



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Sdílení informací o Diversity Management(DiM) a Disability Management(DaM) v českých podmínkách

Ing.Tomáš Sokolovský,CSc.,CVIV Ostrava

### Úvod

Když jsme se zamýšleli nad způsobem, jak s manažery firem na volném trhu práce sdílet znalosti i dovednosti v oblasti zavádění DiM a DaM došli jsme k závěru, že neexistuje jeden zaručený způsob, jak tyto poznatky úspěšně předávat. Je zřejmé, že semináře, konference a i jiné způsoby „knowledge transfer“ nejsou automatickou zárukou, že tyto koncepty řízení budou úspěšně přijaty a implementovány do manažerské praxe českých firem. Problém spočívá především v tom, že pro implementaci DiM a DaM nestačí vyvinout kvalitní produkt (projekt, textový materiál, učební oporu, AV podporu apod.), ale je nezbytné kvalitní produkt propojit s kvalitním procesem, kterým kvalifikovaní lektori budou kvalitní produkt šířit (pilotní kurzy pro lektory DiM a DaM formou „learning by doing“, databáze certifikovaných a akreditovaných lektorů DiM a DaM pro jejich využívání při zavádění DiM a DaM v podnicích aj.). Pokud budeme chtít stručně zkomentovat název článku, pak musíme uvést, že v českých podmínkách (snad s výjimkou nadnárodních společností typu IBM ČR, EUROVIA ČR, McDonalds ČR aj., kde koncept DiM a DaM je součástí organizační kultury „matky“) firmy na volném trhu práce nemají zkušenosti se zaváděním DiM a DaM, zato celá řada českých podniků má bohaté zkušenosti se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením, tedy s intuitivním využíváním principů diverzity vůči OZP. Je všeobecně známo, že manažeři mezi sebou rádi sdílejí zkušenosti a to především ty ověřené praxí. Udělejme potřebné pro popularizaci zkušeností českých zaměstnavatelů OZP, popularizujme intuitivní zavádění principů diverzity, popularizujme ty české zaměstnavatele, kteří koncepty DiM a DaM zavádějí, využívají a mají s nimi dobré zkušenosti.

### 1.0 Diversity Management(řízení diverzity - DiM)

Jak můžeme využívat diverzitu jako zdroj? Proč bychom to měli dělat? Jaké to má výhody? Co přesně znamená řízení diverzity? Jaké potíže s tím souvisí? A jak se při tom postupuje? Kolik to stojí? Co nám to přinese? Kolik času se musí investovat do realizace a aplikace, a jak dlouho trvá, než začnou být vidět první výsledky? Jaké dovednosti jsou k tomu zapotřebí? Jak se tento proces hodnotí? To jsou některé z velmi praktických otázek, na které je třeba hledat odpovědi před rozhodnutím o zavádění DiM v podniku. Než tyto odpovědi začneme hledat je potřebné objasnit co to je diverzita a co to je Diversity Management(řízení diverzity)

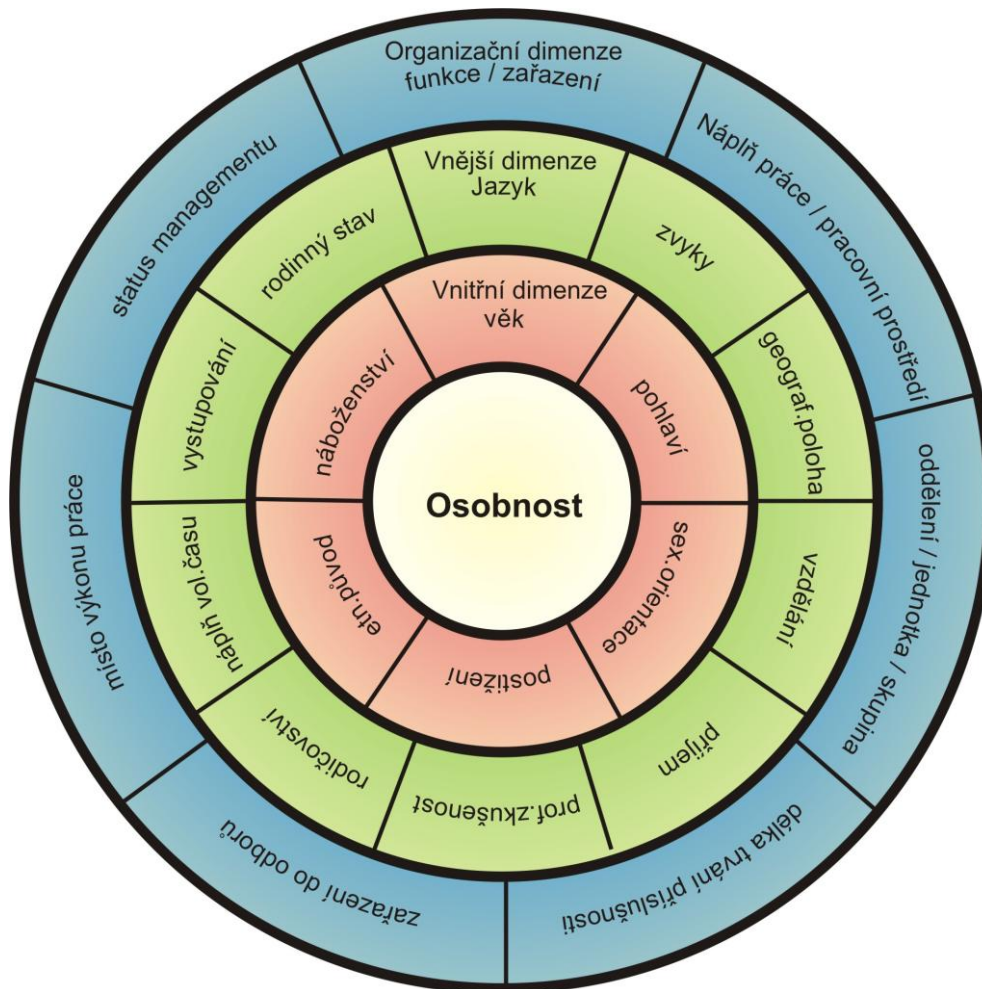
#### 1.1 Čtyři vrstvy a čtyři druhy diverzity

Slovo „diverzita“ v tomto kontextu odkazuje na rozdíly a podobnosti lidí uvnitř organizací a jejich okolí: firmy, podniky, malé, střední či velké jednotky v komerčních či neziskových oblastech, instituce v soukromém a veřejném sektoru, politické strany, svazy nebo univerzity. Diverzitu lze tedy aplikovat na všechny druhy organizací, kde jsou zaměstnaní lidé, kde se klientům a zákazníkům nabízí produkty a služby, nebo do nichž jsou lidé zapojeni jako zainteresované strany.

*„Diverzitu lze definovat jako kolektivní směsici s charakteristickými rozdíly a podobnostmi, jež se využívají ve snaze o dosažení cílů dané organizace.“ (Thomas, 1996, 1999)*

Hovoříme-li o diverzitě, můžeme v podstatě mluvit o „všem“. Diverzita je zde pořád - je všude. Jak tedy můžeme tuto diverzitu zachytit? Jak můžeme určit právě ten druh diverzity, který je důležitý pro úspěch našeho obchodního případu, pro naši organizaci či projekt?

Lee Gardenswartz a Anita Rowe, dva známí propagátoři řízení diverzity, vyvinuli níže znázorněnou strukturu diverzity. **Diverzita má podle nich čtyři vrstvy.**



### První vrstva: **Osobnost**

Nejvnitřnější kruh se nazývá osobnost, protože znamená nezaměnitelný způsob, jak jednotlivce myslí a jedná. Osobnost je výsledkem směsice individuality a osobních zážitků z minulosti.

### Druhá vrstva: „Vnitřní dimenze“ neboli „Středová dimenze“

Tato „dimenze“ popisuje osobní vlastnosti nebo „skupinovou“ identitu, která výrazně formuje jednotlivce a jeho pozici ve společnosti a na pracovním trhu, kterou není lehké změnit.

### Třetí vrstva: **Vnější dimenze**

To jsou vlastnosti, které lze změnit snadněji, nebo si je jednotlivce dokonce může (více či méně) sám vybrat. U některých z těchto charakteristik nemusí být vždy zcela jasné, zda patří do vnitřní či vnější vrstvy, což někdy závisí na kulturním či právním rámci. Do vnější dimenze patří:

- Geografická lokalita
- Příjem
- Osobní zvyklosti



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

- Trávení volného času
- Náboženství/ světový názor
- Dosažené vzdělání
- Praxe
- Vzhled
- Rodičovský stav
- Rodinný stav

#### Čtvrtá vrstva: **Organizační dimenze**

Charakteristické rysy této vrstvy jsou definovány příslušností k určitému podniku či instituci, jako např.:

##### Úroveň funkce / klasifikace

- Náplň práce / pole působnosti
- Výzkumné zájmy / oblast studia
- Fakulta / středisko / katedra / studovaný obor / služby a možnosti
- Místo práce / místo studia
- Typ úvazku
- Doba trvání zaměstnání / doba trvání studia

#### Čtyři druhy diverzity

Na organizační úrovni navrhuje Eduard Hubbard rozlišení mezi čtyřmi druhy diverzity:

1. Diverzita pracovních sil
2. Diverzita chování
3. Strukturální diverzita
4. Podniková a globální diverzita

#### **Diverzita pracovních sil**

Souvisí se zaměstnanci organizace, tj. pohlavím, rasou, etnickou příslušností, náboženstvím, sexuální orientací, fyzickými schopnostmi, věkem, rodinným stavem, ekonomickou situací v minulosti a současnosti, geografickou situací v minulosti a současnosti.

#### **Diverzita chování**

Souvisí s chováním jednotlivce, jako např. pracovní styl, osobní hodnoty, způsoby komunikace, přístupy či očekávání.

#### **Strukturální diverzita**

Souvisí s hierarchií a strukturami v rámci organizace, mezi jejími odděleními, pobočkami, obchodními partnery či zainteresovanými organizacemi. Potřebuje-li organizace více se opírat o týmy a projekty, mít flexibilnější, méně rozvrstvenou a multifunkčnější strukturu napříč celým podnikem, znamená to, že musí principy diverzity adoptovat už ve fázi samotného nastavování firemní struktury.

#### **Podniková a globální diverzita**

Souvisí s globalizací firem, diverzifikací produktů a služeb, s rychlými změnami v demografii či s novými vládními rámci, jako např. rozšiřování Evropského společenství, jež zásadním způsobem mění tržní podmínky. Obchodní organizace, ale i veřejné a neziskové organizace,

musí tyto různé formy globálních tržních podmínek přijmout tak, aby své podniky připravily na nové výzvy a příležitosti, jež diverzita přináší.

## 1.2 Řízení diverzity (DiM)

Řízení diverzity se týká podniků a organizací. Řízení diverzity je strukturovaný, střednědobý proces změny řízení organizací. Jeho cílem je vytvoření takové organizace, která rozvíjí a profituje z organizační struktury a kultury orientované na diverzitu.

### Cíle řízení diverzity

- Vysoce výkonná organizace, v níž může každý jednotlivec naplno využívat svůj potenciál
- Oživení podnikové kultury
- Aktualizace prohlášení o misi dané organizace - a její vize
- Zvýšení všech srovnávacích měřítek pro zaměstnance, posílení jejich týmového ducha a produktivity
- Optimalizace spokojenosti klientů a zákazníků

### Přínosy řízení diverzity<sup>1</sup>

- Udržení a rozšíření tržního podílu
- Snížení nákladů
- Posílení produktivity
- Zlepšení kvality řízení
- Předcházení případným právním problémům
- Snadný průnik do měnící se situace na trhu
- Rozsáhlá transformace podniku
- Vysoce kvalitní služby zákazníkům
- Větší kompetence pracovníků
- Spojenectví s dodavateli a zákazníky
- Proces nepřetržitého vzdělávání

Diverzita je přínosná zaměstnancům i zaměstnavatelům. Ačkoli jsou pracovníci provázaní se svými pracovišti, respektování rozdílností jednotlivců může zvýšit jejich produktivitu. Diverzita na pracovišti může zredukovat množství soudních sporů a posílit tržní příležitosti, přijímání nových pracovníků, kreativitu, a image podniku (Esty, et al., 1995). V době, kdy flexibilita a kreativita patří ke klíčovým aspektům konkurenceschopnosti, je diverzita pro úspěch organizace skutečně nepostradatelná. Přehlížet by se neměly ani důsledky (ztráty času a peněz)<sup>2</sup>.

### Výzvy

Během zavádění procesu řízení diverzity se můžete setkat s určitými potížemi.

- Malé/žádné povědomí o nezbytnosti řízení diverzity
- Nedostatek strategií pro realizaci tohoto procesu
- Nedostatek jasně stanovených odpovědností a kompetencí

<sup>1</sup> [http://www.indianmba.com/Faculty\\_Column/FC578/fc578.html](http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC578/fc578.html)

<sup>2</sup> <http://edis.ifas.ufl.edu/hr022>

- Nedostatek vnímaných/vnímatelných rozdílů
- Stereotypy/předsudky

## Organizační kultura

*Řízení diverzity je souhrn všech opatření, která je třeba přijmout, aby se v praxi uskutečnila kompletní změna organizační kultury, v níž se „pluralismus“ a „rozdílnost“ uznává, oceňuje a využívá jako pozitivní příspěvek k úspěchu podniku. (Aretz/Hansen 2002)*

Řízení diverzity mění kulturu organizací na kulturu plnou otevřenosti a respektu.

Takové organizace se snaží naplno využívat rozmanitosti svého personálu a klientely.

Současné řízení diverzity se soustřeďuje na šest základních dimenzí – či skupin lidí:

- Osoby se zdravotním postižením / osoby se z (ne) výhodněním / chronickými chorobami
- Osoby různého stáří: zvláště starší a mladší lidé, kteří jsou často zatlačováni na okraj pracovního trhu
- Lidé různého pohlaví: muži, ženy, transsexuálové
- Lidé s odlišným životním stylem, např. homosexuálové nebo heterosexuálové, lidé v manželství, v partnerství či lidé svobodní
- Lidé s různým kulturním či etnickým původem: migranti či členové etnických menšin
- Lidé různých náboženských vyznání a členové náboženských menšin

*Základní koncept řízení diverzity akceptuje skutečnost, že pracovní síly se skládají z různorodé populace lidí. Diverzita je tvořena viditelnými a neviditelnými odlišnostmi, mezi něž patří faktory jako např. věk, pohlaví, původ, rasa, zdravotní postižení, osobnost a pracovní styl. Opírá se o tezi, že využíváním těchto rozdílů se tvoří produktivní prostředí, v němž se každý bude cítit ceněný, kde bude naplno využíván každý talent, a kde organizace (firma) dosahuje svých cílů. (Kandola & Fullerton, 1998)*

## 2.O Disability Management(řízení problematiky znevýhodněných osob - DaM)

DaM je zkratka pro řízení osob se znevýhodněním resp.osob se zdravotním postižením.Zabývá se principy řízení, které podporují integraci osob se znevýhodněním(OZP).

Osoby se znevýhodněním(OZP) dnes představují více než 15% populace EU<sup>3</sup>. V souvislosti se zmíněnou pluralitou lidí v organizacích, osoby se znevýhodněním stále potřebují zvláštní pozornost všech zainteresovaných stran. Má-li být zaměstnávání znevýhodněných osob úspěšné a prospěšné pro obě strany, mohou nám s tím pomoci metody otevřeného myšlenkového postoje a kreativního řízení.

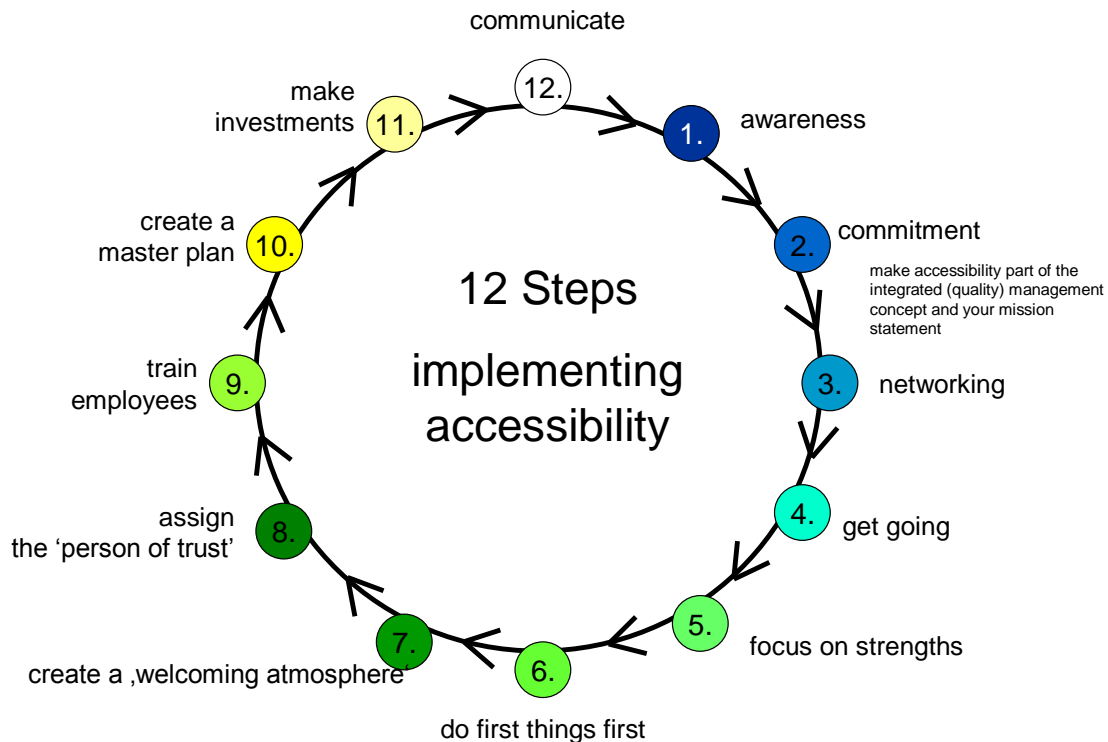
DaM se snaží odpovědět na otázky typu: Co je to znevýhodnění? Proč by měly firmy najímat osoby se znevýhodněním a jak se to dělá? Jaké problémy a výhody přináší zaměstnávání osob se znevýhodněním? Popisuje hospodářské, politické a sociální aspekty různých znevýhodnění v organizacích vč. praktických rad, jak lze osoby se znevýhodněním integrovat mezi pracovní síly.

Problematika DaM je adresována zaměstnavatelům, kteří osoby se znevýhodněním najímají, a i samotným znevýhodněným osobám.

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/health-eu/my\\_health/people\\_with\\_disabilities/ms\\_se\\_en.htm](http://ec.europa.eu/health-eu/my_health/people_with_disabilities/ms_se_en.htm)

## 2.1 PŘÍKLAD O ZAVÁDĚNÍ PŘÍSTUPNOSTI V ORGANIZACI:

Zavedení přístupnosti v organizaci se musí provádět ve 12 krocích.



based on „Das barrierefreie Museum“ 2007 – p 45

© Petra Plicka

Legenda: 1 – povědomí, 2 – závazek (učinit přístupnost součástí konceptu integrovaného řízení (kvality) a stanovení vaší mise), 3 - vytvoření sítě, 4 – spuštění, 5 – zaměření na silné stránky, 6 – dělat první věci jako první, 7 – vytvoření „uvítací atmosféry“, 8 – přidělení „důvěrníka“, 9 – školení zaměstnanců, 10 – vytvoření rámcového plánu, 11 – investování, 12 - komunikace

### 1. Povědomí

Vlastníci a/nebo manažeři organizace si musí být vědomi potřeby přístupnosti. Toto povědomí mohlo přijít po posouzení situace v rámci pracovních sil. Musí být jasné, že odstranění bariér není jen „potřeba mít“, ale něco, co zjednoduší (přístup k) práci každému ve společnosti.

### 2. Závazek

Přístupnost by neměla být dodatkem k praxi společnosti, ale měla by se do každodenních postupů plně integrovat. Majitelé a/nebo manažeři proto musí přístupnost začlenit do konceptu integrovaného řízení (kvality) a musí zahrnout i přání zajistit přístupnost do vyjádření společné mise.

### 3. Vytvoření sítě

Před skutečným zahájením projektu je nutné se spojit se znevýhodněnými skupinami v okolí, což manažerům pomůže začlenit tyto postižené znevýhodněním do projektu hned od počátku. Tímto způsobem se předejde od počátku chybám a ušetří mnoho času a peněz.

### 4. Spuštění

Nedělejte si starosti s problémy, které nastaly nebo ještě mohou nastat, pokud jde o přístupnost. Nejdůležitější, co můžete udělat je: hlavně začít. Stanovte si jasný milník (např.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

workshop na úrovni managementu, prezentaci zaměstnancům, atd.), který ukazuje „Nyní jsme schopni se v našem zařízení podívat na přístupnost“. Jedná se o důležitý signál nejen pro zaměstnance, ale i pro veřejnost.

#### 5. Zaměření na silné stránky

Označujte úspěšné oblasti. Zdůrazňujte věci, které jste již ohledně přístupnosti provedli (např. rampy u zadního vchodu, které zatím mohou používat vozíčkáři, až do doby, než se najde lepší řešení, výtahy, jasné značky a nápisy na chodbách, atd.).

#### 6. Dělat první věci jako první

Určete oblasti změny a dělejte věci, které lze udělat okamžitě a s vynaložením malého úsilí jako první. Ukáže to vaši ochotu přístupnost zavést.

#### 7. Vytvoření „uvítací atmosféry“

Pokud nemůžete hned od počátku zpřístupnit všechny prostory, zajistěte, aby se osoby se znevýhodněním cítili vítáni a aby o ně bylo postaráno. Největší bariéry jsou v mysli lidí.

Prakticky nejlepší způsob, jak odstranit bariéry z mysli zdravých kolegů je zavedení podpůrného opatření, tj. naučit zaměstnance, jak mohou být pro kolegy a zákazníky s určitým znevýhodněním oporou. Školení mohou obvykle realizovat národní expertní skupiny.

#### 8. Přidělení „důvěrníka“

V rámci organizace byste měli mít jednoho člověka, který zastupuje skupinu znevýhodněných zaměstnanců a zákazníků. V ideálním případě by to měl být člověk se znevýhodněním.

#### 9. Školení zaměstnanců

Než začnete velký proces změny (rekonstrukční práce), uspořádejte nejméně jednu prezentaci pro zaměstnance a střední management, kde vysvětlíte, proč jsou změny nutné a jak může každý přispět.

#### 10. Vytvoření rámcového plánu

Až po důkladné přípravě projektu začněte vytvářet rámcový plán o potřebných investicích. Určete oblasti rekonstrukce a/nebo instalace spotřebičů, shromážděte srovnávací nabídky od dodavatelů, získejte informace o možnostech veřejného financování a stanovte pro rekonstrukci časový rámec.

#### 11. Investování









Pokračujte a dělejte změny.

#### 11. 12. Komunikace

Interní komunikace: Pokaždé, když provedete nějakou činnost (např. po instalaci světelných signálů doplňujících zvuky – jako dveřní zvonek pro neslyšící), mělo by proběhnout školení zaměstnanců. Toto školení by nemělo lidi pouze naučit proč a jak tuto nejnovější instalaci používat, ale mělo by zároveň vysvětlit těm, kdo nejsou postiženi příslušnou poruchou, důležité aspekty společné práce (např. s neslyšícími). K tomuto účelu doporučujeme pozvat národní odborníky.



### *KONTROLNÍ SEZNAM PŘÍSTUPNOSTI*

Následující seznam poskytuje přehled oblastí, na které se u různých typů znevýhodnění zaměřuje pozornost. Upozorňujeme, že tento seznam není úplný. Podrobné kontrolní seznamy týkající se přístupnosti jsou k dispozici na internetu, ale ve skutečnosti by se měly používat jen spolu s odborníky z různých cílových skupin (kteří sami obvykle kontrolní seznamy mají). Kontroly přístupnosti by se proto měly vždy provádět spolu s odborníky (osobami se znevýhodněním).

Typ znevýhodnění	Architektura a design	Informace	Podpůrná opatření
<p>Pohyblivost</p>   <p>4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ jednoúrovňový vstup do zařízení</li> <li>◦ výtahy</li> <li>◦ žádné samostatné schody nebo stupně v budově; jestliže existují -&gt; musí se nainstalovat rampy</li> <li>◦ správná šířka dveří</li> <li>◦ automatické otvírání dveří</li> <li>◦ přístupné toalety</li> <li>◦ světelné vypínače ve správné výšce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Pro osoby na invalidním vozíku: jsou nápisy a signály ve správné výšce?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Naučte ostatní zaměstnance, jak pomáhat kolegům s poruchou hybnosti v jejich denním životě. Příklad: jak pomoci někomu na invalidním vozíku překonat jeden nebo dva schody</li> </ul> <p>Pro všechny skupiny znevýhodněných zaměstnanců:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Školení zdravých zaměstnanců se zaměstnanci se znevýhodněním</li> <li>◦ Důvěrník pro zaměstnance se znevýhodněním</li> <li>◦ Program poskytování rad</li> <li>◦ Použijte externí podpůrné programy (pracovní pomoc, pracovní koučování, atd.)</li> </ul>
<p>Sluch</p>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Indukční systém (T-cívka) v budově pro uživatele naslouchací zařízení.</li> <li>◦ Vizualní pomůcky jako blikající telefon (naslouchací zařízení) nebo poplašné systémy.</li> <li>◦ Dostatečné osvětlení budovy, zejména na pracovištích zaměstnanců.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Psaný text a obrázky, kdekoli je to možné.</li> <li>◦ Neslyšící a nedoslýchaví: na internetu používejte graficky podporované programy jako flash player a pro demonstraci zahrňte obrázky a videa.</li> <li>◦ Pro neslyšící: používejte <b>znakovou řeč</b>, kdykoli je to možné.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Pro neslyšící: najmte <b>tlumočníky znakové řeči</b>, nabídněte slyšícím kolegům kurzy znakové řeči, poskytněte videa se znakovou řečí, kdykoli je to možné (např. na internetu).</li> </ul>
<p>Zrak</p>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Velké nápisy a zvuková podpora, kdykoli je to nutné</li> <li>◦ Používejte vodící systémy, kdykoli je to možné</li> </ul>   <p>5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Zejména pro nevidomé se zavádějí pokyny pro přístupný web design. Navrhnout a naprogramovat internetovou stránku, která má být přístupná i pro nevidomé, vyžaduje mnoho zkušeností. Využijte odborníky.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Vytvořte prostor pro vodící psy</li> <li>◦ Proškolte kolegy o tom, jak pomáhat nevidomým zaměstnancům</li> <li>◦ Udržujte pracoviště v čistotě a vše na svém místě (nestěhujte nábytek, aniž byste to nevidomým oznámili)</li> </ul>

<sup>4</sup> <http://icons.anatom5.de/>

<sup>5</sup> Zdroj obrázků: <http://nullbarriere.de/>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poskytněte moderní počítačovou technologii pro nevidomé zaměstnance (např. počítač s displejem v Braillově písmu)</li> </ul>  <p style="text-align: right;">6</p>		
<p>Učení</p> 	<p>Vzhledem k architektuře a projektování běžně neexistují pro osoby s kognitivním znevýhodněním žádné zvláštní požadavky.</p> <p>Nicméně se zdá vhodné poskytnout pracovní prostředí vhodné pro cílovou skupinu, kde „vhodnost“ bude muset být definována osobou samotnou.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Největší problém pro osoby s poruchami učení /kognitivním znevýhodněním je poskytnout srozumitelné informace (ústní nebo písemně).</li> <li>Vždy, když je to možné, měl by se používat jednoduchý jazyk.: např. informační letáky, internet, intranet, školicí materiály, atd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomoc v komunikaci</li> <li>Týmový dohled</li> <li>Podpora odborníků (např. psychologů apod.)</li> </ul>

## BODOVACÍ KARTA DIVERZITY (DSC – DIVERSITY SCORE CARD)

Bodovací karta diverzity je součástí filozofie managementu diverzity a její omezení pouze na znevýhodněné osoby by poškodilo zisk potenciálně plynoucí z různých aspektů diverzity souvisejících se společností.

### Dobrá praxe bodovací karty diverzity ve společnosti equalizent Vídeň

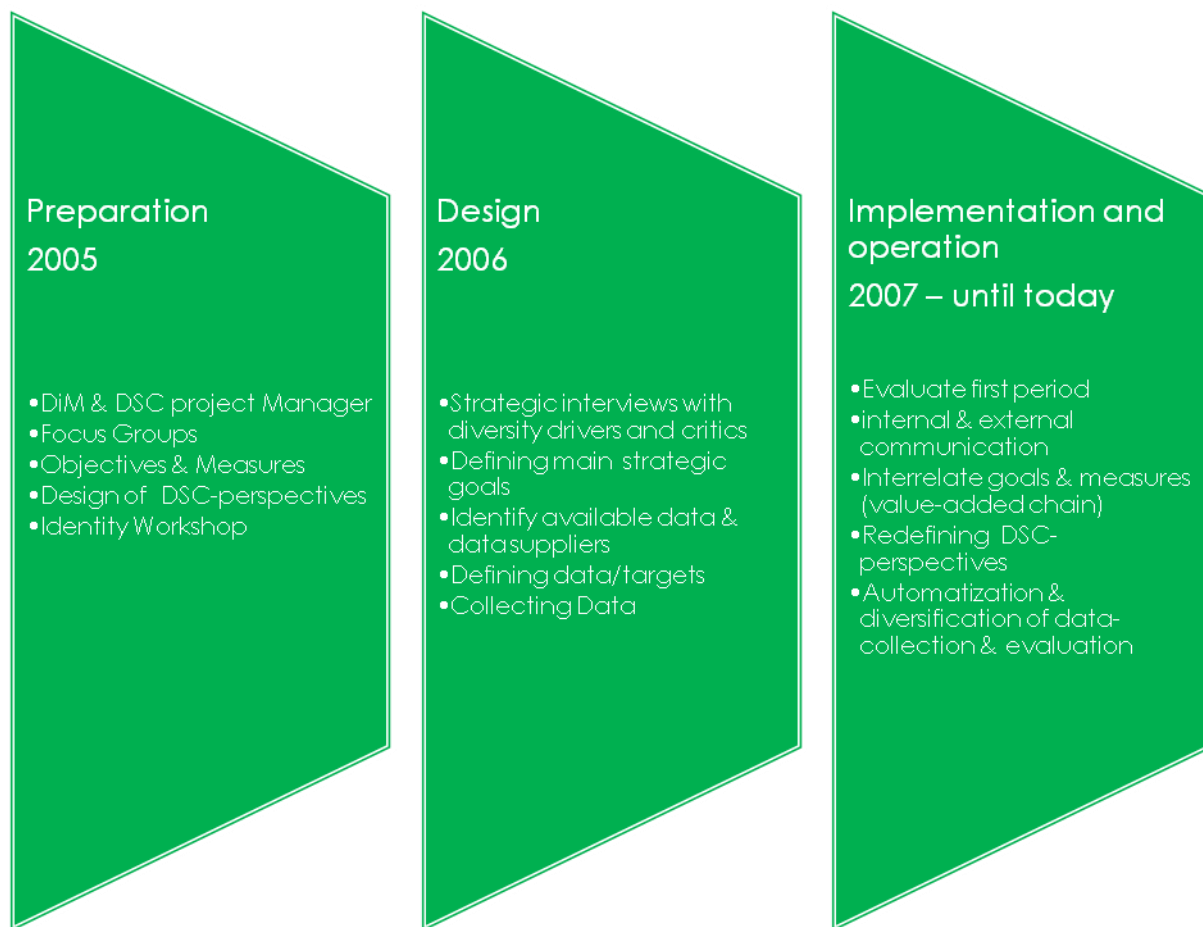
Realizační kroky bodovací karty diverzity se zavádějí spolu se zavedením bodovací karty diverzity. Bodovací karta diverzity equalizentu byla byla oceněna Vídeňskou obchodní komorou Rakouska, cenou, kterou vyhrál equalizent v kategorii malých a středních podniků (DiversCity 2009).

equalizent byl založen v roce 2004 jako centrum kompetencí pro neslyšící a nedoslýchavé. Třetina pracovníků equalizentu jsou osoby se znevýhodněním a ještě větší počet klientů equalizentu jsou také zákazníci se znevýhodněním. Bodovací karta diverzity equalizentu se zaměřuje na mnoho aspektů z(ne)výhodnění, ale zároveň ukazuje, že omezení bodovací karty diverzity nebo procesu řízení diverzity jen na z(ne)výhodnění by dávalo jen malý nebo vůbec žádný smysl.

V následujících fázích jsou vysvětleny realizace a její změny a strukturální vývoj. Realizace bodovací karty diverzity je propojena s procesem managementu diverzity a kroky a fáze se někdy neprovádějí tak důsledně a v takové posloupnosti, jak navrhovala „teorie bodovací karty diverzity“. Teorie bodovací karty diverzity informovala a podporovala realizaci bodovací karty diverzity do velmi vysokého stupně, ale v praxi byly provedeny pragmatické změny, jestliže se považovaly za přiměřené a nutné pro obchodní případ equalizentu.

<sup>6</sup> Zdroj obrázků: <http://www.freiraum-europa.org>

## FÁZE A KROKY REALIZACE BODOVACÍ KARTY DIVERZITY V EQUALIZENTU



### Legenda:

Příprava 2005: projektový manažer diverzity a bodovací karty diverzity, diskusní skupiny, cíle a opatření, návrh perspektiv DSC, identifikační workshop

Návrh 2006: strategické rozhovory s tahouny a kritiky, definice hlavních strategických cílů, identifikace dostupných dat a dodavatelů dat, definice dat/cílů, sběr dat

Realizace a provoz 2007 – dodnes: vyhodnocení prvního období, interní a externí komunikace, provázání cílů a opatření (řetězec s přidanou hodnotou), změna definice perspektiv bodovací karty diverzity, automatizace a diverzifikace sběru a hodnocení dat.

### Závěr

Cílem tohoto textu bylo ukázat význam a roli, kterou DiM a DaM by měly a mohly hrát v současných podmínkách volného trhu práce v ČR. Hlavním úkolem autorů textu je přispět k popularizaci informací o příkladech dobré praxe se zaváděním těchto konceptů řízení vč. používání nástrojů jako jsou Diversity Score Cards (bodovací karty diverzity), které slouží ke kvantifikaci a měření přínosů zavádění diverzity do českých podniků a firem.

### Použitá literatura:

Manuál pro řízení diverzity a řízení problematiky znevýhodněných osob, Vídeň 2010, Management Consultancy Tschare ([http://www.diverzitaproozp.cz/kv/Dim\\_DaM\\_manual](http://www.diverzitaproozp.cz/kv/Dim_DaM_manual))