



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Tento projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

Informace o problematice diverzity a Diversity Management

**Pracovní materiál vytvořený v rámci KA č. 2
projektu „Diverzita pro OZP“, OP LZZ**

Registrační číslo projektu: CZ.1.04/5.1.01/12.00069

**Zpracoval řešitelský tým příjemce projektu pod vedením Tomáše Sokolovského
za přispění partnerů projektu**

září 2009

Obsah dokumentu

1	ÚVOD	3
2	CO JE TO DIVERZITA, JAK SE PROJEVUJE, K ČEMU SLOUŽÍ?	4
2.1	<i>Definice diverzity</i>	4
2.2	<i>Diverzita, vztah inkluze a integrace</i>	4
2.3	<i>Kategorie diverzity</i>	5
3	DIVERSITY MANAGEMENT - DEFINICE, OBSAH, PŘÍSTUPY	6
4	HISTORIE VZNIKU A VÝVOJE DIVERZITY VE SVĚTĚ. VZTAH MEZI ROVNÝMI PŘÍLEŽITOSTMI, SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOSTÍ PODNIKŮ A ŘÍZENÍM DIVERZITY	7
5	ARGUMENTY PRO ZAVÁDĚNÍ DIVERSITY MANAGEMENT	9
6	APLIKACE PRINCIPŮ DIVERSITY MANAGEMENT V PRAXI	11
6.1	<i>Oblasti podniku ovlivněné zaváděním Diversity Management</i>	11
6.2	<i>Kroky realizace</i>	12
7	INFORMOVANOST O DIVERSITY MANAGEMENT V ČR	12
7.1	<i>Informovanost zaměstnavatelů</i>	13
7.2	<i>Kategorizace diverzity</i>	13
7.3	<i>Poznátky ze Zprávy o národních aktivitách ČR</i>	14
7.4	<i>Zhodnocení</i>	14
8	DIVERZITA A OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM (OZP)	15
9	PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE V OBLASTI ZAVÁDĚNÍ DIVERSITY MANAGEMENT PRO OZP	18
9.1	<i>Zavádění Diversity Management pro OZP ve společnosti ADECCO (Francie)</i>	18
9.2	<i>Zkušenosti společnosti IBM ČR se zaváděním Diversity Management</i>	19
9.3	<i>Zkušenosti společnosti Easy Entrance (Rakousko) s pomocí zdravotně znevýhodněným občanům</i>	20
10	NEJČASTĚJŠÍ PROBLÉMY PŘI INTUITIVNÍM VYUŽÍVÁNÍ PRINCIPŮ DIVERZITY V ČR	21
10.1	<i>Neznalost praktického významu pojmu „diverzita“</i>	21
10.2	<i>Problematické chápání potenciálních přínosů zaměstnávání OZP</i>	22
10.3	<i>Obava ze zhoršení vnitřní komunikace při zavádění diverzity</i>	23
10.4	<i>Obava z vysokých nákladů na úpravy pracoviště umožňujících zaměstnávání OZP</i>	24
10.5	<i>Shrnutí</i>	25
	Příloha č. 1	26
	Příloha č. 2	28
	Bibliografie	29
	Reference	29
	Seznam zkratk	30

1 Úvod

Tento materiál je informativním textem pro řešitele projektu a pro cílové skupiny projektu.

Cílem materiálu je seznámit s problematikou diverzity a Diversity Management¹ zaměstnavatele, studenty i pedagogy VŠ, organizace sdružující jednotlivé skupiny osob zdravotně postižených a majoritní veřejnost. Materiály vycházejí ze zahraničních pramenů, protože tento koncept řízení historicky vznikl a od 60. let minulého století až doposud je uplatňován převážně v USA a západoevropských zemích.

Dobré zkušenosti v těchto zemích s využíváním konceptu Diversity Management v oblasti prosazování rovných příležitostí pro osoby se zdravotním postižením (dále jen OZP) přivedly autory materiálu k záměru využít mj. také koncept Diversity Management pro zlepšení zaměstnatelnosti OZP v českých podmínkách.

Materiál nejprve seznamuje s obsahem pojmů diverzita a Diversity Management, včetně různých definic obou pojmů, vysvětluje, co pojmy představují, jak se projevují a jak a k čemu může být tento koncept řízení použit. Dále je uveden historický exkurz vzniku a vývoje Diversity Management a vzájemný vztah mezi rovnými příležitostmi, sociální zodpovědností firem a řízením diverzity. Materiál popisuje přínosy pro firmy vyplývající ze zavádění Diversity Management a výčet kroků potřebných pro zavedení principů Diversity Management do organizační kultury firem. Další část textu popisuje - nepříliš optimisticky - stav šíření informací o diverzitě v ČR. V následující kapitole „Diverzita a osoby se zdravotním postižením“ jsou popsána základní východiska pro dosažení kompetence k diverzitě vůči OZP, která budou realizována v rámci řešení projektu „Diverzita pro OZP“, OP LZZ. Pro ilustraci zvoleného přístupu jsou uvedeny příklady zaměstnávání OZP (převážně osob se sluchovým postižením) v českých firmách, které řešitelé získali v průběhu řešení projektu EQUAL „Celoživotní vzdělávání neslyšících“.

V další části textu jsou prezentovány příklady dobré praxe s využíváním Diversity Management pro OZP v nadnárodní společnosti ADECCO realizovaný v rámci firemního programu „Zdravotní postižení a dovednosti“, dále zkušenosti IBM ČR se zaváděním Diversity Management a zkušenosti rakouské firmy Easy Entrance s pomocí OZP.

Závěr materiálu je věnován shrnutí typických chyb, se kterými se pokusy o intuitivní využívání principu diverzity pro OZP v ČR dosud setkávají.

¹ diverzita je český překlad anglického pojmu „diversity“ a Diversity Management je anglický výraz pro řízení diverzity, který se v textu dále překládá

2 Co je to diverzita, jak se projevuje, k čemu slouží?

Tyto otázky se nabízejí vždy, když se setkáme s novým konceptem řízení.

2.1 Definice diverzity

Diversity je anglický termín pro různorodost, rozmanitost, rozdílnost nebo odlišnost.

- Pro řízení lidských zdrojů je tím míněna také individualita osob, která nakonec z jejich rozmanitosti a jedinečnosti vyplývá.

„Do češtiny se termín **diverzita** nejčastěji překládá jako **různorodost, rozmanitost**. Původní anglický pojem **diversity** má ovšem širší význam: označuje koncept, jehož cílem je *vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál.*“ (Velíšková, 2007, s.16 [1])

Důležitým aspektem je, že termín diverzita nahlíží na rozmanitost, odlišnost a individualitu **pozitivně**.

2.2 Diverzita, vztah inkluze a integrace

S pojmem *diverzita* je často spojována myšlenka *inkluze* dosud diskriminovaných osob či skupin do majoritní společnosti.

Zatímco pojem *integrace* (spojování součástí v celek) vyjadřuje společné fungování, jemuž předcházelo vyčlenění, inkluze (začlenění) vyjadřuje akt umístění dovnitř, do skupiny, do majoritní společnosti, školy – **bez předchozí segregace** (společnost se nepozastavuje nad odlišností a vítá jinakost).

V obsahu pojmů integrace a inkluze lze zaznamenat rozdíly, i když se často používají paralelně.

Inkluze je (ve srovnání s termínem integrace) chápána v širším významovém i aplikačním smyslu.

Inkluze představuje např.:

- integrované vzdělávání, tj. např. vzdělávání dětí se zdravotním postižením v běžné síti škol,
- integrované zaměstnávání, tj. např. nabídku pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením na volném trhu práce,
- nezávislý život,
- poskytování podpory pro osoby se zdravotním postižením a pro jejich rodiny,
- povzbuzování přátelství mezi osobami se zdravotním postižením a jejich kolegy, sousedy a všemi ostatními lidmi, kteří je obklopují,
- vzdělávání společnosti tak, aby porozuměla odlišnostem a akceptovala je.

V nejobecnějším pojetí aplikovaném ve smyslu zaměření tohoto projektu se obsah termínu inkluze chápe jako začlenění osob se zdravotním postižením do společnosti formou jejich přímé spoluúčasti na veškerém dění. Inkluzi lze chápat jako naplnění smyslu integrace.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Tento projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

Diverzita se zabývá tématem individuality a přitom nevnímá odlišnost jako něco rozdělujícího, nýbrž jako něco spojujícího. Stávající rozmanitost je třeba nejdříve rozpoznat, než je možné ji akceptovat a využít jakožto šanci (příležitost).

Prvními kroky k dosažení cíle smysluplně nakládat s rozmanitostí (diverzitou) jsou vnímání a respektování existujících a podstatných rozdílů.

2.3 Kategorie diverzity

Úloha rozpoznání a vnímání rozdílů vede k různým pokusům o „kategorizaci“ diverzity. Jedna z forem této kategorizace vychází z konceptu **čtyř dimenzí diverzity** (Gardenswartz & Rowe, 1995, [2]):

- **Organizační dimenze se týká**
 - funkce/zařazení,
 - náplně práce/pracovního prostředí,
 - oddělení/jednotky/skupiny,
 - délky trvání příslušnosti,
 - zařazení do odborů,
 - místa výkonu práce,
 - statusu managementu.
- **Vnější dimenze se týká:**
 - jazyka,
 - zvyků,
 - geografické polohy,
 - vzdělání,
 - příjmu,
 - profesní zkušenosti,
 - rodičovství,
 - náplně volného času,
 - vystupování,
 - rodinného stavu.
- **Vnitřní dimenze se týká skupin, členěných podle:**
 - pohlaví,
 - národnosti a etnik,
 - příslušnosti k sociální třídě,
 - sexuální orientace,
 - věku,
 - zdravotního postižení,
 - náboženského vyznání,
 - či světového názoru,
- **Osobnostní dimenze se týká:**
 - jedinečnosti a nezaměnitelnosti každé individuální osobnosti.

Jiné třídění diverzity do skupin rozeznává diverzitu genderovou, etnickou, věkovou apod. (blíže viz kapitola č. 7 tohoto materiálu).

Tento projekt je zaměřen na tu část vnitřní dimenze diverzity, která se věnuje OZP (osobám se zdravotním postižením), konkrétně na aplikaci diverzity vůči vybraným skupinám OZP, a to vůči osobám s tělesným postižením, zrakovým postižením a sluchovým postižením.

Jak vyplývá z předchozího textu, je zřejmé, že definice diverzity, popis principu diverzity, její kategorizace a vysvětlení obsahu vzájemného vztahu diverzity, inkluze a integrace ještě neumožňují vytvořit ucelený koncept řízení, který by principy diverzity zaváděl do firemní praxe. To umožní až podrobně popsáný manuál pro zavádění Diversity Management.

3 Diversity Management - definice, obsah, přístupy

„Podstatou Diversity Managementu je integrace principů a postupů diverzity do každodenní manažerské praxe a do procesů učení se v rámci firmy. Manažeři chtějí výsledky. Většinou se nezajímají o esteticky libivé obecné teorie. V zájmu dosažení svých cílů a získání výhody nad konkurencí musí manažeři pochopit, které z možných podob diverzity jim mohou poskytnout strategickou výhodu, případně omezit jejich schopnost dosahovat svých cílů.“ (Keil et al., 2007, s.6-7 [3])

Diversity Management, se většinou překládá jako řízení diverzity nebo řízení různosti či rozmanitosti, avšak v tomto materiálu je používán původní anglický termín. Existuje celá řada definic a pro účely tohoto projektu je z nich snad nejpřiléhavější:

„Diversity Management je proces směřující k vytváření a prosazování pozitivního pracovního prostředí, ve kterém jsou ceněny podobnosti i rozdílnosti lidí (včetně respektování jejich speciálních potřeb, vyplývajících z přítomnosti zdravotního postižení), kteří tak mohou uplatnit svůj potenciál a maximalizovat svůj přínos k strategickým plánům a cílům organizace.“ (Glossary [4])

Diversity Management je definován také jako *„strategie podnikové ekonomiky, která na úrovni organizace pro úspěch firmy používá a využívá osobní rozmanitost; užitek z lidských zdrojů je přitom explicitně podmíněn uznáním a respektem vůči odlišnosti a individualitě příslušných osob“*. (Einführung in Diversity Management, 2007, s.14 [5])

Diversity Management se od „intuitivního“ postojí k diverzitě liší v několika směrech. Především však v tom, že vytváří podmínky pro proces adaptace, což je proces přizpůsobování, který směřuje k cíli integrace - požaduje oboustranné přizpůsobování osob se zdravotním postižením a osob bez zdravotního postižení. Cíl spočívá ze strany majoritní společnosti naučit se chápat příčiny odlišnosti osob s postižením a porozumět jejich speciálním potřebám, vyplývajícím se zátěže postižení. Pro osoby s postižením je cílem osvojit si schopnost komunikace, porozumění pravidlům, která zde platí a jim odpovídající chování.

Diversity management

- je proces změny konceptu řízení, který vyžaduje řadu předpokladů, ovlivňuje celou podnikovou (organizační) kulturu a cíleně ji mění,

- je nástroj podnikového vedení organizace, který jako **souhrn opatření** vede k tomu, že organizace odlišnosti akceptuje, respektuje a využívá je jakožto pozitivní přínos k dosažení úspěchu firmy.

Z výše uvedeného je zřejmé, že tento přístup **neovlivňuje pouze** personální management, nýbrž celou **podnikovou kulturu**. Podporuje uplatňování procesu adaptace.

Proč volit právě určitý „mix“ lidí, a ne jiný? Stojí právě toto složení různých lidí za to, aby jej vytvořili a záměrně udržovali? Přináší firmě přidanou hodnotu?

Diversity Management a jeho zavádění do praxe lze sumárně charakterizovat jako „*aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace. Tento proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu*“. (Keil et al., 2007, s.7 [3])

Je odrazem sociálních aspektů v organizaci, vzájemného porozumění mezi lidmi a zodpovědné spoluexistence ve společnosti.

Diversity Management nemůže fungovat, aniž by byl zakotven v určitém morálním a právním klimatu, jehož rámec tvoří antidiskriminační legislativa a společenská potřeba vyčleňovat a morálně oceňovat sociálně odpovědné firmy, které principy Diversity Management zavádějí do praxe.

4 Historie vzniku a vývoje diverzity ve světě. Vztah mezi rovnými příležitostmi, sociální odpovědností podniků a řízením diverzity

Diversity Management je nový přístup k managementu, který se od 80. let šíří v USA.

Půdu pro jeho šíření připravila sociální a politická hnutí již v 60. a 70. letech – především hnutí African-American-Civil-Rights-Movement, dále druhá vlna ženského hnutí atd. V USA vedla společenská proměna s tím spojená k **antidiskriminačnímu zákonodárství**, které se zaměřovalo také proti diskriminaci na pracovišti v důsledku „rasy“, pohlaví, barvy pleti nebo národnosti (Equal Pay Act 1963, Title VII-Civil-Rights-Act 1964).

Antidiskriminační zákonodárství a s tím spojené vysoké žalované částky byly vedle změny společenského klimatu a změněných koncepcí trhu a kapitalismu impulzem pro americké podniky k vyvinutí a zavedení Diversity Management, který postupně zahrnoval i ostatní skupiny vedle žen a etnických menšin. V USA praktikovalo již koncem 90. let celých **75% podniků** zahrnutých do Fortune 500 **Diversity Management** (Sigh, 1998; Rhodes, 1999; Hans-Jürgen Aretz, 2006).

V Evropě patří k důvodům šíření Diversity Management mimo jiné antidiskriminační zákonodárství EU vyjádřené především v bodě 13 Amsterodamské smlouvy, kde je explicitně zakázána diskriminace v souvislosti s:

- pohlavím (sex),
- etnickým původem (racial or ethnic origin),
- vírou a náboženstvím (religion or belief),

- postižením (disability),
- věkem (age),
- sexuální orientací (sexual orientation).

(Einführung in Diversity Management, 2007, s.16-17 [5])

V České republice získal koncept Diversity Management stejně jako genderová problematika (GeM) a problematika sociálně odpovědných podniků (CSR resp. SOP) legislativní oporu schválením antidiskriminačního zákona v červnu 2009 (Zákon č.198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů) zveřejněný v částce 58 Sbírky zákonů dne 29. června 2009 s účinností od 1.9.2009.

Srovnání rovných příležitostí, sociální odpovědnosti podniků a řízení diverzity

	Rovné příležitosti - Gender Mainstreaming (GeM)	Sociální odpovědnost podniků – Corporate Social Responsibility (CSR)	Řízení diverzity - Diversity Management (DM)
Cíle	Rovnoprávnost (ne rovné zacházení) pohlaví	Přínos hospodářství pro trvalý ekologický rozvoj a zodpovědné jednání v rámci podnikatelské činnosti. - Ekologická udržitelnost - Sociální zodpovědnost (pracovní místo) - Sociální zodpovědnost v prostředí	Uznání a respekt vůči odlišnosti lidí ve spojení s hospodářským prospěchem. Gender je např. součástí rozmanitosti, ne však jejím výhradním předmětem.
Kritika	Kritika (jako u ostatních skupin): Reprodukce stereotypů, jakož i konkurenční boj proti jiným formám „rozmanitosti“ místo kooperace a transformace do „mainstreamu“ GeM se silně orientuje na společenský mainstream – primární je politika a veřejný správní sektor	Zaměření na image bez hlubší zpětné vazby na cíle	Ztráta odbornosti a efektivity v procesu realizace kvůli příliš vysoké komplexnosti „otevřené rozmanitosti“, dále fragmentace organizačních a firemních procesů
Opatření	Už žádná podpora žen, nýbrž přijetí všech strukturálních opatření	Např. sponzorství, vývoj výrobků a průzkum zaměřený na udržitelnost,	Množství opatření pro uznání diverzity v rámci vývoje

	pro zrovnoprávnění pohlaví	sociální zodpovědnost v globálních výrobních závodech atd.	organizace – např. tréninky, Diversity Score Cards, směrnice, komunikační struktury apod.
Historie	<ul style="list-style-type: none"> - ženské hnutí - GeM akční koncept od roku 1985 na světové konferenci žen OSN v Nairobi - 1996 Akční program EU pro zrovnoprávnění - 2002 Podpůrný program Evropského sociálního fondu (ESF) v Rakousku pro zrovnoprávnění 	<ul style="list-style-type: none"> - Manifest 1973 (Davos) - Zelená kniha EU k CSR 2001 - Europ. fórum investorů k CSR (2002 – 2004) - Dvě zprávy komise k CSR 	<ul style="list-style-type: none"> - Sociální a politická hnutí za uznání v USA od 60. let - USA – antidiskriminační zákonodárství v 60. letech - Od 80. let DM - 1999 Amsterodamská smlouva EU

(Einführung in Diversity Management, 2007, s.18 [5])

5 Argumenty pro zavádění Diversity Management

Cíle a předpokládané výhody politik a přístupů pro podporu diverzity se značně různí. Společnosti zpravidla spatřují zlepšení v několika oblastech: ve změně firemní kultury, ve zvýšení míry různorodosti pracovníků a jejich multikulturního složení, v posílení pozice na trhu, v lepším renomé a image firmy.

Nejpodstatněji se diverzita zobrazí:

- v poměru zaměstnanosti osob s postižením k zaměstnanosti osob bez postižení

- ve firemních hodnotách, formulované vizi a poslání,
- v inzerátech a reklamě,
- na internetových stránkách společnosti a na internetu pro zaměstnance,
- v manuálech pro zaměstnance,
- ve školicích materiálech,
- ve výroční zprávě.

• Zlepšování organizační kultury firem

Úsilí mnoha firem se zaměřuje na dosažení trvalé změny organizační kultury. Při prosazování organizačních prostředí respektujících diverzitu a uplatňujících opatření proti diskriminaci si jsou firmy vědomy toho, že je nezbytné pro své iniciativy v oblasti rovného zacházení získat aktivní podporu zaměstnanců.

Postupy pro prosazování diverzity, respektu a otevřenosti vnímá mnoho firem jako klíčové předpoklady úspěchu v podnikání, a dále ve schopnosti přilákat kvalitní nové pracovníky, a ve snížení provozních nákladů cestou snížení fluktuace a absentérství.

- **Zvyšování diverzity lidských zdrojů, dosažení příznivější skladby zástupců různých kultur – přínosy v oblasti lidských zdrojů**

Vysoce kvalifikovaná, inovativní a různorodá pracovní síla je důležitá pro podnikatelské úspěchy a řešení případného nedostatku pracovníků. Nábor a udržení různorodé skladby vysoce kvalitních zaměstnanců jsou hlavní důvody, proč vůbec firmy zavádějí opatření na podporu diverzity.

V zájmu dosažení žádoucích změn ve složení svých zaměstnanců firmy realizují speciální cílené náborové kampaně, zaměřené na znevýhodněné a sociálně vyloučené skupiny.

Zejména multinacionální firmy se snaží zlepšit kvalitu svých manažerů na celém světě cestou iniciativ, kterými se snaží přilákat a udržet různorodou a kulturně přizpůsobivou pracovní sílu, která dokáže při práci překonat národnostní, jazykové, komunikační, mobilitní a kulturní bariéry.

Kromě zvyšování diverzity pracovní síly potřebují firmy také speciální dovednosti, aby mohly tuto diverzitu účinně řídit, a vytvářet prostředí zajišťující respekt a rovnost pro všechny. Firmy toto řeší realizací celé řady politik a programů v oblasti řízení lidských zdrojů, které se snaží zkvalitnit pracovní prostředí a rozšířit zkušenosti zaměstnanců. Mezi ně patří: opatření proti šikaně, systémy flexibilní pracovní doby a práce doma, programy a postupy pro řešení stížností a zajištění bezpečnosti práce, dále manažerské informační a evidenční systémy, které umožňují sledovat, nakolik jsou ve firmě dosahovány cíle ve sféře rovných příležitostí.

Velký počet programů si také klade za cíl rozvoj zaměstnanců a osvětu v celé řadě oblastí. Mezi tyto oblasti patří školení v oblasti diverzity, programy multikulturních dovedností, vůdčí a řídicí dovednosti a motivace.

Různorodost lidských zdrojů, disponující dobrými interpersonálními dovednostmi, firmám také pomáhá lépe se přizpůsobit požadavkům své různorodé zákaznické základny, a tím zlepšovat péči o zákazníky.

- **Posílení pozic na trhu**

Firmy, které kladou důraz na diverzitu, vnímají mnoho příležitostí pro rozvoj svých služeb a produktů.

V případě sociálně zodpovědných firem nejsou tyto iniciativy motivovány pouze snahou o zvýšení výnosů, ale také zájmem o řešení problémů sociálního vyloučení a znevýhodnění některých skupin. Tyto programy zlepšují image firmy, a činí ji společensky atraktivnější.

Mezi příklady takového postoje patří tvorba a prodej produktů pro zákazníky se zrakovým postižením, jako jsou Internet Computer Driver's License – ICDL a hlasové textové zprávy (BT). ICDL je mluvicí internetový prohlížeč, který pomáhá překonat bariéry při užívání určitých technologií osobami se zrakovým postižením tím, že jim umožňuje brouzdání po internetu a komunikaci elektronickou poštou. Podobně, produkt firmy BT jim umožňuje využití funkce textových zpráv díky zaslání a přijímání SMS zpráv v hlasové podobě.

Některé firmy, jako třeba Berstelsman, iniciovaly a vyvinuly unikátní praktické pomůcky pro práci a běžný život, které mají pomoci osobám se zdravotním postižením na pracovišti. Tyto pomůcky jsou také zpřístupněny pro všeobecné použití mimo firmu.

- **Uznání a image organizace**

Společnosti dodržující principy diverzity si uvědomují důležitost firemního image a reputace, a proto uskutečňují široké spektrum aktivit a iniciativ orientovaných navenek. Tyto aktivity jim pomáhají zlepšit společenské postavení, image, a přispívají k šíření hodnot a zásad, které si přejí podporovat.

Mezi tyto externí aktivity patří vytváření partnerství a spolupráce s akademickými a výzkumnými institucemi, účast na výzkumných studiích a benchmarkingu, účast na soutěžích o ceny za prosazování rovnosti a diverzity, charitativní příspěvky na řešení sociálního vyloučení, podpora přístupu ke vzdělání a školení, rozvoj sportovních aktivit, přítomnost na multikulturních festivalech a jejich sponzoring, finanční podpora NNO a charitativní sféry. Firmy využívají ocenění za podporu diverzity jako důležitý nástroj externí propagace. (Keil et al., 2007, s.8-15 [3])

6 Aplikace principů Diversity Management v praxi

Jakmile se podnik rozhodne zavést Diversity Management, nabízí se otázky:
Jak postupovat? A v jakých oblastech lze Diversity Management vůbec uplatnit? ²

6.1 Oblasti podniku ovlivněné zaváděním Diversity Management

Oblasti organizace určené k **realizaci**, pro které Diversity Management hraje nějakou roli, naleznete v následujícím přehledu. Zatímco původně se Diversity Management soustředil hlavně na oblast personálního managementu a personálního vývoje, nyní je stále více zřejmé, že se opatření Diversity Management promítají do širších oblastí organizace resp., že se v těchto oblastech projevují. To se týká především oblastí, které jsou ve vztahu s externími investory (zákazníky, klienty, dodavateli, objednateli a investory, akcionáři, veřejným míněním):

- personální management,
- vývoj produktů a služeb,
- marketing,
- reprezentace podniku (veřejná činnost),
- controlling.

² S pojmem diverzita je často spojována myšlenka sociální inkluze, tedy začleňování diskriminovaných osob či skupin do většinové společnosti ať už na trhu práce či do občanské společnosti. Tato inkluze musí respektovat individuální odlišnosti příslušníků menšin. Nelze je stereotypně redukovat na příslušnost k určité minoritní skupině.

Základní podmínkou **úspěšné aplikace Diversity Management v praxi** je osobní podpora a přesvědčení o významu zavádění tohoto konceptu řízení ze strany vrcholového vedení organizace.

6.2 Kroky realizace

Následující postup je ideálním modelem pro zavádění a realizaci Diversity Management – rozdělen je na jednotlivé kroky realizace. V rámci tohoto postupu existuje vždy určitá volnost – především u „cílů a opatření“ resp. oblastí organizace, v nichž se realizace provádí.

Realizace bude vždy záviset na různých faktorech, jako je např. velikost, obchodní odvětví, prostředky organizace nebo případná ohniska konfliktů, která mohla být impulzem pro realizaci. Nicméně tento model přibližuje, jaké kroky a v jakém pořadí se provádějí při kompletní realizaci Diversity Management.

1. Rozhodnutí o přijetí Diversity Management vedením podniku
2. Stanovení kompetencí
3. Analýza podniku
4. Definice diverzity a Diversity Management na úrovni podniku
5. Vývoj a stanovení kontrolovatelných cílů
6. Zjištění a provedení potřebných opatření k dosažení cílů
7. Komunikace uvnitř a vně podniku
8. Hodnocení výsledků

„Když potřebujete přesvědčit manažery, mluvte s nimi o různorodosti. Ale ne o věku, pohlaví, zdravotním postižení nebo homosexualitě. Mluvte o tom, že všichni lidé jsou v něčem odlišní. Zeptejte se jich, jestli jsou jejich děti přesně jako oni. Vysvětlete jim úlohu různých typů lidí v projektu: na rozjezd potřebují někoho energického, kdo má tah na branku, a na spravování hotového procesu zase někoho zorganizovaného, důsledného. V různorodém týmu se zvedne produktivita, což bylo již mnohokrát změřeno. A je logické, že jen když organizace nediskriminuje, najímá si ty nejlepší bez ohledu na irelevantní faktory. Takže důležitým argumentem je zisk. Diverzita je finančně přínosná.“ Paki Holvanderová, manažerka pro diverzitu, Norrtälje Kommun, Švédsko. (Velíšková, 2007, s.49 [1])

Podrobný popis obsahu jednotlivých kroků nutných pro realizaci Diversity Management v podniku je uveden v příloze č. 1 tohoto materiálu.

7 Informovanost o Diversity Management v ČR

V České republice je zatím Diversity Management předmětem několika málo iniciativ a bývá nejčastěji spojován s nadnárodními společnostmi. Ještě v nedávné minulosti nebylo otázce diverzity, čili rozmanitosti na pracovišti a jejímu řízení ve firmách věnováno mnoho pozornosti. Převládala firemní kultura založená na homogenitě a uniformitě, individuální potřeby a rozdíly mezi zaměstnanci nehrály významnější roli. (Vokurka & Chvojková, 2008 s.20 [6])

Tématu Diversity Management se sice věnovalo několik **projektů**, jejichž výstupy jsou webové stránky, články, či konference. Bohužel se ale vše se zatím odehrává spíše jen v rámci těchto projektů, např. H/R/D/I, Tématická síť pro sociální ekonomiku, Alternativa.

7.1 Informovanost zaměstnavatelů

Jaké jsou nezbytné podmínky pro **oslovení zaměstnavatelské veřejnosti** tématy diverzita a Diversity Management?

Určitě jedním ze základních předpokladů je zvýšení **informovanosti zaměstnavatelů** o Diversity Management.

Tento cíl měl také seminář s názvem „Diversity Management“, který proběhl v březnu 2008 v Praze. Seminář uspořádala Poradna pro občanství/Občanská a lidská práva <http://www.poradna-prava.cz/> v rámci projektu Antidiskriminačních školení a Diversity Management. (Zpráva, 2008, s.12-15 [7])

Ačkoliv pořádající organizace přímo oslovovala podniky, jak telefonicky tak emailem, registrovalo se jich jen 7, z toho pouze 4 podniky tento seminář absolvovaly. Největší část účastníků tvořily školící a konzultační společnosti (15), na druhém místě byli poskytovatelé veřejných služeb (8). Závěry akviziční a popularizační akce o Diversity Management jsou velmi skromné.

Na semináři byl distribuován účastníkům přeložený manuál o Diversity Management, ale podnikové studie (Case Studies, příklady dobré praxe) nebyly k dispozici. Diversity Management je poměrně novým oborem v českém kontextu, a semináře se neúčastnily firmy, jež by chtěly prezentovat podnikové studie.

Ze semináře vyplynuly tyto hlavní závěry:

Semináře se účastnili zejména účastníci pracující jako projektoví koordinátoři v konzultačních firmách, pouze jejich menšina byla z oddělení lidských zdrojů podniků. Tato skutečnost byla zřejmě zapříčiněna nízkým obecným povědomím o významu Diversity Management pro českou podnikovou kulturu. Bylo také zjevné, že následné školení by se mělo věnovat specifickým podmínkám jednotlivých podniků, což umožní využít znalosti a zkušenosti účastníků a ukázat, jak může Diversity Management změnit firemní kulturu konkrétního podniku.

Společnosti by k účasti na školeních v oblasti Diversity Managementu více motivovaly:

- nové informace o tématu Diversity Management,
- konkrétní přínosy Diversity Management pro firmu,
- informace o metodách prosazování Diversity Management do strategie rozvoje firem,
- příklady dobré praxe a zkušenosti jiných zemí EU.

Zpráva o národních aktivitách ČR /Antidiskriminační školení a Diversity Management, se zabývá také různými *druhy* diverzity. (Zpráva, 2008, s.39 [7])

7.2 Kategorizace diverzity

Zpráva o národních aktivitách ČR /Antidiskriminační školení a Diversity Management, se zabývá také různými *druhy* diverzity:

Nejčastěji je zmiňována **genderová diverzita**. O genderové rovnosti se začalo více diskutovat koncem devadesátých let, dnes se jí věnuje řada NGO, které odvádí profesionální práci. V české společnosti byla genderová rovnost vnímána jako jedna z priorit EU, na kterou byly zaměřeny i směrnice a opatření EU. Veřejnost byla seznamována s metodami prosazování genderové rovnosti formou různých projektů v rámci předvstupních programů.

Etnická diverzita bývá nejčastěji diskutována v souvislosti s romským etnikem.

Jiné aspekty diverzity než genderová a etnická nejsou zatím bohužel příliš vnímány. Zejména **věková diverzita** a to v kontextu dalšího vývoje na pracovním trhu se brzy stane důležitým tématem. Aktuální demografický vývoj české společnosti je podobný jako ve starých zemích EU - přibývá starších lidí a skupina lidí věku 50+ je na trhu práce často podporovanou skupinou. Čeští zaměstnavatelé již nyní vnímají, že konkurenční výhodu jim přinesou kvalitní týmy s nízkou fluktuací - Diversity Management by mohl být jedním z nástrojů, jak toho dosáhnout. Diversity Management zaměřený na věkovou diverzitu by se mohl stát pro mnoho firem nástrojem pro motivaci a stabilizaci zaměstnanců.

Zpráva o národních aktivitách ČR /Antidiskriminační školení a Diversity Management, se zabývá mimo jiné různými *druhy* diverzity. (Zpráva, 2008, s.39 [7])

7.3 Poznatky ze Zprávy o národních aktivitách ČR

Jak vyplývá ze **Zprávy o národních aktivitách ČR /Antidiskriminační školení a Diversity Management** je zájem v podnikatelské sféře o teoretická školení o diverzitě zanedbatelný. Firmy postrádají informace prakticky využitelné v každodenní praxi řízení firem. Informace, které by prokazatelně zajistily přínosy z aplikace Diversity Management, které tato teoretická školení slibují, ale neprokazují. Dále firmám vadí absolutní absence příkladů dobré praxe využívání Diversity Management v českých firmách.

7.4 Zhodnocení

Toto školení nemělo českým podnikům co nabídnout, pokud jde o prakticky využitelné produkty, a proto tyto neměly zájem plýtvat časem a prostředky, zvláště pak v podmínkách globální recese.

V prezentacích semináře Diversity Management zcela chyběl popis diverzity pro osoby se zdravotním postižením, přestože minorita OZP je nejrozsáhlejší minoritou v ČR.

Personalisté z významných českých i nadnárodních firem diverzitu svého pracovního prostředí vnímají, ale prozatím důsledné aplikace diverzity pro OZP nejsou v českém prostředí masově rozšířeny. Nejčastější je praktická zkušenost s aplikací genderové diverzity - mnohé velké firmy ji mají zapracovanou do své strategie pro řízení lidských zdrojů.

Pojem Diversity Management je v češtině nový, bývá do češtiny doslovně překládán jako "řízení rozmanitosti, rozmanitosti" a doplněn krátkým vysvětlením. V odborných časopisech zaměřených na rozvoj lidských zdrojů se v posledním roce objevilo několik odborných článků na téma Diversity Management. Všechny vysvětlují pojem Diversity Management a jeho zásadní principy, čerpají zejména ze zahraniční literatury a jejich odborná úroveň je velmi různá. Jen velmi málo z nich uvádí konkrétní příklady z praxe při aplikování Diversity Management, vesměs jsou to zkušenosti ze zahraničí. S implementací Diversity Management v českém prostředí zatím zkušenosti nejsou, nicméně pojem Diversity Management znají

zejména personalisté velkých nadnárodních firem. Ve většině případů však chybí znalosti metod, kterými lze Diversity Management aplikovat.

8 Diverzita a osoby se zdravotním postižením (OZP)

Diversity Management neboli lépe diverzitu chápeme jako naplňování principů rovných příležitostí pro různé skupiny minorit ve společnosti. Určitá odlišnost, která zakládá příslušnost k té které minoritě neznamená diskriminaci, ale příležitost nebo výzvu k plnohodnotnému uplatnění jak v pracovním kolektivu (tedy na trhu práce) tak v občanské komunitě. Principy diverzity se často zaměřují s rovnými příležitostmi, ale zatímco rovné příležitosti mají legislativní rámec a jsou v jeho rámci právně vynutitelné (viz přijatý Antidiskriminační zákon), principy diverzity je možné naplňovat na základě uvědomělé dobrovolnosti, přičemž antidiskriminační zákon navozuje příznivé podmínky pro zavádění principů diverzity.

Uplatňování principů diverzity ve společnosti znamená, že se společnost snaží přijmout, udržet, podporovat a dále rozvíjet rozvoj jedinců z různých menšin a přispívat k obohacování většinové společnosti na základě různosti členů těchto menšin, přičemž principy diverzity lze aplikovat na všechny minority (včetně OZP). Jejich respektování znamená, že odlišnost příslušníků jednotlivých menšin nezakládá možnost jejich diskriminace (a to ani pozitivní). Naopak, vzájemné ovlivňování a propojování (prolínání) menšin a většinové společnosti vytváří synergické efekty jak v přijímání menšin většinovou společností, tak v jejich vzájemné interakci v pracovních kolektivech i občanských komunitách.

Protože početně nejrozsáhlejší minoritou v ČR jsou osoby se zdravotním postižením (1.015 mil. osob), zaměřuje se tento projekt na aplikaci principů diverzity, resp. na zavádění Diversity Management do praxe českých firem, s cílem přispět ke zlepšování zaměstnatelnosti OZP na trhu práce v ČR.

Základem diverzitního jednání a chování majoritní společnosti (vč. zaměstnavatelů) ve vztahu k zaměstnávání OZP je jak znalost postupů pro zavádění Diversity Management do praxe českých firem, tak znalost zásad správné komunikace s touto komunitou. Protože OZP nejsou homogenní skupina, ale člení se podle specifík jednotlivých druhů a stupňů postižení, je nutno pro každou ze základních a vybraných skupin OZP zařazených do projektu (tělesně postižení, zrakově postižení, sluchově postižení) vypracovat samostatné zásady správné komunikace pro každou skupinu OZP zvlášť. V praxi to znamená, že členové majoritní společnosti by měli získat všeobecný přehled o obecné charakteristice daného postižení, jeho etiologii a to jak z psychologického, tak ze speciálně pedagogického hlediska. Je důležité, aby prošli praktickým nácvikem dovedností vázaných k všeobecné mezilidské pomoci vzhledem ke specifičnosti handicapu a získali komunikační kompetence potřebné pro práci s danou skupinou.

Jinými slovy by členové majoritní společnosti měli vědět co je podstatou daného postižení a jak vzniklo, jak se k handicapovaným chovat, jak je oslovovat, jak jim nabízet pomoc, kdy jim pomoc nenabízet, na co se jich zásadně neptat, jak se jich dotýkat a kde a kdy, a naopak kde a jak se jich zásadně nedotýkat, vědět základní informace o jejich kultuře, o humoru té které skupiny OZP apod. Výsledkem aplikace diverzitního chování v praxi

bude skutečnost, že většinová společnost bude rozumět tomu, že handicap nemusí nutně znamenat neschopnost úspěšně se prosadit v osobním a profesním životě.

Seznámit se s těmito zásadami, přijmout je za vlastní, používat je v běžném životě znamená, že jste si osvojili kompetenci k diverzitě vůči osobám se zdravotním postižením. Tedy, že Vaše znalosti, dovednosti, postoje a hodnoty respektují menšinu OZP jako rovnocennou součást majoritní společnosti. Většina dosud zakořeněných postojů a předsudků mezi majoritní společností vůči OZP je dědictvím minulého historického vývoje a pouhá informovanost o zásadách správné komunikace k eliminaci nesprávných postojů nemusí stačit.

K dosažení kompetence k diverzitě vůči OZP u mladé generace, která není zcela paralyzována myšlenkovými stereotypy středních a starších generací je potřebné vytvořit **standardy komunikace** s každou ze skupin OZP. Tyto **standardy (doporučené postupy) komunikace budou tvořeny:**

- 1) **zásadami správné komunikace s osobami se sluchovým postižením, se zrakovým postižením a s osobami tělesně postiženými,**
- 2) **modelovými situacemi názorně ukazujícími základní chyby, kterých se většinová společnost dopouští při komunikaci s každou ze skupin OZP,**
- 3) **úspěšné životní příběhy (profesní) handicapovaných z každé ze skupin OZP, zpracované formou motivačních filmových dokumentů.**

Na základě studia zahraniční literatury a na základě zkušeností se zaměstnáváním OZP v ČR lze formulovat **desatero** pro vytváření a zavádění diverzitního jednání a postojů pro zaměstnavatele osob se zdravotním postižením. Desatero diversity pro OZP bude vytvořeno zejména pro majoritní společnost, aby chápala souvislosti a podmínky potřebné pro úspěšné začleňování (inkluzi) OZP do majoritní společnosti, tedy nejen pro zaměstnávání OZP.

Vytvořit takový materiál je nejen možné, ale je to i nutnost, protože zaměstnavatelé nemají dodnes k dispozici žádnou praktickou pomůcku, která by jim pomohla orientovat se jak a podle jakých kritérií by měli vytipovávat pracovní místa prioritně nabízená OZP s konkrétním handicapem.

Dále jim schází pomůcka, jak dle požadavků osob se zdravotním postižením upravovat pracovní náplň, pracovní místo, pracovní dobu atd. Stejně tak zaměstnavatelé nemají prakticky využitelné informace o zásadách správné komunikace s osobami se zdravotním postižením, nemají představu, jak by správná komunikace měla v praxi vypadat a naopak, jakých nejčastějších základních chyb se běžný příslušník majoritní společnosti ve styku s OZP dopouští. Nedokáží vnímat, co jsou speciální potřeby³ osob se zdravotním postižením. Tedy, chybí jim modelové situace v audiovizuální formě stejně jako motivační filmové dokumenty, které přinášejí svědectví o tom, že se navzdory nepřízni osudu lze mimořádně úspěšně uplatnit na trhu práce i v osobním životě (příklady dobré praxe).

Další bariérou bránící uplatňování diverzitního chování ze strany zaměstnavatelů je skutečnost, že osobou, která většinou provádí konečný výběr OZP pro příslušné pracovní

³ Speciálními potřebami vnímáme takový soubor opatření, který napomáhá osobě se zdravotním postižením uspokojovat běžné lidské potřeby. **Nejde o zvýhodňování, protěžování, upřednostňování!**

místo je personalista, který však dál už s přijatou OZP není v každodenním pracovním kontaktu. Proto je potřebné, aby s Desaterem diverzity, se zásadami správné komunikace, s modelovými situacemi i s příklady dobré praxe byli seznámeni (proškoleni) především bezprostřední nadřízení a spolupracovníci konkrétní OZP (Sokolovský, 2009, s. 1-2 [8]).

Jak ukazují dále uvedené konkrétní příklady se zaměstnáváním OZP v českých firmách, existují dobré zkušenosti s pracovním zařazením např. osob se sluchovým postižením, které můžeme považovat za dobré příklady intuitivního uplatňování principů diverzity vůči OZP.

Vyberme alespoň několik konkrétních příkladů:

Společnost VÍTKOVICE – ENVI, a.s – výrobce smaltovaných nádrží, čistíren odpadních vod, bioplynových stanic a ocelových konstrukcí, zaměstnává neslyšícího pracovníka na pozici projektant – konstruktér. Jeho pracovní náplní je projekčně-konstrukční činnost, práce na PC, styk s dodavateli a zákazníky, realizace staveb. S komunikací uvnitř pracovního kolektivu nejsou žádné zásadní problémy. Převažuje písemný styk a komunikace s maximálním využitím názornosti. Ve vnější komunikaci opět převažuje písemný styk. Určité komplikace, které v komunikační rovině občas nastávají, jsou dle vyjádření vedení firmy bohatě kompenzovány vysokou odborností pracovníka a jeho vysokou pracovní morálkou. Zvláštní náklady za zaměstnání této OZP byly nulové.

DOPRAVNÍ PODNIK OSTRAVY a.s. zaměstnává 3 pracovníky se sluchovým postižením, přičemž jeden z nich pracuje jako předák, který vede skupinu 14 slyšících pracovníků na úseku generálních oprav tramvají. Jak tvrdí obě strany (sám neslyšící předák, tak jeho podřízení) neexistují mezi nimi žádné pracovní nebo komunikační problémy. Přestože se jedná o skutečně neslyšícího pracovníka. Komunikace probíhá mluveným slovem a odezíráním, v případě složitějších problémů písemně. Všichni se shodují, že bezproblémová komunikace je pouze otázkou zvyku. Všechny OZP v tomto podniku pracují v plném pracovním nasazení s jediným omezením – z bezpečnostních důvodů nemohou vykonávat práce na střeších tramvají. Nemají akustickou kontrolu signalizující, že nad nimi přejíždí jeřáb. Ale jinak jsou plnohodnotnými pracovníky. Vícenáklady na jejich zařazení do pracovního procesu ve srovnání se zdravými pracovníky byly nulové.

Firma ŘEMPO HOLOUBEK PARTNER s.r.o. má v řadách svých zaměstnanců 16 osob s různými druhy zdravotního postižení. To jí umožňuje nabízet svým zákazníkům možnost uplatnění náhradního plnění ve smyslu zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, doplněného o prováděcí vyhlášku č. 518/2004, čímž získává konkurenční výhodu. OZP pracují v různých profesích, např. pracovníce se sluchovým postižením pracují v administrativě podniku. Do jejich pracovní náplně spadá vedení stavu zásob maloprodeje a prodejny kantýny (nákup, prodej, vedení skladové evidence, inventarizace), vedení došlé a odeslané pošty a ostatní administrativní činnosti na počítači (zpracování tabulek, internet, elektronická komunikace se zákazníky atd.). Náklady na přizpůsobení pracovních podmínek pro zaměstnávání OZP byly minimální – většina opatření se udála pouze v organizační a komunikační rovině, zapracování bylo částečně kryto grantem MPSV, pracovní výsledky OZP jsou velmi dobré.

MAGNETON a.s., Kroměříž zaměstnává 6 osob se zdravotním postižením na pozicích obráběč kovů a elektromechanik. Problémy se zapracováním a finanční náklady nutné na přizpůsobení pracoviště pro OZP jsou ve srovnání s pracovními výsledky OZP nízké.

Podobné zkušenosti mají i z řady dalších firem. Např. **KOSTAL CR, spol. s r.o.** zabývající se vývojem, výrobou a montáží elektrických a elektromechanických komponentů pro

automobilový průmysl zaměstnává 7 pracovníků se zdravotním postižením, **DRIESEN AEROSPACE CZ s.r.o.**, výrobní společnost se zahraniční účastí, vyrábějící interiéry pro letecký průmysl má ve svých řadách 4 OZP atd.

9 Příklady dobré praxe v oblasti zavádění Diversity Management pro OZP

9.1 Zavádění Diversity Management pro OZP ve společnosti ADECCO (Francie)

Počet zaměstnanců: 5000 (Francie), 30 000 (globálně), až 700 000 krátkodobých zaměstnanců denně (globálně)

Obrat: 17,2 mld. euro (globálně)

Internet: www.adecco.com

Hlavní obor podnikání: Personální agentura, nábor pracovníků

Název iniciativy: Program „Zdravotní postižení a dovednosti“ (Disability and Skills)

Speciální zaměření iniciativy: Zdravotní postižení

Geografické zaměření: Francie, Španělsko, Itálie, Belgie, Holandsko, Velká Británie

Datum zahájení: Francie, 1986; celá Evropa, 2000

9.1.1 Podstatné rysy iniciativy

- Realizovaná v šesti členských zemích EU
- Antidiskriminační vzdělávání a školení o otevřenosti vůči zdravotně postiženým pro všechny zaměstnance
- Nabízeno vzdělávání pro vyrovnání handicapu v dovednostech pro zdravotně postižené uchazeče v zájmu zajištění dlouhodobého zaměstnání
- Možnost pracovat pro 9 578 osob se zdravotním postižením v rámci Evropy v roce 2004

Motto: „Zdravotní postižení není v rozporu s pracovní kompetencí.“, Jerome Caille, generální ředitel (CEO), Adecco

9.1.2 Realizace

Iniciativa „Zdravotní postižení a dovednosti“ původně začala v rámci firmy Adecco ve Francii v roce 1986, jako forma pomoci zdravotně postiženým osobám v přístupu na trh práce. Po úspěchu programu ve Francii byl rozšířen do Španělska, Itálie, Belgie, Holandska, Velké Británie a Švýcarska. V roce 2005 byl dále rozšířen do dalších evropských zemí. Program prosazuje rovnost příležitostí pro všechny, kteří mají srovnatelné osobní dovednosti, kvality a zkušenosti. Cílem je nalézat pro osoby se zdravotním postižením vhodné pracovní příležitosti, zaměstnávat je, a pomáhat jim při rozvoji dalších dovedností v zájmu zajištění dlouhodobého zaměstnání.

V roce 2004 byl na mezinárodní úrovni vytvořen koordinační tým "Podnik a zdravotní postižení", který měl za úkol řídit realizaci a výstupy programu v rámci skupiny. Na úrovni skupiny je tým řízen projektovým ředitelem, který zodpovídá za společenskou odpovědnost a za projekt „Zdravotní postižení a dovednosti“. Tento manažer spolupracuje s projektovými lídry odpovědnými za program na národní a regionální úrovni. Koordinační tým zajišťuje předávání know-how o otevřenosti vůči osobám se zdravotním postižením, a usiluje o to, aby se tento přístup stal v rámci hlavních podnikových jednotek Adecco normou.

Interně se manažerům a zaměstnancům poskytuje povinné školení v oblasti zdravotního postižení a boje proti diskriminaci. Cílem školení je porozumění firemním hodnotám vztahujícím se k diverzitě, zajištění osobního nasazení při realizaci této firemní politiky, a pomoc zaměstnancům při řešení jednotlivých případů diskriminace. Program je vyhodnocován v rámci měsíčního, kvartálního a výročního monitoringu výsledků. Jsou vytvářeny výkazy o výsledcích a o počtu zaměstnaných osob se zdravotním postižením.

9.1.3 Výsledky

Adecco stanovuje dílčí a globální cíle pro sféru zaměstnávání osob se zdravotním postižením. V roce 2004 společnost napomohla získat práci 9 578 osobám se zdravotním postižením v celé Evropě, což představuje nárůst o 9% oproti roku 2003 – jde o překonání firemního plánu. Iniciativa „Pracovní postižení a dovednosti“ přinesla organizační a kulturní změny v prostředí, které bylo předtím vůči postiženým nepřátelské. Dosáhla toho cestou „de-mystifikace“ fenoménu zdravotního postižení na pracovišti. Program těží z podpory trvalých i dočasných zaměstnanců, s postižením i bez něj. Vytváří větší pocit uspokojení v řadách zaměstnanců a klientů. Závazek otevřenosti vůči osobám se zdravotním postižením napomohl společnosti Adecco k vítězství v několika obchodních soutěžích. (Keil et al., 2007, s.33 [3])

9.2 Zkušenosti společnosti IBM ČR se zaváděním Diversity Management

Společnost IBM Česká republika patří k nemnoha organizacím, které v naší zemi otevřeně deklarují svůj pozitivní postoj k diverzitě. Navíc do této oblasti neváhá investovat nemalé prostředky. I díky tomu se stala v roce 2005 vítězem soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi v České republice.

„Diverzita pro nás není pouze otázka žen coby menšiny v prostředí IT, ale např. i otázka národnostních menšin či problematika zaměstnávání lidí se zdravotním postižením,“ uvádí Petr Draxler, personální ředitel společnosti.

Pro podporu uplatnění osob se zdravotním postižením se IBM spojila s Národní radou zdravotně postižených a s Nadací Charty 77, s nimiž připravila projekt s názvem Univerzita 4G (tj. čtvrtá generace). Zmíněnou čtvrtou generací se rozumí zdravotně postižení spoluobčané, kterým dá Univerzita 4G možnost se vzdělávat a zvyšovat tak svou šanci na uplatnění na pracovním trhu. Společnost IBM do projektu věnovala nejen potřebné peníze, ale také nabídla uplatnění lidem, kteří univerzitu úspěšně absolvují.

„IBM, stejně jako řada dalších firem v České republice, trpí nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců z řad zdravotně postižených. Zatím je bohužel těžké nalézt mezi nimi dostatek kvalifikovaných lidí v oblasti informačních technologií, a navíc potřebujeme, aby se domluvili

anglicky, neboť je to náš firemní jazyk a v oblasti IT se bez angličtiny nikdo neobejde. Hledali jsme lepší způsob jak situaci řešit, než platit zákonem definované penále nebo nakupovat náhradní plnění u chráněných dílen. Chceme aktivně vytvářet pracovní místa pro zdravotně postižené a takto tuto komunitu lidí přímo podporovat,“ říká Petr Draxler.

Společnosti IBM se osvědčilo zahrnovat zaměstnance do přípravy projektů na podporu diverzity. „V době, kdy jsme se snažili prosazovat diverzitu stylem shora dolů, nepotkávalo se to vždy s pochopením, protože někteří kolegové v tom hledali snahu přenést americkou kulturu do místních vod a jiní zde zase shledávali příliš mnoho akademična a teorie,“ popisuje své zkušenosti Petr Draxler. „Proto se nyní snažíme spíše postupovat neformálně, např. pomocí skupiny lidí, kteří vnímají určitou skutečnost jako problém a chtějí se podílet na jeho řešení.“ Petr Draxler, personální ředitel IBM ČR. (Velíšková, 2007, s.55 [1])

9.3 Zkušenosti společnosti Easy Entrance (Rakousko) s pomocí zdravotně znevýhodněným občanům

Rakouská organizace Easy Entrance pomáhá zdravotně znevýhodněným občanům při lepší integraci do pracovního a veřejného života. Usiluje nejen o budování bezbariérových přístupů, ale hlavně o to, aby si zaměstnavatelé uvědomili, že skupina starších a postižených občanů představuje nevyužitá pracovní rezervy – přitom by často stačilo málo, aby měli možnost se začlenit. Easy Entrance se proto soustředí především na práci s podnikatelským sektorem a snaží se upozorňovat na dosud opomíjené příležitosti, vysvětlovat, co je možné učinit pro zlepšení, a zveřejňovat pozitivní modelové příklady.

Petr Milbradt, konzultant organizace Easy Entrance, k tomu říká: „Velmi často se bariéry nenacházejí ani tak v konstrukci budov, jako spíše v hlavách lidí, kteří v nich pracují. Postižení lidé tak často nedostanou ani šanci přihlásit se na vstupní pohovor, protože hned na začátku jim nějaký pracovník, který se řídí hlavně svými stereotypy, sdělí, že organizace nemá volná místa. Přitom pokud by se propracovali k personálnímu oddělení, mohli by uspět. Jde tedy nejen o pracovní procesy, ale i o myšlení jednotlivých zaměstnanců. Je důležité, aby se inkluzivní kultura firmy rozšířila opravdu do všech úrovní.“

V současné době organizace Easy Entrance pracuje na sestavení certifikačního systému, který bude založen na měření přístupnosti organizace, a to nejen ve smyslu bezbariérového uspořádání pracovního prostoru, ale zejména po stránce vstřícného chování vůči komunitě zdravotně znevýhodněných a starších lidí.

„Naším cílem je vybudovat prostředí nejen fyzicky, ale hlavně mentálně otevřené lidem s nějakým postižením. Systém certifikace představuje jen jednu z jeho součástí, další jsou například workshopy pro zaměstnavatele a poradenství v oblasti řízení společnosti.“ (Petr Milbradt, konzultant organizace Easy Entrance).

Easy Entrance se zaměřuje nejen na pomoc zdravotně znevýhodněným zaměstnancům, ale také radí firmám, jak zlepšit jejich produkty a služby, aby je mohli využívat i osoby se zdravotním postižením. Opět nejde jen o bezbariérové přístupy do budov, ale například i o zlepšování výrobků či vyvíjení produktů přímo pro menšinové skupiny zákazníků. Příkladem může být umístění Braillova písma na tlačítka výtahů či krabičky léků, což výrazně pomůže lidem s vadou zraku. Samostatnou kapitolu představuje celkové jednání s postiženými: dokáže personál obchodu či banky dobře obsloužit například nevidomého

či neslyšícího zákazníka? Nebo si neví rady? Jsou pracovníci služeb školeni, jak jednat v podobné situaci?

A konečně, co se týče bezbariérovosti přístupů, nejde jen o vstup do budovy, ale také o bezbariérové toalety či uspořádání prostoru tak, aby vyhovoval vozíčkářům. „Nestačí jen udělat nájezd bez schodů,“ uvádí Peter Milbradt konkrétní příklad. „Víte, že například řada bankomatů je umístěna příliš vysoko, takže vozíčkáři se k nim sice po nájezdu dostanou, ale nemohou je použít, protože nevidí na tlačítka?“

„Pro to, aby si firmy začaly více všimnout zdravotně znevýhodněných lidí jako zákazníků i zaměstnanců, je důležitá i informační kampaň. Některé společnosti jsou součástí tzv. spolupráce Respect, která vznikla v rámci společenské odpovědnosti firem a která zveřejňuje i dobré příklady v oblasti diverzity. Stále je jich však jen pár procent a proto doufáme, že se podaří jejich počet v budoucnu výrazně rozšířit.“ Petr Milbradt, konzultant organizace Easy Entrance. (Velíšková, 2007, s.95 [1])

Příklad, jaký význam diverzity a jejímu zavádění a využívání přikládají nadnárodní společnosti sídlící v Německu je charta diverzity – dobrovolná iniciativa na podporu zavádění diverzity (blíže viz příloha č. 2).

10 Nejčastější problémy při intuitivním využívání principů diverzity v ČR

Závěr materiálu o diverzitě a Diversity Management shrnuje nejčastější problémy (chyby), se kterými se lze v ČR při intuitivním využívání principů diverzity v praxi setkat.

Slovo „diverzita“, které se v poslední době stává oblíbenou součástí slovníku politiků, představitelů Evropské komise, struktur státní a veřejné správy, aktivistů v oblasti lidských práv a rovných příležitostí, reprezentantů různých menšin i novinářů se jen výjimečně vyskytuje ve slovníku manažerů, personalistů, podnikatelů a dalších představitelů subjektů, které formují trh práce. Přitom diverzita, jsou-li její principy aplikovány správně, je systémovým opatřením, které může trh práce v dlouhodobém horizontu pozitivně ovlivnit.

Pokusme se formulovat zásadní příčiny tohoto stavu:

10.1 Neznalost praktického významu pojmu „diverzita“

Převážná většina lidí u nás chápe pojem diverzita jako toleranci odlišností. Vytvoření společenského klimatu, ve kterém se nikdo nepohoršuje nad tím, že někdo vyznává jiné hodnoty, jinou kulturu, jiné společenské konvence. Tedy jakési tiché strpění těch, kteří se od majoritní společnosti nějak odlišují. Toto je velmi zúžený pohled na danou problematiku. Diverzita jde ve svém principu mnohem dále. V zásadě nepracuje s pojmem tolerance, ale s pojmem plná rovnoprávnost – vzájemná interakce – využívání odlišností k vzájemnému obohacení, a to nejen v rovině kulturní, společenské, ale i v oblasti ekonomické. Tím se dostává z pozice společenské a sociální povinnosti vynucené určitým vnějším tlakem z vyspělých států, do oblasti spontánní aktivity přinášející hmatatelné výsledky.

V civilizačně vyspělých zemích si v posledních letech začali intenzivně uvědomovat, že rozmanitost – tedy diverzita prospívá společnosti i ve smyslu společenském. Absorbování a plné společenské začlenění občanských menšin není jenom projevem vyspělosti dané společenské struktury, ale pokud je správně aplikováno i chápáno, stává se prvkem danou společností obohacujícím. A to ve sféře kulturní, hodnotové, mezilidské, ale také (jak už bylo výše řečeno) i v oblasti ekonomické.

Citibank, a.s., patří mezi největší propagátory diverzity v Česku. Koncept diverzity je jedním ze základních pilířů celosvětové politiky finanční skupiny Citigroup, do níž Citibank patří.

„Diverzita patří mezi základní námi ctěné hodnoty; je to jakási mantra společnosti Citigroup. Samozřejmě, že nejde jen o rovné příležitosti například ve vztahu k ženám a mužům, ale jedná se o celkový koncept diverzity v naší společnosti. Ten jednoznačně vymezuje náš rovný přístup k pohlaví, náboženskému vyznání, původu a barvě pleti. Troufám si tvrdit, že na světě nenajdete jinou společnost, kde by se najednou mísilo tolik ras, náboženství a kultur jako v Citigroup.“ Milan Ruttner, ředitel lidských zdrojů Citibank. (Velíšková, 2007, s.59 [1])

10.2 Problematické chápání potenciálních přínosů zaměstnávání OZP

Jen málokdo z představitelů naší průmyslové a ekonomické sféry si umí představit, jak by mohlo zavedení principů diverzity prospět jeho firmě. Uvedme tedy alespoň několik postřehů:

Access Matrix, Velká Británie je sociální podnik, který se zabývá prováděním výzkumů a poskytováním poradenských služeb zejména pro zvýšení rovnoprávnosti a diverzity na pracovišti. Používá propracovaný systém auditu sloužící k hodnocení organizace po stránce rovných příležitostí a diverzity. Výsledky vyhodnocení slouží klientům jednak jako certifikát kvality a etiky zavedení procesů, a jednak jako podklad pro zlepšení do budoucna.

„Klienti obvykle mají zájem o audit, protože potřebují certifikát kvality například k tomu, aby mohli získat zakázku ve státním sektoru. Často je výsledky překvapí a začnou se nad diverzitou zamýšlet hlouběji. Pochopí, že jim může pomoci v dalším rozvoji, že jim může otevřít nové obzory, například získat kvalitnější zaměstnance nebo zaujmout nové zákazníky. A to už stojí za úvahu.“ David Holley, konzultant Access Matrixu pro oblast diverzity. (Velíšková, 2007, s.87 [1])

Zaměříme-li se na osoby se zdravotním postižením, přinášejí tyto do firmy jiný způsob myšlení. OZP jsou ve většině případů lépe připraveny na zvládnání stresových situací. Jejich život jim nestandardní situace přináší mnohem častěji než majoritní populaci, a proto jsou zvyklí jim čelit mnohem efektivněji, s chladnou hlavou.

Zapojíme-li OZP do vývoje firemních produktů, jsou schopny přidat těmto produktům novou dimenzi, vycházející ze skutečnosti, že jejich potřeby z hlediska využití daného produktu jsou jiné než u příslušníků majoritní společnosti. Produkty tak získávají větší přidanou hodnotu, větší okruh zákazníků. Jenom v ČR žije dle statistických údajů více než milion OZP. To je bezesporu velmi zajímavá zákaznická skupina, o jejíž přízeň se stojí zato ucházet. A kdo lépe odhadne potřeby této skupiny, než právě její představitelé? Zdravotně postižení žadatelé o práci, kteří se o ni aktivně ucházejí často vykazují i dovednosti které chybí mnohým jiným, např. vysokou výdrž, právě proto že dokázali překonat různá protivenství, které jim choroba (postižení) i svět okolo přinesl. To by mohlo být ku prospěchu zaměstnavatelům, pokud

hledají lidi, kteří se nenechají odradit neúspěchy a dovedou překonávat usilovně překážky a pracovat na sobě.

Jak ukazují zkušenosti firem, zaměstnávajících OZP jsou tyto ve většině případů pracovníky velmi pečlivými, loajálními, kteří si váží svého místa a důvěry, kterou jim firma dala. Jejich pracovní morálka je velmi dobrá. Např. neslyšící si v práci podstatně méně povídá s kolegy o tématech s prací nesouvisejících, neposlouchá rádio, není rozptylován jinými vnějšími zvukovými vlivy. Dělá téměř výhradně pouze svou práci. Stejně tak bychom mohli dávat příklady o jiných druzích postižení.

Obecně OZP jsou mnohem vnímavější, senzitivnější, dokáží lépe odhadnout situaci a najít z ní východisko. To jsou vlastnosti generované každodenním „bojem o přežití“. Dokáže-li zaměstnavatel těchto vlastností využít, získává v OZP velmi cenného pracovníka.

„Všichni naši zaměstnanci, kteří mají nějaké postižení, patří mezi ty nejoddanější a nejloajálnější. Většinou nezvládají více než jedno, dvě stanoviště, ale na těch dokáží pracovat velmi dobře. Práce si váží a záleží jim na ní. Nestane se, aby přišli na svou směnu pozdě. Nestane se, aby do práce bez omluvy nedorazili vůbec. Snaží se v rámci svých možností o maximální výkony a pro naši společnost jsou určitě přínosem. A je zde ještě další aspekt. Většina lidí, kteří mají nějaké postižení, má dar nesmírné citlivosti. Vnímají své pocity daleko intenzivněji a stejně tak intenzivněji reagují a dávají je okolí znát. Jsou zrcadlem ostatních, kde můžeme vidět a pocítit, jak s druhými jednáme, mluvíme. A tak nás vlastně učí a obohacují.“ Erika Chroustová, HR manažerka, McDonalds. (Velíšková, 2007, s.29 [1])

Připočteme-li k tomu zákonem stanovenou povinnost zaměstnávat určité procento osob se zdravotním postižením, jejíž nesplnění je finančně postihováno, je patrné, že prostředky investované do přizpůsobení pracovních podmínek potřebám OZP, při správném uplatnění principů diverzity, tedy optimálního využívání odlišností některých svých zaměstnanců, mají zcela reálnou návratnost.

Obdobně, co bylo naznačeno ve vztahu k OZP, platí obecně i o jiných menšinách.

10.3 Obava ze zhoršení vnitřní komunikace při zavádění diverzity

Tato obava nemá žádný reálný podklad. Je-li vstup příslušníků menšin do firmy řádně připraven (uplatněním základních principů Diversity Management – prováděcího nástroje k aplikaci diverzity), jsou problémy ve vnitřní komunikaci minimální. Dokumentujme to opět na příkladu OZP – konkrétně osob se sluchovým postižením. Poskytne-li firma svým pracovníkům alespoň základní školení o správné komunikaci s neslyšícími, komunikační bariéra je eliminována. Ve vztahu k neslyšícím existuje celá řada obecně rozšířených mýtů. Např. že při komunikaci s neslyšícími je nutno křičet, že neslyšící, protože reaguje mnohdy odlišně, než je v majoritní společnosti zvykem, je duševně retardovaný apod. Nic z toho není pravda. Existuje široká variabilita stupňů sluchového postižení a prakticky každý neslyšící má vypěstován nějaký způsob, kterým se svým okolím komunikuje. Tento svůj komunikační kanál je schopen velice rychle adaptovat na konkrétní prostředí, takže na pracovišti, kde neslyšící komunikuje s určitým stálým okruhem spolupracovníků o tématech vymezených jeho pracovními povinnostmi a potřebami, tedy tématech, která jsou oběma stranám blízká a terminologicky známá, nebývají žádné problémy. Komunikuje se prostřednictvím počítače, odezíráním, prvky znakového jazyka, příp. mluveným projevem.

Podobně je tomu i u osob se zrakovým postižením. V dnešní době existuje celá řada účinných kompenzačních pomůcek. Elektronické lupy, čtecí zařízení využívající hlasové syntézy atd.

Obavy z komunikačních problémů lze tedy účinně minimalizovat dobrou přípravou na zaměstnání OZP. Školením o zásadách správné komunikace vč. seznámení pracovníků s určitými vyjadřovacími odlišnostmi a odlišnostmi v rámci společenských konvencí.

„Myšlenka diverzity jde dále než jen k uplatňování rovných příležitostí. Při vytváření pracovních týmů se proto snažíme nejen dávat prostor lidem z etnicky či kulturně odlišného prostředí, ale také se díváme například na psychologickou skladbu lidí v týmech tak, aby v ideálním případě byly zastoupeny všechny podstatné povahové vlastnosti potřebné k řešení projektu. Snažíme se i bourat stereotypy co se týče fyzického vzhledu lidí objevujících se na obrazovce. Nechceme tam mít jen samé mladé a štíhlé typy: popularitu si získala například jedna naše velmi korpulentní moderátorka. Vždyť plnější postava přece není žádný handicap! To jen někteří módní návrháři se zhlédli v anorektických modelkách a spolu s producenty přípravků na hubnutí postavili na ideálu štíhlosti svůj byznys. Ale většina žen v reálném světě vypadá jinak a pro někoho třeba i zajímavěji.“ Maud Gran Markkanenová, personální ředitelka Sveriges Television. (Velíšková, 2007, s.65 [1])

To platí obecně o jakýchkoliv menšinách.

10.4 Obava z vysokých nákladů na úpravy pracoviště umožňujících zaměstnávání OZP

I tato obava je v zásadě neopodstatněná. V rámci projektu Iniciativy Společenství EQUAL „Pro plný život“ realizovaného v letech 2005-2008 poskytlo několik desítek firem z ČR a Německa své reporty o zkušenostech se zaměstnáváním osob se sluchovým postižením (podrobnosti na <http://www.startindenjob.de/cz/738648/0semr81u5g2od2bqb4ua85e927/>). Až na několik málo výjimek jsou tyto zkušenosti velmi pozitivní.

Obecně lze zkušenosti těchto a dalších firem, které se nezáleky hypotetických komplikací a pro zaměstnání OZP se rozhodly, shrnout do konstatování, že náklady spojené s úpravou pracovních podmínek pro pracovníka s určitým postižením a eventuální problémy, které mohou na počátku nastat s jeho začleněním do pracovního kolektivu a plným zapracováním, jsou ve srovnání s jeho dobrými pracovními výsledky z dlouhodobého hlediska zanedbatelné. Ne vždy je totiž nutno provádět složité úpravy pracoviště, např. u jedné firmy, která se rozhodla do své mechanické dílny zaměstnat neslyšícího, stačilo namalovat na všechny otáčivé části strojů (vrtačky, soustruhy apod.) pruhy, aby tento pracovník, který neměl akustickou kontrolu zapnutí stroje, mohl stroj v provozu bezpečně identifikovat zrakem.

OZP ovšem nemusí zastávat pouze dělnické pracovní pozice. Jak už bylo naznačeno výše, velice dobře se uplatňují např. v projekční činnosti, ale i ve vedoucích funkcích. Např. členkou vrcholového managementu společnosti RWE Deutschland AG zodpovědnou za oblast informatiky je neslyšící pracovnice. Ministryně zdravotnictví ČR ve vládě premiéra Topolánka byla osoba s tělesným postižením. A tak bychom mohli pokračovat. Přirozená ambice OZP vyrovnat se zdravým lidem z jejich okolí je vede k tomu, že svůj handicap kompenzují zvýšeným zájmem o svůj obor, soustavným sebevzděláváním, iniciativou. V tomto trendu jsou handicapovaní studenti vedeni i na odborných školách. Dlouholetý ředitel Mateřské, základní a střední školy pro sluchově postižené ve Valašském Meziříčí zaměřené na obory informatika a elektrotechnika Mgr. Petr Šulák měl heslo, které nejen svým žákům

vytrvale vštěpoval, ale v praxi své školy i naplňoval: „Neslyšící maturant musí být minimálně jeden a půlkrát větším odborníkem ve svém oboru, než jeho zdravý kolega“. Proto také absolventi této školy nemají dlouhodobě v principu problém s dalším studiem na VŠ nebo s nalezením vhodného pracovního místa.

Pochopitelně i u OZP a všech dalších menšin se kromě pracovitých lidí vyskytují i ti, kteří o práci příliš zájem nemají. Nicméně při rozumné míře zobecnění zkušeností firem OZP zaměstnávajících, jsou pozitivní zkušenosti silně převažující.

„Z hlediska diverzity na pracovišti jsou pochopitelně nejdůležitější pracovníci oddělení lidských zdrojů a linií manažeři zodpovědní za řízení týmů. Proto právě je školíme nejčastěji. Přitom je nezbytné, aby tito lidé nejen pochopili logiku zaváděných změn, ale hlavně aby uvěřili myšlence diverzity jako takové, aby ji přijali za svou. Vždyť jsou to ponejvíce oni, kdo v praxi realizují firemní procesy, takže bez jejich správného přístupu nelze různorodost efektivně prosadit.“ Johan Horhammar, manažer společnosti Offentliga Jobb. (Velíšková, 2007, s.79 [1])

10.5 Shrnutí

Kritická analýza zahraničních pramenů nás přivádí k závěru, že přes množství literatury o diverzitě a Diversity Management, o etnické diverzitě, genderové diverzitě, věkové diverzitě nebyl vyvinut ucelený přístup k diverzitě vůči OZP s výjimkou diverzity vůči osobám se sluchovým postižením v Rakousku a v Německu, které budou dalším předmětem zkoumání v rámci tohoto projektu.

Úkolem řešitelů projektu Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost „Diverzita pro OZP“ je vyvinout praktické použitelné postupy pro zlepšení zaměstnatelnosti tří vybraných skupin OZP v ČR (osoby se zrakovým postižením, osoby se sluchovým postižením a osoby s tělesným postižením) a tak přispět k naplnění cílů projektu Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost „Diverzita pro OZP“ a naplnění bodu 13 Amsterdamské smlouvy (EU 1997), kde se explicitně zakazuje v členských zemích EU diskriminace v souvislosti s:

- pohlavím (gender),
- etnickým původem,
- vírou a náboženstvím,
- zdravotním postižením,
- věkem,
- sexuální orientací.

Diversity Management je postup, který napomáhá integrovat příslušníky menšin, kterým hrozí diskriminace podle bodu 13 Amsterdamské smlouvy do pracovních kolektivů na trhu práce a do občanské společnosti.

Příloha č. 1

Jednotlivé kroky pro zavádění a realizaci Diversity Management v praxi

Ad 1. – 3. Rozhodnutí o zavedení Diversity Management vrcholovým vedením firmy a vytvoření podmínek pro implementaci Diversity Management

- rozhodnutí a přijetí realizace Diversity Management na úrovni vedení podniku,
- aktivní účast vedení na procesu změny managementu,
- vyhrazení prostředků (časových, finančních, prostorových),
- komunikace strategie Diversity Management uvnitř & vně podniku, stanovení kompetencí,
- zapojení: manažera (manažerky) diverzity, kompetentních grémií, zájmových skupin atd.,
- zahrnutí všech horizontálních a funkcionálních oblastí,
- stanovená koordinace aktivit,
- vytvoření motivačních systémů,
- zakotvení Diversity Management v posuzování výkonů a v tréninku vedoucích pracovníků, analýza podniku,
- analýza kultury v organizaci, např. anketa mezi pracovníky (spokojenost, diskriminace, audity jako např. rodina&práce),
- metoda analýzy specifická pro oblast: personalistika (osobní data, další vzdělávání, postup při najímání, fluktuace, nemocnost, zastoupení různých skupin), analýza zákazníků (zákaznic), (anketa, analýza trhu), výroba (průběžná doba procesů, zmetky & kvalita), veřejná činnost,
- komunikace výsledků analýzy.

Ad 4. Definice Diversity Management pro podnik

- definice specifická pro organizaci,
- rozvíjení celkového pochopení Diversity Management & působení rozmanitosti v organizaci a v jejím okolí,
- vybudování souvislosti mezi Diversity Management a celkovou strategií podniku,
- odvození předloh a směrnic pro realizaci Diversity Management jakožto strategie organizace.

Ad 5. Vývoj a stanovení kontrolovatelných cílů:

- návrh celkové strategie na realizaci Diversity Management z analýz a v souladu s cíly organizace,
- odvození realizovatelných cílů/ukazatelů z celkové strategie,
- zohlednění širokého funkcionálního spektra (personální management, výroba, marketing, atd.),
- integrace Diversity Management do strategického controllingu (např. zapojení do Balanced Score Cards nebo vybudování Diversity Score Card).

Ad 6. Příklady cílů a opatření:

Tento projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

- vývoj příruček a podnikové filozofie, programy najímání zohledňující diverzitu, úvodní program pro nové pracovníky (pracovnice), vytváření heterogenosti v rozhodovacích grémiích,
- další vzdělávání, plánování kariéry, systémy mentoringu, dovednostní tréninky pro vedoucí pracovníky a zaměstnance zaměřené na diverzitu,
- uspořádání pracovní doby,
- motivační systémy,
- management konfliktů (supervize, mediace, tréninky komunikace a komunikační struktury),
- strategický plán se zaměřením na diverzitu ve veřejné činnosti (např. v eventmanagementu, vydavatelské činnosti),
- marketing a vývoj výrobku zaměřený na diverzitu.

Ad 7. Komunikace uvnitř & vně

- komunikace se zaměstnanci, (např. sdělení, intranet, vývěsky, folder, newsletter),
- komunikace s externími investory (zákazníky, tiskem, uchazeči, dodavateli, investory, kooperačními partnery atd.) přes homepage, výroční zprávy, prohlášení, folder,
- newsletter,
- komunikace v marketingu a reklamě, u podnikových akcí.

Ad 8. Hodnocení výsledků

- hodnocení dosažení cílů (dotazníky feedback, ankety, rozhovory, Balanced Score Card nebo Diversity Score Card),
- úprava cílů a opatření,
- náklady/výnosy, bilance.

(Einführung in Diversity Management, 2007, s.30-33 [5])

Příloha č. 2

Charta diverzity – dobrovolná iniciativa na podporu zavádění diverzity v Německu

V prosinci 2006 iniciovaly čtyři německé firmy (Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG, DaimlerChrysler AG) dobrovolnou kampaň – „Diverzita jako šance – Charta diverzity firem v Německu“. Podpisem dokumentu firma deklaruje svou ochotu podporovat, propagovat a dále rozvíjet uvnitř firmy diverzitu. Do května 2007 podepsalo chartu 70 firem. Ve Francii započala podobná iniciativa v roce 2004, a připojilo se k ní už 3000 firem. Rozšíření podobných iniciativ mezi firmami v EU může přispět k další propagaci hodnot diverzity.

Charta Diverzity pro Německo

10.6 Diverzita jako šance

Na hospodářské procesy v Německu dopadá různorodost moderní společnosti, ovlivňovaná globalizací a odrážející se v demografických změnách. Dospěli jsme k názoru, že v podnikání můžeme mít úspěch pouze za předpokladu, že přijmeme a využijeme fenomén diverzity. Součástí fenoménu diverzity jsou i různorodost ve složení naší pracovní síly, a rozmanité potřeby zákazníků a obchodních partnerů. Různorodé kompetence a talent manažerů a zaměstnanců otevírají cestu k inovativním a tvůrčím řešením.

Zavádění Charty Diverzity v našich společnostech si klade za cíl tvorbu pracovního prostředí, které je prosté jakýchkoli předsudků. Hluboce si vážíme všech svých kolegů nezávisle na pohlaví, rase, národnosti, etnickém původu, náboženství, světovém názoru, zdravotním postižení, věku, a sexuální orientaci. Ocenění a podpora potenciálu představovaného různorodou pracovní silou představuje pro naše společnosti ekonomický přínos.

Podporujeme atmosféru vzájemného respektu a důvěry, která bude mít pozitivní dopad na naši reputaci a morální kvality ve vztahu k našim partnerům a zákazníkům v Německu, a na celém světě.

V rámci této Charty se zavazujeme:

1. pěstovat firemní kulturu charakterizovanou vzájemným respektem a oceněním každého jednotlivce. Přejeme si vytvořit takové podmínky, aby všichni (nadřízení i kolegové) tyto hodnoty respektovali a řídili se jimi. Toto si vyžaduje jasně deklarovanou podporu manažerů a nadřízených.
2. dohlížet na to, že naše procesy řízení lidských zdrojů budou kompatibilní se stávající skladbou kompetencí, schopností a talentu našich zákazníků, a s našimi vlastními standardy výkonnosti pracovníků.
3. oceňovat diverzitu jak uvnitř, tak vně našich firem, být si vědomi inherentního potenciálu této diverzity, a snažit se jí využít k prospěchu naší firmy.
4. zajistit, aby implementace této Charty byla patřičně propagována v rámci interní a externí komunikace.
5. pravidelně každoročně zveřejnit naše snahy a úspěchy při propagaci diverzity.
6. informovat naše zaměstnance a kolegy o realizaci této Charty, a zajistit jejich aktivní účast.

Jsme zcela přesvědčeni, že propagace a oceňování lidské různorodosti bude mít na německou společnost pozitivní dopad. Tuto firemní iniciativu vítáme a plně podporujeme.

.....
Název firmy

.....
Prof. Dr. Maria Böhmer, německý ministr
pro otázky migrace, uprchlíků a integrace

(Keil et al., 2007, s.30-31 [3])

Bibliografie

- [1] Velíšková, H. *Víc (různých) hlav víc ví. Diversity Management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový Prostor, o.s., 2007. 97 s. ISBN: 978-80-903990-0-6.
- [2] Gardenswartz, L. & Rowe, A. *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. Chicago: Irwin Professional Pub, 1995. 175 s. ISBN-10: 0786304251. ISBN-13: 978-0786304257.
- [3] Keil, M. & Amershi, B. & Holmes, A. & Jablonski, H. & Lüthi, E. & Matoba, K. & Plett, A. & von Unruh, K. *Diversity Management – Vzdělávací manuál*. International Society for Diversity Management – idm, 2007. 54 s. [online]. [cit.2009-06-24]. Dostupný z WWW: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>.
- [4] *Glossary*. Office of Diversity and Inclusion. [online]. Datum poslední revize 19.5.2009 [cit.2009-06-24]. Dostupný z WWW: <http://www.diversity.hr.va.gov/glossary.htm#d>.
- [5] *Einführung in Diversity Management*. equalizent Schulungs- und Beratungs GmbH. TCA - ROADS FROM SILENCE / Sensibilisierungskoffer. Wien, 2007. 35 s.
- [6] Vokurka, M. & Chvojková A. *Metodická příručka pro zaměstnavatele v oblasti asistenčních činností*. Rozvojové partnerství PENTACOM v rámci projektu Iniciativy Společenství EQUAL „Rehabilitace – Aktivace – Práce“, 2008. 24s.[online].[cit.2009-06-24]. Dostupný z WWW: www.komora.cz/download.aspx?dontparse=true&FileID=1605.
- [7] *Zpráva o národních aktivitách ČR/Antidiskriminační školení a Diversity Management*. Poradna pro občanství, občanská a lidská práva. 2008. 45s.[online].[cit.2009-06-24]. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1624&langId=cs>.
- [8] Sokolovský, T. *Diversity Management v českých podmínkách*. Pracovní materiál CVIV, Ostrava, 2009, 1-2 s.

Reference

- **Projekt Alternativa.** <http://www.prace-jinak.cz/>
Pracovní portál, který je součástí projektu Alternativa, je určen zaměstnavatelům a zájemcům a zájemkyním o flexibilní formy zaměstnání (rodičům na mateřské a rodičovské dovolené, osobám se sníženou pracovní schopností, osobám starším padesáti let, osobám pečujícím o závislé osoby, studujícím, a všem ostatním, kdo chtějí pracovat formou flexibilních pracovních úvazků).
- **Projekt H/R/D/I.** www.hrdi.cz
Diversity management je jedním ze tří klíčových témat, na která se projekt H/R/D/I zaměřil. Další tvoří oblast zadávání veřejných zakázek – public procurement a sociální ekonomika.

- **Problematika přístupu na trh práce pro znevýhodněné osoby.** www.diversity-management.cz

Internetové stránky www.diversity-management.cz vznikly v rámci projektu **H/R/D/I - Human Resources Development Interface** (Prostředí pro rozvoj lidských zdrojů), který je financován z prostředků Evropského sociálního fondu v rámci Iniciativy Společenství Equal. S Novým Prostorem se v něm spojily komerční (Christian V.I.P. a MyAll Consulting) a neziskové organizace (Aisis) s cílem přinést a otestovat v ČR nové přístupy k řešení problematiky přístupu na trh práce pro znevýhodněné osoby.

- **Pracovní portál Stejná šance.** <http://www.stejnasance.rytmus.org/>
Pracovní portál Stejná šance je určen zaměstnavatelům, uchazečům o zaměstnání a všem, které zajímá problematika zaměstnávání osob se zdravotním a sociálním znevýhodněním.
- **Server provozovaný německým partnerem RWTÜV Akademie GmbH, Essen**
<http://www.startindenjob.de/cz/738648/0semr81u5g2od2bqb4ua85e927/>

Seznam zkratk

CSR	Corporate Social Responsibility
DM	Diversity Management
DSC	Diversity Score Cards
GeM	Gender Mainstreaming
NGO	Non-Governmental Organisation
NNO	Nestátní nezisková organizace
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OZP	Osoby se zdravotním postižením