviště, včetně dosažitelných a měřitelných cílů (např. 40 % žen na řídicích pozicích, dvě informační/vzdělávací/podpůrné akce k diverzitě ročně) – Stávající: např. kolektivní smlouva – Zpracovat speciální dokumenty k diverzitě (např. akční plán proti sexuálnímu obtěžování na pracovišti)	– Dokumenty pracoviště obsahují závazky diverzity nebo byly vytvořeny nové dokumenty – Zprávy (reporty) o akcích k diverzitě
2. Zaměstnanci mají přístup ke všem relevantním informacím ohledně diverzity na pracovišti	– Dokumenty jsou dostupné všem na intranetu – Zaměstnanci vědí, že plán existuje – Linky na relevantní legislativu jsou na intranetu – Informace o diverzitě jsou sdělovány zaměstnancům

3. Vzdělávání v diverzitě na pracovišti je součástí firemního vzdělávacího plánu/programu	– Účast zaměstnanců na vzdělávacích a informačních akcích – Hodnocení vzdělávacích akcí ukazuje, že zaměstnanci mají povědomí o diverzitě na pracovišti.
4. Noví zaměstnanci mají informace o principech diverzity, akcích a vzdělávání zavedených na pracovišti	– Vstupní trénink (i online) obsahuje informaci/link k materiálům týkajícím se diverzity – Vstupní trénink/seznámení s procesy ve firmě proběhl a je o něm vytvořen záznam
5. Otázky o diverzitě na pracovišti jsou součástí průzkumu spokojenosti zaměstnanců tak, aby bylo možné zhodnotit povědomí o porozumění tématu diverzity na pracovišti zaměstnanci	– Průzkum spokojenosti zaměstnanců ukazuje povědomí a vysokou spokojenost s aplikací principů diverzity na pracovišti

Klíčový cíl 2: Rozvíjet a udržovat vysoce kvalifikovanou, rozmanitou a efektivní pracovní sílu, kde jsou všichni zaměstnanci oceňováni, povzbuzováni a jsou jim poskytnuty příležitosti k rozvoji jejich potenciálu.

Strategie	Indikátory dosahování
1. Jsou vytvářeny individuální rozvojové plány a jsou brány v úvahu ve vzdělávacím a rozvojovém plánu pracoviště	– Zpětná vazba prostřednictvím mechanismů, jako je řízení výkonnosti, průzkum spokojenosti zaměstnanců a hodnocení spokojenosti při odchodu z pracoviště – Mentoring je podporován formálními a neformálními systémy
2. Vzdělávací a rozvojový plán je plněn, takže jsou všechny potřeby uspokojeny	– Účast zaměstnanců na vzdělávacích a rozvojových aktivitách – Analýza hodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit – Zpětná vazba prostřednictvím mechanismů, jako je řízení výkonnosti, průzkum spokojenosti zaměstnanců a hodnocení spokojenosti při odchodu z pracoviště
3. Rozvojové příležitosti jsou dostupné včetně dočasného přeložení v rámci pracoviště	– Příležitosti k dočasnému přeložení na déle než tři měsíce jsou inzerovány vnitřně všem zaměstnancům
4. Podpora dalšího studia je dostupná zaměstnancům včetně finanční podpory a uvolnění ze zaměstnání	– Záznam o souhlasu s podporou studia

5. Chování na pracovišti a očekávání s tím spojená jsou jasně sdělována zaměstnancům	– Zpětná vazba prostřednictvím mechanismů, jako je řízení výkonnosti, průzkum spokojenosti zaměstnanců a hodnocení spokojenosti při odchodu z pracoviště
--	--

Klíčový cíl 3: Rozvíjet podpůrnou kulturu na pracovišti, která umožňuje zaměstnancům skloubit práci a osobní život.

Strategie	Indikátory dosahování
1. Flexibilní formy práce jsou zahrnuty ve stanových pracoviště včetně flexibilní pracovní doby, zkráceného úvazku, sdílení pracovního místa a práce z domova a konta pracovní doby	– Zaměstnanci mají přístup k flexibilním formám práce (v závislosti na provozních požadavcích) – Pozitivní zpětná vazba prostřednictvím mechanismů, jako je řízení výkonnosti, průzkum spokojenosti zaměstnanců a hodnocení spokojenosti při odchodu z pracoviště
2. Pracovní volno je dostupné a zahrnuje jak rodinné potřeby, tak i kulturně a nábožensky významné události/svátky apod.	– Zaměstnanci mají přístup k volnu z rodinných i kulturních či náboženských důvodů – Pozitivní zpětná vazba prostřednictvím mechanismů, jako je řízení výkonnosti, průzkum spokojenosti zaměstnanců a hodnocení spokojenosti při odchodu z pracoviště
3. Náplň práce a pracovní doba jsou řízeny efektivně komunikací mezi zaměstnanci a manažery	– Zpětná vazba prostřednictvím mechanismů, jako je řízení výkonnosti, průzkum spokojenosti zaměstnanců a hodnocení spokojenosti při odchodu z pracoviště, naznačuje, že náplň práce a pracovní doba jsou řízeny vhodně a zaměstnanci jsou schopni kombinovat své pracovní a soukromé závazky
4. Poskytnout pomoc zaměstnancům, kteří vynakládají zvýšené náklady na péči o rodinu, v případě potřeby provádět práce mimo standardní pracovní dobu, cestovat nebo rušit dovolenou	– Záznam o odsouhlasení proplacení odpovídajících nákladů
5. Vytvořit asistenční program pro zaměstnance, který nabízí zdarma a diskrétně služby jako poradenství, zdravotní informace apod.	– Zaměstnanci mají přístup k asistenčnímu programu a vědí, jak se k němu dostat – Pozitivní zpětná vazba prostřednictvím mechanismů, jako je řízení výkonnosti, průzkum spokojenosti zaměstnanců a hodnocení spokojenosti při odchodu z pracoviště

Klíčový cíl 4: Pracoviště bez diskriminace a obtěžování.

Strategie	Indikátory dosahování
1. a) Stanovy pracoviště obsahují antidiskriminační ustanovení, která respektují a vyzdvihují rozmanitost pracovní síly tím, že pomáhá předcházet a odstraňovat diskriminaci 1. b) Je vypracován dokument o firemních hodnotách a kodex chování zahrnující diverzitu a odmítnutí diskriminace a obtěžování	– Pracoviště je bez diskriminace a obtěžování – S obtěžováním a diskriminací na pracovišti je zacházeno způsobem definovaným ve stanovách nebo v dokumentu (např. kodexu chování) – Pozitivní zpětná vazba prostřednictvím mechanismů, jako je řízení výkonnosti, průzkum spokojenosti zaměstnanců a hodnocení spokojenosti při odchodu z pracoviště
2. Informace a trénink o hodnotách a kodexu chování jsou poskytovány všem novým a stávajícím zaměstnancům	– Přístup k firemním hodnotám a kodexu chování je na intranetu – Hodnoty a kodex chování jsou obsaženy v náborových materiálech a vstupních materiálech pro nové zaměstnance – Účast zaměstnanců na informačních a vzdělávacích akcích – Chování zaměstnanců je hodnoceno v souladu s kodexem chování v rámci systému řízení výkonnosti – Zpětná vazba z výzkumu zaměstnanců ukazuje, že zaměstnanci mají povědomí o firemních hodnotách a kodexu chování a jsou s nimi srozuměni
3. Manažeři mají znalosti a schopnosti odpovídajícím způsobem zacházet se stížnostmi na diskriminaci či obtěžování na pracovišti	– S obtěžováním či diskriminací na pracovišti je zacházeno stanoveným způsobem – Zpětná vazba prostřednictvím mechanismů, jako je průzkum spokojenosti zaměstnanců a sledování spokojenosti při odchodu z pracoviště, ukazují na důvěru zaměstnanců v podpůrné struktury
4. Vytvořit a zavést do praxe akční plán proti sexuálnímu obtěžování na pracovišti	– Plán je zaveden a pracovníci jsou o něm informováni

Klíčový cíl: 5: Prosazovat principy diverzity v náborových a výběrových řízeních.

Strategie	Indikátory dosahování
1. Náborová a výběrová pravidla jsou vyvinuta tak, že zahrnují dobrou praxi a principy zásluh a diverzity na pracovišti	– Pravidla jsou zavedena a podporována tak, aby platila pro všechny zaměstnance – Je poskytován trénink o pravidlech
2. Trénink výběrové komise je zahrnut ve vzdělávacím a rozvojovém plánu pracoviště	– Účast zaměstnanců na tréninku – Hodnocení tréninku ukazuje, že zaměstnanci chápou význam principů diverzity na pracovišti
3. HR tým zajišťuje přijímací a výběrový proces včetně jeho kvality	– Přijímací a výběrový proces je monitorován HR týmem
4. Náborové informace obsahují závazek diverzity na pracovišti a podporují k žádostem o zaměstnání ženy, všechny věkové skupiny a etnické či národnostní menšiny	– Přihlášky získané od žen, různých věkových skupin a etnických či národnostních menšin
5. Informace o přijímacím procesu a dokumentace je poskytována v dostupném formátu	– Informace o přijímacím procesu a dokumentace je dostupná pro potenciální uchazeče různými prostředky včetně webové stránky, e-mailu nebo pošty na vyžádání
6. Informace pro uchazeče obsahuje ustanovení o možnosti žádat o pomoc	– Evidence poskytnuté asistence
7. Podporovat spravedlivé náborové praktiky s cílem zvýšit počet, kvalitu a rozmanitost lidí, kteří hledají zaměstnání. Prosazovat principy diverzity ve výběrových komisích	– Výběrové komise jsou vzdělávány v principech diverzity – Diverzita (složení) výběrové komise
8. Zajistit, aby organizační struktury nebránily principům diverzity, jako je zavedení kritérií, která nespravedlivě omezují příležitosti postupu na vyšší pozice pro některé lidi nebo omezují vstup do určitého druhu práce	– Organizační struktury jsou kontrolovány HR manažerem/manažerkou. Všechny pozice jsou otevřeny pro všechny podle zásluh

Možné neformální komunikační kanály pro zaměstnance a jejich zpětnou vazbu a jejich angažování ve strategiích diverzity:

- Vnitřní webová stránka: rychlé, krátké informace, otevřený dialog (chat), krátké zprávy o dění.
- Horká linka: kontakt na poradce či řídicí pracovníky specializované na diverzitu pro dotazy a připomínky.
- Diskuse k diverzitě – organizace neformálního setkání na různých úrovních nebo organizace konference – sekce s konstruktivním dialogem, sekce pro zvýšení povědomí, rozpoutání dialogu v jednotkách pracoviště (např. na odděleních).

8/

Co je
společenská
odpovědnost
firem?

Společenská odpovědnost firem, organizací či podniků (angl. *corporate social responsibility*, zkráceně CSR) se v České republice řadí mezi koncepty poměrně nové, širší veřejnosti často málo známé. CSR není u nás věnována taková pozornost jako v ekonomicky vyspělých zemích a doposud je spíše vnímána jako marketingový nástroj podpory prodeje či subjektů public relations podnikajících v soukromé sféře. Koncept CSR bývá v naší republice využíván především nadnárodními firmami a společnostmi. Střední a malé organizace v jeho uplatnění spíše zaostávají. Určitý deficit je možné vidět v aplikaci CSR v neziskovém a veřejném sektoru včetně municipalit, kdy ale právě tento sektor může sehrát důležitou roli v šíření osvěty a propagaci konceptu CSR.

Definice CSR

Existuje mnoho definic tohoto pojmu, nicméně jednou z nejvýznamnějších je definice Evropské komise:

CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.

Podle dalšího vymezení:

CSR je způsob podnikání, který odpovídá, respektive jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.

CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.

„CSR je dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého podnikání odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.“

Většina definic CSR vyjadřuje přesvědčení, že sociálně odpovědná organizace by se měla chovat společensky zodpovědně ke všem zúčastněným stranám (angl. *stakeholders*) neboli k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, místním komunitám, životnímu prostředí atd. Definice požadují, aby podnikatelské subjekty „podnikaly a žily v souladu s tím, co hlásají“, např. aby investovaly dobrovolně do aktivit, které přesahují zákonnou povinnost.

Koncept CSR tak nepředstavuje vynucené dodržování stanovených pravidel, zákonů či nařízení, nýbrž vychází z dobrovolného přesvědčení samotných firem, podniků nebo organizací. V praxi to znamená, že podniky, firmy či organizace, které přijaly zásady CSR za své, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se snížit negativní dopady své činnosti na životní prostředí, pečují o své zaměstnance, udržují s nimi dobré vztahy a přispívají na podporu regionu, ve kterém působí nebo podnikají. CSR pak zvyšuje prestiž daného subjektu, má vliv na jeho image, přináší mu komparativní výhody oproti jiným subjektům, kdy jeho činnost má zároveň pozitivní dopad na jeho okolí.

Mezi základní principy konceptu společensky odpovědných firem patří především:

- dobrovolnost (přijetí konceptu CSR je pouze dobrovolné, nad rámec legislativy),
- transparentnost (firma by měla umožnit přístup k informacím pro zainteresované subjekty),
- komplexnost (firma by měla upustit od zájmu „profit only“ a zaměřit se na ekonomické, environmentální i sociální aspekty své činnosti),
- průběžnost (aktivity CSR by neměly být jednorázové),
- dlouhodobost (firma by se měla zaměřit na dlouhodobé cíle).

V podnikatelském prostředí je důležité prosazovat sociálně odpovědné a šetrné chování firem ke svému vnitřnímu prostředí i širšímu okolí proto, aby firmy nesledovaly jen svůj bezprostřední prospěch a krátkodobý zisk, což pro ně znamená orientovat se na dlouhodobé namísto krátkodobých cílů, a měly by usilovat o zisk optimální, nikoli maximální.

Kromě podnikatelského prostředí představuje velmi důležitou oblast, v níž by se měl koncept CSR

také výrazně uplatňovat, veřejná sféra, konkrétně veřejná správa, která velmi podstatně ovlivňuje všechny oblasti CSR (tj. oblast ekonomickou, sociální a environmentální). Organizace veřejné sféry a zvláště veřejné správy by svými odpovědnými aktivitami měly jít ostatním subjektům působícím v dané komunitě příkladem a měly by tak své okolí vést ke snaze o odpovědné jednání vůči životnímu prostředí, zákazníkům a ostatním stakeholderům (viz následující přehled).

Přehled: Role veřejné správy v oblasti CSR

Role veřejného sektoru (VS)	Hlavní účel
Organizace VS jako uživatel aktivit CSR realizovaných soukromým sektorem	– Organizace VS jako jedna z cílových skupin, kterým jsou věnovány aktivity CSR (např. podpora ochrany životního prostředí, podpora sociálně slabších skupin) – Organizace VS napomáhá soukromému subjektu s definicí veřejných služeb, ke kterým má směřovat své aktivity CSR. Stanovení vize a strategie pro využití konceptu CSR v ČR
VS jako podporovatel a šířitel konceptu CSR	– Propagace konceptu CSR k různým cílovým skupinám – Uznání a ocenění společensky odpovědných firem a jejich partnerů v oblasti CSR – Posilování transparentnosti a důvěryhodnosti konceptu CSR – Přijetí normy (standardu) pro oblast CSR – Spolupráce s ostatními státy v oblasti CSR – Podpora výzkumu a vzdělávání v oblasti CSR – Podpora iniciativ v oblasti CSR a prohlubování dialogu mezi všemi zainteresovanými stranami
Organizace VS jako subjekt aktivně praktikující aktivity CSR	– Organizace VS přijímá a deklaruje svoji společenskou odpovědnost, chová se šetrně/odpovědně ke svému okolí, uvědomuje si vliv své činnosti na lokální, národní i celosvětové úrovni

Mezi přínosy zavedení principů CSR do praxe organizace veřejné správy patří především dobrá pověst úřadu, posilování odpovědnosti vůči občanům, lepší vztahy se zájmovými skupinami, loajálnost zaměstnanců úřadu a efektivnější využívání veřejných prostředků.

Při aplikaci konceptu CSR musí být firmy či organizace odpovědné za kvalitu života mnohých skupin, které firma svou činností ovlivňuje, neboli stakeholderů.

Kdo jsou stakeholderi?

Anglický výraz *stakeholder* nemá v češtině zcela odpovídající ekvivalent. Někdy bývá překládán jako zainteresovaná strana, zainteresovaný subjekt či aktér. Obecně tento výraz zahrnuje všechny, jichž se „něco“ (v tomto případě CSR) týká.

Stakeholderi jsou skupiny nacházející se v obecném prostředí firmy a lze je klasifikovat podle různých kritérií, například podle charakteru prostředí, kde působí, nebo také podle míry jejich vlivu apod.

Primární a sekundární stakeholderi:

- Pro skupinu primárních stakeholderů, tj. zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů nebo i akcionářů apod., je charakteristický významný vliv na každodenní činnosti a fungování organizace.
- Sekundární stakeholderi jako stát, mezinárodní organizace nebo místní komunita apod. nepřicházejí do styku s organizací každý den a neovlivňují její činnost a fungování do takové míry jako primární stakeholderi.

Interní a externí stakeholderi:

- Interní stakeholderi jsou vlastníci, zaměstnanci a akcionáři.
- Externí stakeholderi zahrnují zákazníky, odbory, spotřebitelské skupiny a finanční instituce.

Pro firmu je důležité porozumět očekávání svých stakeholderů, nicméně očekávání jednotlivých zainteresovaných skupin bývají zpravidla velice odlišná. Tak například pro vlastníky a investory bude stěžejní zisk, transparentnost a růst hodnoty firmy. Naproti tomu zákazníci, kteří nakupují produkty nebo využívají služeb firmy, očekávají kvalitu, přiměřenou cenu a poprodejní servis. Očekávání zaměstnanců se od předešlých dvou skupin opět zcela odlišuje. Pro zaměstnance je prvořadá odpovídající mzda a nefinanční benefity, v ne-

poslední řadě také možnost profesního růstu a vzdělávání, dobré pracovní podmínky a možnost sladění osobního a profesního života. Pro firmu či organizaci není jednoduché naplnit tato rozdílná očekávání. Nicméně pokud firemní politika CSR nebude dostatečně senzitivní a transparentní vůči různým stakeholderům, „dobré jméno“ neboli reputace dané firmou či organizací se nezvýší, spíše naopak.

Základní pilíře CSR

Koncept CSR vychází ze tří pilířů, resp. *triple bottom line* (TBL), které v roce 1994 definoval John Elkington jako zaměření organizací nejen na ekonomickou hodnotu, kterou produkují, ale také na hodnoty environmentální a společenské, které ke své produkci přidávají (jako přidanou hodnotu), nebo je naopak ničí (v podobě negativních externalit). CSR tak zahrnuje ekonomickou, sociální a environmentální oblast. Často se v této souvislosti používá rovněž označení tří „Pé“, což znamená:

- Profit – zisk (ekonomický pilíř),
- People – lidé (sociální pilíř),
- Planet – Země (environmentální pilíř).

Třebaže koncepty těchto tří pilířů jsou v teorii oddělené, v praxi se překrývají. Všechny tři pilíře by měly být pro firmu stejně důležité. Myšlenkou konceptu TBL je to, že celkový úspěch nebo „zdraví“ společnosti by se neměly měřit pouze tradičně ekonomicky, ale i „výkonností“, resp. pozitivními vlivy a dopady v oblasti sociální a environmentální.

a) Ekonomický pilíř / oblast

Ekonomický pilíř je spojován se ziskem firmy. V konceptu TBL se ale zisk netýká pouze firmy, nýbrž celé společnosti. Ziskovost se proto neměří jen hospodářským výsledkem firmy, ale také dopady její činnosti na

společnost a životní prostředí. Tradiční ukazatele ziskovosti, výkonnosti a ekonomického růstu jsou proto hodnoceny v jedné rovině s biodiverzitou, ekologickou udržitelností, podporou komunity a co nejvyšším blahem všech stakeholderů.

b) Sociální pilíř / oblast

Sociální pilíř se také týká širšího, tentokrát sociálního okolí firmy či organizace, nejen jejího vnitřního prostředí. V konceptu TBL sociální pilíř zahrnuje čestné a prospěšné praktiky směrem k zaměstnancům, zákazníkům, komunitě a regionu, ve kterém firma či organizace působí. Společensky odpovědná firma proto usiluje o to, aby přinášela co největší užitek stakeholderům místo toho, aby je využívala, či dokonce vykořisťovala.

Měření aktivit sociálního pilíře je často subjektivní a problematické, proto Global Reporting Initiative vyvinula směrnice, které umožňují firmám a nevládním organizacím podávat zprávy o společenském dopadu jejich firmy, popř. organizace. Mezi hlavní oblasti, kterým firma věnuje pozornost, obvykle patří:

- Zdraví a bezpečnost zaměstnanců – příspěvek na nadstandardní péči, očkování, vitaminy.
- Péče a rekvalifikace zaměstnanců – zajištění školení a kurzů potřebných pro výkon práce zaměstnanců.
- Zaměstnávání lidí se zhoršenou pozicí na trhu práce – zaměstnávání zdravotně znevýhodněných, studentů, starších osob, osob dlouhodobě nezaměstnaných aj.
- Firemní dárcovství – finanční příspěvky, věcné dary, dlouhodobé partnerství s neziskovou organizací, poskytnutí služeb pro komunitu.
- Firemní dobrovolnictví – zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci během své pracovní doby např. v neziskové organizaci.

- Dodržování rovných příležitostí – bránění diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců.
- Odmítání dětské práce.
- Vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (*work-life balance*) – nabídka flexibilních forem práce pro zaměstnance, firemní školky, psychologické poradny pro zaměstnance.
- Rozmanitost na pracovišti – zaměstnávání etnických minorit, starších osob, zdravotně znevýhodněných osob apod.
- Péče o propuštěné zaměstnance – poskytnutí finanční podpory, rekvalifikace, pomoc při hledání nového zaměstnání.
- Naslouchání různým cílovým skupinám (stakeholderům) a dialog s nimi.
- Spolupráce se studenty – stáže, praxe, exkurze, konzultace seminárních, bakalářských a diplomových prací.
- Nefinanční benefity – společenské akce pro zaměstnance, navýšení dovolené, dárkové poukazy apod.

V České republice představuje hlavní trend CSR v sociální oblasti sladování pracovního, rodinného a osobního života pracujících, zaměstnávání osob starších 50 let, budování firemních školek a důraz na genderovou a věkovou diverzitu pracovišť.

c) Environmentální pilíř / oblast

V konceptu TBL se tento pilíř vztahuje na přírodní kapitál a zdroje Země. Společensky odpovědný podnik či organizace se snaží snížit dopady své činnosti na životní prostředí a proaktivně se vyhýbá ekologicky destruktivním praktikám, což zahrnuje zejména tyto aktivity:

- Šetrnou ekologickou firemní kulturu – recyklace, úspory energií, úspora vody aj.
- Omezování negativních dopadů činnosti na životní prostředí a komunitu (např. čistší produkce).

- Ekologickou výrobu, produkty a služby přátelské k životnímu prostředí – standardy řady ISO 14 000 a Eco Management and Audit Scheme (dále jen EMAS).
- Úsporné zacházení s přírodními zdroji a jejich ochranu – snaha o trvale udržitelný rozvoj, využití obnovitelných zdrojů (využití energie slunečního záření, využití užitkové vody z výrobního procesu, regulátory topení apod.).
- Investice do čistých technologií – snižování odpadů na životní prostředí, investice do nejlepších dostupných technologií (angl. *best available technique*).

Významné subjekty prosazující CSR v ČR:

V současné době se v ČR o prosazování CSR, šíření osvěty a mnoho dalších aktivit v souvislosti s tímto konceptem stará národní partner CSR Europe s názvem Business Leaders Forum (BLF), které bylo založeno v roce 1992 předními českými firmami ve spolupráci s mezinárodní organizací The Prince of Wales International Business Leaders Forum.

Mezi hlavní cíle BLF patří:¹

- Šíření osvěty a vzbuzení zájmu o téma CSR.
- Seznamování podnikatelské veřejnosti s obsahem a významem pojmu CSR.
- Prezentování aktivit firem, které již koncept CSR přijaly za vlastní.
- Zprostředkovávat v České republice informace z celoevropské diskuse na téma CSR.

V ČR působí také již dva roky Asociace společenské odpovědnosti (viz její logo)², která je součástí mezinárodní struktury.



Letos v dubnu získala asociace v ČR svého stého člena. K této asociaci patří například IKEA, T-Mobile, Karlovarské minerální vody, Nový prostor nebo Anglo-americká vysoká škola.

1/ Business Leaders Forum, <<http://www.blf.cz/about.htm>>.

2/ <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/>

Vybrané publikace k tématu diverzity

- Administrative Appels Tribunal. *Workplace Diversity Plan 2008–2011*. 2011. Dostupné z: <http://www.aat.gov.au/docs/WorkplaceDiversityPlan2008-2011.pdf>. Navštíveno dne 3. 4. 2015.
- Andre, R. 1995. „Diversity stress as morality stress.“ *Journal of Business Ethics* 14 (6): 489–496.
- Armstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Best Practices in Achieving Workforce Diversity*. 2013. U.S. Department of Commerce and Vice President Al Gore's National Partnership for Reinventing Government. Benchmarking Study.
- Bosničová, N. (ed.). 2012. „Diverzita ve firemní praxi.“ *Zpravodaj Rovné příležitosti do firem* 8 (9). Dostupné z: <http://zpravodaj.feminismus.cz/cz--/cisla-casopisu/09-2012>. Navštíveno dne 3. 4. 2015.
- Bosničová, N. (ed.). 2014. „Téma: Rovné příležitosti z hlediska věku.“ *Zpravodaj Rovné příležitosti do firem* 10 (3). Dostupné z: <http://zpravodaj.feminismus.cz/cz/cisla-casopisu/03-2014>. Navštíveno dne 3. 4. 2015.
- Budway Strobach, V. 2012. „Diverzita jako konkurenční výhoda v byznysu.“ Dostupné z: <http://web.feminismus.cz/fulltext.shtml?x=2358435>. Navštíveno dne 3. 4. 2015.
- Cimbáliková, L. a kol. 2011. *Age Management. Komparativní analýza přístupů a podmínek využívaných v České republice a ve Finsku*. Praha: AIVD ČR. Dostupné z: http://www.aivd.cz/sites/default/files/agemanagement_web_o_o.pdf. Navštíveno dne 5. 4. 2015.
- Čermáková, M. 2015. *Vzdělávání v diverzitě. Praktický manuál*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. Dostupné z: www.diverzita.soc.cas.cz
- Eger, L. a kol. 2009. *Diverzity management*. Praha: Česká andragogická společnost.
- Formánková, L. 2015. *Jak na sladování pracovního a soukromého života? Vzdělávací manuál*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. Dostupné z: www.diverzita.soc.cas.cz
- Herring, C. 2009. „Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity.“ *American Sociological Review* 74 (2): 208–224.
- Holvino, E., A. Kamp. 2009. „Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic.“ *Scandinavian Journal of Management* 25 (4): 395–403.
- Hubbard, E. E. 2004. *Diversity management*. Amherst: HRD Press.
- Jiřincová, M. 2011. „Diverzita v ČR a její reflexe pro podniky a zaměstnanost.“ *Trendy v podnikání* 1. Plzeň: ZČU.
- Keil, M., B. Amershi, S. Holmes, H. Jablonski, E. Lüthi, K. Matoba. 2007. *Diversity Management*. Vzdělávací manuál. European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Dostupné z: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>. Navštíveno 22. 4. 2015.
- Kreitz, P. 2008. „Best Practices for Managing Organizational Diversity.“ *The Journal of Academic Librarianship* 34 (2): 101–120.
- Machovcová, K. 2012a. *Možnosti a bariéry zaměstnávání rodičů. Praktické tipy pro zaměstnavatele*. Praha: Gender studies, o.p.s. Dostupné z: http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce-326c68558ae/moznosti_a_bariery_zamestnavani_rodicu_web.pdf. Navštíveno dne 12. 2. 2015.
- Manuál pro řízení diverzity a řízení problematiky znevýhodněných osob*. 2010. Vídeň: Vypracovala firma Management Consultancy Tschare.
- Maříková, H. (ed.), M. Čermáková, L. Formánková. 2015. *Slovník základních pojmů: diverzita a sladování pracovního a soukromého života*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. Dostupné z: www.diverzita.soc.cas.cz

- Metody genderového auditu*. n.d. Dostupné z: http://www.vzdelanyzamestnanec.cz/_download/Metody_genderoveho_auditu.pdf.pdf. Navštíveno dne 12. 1. 2015.
- Pavlík, M., M. Bělčík. 2010. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada.
- Rašticová, M. 2012. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. Brno: VUTIUM.
- Remr, J. a kol. 2007. *Podpora zaměstnávání starších osob*. Praha: VÚPSV. Dostupné z: http://www.mature-project.eu/materials/vz_remr.pdf. Navštíveno dne 22. 2. 2015.
- Rosado, C. 2006. *What Do We Mean By „Managing Diversity?“* New Haven: Southern Connecticut State University. Dostupné z: http://www.edchange.org/multicultural/papers/rosado_managing_diversity.pdf. Navštíveno dne 5. 3. 2015.
- Shore, L.M., B. Chung, M. Dean, K. Ehrhart, D. Jung, A. Randel, G. Singh. 2009. „Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?“ *Human Resource Management Review* 19: 117–133.
- Sokolovský, T. a kol. 2009. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management*. Praha. Dostupné z: http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf. Navštíveno dne 20. 3. 2015.
- Steinerová, M., A. Václavíková, R. Mervart. 2008. *Společenská odpovědnost firem, průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum.
- Věková diverzita. *Age management a jak ho měřit*. n.d. Byznys pro společnost. Dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/workplace/vekova-diverzita-age-management-a-jak-ho-merit.html>. Navštíveno dne 15. 1. 2015.
- Vidovičová, L. 2008. *Stárnutí, věk a diskriminace – nové souvislosti*. Brno: Mezinárodní politologický ústav Masarykovy univerzity.