



Vzdělávání v diverzitě

/praktický manuál
pro firmy a organizace/

Marie Čermáková

Praktický manuál *Vzdělávání v diverzitě* vznikl v rámci projektu *Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti* podpořeného Technologickou agenturou ČR (č. projektu TD020134).

Autorka: Marie Čermáková

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 978-80-7330-275-7

Zavádění a řízení diverzity v oblasti placené práce / **7**

Kompetence k pracovní diverzitě / **9**

Jak začít se vzděláváním? / **11**

Jaké jsou principy vzdělávání v diverzitě na pracovišti? / **13**

Znalost témat a oblastí pracovní diverzity – sledované okruhy a skupiny / **15**

Základní formy zajištění vzdělávání / **17**

Vzdělávání v diverzitě – speciální nároky a potřeby / **19**

Náklady na vzdělávání v pracovní diverzitě / **21**

Přínosy vzdělávání v diverzitě / **23**

Přínosy vzdělávání v diverzitě a následná realizace prvních kroků k diverzitním plánům / **25**

Pravidla pro vzdělávací manažery a manažerky i vedení firem a organizací / **27**

Zavádění a řízení diverzity v oblasti placené práce

Zavádění a řízení diverzity v oblasti placené práce znamená, že jde nejčastěji o formy pracovní diverzity ve firmách podnikatelského sektoru nebo v organizacích veřejné sféry (tj. v neziskovém sektoru nebo ve veřejné a státní správě). Rozvinutí potenciálu rozmanité pracovní síly zvyšuje dlouhodobě nejen úspěšnost a konkurenceschopnost firmy nebo organizace na trhu práce, ale posiluje také kvalitu a stabilitu sociálního klimatu na pracovišti včetně odpovědnosti zaměstnanců a zaměstnankyň k firemním hodnotám. Téma pracovní diverzity je samo o sobě složité, na-

víc znalost této problematiky je v ČR teprve v začátcích a lze předpokládat, že ve firmách a organizacích nebudou vypracovány směrnice či jiné dokumenty, které by podpořily start a realizaci plánů řízení diverzity. Aby celý proces byl pro firmu efektivní a co nejvíce v mnoha ukazatelích přínosný, je třeba jej uchopit a rozpracovat v jeho komplexitě *a zejména bezpodmínečně v interakci s cíli a potřebami konkrétní firmy nebo organizace*. Tento přístup vyžaduje cílenou přípravu a integraci celého procesu do vzdělávacího programu firmy/organizace.

Kompetence k pracovní diverzitě

Cílem se tak stává vybudování kompetence k diverzitě na různých úrovních řízení. Kompetence sociální a personální, které jsou dnes běžnou součástí oblasti řízení lidských zdrojů, je tedy potřeba prohloubit formou rozšířeného vzdělávacího procesu o kompetence kulturní a občanské, o senzitivitu vůči genderu, věku, etnicitě nebo vůči náboženským otázkám a o zvýšení vnímavosti k rozdílům v oblasti kulturních, občan-

ských či společenských hodnot. Vzdělávací nástroje k vybudování kompetence pro pracovní diverzitu mají v současné době různý charakter a z hlediska forem a technik nemá vzdělávání v diverzitě žádná omezení. V zásadě lze využít klasické zavedené vzdělávací programy, ale pro různé cílené skupiny lze úspěšně realizovat inovativní moderní způsoby vzdělávání, které se opírají o soudobé vzdělávací technologie.

Jak začít se vzděláváním?

Rostoucí komplexnost firemního/organizačního prostředí, do kterého se promítá diverzita zaměstnanců a zaměstnankyň, zákaznic a zákazníků, klientů a klientek, spolupracujících místních i zahraničních firem nebo dodavatelů, měnící se ekonomická a sociální situace, migrační a další politiky vyžadují, aby firma či organizace dokázala tuto různorodost vyhodnocovat, integrovat a v konečné fázi aktivně řídit.

Přístupem firmy/organizace k této situaci bývá rozhodnutí vedení firmy nebo organizace o přijetí aktivní politiky diverzity, stanovení záměru této politiky, určení rozsahu strategií a cílů respektujících stávající i předpokládané budoucí potřeby konkrétní firmy/organizace. Přijetí aktivní politiky podpory diverzity by mělo být podloženo analýzou ekonomických, kulturních a sociálních hledisek. V neposlední řadě však bývají zvažována také hlediska manažerská, personální, provozní nebo časová.

Analýza všech těchto hledisek podmiňuje a formuje **celý vzdělávací proces diverzity v konkrétní firmě nebo organizaci**, tzn. například jeho rozsah, harmonogram, formy, zacílení nebo postupy, zaměření na jednotlivce, organizační jednotky nebo všechny pracující či případně potřebu zadat zpracování podpůrných firemních dokumentů a akcí.

Důležité předpoklady a podmínky jsou pro jednotlivá firemní a organizační prostředí specifické a odlišné,

existují však minimální limity, které musí být dodrženy tak, aby vzdělávací proces mohl být spuštěn:

- předpokladem realizace plánů diverzity v konkrétním pracovním prostředí je mít odpovědného pracovníka či pracovníci, nejlépe z managementu, který/á se identifikuje s cíli podpory diverzity a přejímá odpovědnost za vzdělávací proces;
- přijetí rozhodnutí aktivní politiky diverzity je důležité podpořit úsilím o vytvoření cílů a programu diverzity celého managementu;
- zvládnutí programu a identifikace managementu s cíli pracovní diverzity předznamenává další rozpracování a rozšíření plánů diverzity a jejich realizaci ve firmě/organizaci.

Nikoli nutným, ale zejména u velkých a středních firem (organizací) velmi žádoucím mechanismem bývá nárok na ustanovení (jmenování) aktivního řídicího týmu pro diverzitu ve firmě/organizaci, který je sestaven ze zainteresovaných pracovníků a pracovníků firmy/organizace s různorodými pozicemi a zkušenostmi. Tento tým má předem vymezený mandát, přímo integruje důležité členy top managementu nebo s nimi pravidelně konzultuje a spolupracuje.

Jaké jsou principy vzdělávání v diverzitě na pracovišti?

Součástí vzdělávacího procesu je znalost a porozumění strategickým cílům vlastní organizace/ firmy. Tyto cíle mají různý charakter a naléhavost, které se proměňují s vývojem trhu i hospodářskou situací. Pro efektivní uplatnění plánů využití diverzity jsou důležité všechny cíle, na všechny je třeba brát zřetel. O jejich prioritě by mělo rozhodnout vedení. Pro rozběh vzdělávání v diverzitě na pracovišti je důležitou oporou dosavadní firemní/ organizační vzdělávací koncepce a zkušenosti se vzděláváním a jeho organizací na různých úrovních firmy/organizace. Vzdělávání lze efektivně podpořit několika důležitými kroky, jako jsou například:

- **zadání výzkumu** – zjistí stav povědomí a porozumění otázkám diverzity mezi různými skupinami pracujících dle demografických, profesních či jiných, pro firmu důležitých, charakteristik pracovní síly;
- **zadání analýzy** stěžejních dokumentů firmy/organizace z hlediska tématu diverzity (jako jsou kolektivní smlouva, organizační řád, etický kodex pracoviště, směrnice, nařízení ad.) – zjistí připravenost pracoviště a jeho struktur na zavádění různých forem diverzity a citlivost zaměstnanců a zaměstnankyň na připravované změny;
- **zadání vypracování různých scénářů možného vývoje firmy/organizace** s důrazem na dopady a vlivy diverzity – zjistí v různém časovém horizontu a v různosti přístupů, jak odlišně mohou být chápány a očekávány varianty vývoje firmy a jak často nekompetentně až naivně jsou připravovány ve firmě jak dlouhodobé, tak krátkodobé časové plány vývoje.

Znalost témat a oblastí pracovní diverzity – sledované okruhy a skupiny

Prostředí pracoviště, jeho zaměření a podmínky výroby i řízení, včetně demografické, sociální a profesní struktury zaměstnanců a zaměstnankyň jsou hlavní určující faktory při řízení vzdělávacího procesu v diverzitě.

Základní cílové skupiny vymezují tři okruhy:

1. primární okruh

- top management

2. sekundární okruh

- střední management
- vybrané úseky, oddělení (odborní)

3. terciární okruh

- všichni zaměstnanci a zaměstnankyně

Tyto okruhy určují nejen směr a obsah vzdělávacích aktivit pro posílení znalostí a praktických zkušeností v diverzitě a v jednání ve firmě/organizaci, ale jednoznačně určují, že je pro každou firmu/organizaci výhodné, začne-li formou vzdělávání vytvářet tzv. *management diversity*.

Pro rozhodnutí, jaké vzdělávací aktivity a formy firma/organizace vybere a následně realizuje, jsou důležité následující charakteristiky, které podmiňují obvykle

nejen potřeby a cíle vzdělávání, ale i další okolnosti, jako jsou kapacity a finance:

- podnikatelská vs. nepodnikatelská sféra (státní, veřejný, neziskový sektor);
- velikost organizace podle počtu zaměstnanců a zaměstnankyň – malá, střední, velká;
- typ organizace podle odvětví, zaměření ad.
- typ organizace – národní, nadnárodní ad.
- firemní nastavení struktury organizace, řízení a dalších systémů.

Také je žádoucí kvalifikovaně provést analýzu charakteristik a kompetencí organizační jednotky (firmy, organizace, instituce atd.), která bude plán vzdělávání v diverzitě realizovat a řídit, a to z hledisek, jako jsou:

- její znalost firemních/organizačních potřeb a zájmů;
- její pozice ve firmě/organizaci;
- její vybavení pravomocemi a odpovědností;
- její kapacitní možnosti,
- její vybavenost finančním rozpočtem;
- její identifikace se vzdělávací strategií organizace;
- její znalost tématu diverzity;
- její znalost vzdělávacích programů, postupů, technik;
- její motivace pro přijaté plány diverzity.

Základní formy zajištění vzdělávání

Zde si musí organizace/firma zásadně rozhodnout, o jakou formu či typ *diverzity na pracovišti* bude usilovat nebo co z hlediska „*diverzity na pracovišti*“ musí prioritně řešit. Musí určit, které oblasti jsou pro ni klíčové

a na které má kapacity a lidský potenciál. **Zvolení forem a kvality vzdělávání je kritickou fází startu plánů diverzity.** Možnosti jsou značné a výběr vhodných vzdělávacích aktivit je také otázkou nabídky a poptávky.

Formy zajištění vzdělávání	Použitelnost a vhodnost
Externí	vhodné (1) pro vytváření plánů a programů diverzity na pracovišti, (2) zadávání auditů (3) zpracování speciálních plánů a dokumentů k mapování profilu organizace či firmy na začátku realizace
Interní	vhodné pro kontinuální šíření vzdělávacích plánů a realizací kurzů a školení ve speciálně zaměřených znalostech řízení diverzity a souvisejících znalostí v dalších sociálních dovednostech cíleně zaměřených na konkrétní firemní/ organizační prostředí a potřeby
Kombinace externí / interní	vhodná (1) pro pokročilé a rozvíjející programy ve firmě/organizaci prohlubující již dosaženou bazální úroveň, (2) pro realizaci rozšiřujících programů, které umožňují vstupovat do konkurenčního prostředí, například do soutěží o sociálně zodpovědnou firmu/organizaci, (3) pro externí prezentace výsledků v realizacích diverzity na seminářích a workshopech pro odbornou i novinářskou veřejnost

Vzdělávání v diverzitě – speciální nároky a potřeby

Kromě zvyšování porozumění diverzitě současné nebo budoucí pracovní síly potřebuje firma/organizace také speciální znalosti a kompetence, aby mohla tuto „diverzitu“ na všech úrovních organizace efektivně řídit, a to „od mistra po ředitele“, a sladovat složení „diverzitních týmů“ uvnitř i ve spolupráci s ostatními ve firmě/organizaci. Vyžaduje to realizaci řady opatření, směrnic, vnitrofiremních/organizačních politik a zejména zajištění vzdělávacích programů a vyhodnocování jejich účinnosti a přínosů. Z mnoha forem namátkou pro ilustraci vybíráme například tyto oblasti:

- školení v oblasti diverzity;
- programy multikulturních dovedností;
- výměnné programy;
- posilování řídicích dovedností;
- jazykové a integrační programy ;
- programy pro procesy náboru, výběru a osobního hodnocení;
- programy pro change management;
- zkvalitnění komunikačních dovedností klíčových pracovníků a pracovník;

- programy pro podporu komunitních aktivit;
- programy pro podporu zájmových skupin pracujících osob.

Z hlediska forem a technik nemá tedy vzdělávání v diverzitě žádná omezení, v zásadě je možné využít:

- „klasické zavedené vzdělávací programy“, jako jsou motivační a interaktivní workshopy či kurzy a školení vybraných pracovníků a pracovníků managementu a organizačních úseků;
- inovativní moderní způsoby, jako jsou například e-learning, různé aktivizační tréninky nebo intranet ad.;
- osvědčuje se i kombinace vlastních firemních vyzkoušených postupů provázaných s informačními kampaněmi a motivačními přístupy;
- zajímavým informačním způsobem může být i sociologický průzkum ve firmě/organizaci, jehož výsledky jsou vedením firmy/organizace publikovány a komentovány.

Náklady na vzdělávání v pracovní diverzitě

Náklady, které firma/organizace má vynaložit na vzdělávací proces v oblasti diversity, jsou vždy analyzovány a pečlivě sledovanou položkou v politikách či strategických plánech každé firmy nebo organizace. Na úvod je nutné předeslat, že je obtížné náklady definovat a vyčíslit obecně, protože co firma, to rozdílné podmínky a potřeby. Zkušené firmy a organizace si poradí a finanční i kapacitní rozpočet dokážou provést a podrobit jej firemnímu auditu. U méně zkušených firem/organizací, případně u složitých vzdělávacích programů je možné se s otázkami rozpočtování obrátit na specializované konzultační firmy, případně si zajistit konzultaci u firem deklarujících realizaci „dobré praxe“ v oblasti vzdělávání v diverzitě.

Lze významně ušetřit, dodržíme-li alespoň některá obecná pravidla hospodaření, například pravidla:

- že je vhodné náklady racionalizovat;
- že je vhodné vzdělávání v diverzitě integrovat do jiných, ve firmě/organizaci již zavedených vzdělávacích programů;

- že je vhodné vzdělávat klíčové manažery a manažerky, kteří mohou implementovat a dále šířit své znalosti a zkušenosti do firemních a organizačních struktur.

Firmám se vyplatí i dlouhodobé využívání šířeji zaměřených externích vzdělávacích kurzů, workshopů, konferencí apod. (například k prohlubování řídicích dovedností, kurzů ke sladování pracovního a soukromého života či k otázkám diskriminace nebo etického kodexu), pro své manažery a manažerky i zaměstnance a zaměstnankyně, protože nejen posilují jejich znalosti, ale současně ukotvují klíčové zaměstnance a zaměstnankyně v externích referenčních vzdělávacích skupinách. Touto formou posilují sociální kapitál nejen svých zaměstnanců a zaměstnankyň, ale celé firmy/organizace. **Základním pravidlem v této otázce pro firmy/organizace je, že šetření na kvalitě vzdělávacích programů nepřinese žádoucí výsledek, naopak nekvalitní a špatně provedené školení může sociální klima ve firmě zhoršit.**

Přínosy vzdělávání v diverzitě

Vzdělávací proces má nastartovat v organizaci/firmě mimo jiné změny v kultuře jednání a rozhodování, v sociálním klimatu a organizaci lidských zdrojů, ve vnímání firmy a její prestiže ve společnosti či v bezprostředním sociálním okolí. To jsou vysoké dlouhodobé cíle a záměry. Vedení firem/organizací však obvykle a často očekává od vzdělávání ve firmě/organizaci, jeho mechanismů a investičních nákladů na něj vynaložených zcela jiné zisky, výše uvedené pokládá za průvodní bonusy. Obvyklá a častá očekávání od „vzdělávání v diverzitě ve firmě/organizaci“ se vztahují:

- k řešení problémů nebo konfliktů ve firmě/organizaci;
- k finančnímu přínosu;
- k rychlému zvýšení prestiže firmy/organizace;
- k podpoře jiných plánovaných změn.

Při prvním vyhodnocení efektů vzdělávacích realizací zjistí hodnotitelé a hodnotitelky obtížnosti a záladnosti zjednodušených vyhodnocení, celkově slabší průkaznost finančního přínosu nebo odhalení složitějších souvisejících problémů, než se čekalo. Příčinou tohoto zjištění jsou velmi často:

- příliš velká a nereálná očekávání změn;
- příliš rychlý nárok na přínos;
- přetrvávající nedůvěra v „diverzitní paradigma“;
- složitost diverzity jako takové.

Přínosy vzdělávání v diverzitě a následná realizace prvních kroků k diverzitním plánům

Provázanost vzdělávání v pracovní diverzitě se zaváděním prvních kroků k diverzitě ve firmě/organizaci patří k neúspěšnějším dobrým praktikám a je jednou z kritických mezí, které rozhodují o efektu zavedení změn v pracovním prostředí firem a organizací. Patří sem i dobrá znalost evaluačních metod a technik, které nám pomáhají zvládnout nejistotu vyhodnocení kvality a ceny, kterou za ni příjemce vzdělávacího produktu platí. **Důvěra v řízení a smysl zavedení citlivosti k diverzitě jsou podpůrnou sociální kompetencí významné hodnoty.**

Pro příklad lze uvést odhady související s očekávanou rychlostí uskutečnění změn podpořených vzdělávacími aktivitami:

Rychlé okamžité přínosy: lze očekávat jen v situaci, kdy nastane souběh dalších opatření – například „přijetí pracovníka či pracovnice pro řešení nedorozumění v pracovních skupinách se zaměstnanci či zaměstnankyněmi s odlišnou kulturou a jazykem“.

Střednědobé přínosy: lze očekávat v jednodušších situacích po dobré přípravě do jednoho roku – například „úprava pracovní doby pro rodiče malých dětí“ nebo „umožnit přijetí do zdravotního či sociálního za-

řízení zástupce různých náboženství pro podporu klientů a klientek v těžké situaci“.

Dlouhodobé přínosy: patří k profitům kvalitně provedeného vzdělávání v diverzitě ve firmách/organizacích, kde se podařilo tímto krokem skloubit strategie a cíle s dlouhodobým plánem diverzity. Pak můžeme očekávat například:

- připravenost na nové nároky související s diverzitou;
- zvýšení konkurenceschopnosti a flexibility organizace v národním i nadnárodním prostředí;
- vysoce kvalifikované pracovníky a pracovnice s rozmanitým a efektivním potenciálem, respektující rozmanitost a oceňující její hodnoty;
- pozitivní změny v kultuře a sociální odpovědnosti organizace/firmy;
- šíření a sdílení rozmanitosti do dalších podnikatelských, ale i komunitních a společenských struktur.

Lze jen připomenout, že časové horizonty si v tomto směru určuje, podobně jako své cíle, firma/organizace sama.

Pravidla pro vzdělávací manažery a manažerky i vedení firem a organizací

1. Bez **vzdělávání v diverzitě** lze „koncept diverzity“ zavést a realizovat jen obtížně a s riziky.
2. **Vzdělávání v diverzitě** má být časově propojeno a koordinováno s prvními přijatými opatřeními k diverzitě.
3. **Vzdělávání v diverzitě** se stává v sociálně odpovědných firmách/organizacích dlouhodobou a roz-

víjející se součástí vzdělávací politiky – už proto, že v globální společnosti se zrychluje proces změn: společenských, mezinárodních, ekonomických, pracovních ale i kulturních, demografických, migračních a sociálních.