

Vzdelávacia príručka pre manažment rozmanitosti

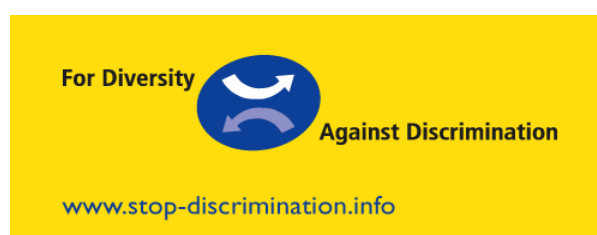
autori

**Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes,
Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba,
Angelika Plett a Kailash von Unruh**
(International Society for Diversity Management – idm)
www.idm-diversity.org

September 2007



2007 — European Year of Equal Opportunities for All



Obsah tohto materiálu nemusí odrážať názor alebo stanovisko Generálneho riaditeľstva Európskej komisie pre zamestnanosť, sociálne záležitosti a rovnaké príležitosti. Európska komisia ani žiadna osoba konajúca v jej mene nezodpovedá za spôsob, akým môžu byť informácie uvedené v tejto publikácii použité.

Táto publikácia vznikla na objednávku Európskej komisie v rámci Akčného programu Európskeho spoločenstva na boj proti diskriminácii (2001-2006). Tento program vznikol s cieľom podporiť účinnú implementáciu novej antidiskriminačnej legislatívy EÚ. Šesťročný program sa zameriava na všetky zainteresované strany, ktoré môžu pomôcť pri formulovaní vhodnej a účinnej antidiskriminačnej legislatívy a politik v členských štátoch EÚ-25, členských štátoch EFTA a v kandidátskych krajinách EÚ.

Obsah

Všeobecný úvod: Ako používať túto príručku?

Časť 1 – Úvod do rozmanitosti a manažment rozmanitosti

- 1.1. Príbeh o rozmanitosti: Žirafa a slon
- 1.2. Čo je rozmanitosť? Čo je manažment rozmanitosti?
- 1.3. Otázka európskej legislatívy
- 1.4. Business case za rozmanitosť

Časť 2 - Aplikácie manažmentu rozmanitosti

- 2.1. Chápanie celku: popis procesov zmeny marketingu rozmanitosti
 - 2.1.1. Proces prechodu k manažmentu rozmanitosti
 - 2.1.2. Postup pre potreby malých a stredných podnikov (MSP)
 - 2.1.3. Sedem krokov na využitie rozmanitosti ako zdroja
 - 2.1.4. Zásady implementácie manažmentu rozmanitosti
 - 2.1.5. Diversity Audit – nástroj sebahodnotenia spoločností
 - 2.1.6. Charta pre rozmanitosť – dobrovoľná iniciatíva
- 2.2. Prípadové štúdie good practice na pracovisku
 - 2.2.1. Adecco
 - 2.2.2. Air Products
 - 2.2.3. Dublin Bus
 - 2.2.4. Deutsche Bank
- 2.3. Príklady vnútro podnikových workshopov zameraných na manažment rozmanitosti
 - 2.3.1. Jednodňový workshop pre lídrov a líderky
 - 2.3.2. Informačný workshop pre zamestnancov a zamestnankyne
 - 2.3.3. Strategické hromadné podujatie na tému manažment rozmanitosti

Časť 3 – Doplnkové informácie

- 3.1. Zoznam odporúčanej literatúry
- 3.2. Európske internetové stránky zaoberajúce sa rozmanitosťou a manažmentom

Všeobecný úvod: Ako používať túto príručku?

Táto vzdelávacia príručka pre manažment rozmanitosti (Diversity Management) bola vypracovaná pre Európsku komisiu v rámci projektu „Anti-Discrimination and Diversity Training VT 2006/009”, ktorý založila a financuje Európska komisia.

Príručka bola vypracovaná ako doplnok a pomôcka k časti projektu, ktorá sa zameriava na manažment rozmanitosti. Zameriava sa na spoločnosti vo všetkých 27 členských štátoch Európskej únie a v Turecku, ich pracovníkov a pracovníčky, najmä však na ľudí v riadiacich pozíciách v zamestnávateľských organizáciách. Túto príručku môže takisto využiť aj širší okruh ľudí, ktorí sa zaujímajú o manažment rozmanitosti – trénerov a tréneriek, konzultantov a konzultantiek, či mnohých ďalších.

V prvej časti sa čitateľ alebo čitateľka oboznámi s manažmentom rozmanitosti ako vedným odborom. V Európe je manažment rešpektujúci rozmanitosti ešte stále mladou disciplínou. Táto príručka prináša stručný prehľad problematiky, definuje rozmanitosť a jej presadzovanie a opisuje prínosy, ktoré sú výsledkom implementácie manažmentu rozmanitosti v praxi.

Druhá časť sa sústreďuje na uplatnenie manažmentu rešpektujúceho rozmanitosť v praxi a ukazuje, ako môžu podniky iniciovať proces zmeny smerom k dosiahnutiu optimálneho manažmentu rozmanitosti. Nástroj sebahodnotenia, tzv. diversity audit, umožňuje podnikom overiť si svoju pozíciu v oblasti presadzovania a podpory rozmanitosti. Príklad Charty pre rozmanitosť ukazuje, ako môžu podniky v tejto oblasti navzájom spolupracovať. Skutočné prípadové štúdie z praxe zase slúžia na ilustráciu opatrení, ktoré prijali niektoré európske podniky na ceste správnym smerom. Príručka čitateľom tiež navrhuje možné spôsoby realizácie vnútropodnikových workshopov pre rozličné cieľové skupiny týkajúce sa problematiky manažmentu rešpektujúceho rozmanitosť.

Tretia časť ponúka doplnujúce informácie v podobe zoznamu odporúčanej literatúry a internetových stránok, ktoré sa venujú manažmentu rozmanitosti v Európe.

Časť 1 – Úvod do rozmanitosti a riadenia rozmanitosti

1.1. Príbeh o rozmanitosti: Žirafa a slon

Pán Žirafa si dal na predmestí postaviť nový dom podľa predstáv svojej rodiny. Bol to nádherný dom pre žirafy so vzdušnými miestnosťami a vysokými dverami. Vysoké okná poskytovali maximum svetla a výborný výhľad a zároveň chránili súkromie celej rodiny. Úzke chodby šetrili cenný priestor, ale neuberali domu na pohodlí. Dom bol tak dobre postavený, že získal národnú cenu pre najlepší žirafí dom roka a jeho majitelia boli veľmi hrdí.

Jedného dňa pán Žirafa, ktorý pracoval vo svojej modernej stolárskej dielni v prízemí, pozrel von oknom a zbadal pána Slona kráčajúceho dolu ulicou. „Toho predsa poznám,“ pomyslel si. „Pracovali sme spolu v rodičovskom výbore. A je to tiež výborný stolár. Čo keby som ho pozval, aby si prišiel pozrieť moju novú dielňu? Možno by sme dokonca mohli pracovať spolu na nejakých projektoch.“ A tak pán Žirafa vystrčil hlavu z okna a pozval pána Slona na návštevu.

Pán Slon sa nesmierne potešil; páčilo sa mu pracovať s pánom Žirafom a tešil sa, že ho lepšie spozná. Okrem toho vedel o jeho novej dielni a chcel ju vidieť. Prišiel k dverám na prízemí a čakal, kým mu otvoria.

„Len pod' ďalej, pod' ďalej,“ vítal ho pán Žirafa. Tu však nastal problém. Hoci hlavu pán Slon cez dvere prestrčil, ďalej sa nemohol pohnúť ani o krok. „Ešte dobre, že sme tieto dvere nechali upraviť tak, aby sa cez ne zmestilo aj moje stolárske vybavenie,“ povedal pán Žirafa. „Vydrž chvíľku, kým sa o to postarám.“ Žirafa odstránil niekoľko skrutiek a panelov a pán Slon bol dnu.

Práve si rozprávali príbehy zo svojej stolárskej praxe, keď sa zo schodov vedúcich na prízemie naklonila manželka pána Žirafu a zavolala: „Miláčik, telefón. Volá ťa tvoj šéf.“

„Vezmem si to hore u seba v pracovni,“ povedal pán Žirafa pánovi Slonovi. „Cít' sa tu ako doma, môže mi to chvíľku trvať.“

Pán Slon sa rozhladol okolo seba, na sústruhu vo vzdialenejšom kúte zbadal rozpracovaný výrobok a rozhodol sa lepšie si ho pozrieť. Vo chvíli, keď prechádzal cez dvere, ktoré viedli do dielne, začul zlovestný praskot. Vycúval z dverí a poškrabal sa na hlave: „Pôjdem asi radšej hore za pánom Žirafom.“ Ale po prvých pár krokoch schody začali praskať. Pán Slon vyskočil a zrútil sa na stenu. Tá sa tiež začala rúcať. Ako tam tak sedel, neupravený a vylakaný, dole schodmi prišiel pán Žirafa.

„Čo sa to tu, preboha, deje?“ opýtal sa ohromený pán Žirafa. „Snažil som sa tu cítiť ako doma,“ odpovedal pán Slon.

Pán Žirafa sa rozhladol dokola. „OK, viem, v čom je problém. Dvere sú príliš úzke. Budeme ťa musieť zmenšiť. Tu neďaleko sa cvičí aerobik. Odcvičíš si niekoľko lekcí, to by mohlo pomôcť.“

„Možno,“ povedal pán Slon nie veľmi presvedčivo.

„A schodisko je prislabé, aby unieslo tvoju váhu,“ pokračoval pán Žirafa. „Keby si absolvoval zopár večerných hodín baletu, som si istý, že tvoj krok bude ľahší. Dúfam, že to urobíš. Som rád, že si tu.“

„Možno,“ povedal pán Slon. „Ale aby som bol úprimný, nie som si istý, či by dom, ktorý bol navrhnutý pre žirafy, mohol byť niekedy vhodný pre slona. Aspoň nie bez zásadných zmien.“

(R. Roosevelt Thomas, (1999) *Building a House for Diversity*. New York, et.al.: American Management Association, str. 3-5.)

Otázka pri manažmente rozmanitosti znie: Ako môžeme spoločne vybudovať dom – náš podnik – kde budú všetky rozdiely rešpektované, nájdú si svoje miesto a aktívne využitie?

Mnohému sa možno priučiť z bájky R. Roosevelta Thomasa o žirafe a slonovi v súvislosti s rozmanitosťou a jej manažmentom.

1.2. Čo je rozmanitosť? Čo je manažment rozmanitosti?

Počet žien, starších ľudí, príslušníkov a príslušníčok menšín, či rozličných národností a migrantov pracujúcich v európskom hospodárstve sa v ostatných desaťročiach zvýšil. Meniace sa zloženie pracovnej sily až po najvyššie úrovne manažmentu je čoraz zreteľnejšie. Skutočnosť, že tieto skupiny ľudí sú zároveň aj spotrebiteľmi a zákazníkmi, tiež prináša nové výzvy. Zvyšujúca sa diverzifikácia spotrebiteľských potrieb si vyžaduje nové, kreatívnejšie stratégie na ich udržanie a inováciu produktov. Procesy, výrobky a služby sa musia prispôbiť, aby dokázali uspokojiť tieto špecifické potreby.

Veľa podnikov si však ešte stále kladie otázku: Prečo by sme sa mali zaoberať rozmanitosťou? Typickou odpoveďou je, že diskriminácia nie je správna, a to tak z právneho ako aj morálneho hľadiska. V súčasnosti sa však stále viac presadzuje aj iný pohľad na vec: Rozmanitejšia pracovná sile, tvrdia mnohí, dokáže zvýšiť efektivitu spoločnosti pri dosahovaní jej cieľov. Môže pozdvihnúť morálku, zlepšiť prístup na nové trhové segmenty a zvýšiť produktivitu.

Chápanie pojmu rozmanitosť sa vyvíja od 70-tych rokov minulého storočia, kedy sa tento pojem používal najmä v súvislosti s menšinami a ženami v zamestnaní. Manažéri sa pomerne dlho domnievali, že rozmanitosť na pracovisku je o zvyšovaní podielu zamestnancov na základe pohlavia, národného či etnického pôvodu, t.j. že cieľom je prijímať do zamestnania a zamestnávať väčší počet osôb zastupujúcich tzv. nedostatočne zastúpené skupiny. Ústavnými dodatkami prijatými v USA v roku 1974 a 1975 americká vláda začala na podniky tlačiť, aby zamestnávali viac predstaviteľov a predstaviteľiek menšín či žien, a aby zlepšili ich šance pre ďalší kariérny postup.

Veľmi skoro sa však zo strany odborníkov a odbornícok prejavili prvé pochybnosti o takejto tzv. pozitívnej diskriminácii (angl. affirmative action). Všimli si, že tento prístup ostal v izolácii na oddeleniach ľudských zdrojov a nedokázal sa rozšíriť v rámci celej spoločnosti a jej rôznych prostredí. Na začiatku sa používali veľmi kreatívne spôsoby nábora a zamestnávania pracovníkov a pracovníčok, ktorých cieľom bolo zmeniť štruktúru ľudí zamestnaných v spoločnosti. Ale v mnohých prípadoch bola fluktuácia zamestnancov príliš vysoká a menšiny ani ženy nedosahovali taký kariérny postup, ako sa očakávalo. Osoby, ktorým bola tzv. pozitívna diskriminácia určená, boli ostatnými zamestnancami často označované za nekvalifikované. „Dominantná kultúra“ bielych anglosaských mužov vnímala rovnosť príležitostí ako zásterku pre opačnú diskrimináciu. Výsledkom bolo rušenie alebo zanedbávanie realizácie programov pre rovnosť príležitostí v spoločnostiach.

Potreba ísť ďalej než po personálne oddelenie (a zároveň ho do toho zapájať), je zrejmá aj zo štúdie Európskej komisie (2003: 3) nazvanej *The Costs and Benefits of Diversity*. Štúdia uvádza, že päť najväčších výhod, ktoré rozmanitosti pripisujú samotné „spoločnosti, ktoré uplatňujú aktívne politiky rozmanitosti“, zahŕňa:

1. posilnenie kultúrnych hodnôt v rámci organizácie
2. zlepšenie dobrého mena spoločnosti
3. pomoc pri získavaní a udržaní vysoko talentovaných ľudí
4. zlepšenie motivácie a efektívnosti zamestnancov a zamestnankýň
5. posilnenie ich inovatívnosti a kreativity

V prípade týchto prínosov uvádzaných samotnými spoločnosťami je dôležité, že sa týkajú podniku ako celku a nie len jedného oddelenia, ako aj zamestnancov a zamestnankýň na všetkých úrovniach, predovšetkým však na vedúcich pozíciách a vrcholového manažmentu.

Čo je manažment rozmanitosti?

Manažment rozmanitosti je jednoznačne niečo viac než rozmanitosť ako taká. Základnou otázkou je, ako môže spoločnosť aktívne a strategicky narábať s rozmanitosťou. Aby sme boli presnejší, aké aktivity je potrebné uviesť do života pre potreby účinnej realizácie podnikovej stratégie, ktorá rozmanitosť chápe ako prínos k vlastnej identite?

Slovami bájky o žirafe a slonovi: po prvé, spoločnosť, ako dom, by mala vedieť, či a prečo slona potrebuje (príklad - podniková stratégia). Po druhé, spoločnosť musí preskúmať svoj dom v zmysle zabezpečenia potrieb (príklad - silné a slabé stránky: SWOT analýza). Inými slovami, aby sa spoločnosť dokázala vyrovnáť s určitými rozdielmi, musí ich rešpektovať a uznať. Po tretie, integráciu slona bude nevyhnutne sprevádzať isté napätie, ktoré je potrebné akceptovať a pozitívnym spôsobom vyriešiť (manažment zmeny). Po štvrté, je pravdepodobné, že celý dom sa bude musieť do určitej miery zmeniť, inak v ňom slon neostane (zmena kultúry). A nakoniec, ak bude spoločnosť úspešná, dokáže prilákať viac zvieracích druhov a zároveň aj viac jednotlivcov z každého druhu!

Keď sa podarí zamerať sa na rozdiely a podobnosti v rámci spoločnosti a jej podnikového prostredia, prichádza na rad otázka, ako to celé riadiť. „Citlivý prístup“ k rozdielnostiam je potrebný, ale na realizáciu pozitívnych zmien sám o sebe nepostačuje.

Manažment rozmanitosti sa teda zaoberá integráciou myšlienok a metód podpory rozmanitosti do každodenných riadiacich a vzdelávacích procesov spoločnosti a jej okolia. Podnikateľské rozhodnutia je potrebné prijímať v atmosfére dôvery, porozumenia a vzájomné uznania. Thomas a Ely to zhrnuli jednoznačne: „A napriek tomu tento nový model pre riadenie rozmanitosti umožňuje spoločnosti prijímať rozdiely medzi zamestnancami či zamestnankyňami za svoje tak, že sa z nich učí a vďaka nim rastie....Všetci spoločne tvoríme jeden tím s našimi rozdielmi – nie *napriek* nim.“ (1996:10)

Manažéri a manažérky potrebujú mať na stole výsledky. Zvyčajne sa nezaujímajú o krásne formulovanú, ohromujúcu teóriu. Aby mohli svoje ciele dosiahnuť, a aby získali oproti konkurencii výhodu, potrebujú porozumieť svojmu externému prostrediu vrátane trhu a poslaniu, vízií, stratégii a kultúre spoločnosti. A teraz „sa otázkou stáva: Aký pomer rozmanitosti má potenciál poskytnúť nám strategickú výhodu, alebo oslabiť našu schopnosť plniť stanovené ciele? Práve týmto pomerom sa musíme zaoberať. Ostatné otázky týkajúce sa rozmanitosti môžeme spokojne ignorovať“ (Thomas 2006:122). Rozhodnutie o konkrétnom pomere rozmanitosti je **strategickým** rozhodnutím, kľúčovým pre prežitie spoločnosti. Tu zohrávajú dôležitú úlohu ďalšie otázky: Prečo práve takéto zloženie ľudí a nie iné? Oplatí sa ho vôbec vytvoriť a udržiavať? Pridáva spoločnosti hodnotu? Ak je odpoveď na posledné dve otázky áno, manažéri alebo manažérky sa musia rozhodnúť. Ak sa rozhodnú ísť touto cestou, očakáva sa, že sa jej budú pevne držať. Týka sa všetkých úrovní a všetkých oddelení a divízií organizácie, od personálneho oddelenia, cez marketing a reklamu, výskum, vývoj a výrobu až po vrcholový a projektový manažment ako aj rozličné projektové tímy, spoločné podniky a akvizície.

Na základe vyššie uvedeného môžeme manažment rozmanitosti definovať nasledovne:

Manažment rozmanitosti je aktívne a vedomé rozvíjanie strategického, komunikačného a manažérskeho procesu, orientovaného na budúcnosť a budovaného na hodnotách, pre prijímanie a využívanie určitých rozdielov a podobností ako potenciálu v rámci organizácie; procesu, ktorý vytvára pridanú hodnotu spoločnosti.

V neposlednom rade je nutné uviesť, že manažment rozmanitosti nemôže existovať bez ukotvenia v morálnom a legislatívnom prostredí. Etika a zákony týkajúce sa antidiskriminácie nie sú len súčasťou prostredia spoločnosti, samotná identita spoločnosti musí odzrkadľovať naše tradície v oblasti ľudských práv.

1.3 Otázky európskej legislatívy

Nová situácia vyvolaná európskou legislatívou, ktorá zakazuje diskrimináciu na základe rasy alebo etnického pôvodu, pohlavia, náboženstva, zdravotného postihnutia, veku a sexuálnej orientácie, mala zásadný dopad na podniky v celej Európe. V decembri 2006 bol preformulovaný článok 13 a všetky členské štáty ukončili implementáciu dvoch smerníc do svojich národných právnych poriadkov. Legislatívne prostredie sa tak pre podnikateľské subjekty zmenilo. Článok 13 Zmluvy ES hovorí:

„Rada môže, bez toho, aby boli dotknuté ostatné ustanovenia tejto zmluvy a v rámci právomocí, ktorými je poverené spoločenstvo, na návrh Komisie a po porade s Európskym parlamentom, jednomyselne prijať opatrenia na boj proti diskriminácii založenej na pohlaví, rasovom alebo etnickom pôvode, náboženskom vyznaní alebo viere, postihnutí, veku alebo sexuálnej orientácii.“

Tento článok nie je priamym zákazom, ale skôr splnomocňovacím ustanovením, ktoré EÚ umožňuje prijímať opatrenia na boj proti vymenovaným formám diskriminácie. Predtým existovala veľmi rozsiahla európska legislatíva a judikatúra (súdne rozhodnutia) týkajúca sa zákazu diskriminácie na základe národnosti a pohlavia.

EÚ v zmysle článku 13 prijala v roku 2000 dve smernice na boj proti diskriminácii.

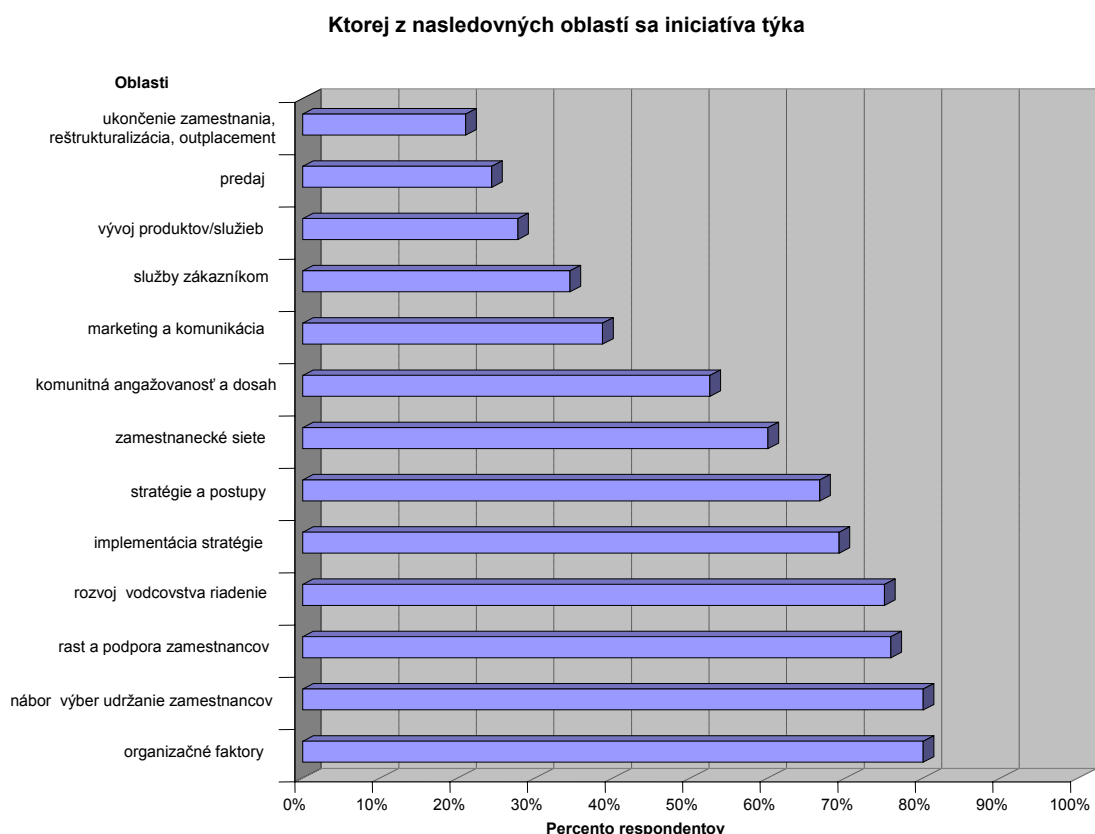
- **Smernica, ktorou sa zavádza zásada rovnakého zaobchádzania s osobami bez ohľadu na rasový alebo etnický pôvod** (smernica Rady č. 2000/43/ES), ktorá zakazuje diskrimináciu z dôvodu rasy v oblasti zamestnanosti, vzdelávania, sociálneho zabezpečenia, zdravotnej starostlivosti a prístupu k tovaru a službám.
- **Smernica, ktorá ustanovuje všeobecný rámec pre rovnaké zaobchádzanie v zamestnaní a povolani na základe náboženského vyznania alebo viery, postihnutia, veku a sexuálnej orientácie** (smernica Rady č. 2000/78/ES).

V súčasnosti má už každý členský štát vypracovanú vlastnú národnú antidiskriminačnú legislatívu.

1.4 Business case za rozmanitosť

1

Hoci sa ciele a očakávané prínosy jednotlivých politík rozmanitosti a súvisiacich prístupov značne líšia, spoločnosti vo všeobecnosti predpokladajú zlepšenia na niekoľkých kľúčových frontoch vrátane: zmeny podnikovej kultúry, zlepšenia kultúrneho mixu a rozmanitosti pracovnej sily, zlepšenia trhových príležitostí, obrazu spoločnosti navonok a jej imidžu. Uvedené sa odráža vo funkčných oblastiach, na ktoré sa iniciatívy na podporu rozmanitosti zameriavajú (tabuľka č. 5).



Tabuľka č. 5: Oblasti, na ktoré sa zameriavajú iniciatívy na podporu rozmanitosti

Pomoc pri získavaní vysoko kvalitných pracovníkov a znižovaní prevádzkových nákladov vďaka nižšej fluktuácii zamestnancov a nižšiemu absentérstvu. Na základe nezávislého prieskumu zameraného na dôsledky šikanovania a obťažovania napríklad britská spoločnosť Royal Mail odhaduje, že zavedením stratégií a postupov na boj proti šikanovaniu a obťažovaniu sa jej podarilo ušetriť približne £7 miliónov.

¹ Európska komisia, (2005) *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, str. 20-25.

- ***Zmena podnikovej kultúry a posilnenie kapitálu organizácie***

Tak ako spoločnosti kladú stále väčší význam na spoločné firemné hodnoty a filozofiu, mnohé podniky sa snažia zamerať na dosiahnutie trvalej zmeny podnikovej kultúry. Pri presadzovaní prostredia v rámci organizácie, ktoré rešpektuje rozmanitosť a bojuje proti diskriminácii, spoločnosti si dobre uvedomujú, že pre svoje iniciatívy zamerané na podporu rovnosti potrebujú získať podporu zo strany zamestnancov.

Konzultácie v rámci EBTP (European Business Test Panel) zdôraznili skutočnosť, že diskriminačné postoje a správanie na pracovisku predstavujú hlavné prekážky pre zavádzanie a presadzovanie postupov a praktík na podporu rozmanitosti. V prípade mnohých spoločností preto stratégie na zvýšenie povedomia a pochopenie problematiky rozmanitosti a politík na jej podporu tvoria základnú súčasť realizácie iniciatív na podporu rovnosti. Táto túžba zvýšiť povedomie a získať si „hlavy a srdcia“ zamestnancov je zrejmá aj z nadpisov a sloganov používaných v súvislosti s programami na podporu rozmanitosti, napr.: „V Tesco je každý vítaný“; „Otvorená myseľ, otvorené trhy“ (originálne znenie: Open Minds, Open Markets) (UBS); „Telo starne, myseľ mladne“ (originálne znenie: Getting Older, Thinking Younger) (Pfizer Deutschland); či „Inklúziou k úspechu“ (originálne znenie: Success Through Inclusion) (Barclays PLC). Mnohé spoločnosti považujú za kľúč k úspechu politiky rozmanitosti, ktoré prispievajú k vytváraniu prostredia, v ktorom má svoje miesto vzájomný rešpekt a inklúzia.

Spoločnosť TNT so sieťou prevádzok po celom svete uplatňuje globálnu stratégiu podpory rozmanitosti a inklúzie s mnohými príkladmi dobrej praxe v rámci jej rozličných podnikateľských aktivít. Jej rakúska pobočka TNT Austria, už niekoľkokrát ocenená za podporu rozmanitosti, vypočítala, že uplatňovaním efektívneho manažmentu rozmanitosti a inklúzie sa jej poradilo znížiť ročnú mieru fluktuácie zamestnancov z 25% v roku 2000 na 10% v roku 2003, pričom podobné výsledky dosiahla aj v prípade absentérstva. Okrem toho sa jej vďaka zamestnávaniu ľudí so zdravotným postihnutím podarilo na daniach ušetriť €15,000.

Mnohé iniciatívy sú sprevádzané komunikačnými a osvetovými kampaniami, ktoré sú zamerané na zamestnancov a zamestnankyne a rovnako i na zákazníkov a zákazníčky. Spoločnosti takisto stále vo väčšej miere realizujú každoročné prieskumy názorov svojich zamestnancov a zamestnankýň, ktorých cieľom je získať informácie o ich názoroch a postojoch k problematike rovnosti a rozmanitosti a zistiť, ako sa mení vnímanie/spokojnosť zamestnancov a zamestnankýň s politikami a postupmi, ktoré spoločnosť uplatňuje.

Zmeny v širšej spoločnosti i na trhu práce a tovarov sú často sprevádzané nárastom rozmanitosti, čomu sa podniky musia prispôbiť. Aby bolo možné dosiahnuť udržateľný rast, spoločnosti sa musia naučiť riadiť a využívať celý potenciál, ktorý rozmanitosť ponúka. Jedným z priekopníkov komplexného manažmentu zmeny tvárou v tvár rozmanitosti je spoločnosť Royal Dutch Shell,

ktorá využíva trojúrovňový program riadenia rozmanitosti a inklúzie, ktorý napomáha jej proces zmeny. Program sa sústreďuje na systematické zmeny a vychádza z presvedčenia, že zmena sa musí uskutočniť súčasne na personálnej, interpersonálnej aj na úrovni organizácie.

Niektoré spoločnosti zistili, že iniciatívy na implementáciu a upevnenie politík a postupov na podporu rozmanitosti majú širšie druhotné účinky a kultúrne dopady vyplývajúce z toho, že zlepšujú kvalitu komunikačných a informačných kanálov v rámci podniku. Lepšie komunikačné spôsobilosti potom ďalej posilňujú schopnosť rozvíjať spoločnú kultúru, spoločné normy a hodnoty v rámci spoločností aj skupín spoločností.

Podobne postupy na podporu rozmanitosti a inklúzie majú zásluhu na zlepšení štýlu riadenia a manažérskych spôsobilostí a výkonu v takých oblastiach ako komunikácia, riadenie ľudských zdrojov, stanovovanie cieľov a plánovanie.

- ***Zlepšenie kultúrneho mixu a rozmanitosti pracovnej sily – prínosy ľudského kapitálu***

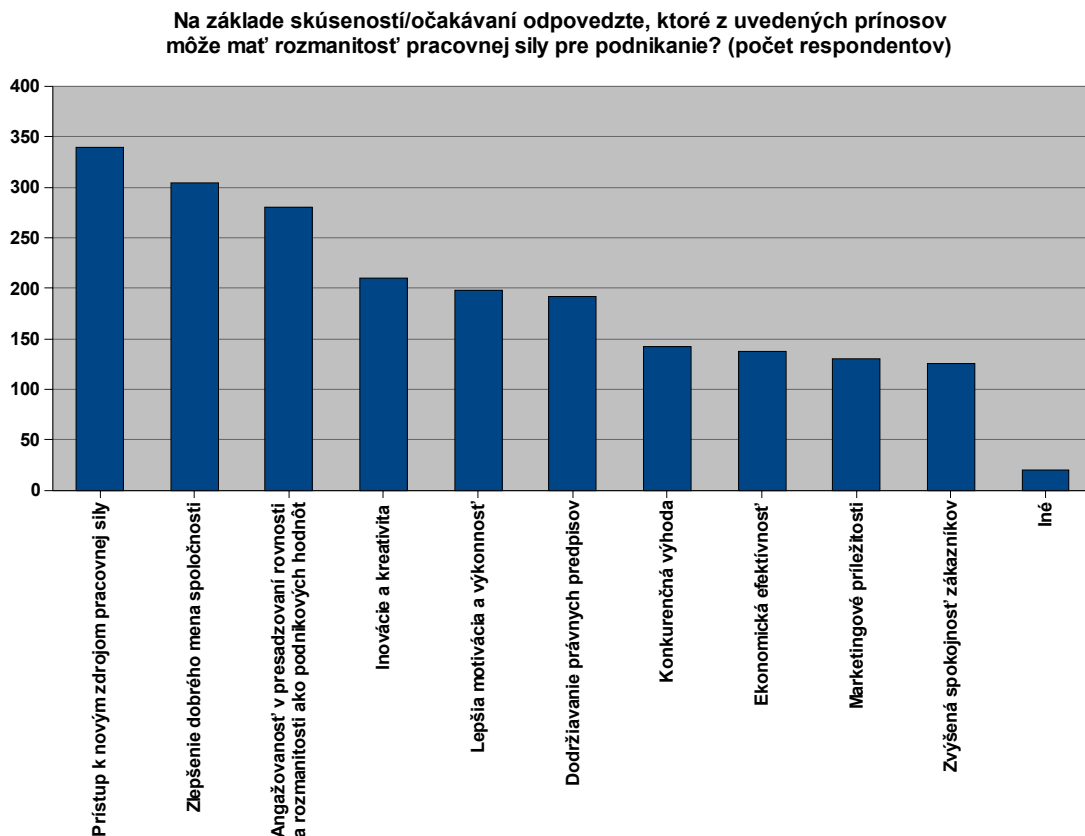
Ako sme už skôr zdôraznili, vysoko kvalifikovaná, inovatívna a rozmanitá pracovná sila je pre úspech v podnikaní dôležitá. Vyriešenie problému s nedostatkom pracovnej sily a získanie a udržanie kvalitných zamestnancov a zamestnankýň z rozličného prostredia a zázemia skutočne patria medzi hlavné dôvody, prečo spoločnosti realizujú politiky na podporu rozmanitosti. V prieskume EBTP označilo túto skutočnosť za primárny podnikateľský prínos viac ako 40% všetkých spoločností.

Pre mnohé spoločnosti je prehĺbenie rozmanitosti pracovnej sily hlavným cieľom. Konzultácie EBTP upozornili na skutočnosť, že zlepšenie prístupu k väčšiemu počtu potenciálnych zamestnancov či zamestnankýň a schopnosti prilákať a udržať si kvalitných ľudí z rozličných prostredí je jedným z najvýznamnejších dôvodov pre zavádzanie politík a postupov na podporu rozmanitosti. Niektoré spoločnosti okrem toho uviedli, že keď svoje náborové úsilie viac zamerali na konkrétne komunity, ich postavenie v rámci týchto komunit sa zlepšilo v oveľa širšom meradle.

Na dosiahnutie takýchto zmien v zamestnaneckej štruktúre spoločnosti používajú širokú paletu rozličných iniciatív. Patrí sem inzercia/reklama osobitne zameraná na znevýhodnené alebo spoločensky marginalizované komunity a vytváranie partnerstiev s komunitnými a štatutárnymi agentúrami s cieľom zvýšiť svoje náborové úsilie a zároveň podporiť ciele sociálneho a ekonomického rozvoja na miestnej/regionálnej úrovni. Predchádzajúca časť poukázala na niektoré ciele pozitívne akčné stratégie osobitne zamerané na slabo zastúpené skupiny, ako sú etnické menšiny a ľudia so zdravotným postihnutím, vrátane: podpory prístupu k práci, odbornej prípravy a prístupu k vyššiemu vzdelaniu.

Vnútropodnikové personálne politiky, ktoré podporujú nábor zamestnancov a zamestnankýň s cieľom zvýšiť rozmanitosť pracovnej sily, sú často doplnkom k spomínaným aktivitám zameraným navonok. Niektoré spoločnosti zmenili personálne nároky na uchádzačov s cieľom aktívne zvyšovať rozmanitosť pracovnej sily a od potenciálnych zamestnancov či zamestnankýň napríklad požadujú, aby boli nezaujatí či nezaujaté, ovládali viac ako jeden jazyk, mali interkultúrne skúsenosti, cit pre životné prostredie, aby podporovali rovnosť príležitostí, atď.

Tabuľka č. 6: Ako sú vnímané prínosy rozmanitosti



Niektoré spoločnosti pôsobiace v štátoch alebo v odvetviach, ktoré trpia nedostatkom pracovnej sily, uzavreli dohody so zahraničnými alebo miestnymi úradmi/ministerstvami práce, že prijmú a vyškolia určitý počet zamestnancov a zamestnankýň zo zahraničia. Napr. španielska spoločnosť Grupo Vips má takéto dohody podpísané s Rumunskom, Bulharskom, Marokom, Ekvádorom, Kolumbiou a Dominikánskou republikou. Súčasťou náborových aktivít je prípravné školenie potenciálnych zamestnancov a zamestnankýň, často v ich domovskej krajine, v rámci ktorého sa učia španielčinu. Spoločnosť zdôrazňuje, že po prijatí do zamestnania majú ľudia zo zahraničia zaručenú rovnosť príležitostí vo všetkých aspektoch zamestnania a ďalšieho rozvoja.

Dôležitú úlohu pri zvyšovaní rozmanitosti pracovnej sily svojich klientov a riešení otázky nedostatočného zastúpenia znevýhodnených skupín zohrávajú aj niektoré personálne agentúry, napr. Manpower, Randstad a Adecco. Všetky uplatňujú inovatívne a proaktívne iniciatívy na riešenie problematiky sociálnej exklúzie, zlepšenia rozvoja zručností a prekonania rozdielov medzi zamestnávateľmi a rozličnými komunitami. Napríklad personálna agentúra Randstad, ktorá bola za ostatné tri roky pravidelne oceňovaná ako jeden z najlepších zamestnávateľov v Belgicku, má zriadenú špeciálnu divíziu pre rozmanitosť, ktorá povzbudzuje zamestnávateľov, aby v rámci svojich náborových postupov uplatňovali zásadu rovnosti a zároveň spoločnostiam pomáha realizovať potenciálne výhody vyplývajúce z rozmanitosti.

Predovšetkým nadnárodné spoločnosti sa snažia posilniť svoje globálne riadiace kapacity pomocou iniciatív, ktoré im zabezpečia rozmanitých a kultúrne spôsobilých zamestnancov a zamestnankyne, ktorí dokážu pracovať aj napriek existujúcim národným, jazykovým a kultúrnym hraniciam. Takisto sa usilujú získať zamestnancov či zamestnankyne reprezentujúce miestne komunity a krajinu na všetkých úrovniach prevádzky a riadenia spoločnosti.

Okrem zvyšovania rozmanitosti pracovnej sily spoločnosti potrebujú schopnosti na jej riadenie a vybudovanie prostredia, ktoré zabezpečí rešpekt a rovnosť pre všetkých. Na túto potrebu odpovedali zavedením rozličných personálnych politík a programov zameraných na zlepšenie pracovného prostredia a kvality praxe zamestnancov a zamestnankýň. Patria sem: programy na boj proti šikanovaniu, flexibilný pracovný čas a práca z domu, politiky a postupy týkajúce sa vybavovania sťažností a bezpečnosti práce, vedenie záznamov potrebných pre vyhodnotenie pokroku dosiahnutého pri plnení cieľov v oblasti rovnosti.

Mnoho programov sa zameriava aj na rozvoj zamestnancov aj zamestnankýň a osvetu týkajúcu sa širokého spektra súvisiacich potrieb. Patria sem: školenia týkajúce sa rozmanitosti, výmenné programy, legislatívne otázky a dodržiavanie predpisov, budovanie vodcovských/manažérskych zručností a angažovanosti, jazykové a integračné programy pre migrantov, spravodlivý proces náboru, výberu a hodnotenia, a programy manažmentu zmeny. Veľa spoločností poskytuje manažérom i manažérkam aj súbory nástrojov na plánovanie výkonnosti, kontrolné listy (tzv. checklists) a pomôcky, ktoré napomáhajú realizáciu politiky na presadzovanie rozmanitosti.

Rozmanitosť pracovníkov a pracovníčok s vysokými ľudskými kvalitami tiež pomáha jednoduchšie uspokojiť požiadavky rozmanitej zákaznickej základne, čo vedie k zlepšeniu zákazníckych služieb. Okrem toho poskytuje dodatočné zdroje pre prístup na nové trhy a získavanie trhových informácií. Mnohé spoločnosti v súčasnosti podporujú tzv. employee resource groups, ktoré prispievajú k zlepšovaniu dvojsmerných komunikačných procesov a pomáhajú spoločnostiam pri konzultáciách a získavaní informácií.

- **Zlepšenie trhových príležitostí**

Stratégie podpory rozmanitosti zamerané na posilnenie trhových prínosov sa sústreďujú na zlepšenie segmentácie trhu a zvýšenie spokojnosti zákazníkov. Cieľom je tiež udržať si existujúcich spokojných zákazníkov i zákazníčky a vďaka ich odporúčaniam získať nových.

Spoločnosti odhodlané podporovať rozmanitosť vidia množstvo príležitostí pre rozširovanie svojich služieb a produktov. Prieskum realizovaných pre Compendium odhalil celú škálu príkladov cieleného marketingu a vývoja/vylepšovania výrobkov s cieľom zvýšiť výnosy prostredníctvom uspokojovania dopytu nových trhových segmentov a tradične vyčlenených skupín. Niektoré z týchto vylepšení majú za cieľ umožniť väčšiemu počtu ľudí prístup k existujúcim produktom a službám. V prípade sociálne progresívnych spoločností nie sú podobné iniciatívy motivované výlučne túžbou po vyšších výnosoch, ale skôr ich záväzkom bojovať proti sociálnej exklúzii a znevýhodňovaniu určitých skupín. Podieľajú sa aj na zlepšení imidžu spoločnosti a posilňujú jej dobré meno.

Medzi príklady takýchto inovácií produktov patrí vývoj a marketing produktov pre zákazníkov i zákazníčky s poruchami zraku, napr. internetový vodičský preukaz Internet Driver's License (IBM Nemecko) a voice texting (BT). Aplikácia Internet Driver's License je „rozprávajúci“ internetový prehliadač, ktorý umožňuje prekonávať prekážky v prístupe k určitým technológiám, keďže ľuďom s poruchami zraku umožňuje surfovať na internete a komunikovať prostredníctvom e-mailu. Výrobok spoločnosti BT podobným spôsobom umožňuje ľuďom s poruchami zraku odosielať a prijímať SMS cez mobilné telefóny, keďže textové správy konvertuje do zvukovej podoby.

Niektoré spoločnosti, napr. Bertelsmann, iniciovali vývoj a výrobu unikátnych praktických pracovných a životných pomôcok pre ľudí so zdravotným postihnutím, ktorí pracujú v ich prostredí. Tieto pomôcky sú teraz na trhu voľne dostupné. Ďalším podobným príkladom je telefón Big Button spoločnosti BT. Pôvodne vytvorený zamestnancom spoločnosti BT, ktorý trpel artritídou, telefón si získal širokú popularitu medzi zákazníkmi a zákazničkami vďaka svojmu jednoduchému ovládaniu a nedostatku alternatívnych výrobkov na trhu. Podobne vozidlo značky Volvo, ktoré vyvinuli ženy, dosiahlo úspech medzi rozličnými skupinami zákazníčok a zákazníkov vďaka svojim mnohým užívateľsky jednoduchým prvkom, ktoré boli pôvodne navrhnuté pre ženy - vodičky. Uvedené spoločnosti považujú takéto zmýšľanie a prístup jednoducho za vec dobrého dizajnu, vďaka ktorému môže každý ich výrobky používať.

V závislosti od odvetvia ich podnikania, sociálne uvedomelé spoločnosti prispeli celým radom príkladov cielených marketingových kampaní nesúcich silné posolstvo rozmanitosti a inklúzie, ktoré mali zvýšiť využívanie ich výrobkov a služieb určitými spoločenskými skupinami, ako sú napr. starší ľudia, ženy, gayovia a lesbičky či etnické menšiny. Medzi tieto kampane sa zaradilo Tesco, ktoré na trh uviedlo multikultúrne rady potravinových výrobkov, aby vyhovelo

požiadavkám zákazníkov a zákazníčok v rozličných lokalitách a cieľná marketingová kampaň nemeckej Deutsche Bank na zvýšenie zákaznickej základne z radov gayov a lesbičiek. Pilotné nasadenie kampane v Berlíne prinieslo jednoznačne identifikovateľný priamy zisk a úspech, preto sa teraz pripravuje jej rozšírenie aj do ďalších veľkých nemeckých miest. Ďalším príkladom je kampaň spoločnosti Unilever na mydlo Dove, ktorá niesla jednoznačné posolstvo v súlade s filozofiou rozmanitosti. Výsledkom bol 700% nárast v predaji tejto produktovej línie.

Spoločnosti Coco-Mat a Manchalan dokazujú, že presadzovanie zásad rovnosti a rozmanitosti v podnikaní je zlučiteľné s obchodným úspechom. Od jej vzniku v roku 1999 sa výnosy spoločnosti Manchalan zvýšili z € 332,475 na €2.7 miliónov a počet zamestnancov a zamestnankýň vzrástol z 56 na 236 v roku 2004. Podobne spoločnosť Coco-Mat, ktorú v roku 1989 založili traja bývalí utečenci, zaznamenala dramatický rast a jej súčasný obrat prevyšuje €12.3 mil., pričom spoločnosť prevádzkuje obchody v Grécku, niektorých európskych štátoch a Číne.

Mediálne pokrytie a mediálny ohlas sa vo všeobecnosti považuje za nápomocné pri zvyšovaní verejného povedomia a zlepšovaní imidžu spoločností prostredníctvom presadzovania ich hodnôt a záväzkov v oblasti podpory rovnosti a rozmanitosti. Okrem toho ho však niektoré spoločnosti prirovnávajú k finančným úsporám ekvivalentným reklamným nákladom na marketingové kampane.

▪ ***Obraz spoločnosti navonok a imidž***

Podniky uplatňujúce tzv. good practice prístup chápu význam podnikového dobrého mena, preto realizujú veľký počet aktivít a iniciatív zameraných navonok, ktoré pomáhajú zlepšovať ich spoločenské postavenie a prispievajú k porozumeniu zásad a hodnôt, ktoré sa usilujú presadzovať.

Medzi spomínané aktivity patrí vytváranie partnerstiev a stykov s akademickými a výskumnými inštitúciami, spolupráca na výskumných štúdiách a skúšobných testoch, účasť na súťažiach, ktoré oceňujú aktivity v oblasti podpory rovnosti a rozmanitosti, filantropické aktivity zamerané na boj proti sociálnej exklúzii, uľahčenie prístupu k vzdelávaniu a školeniam, športové rozvojové aktivity, účasť na komunitných aktivitách, sponzorovanie menšinových festivalov, poskytovanie finančnej podpory mimovládny organizáciám či charite.

Tieto podniky sa rovnako snažia získať od okolia potvrdenie správnosti svojich činností na podporu rozmanitosti, pričom súťaže, v ktorých sa udeľujú ocenenia za podporu rozmanitosti, predstavujú dôležitú formu získavania takéhoto uznania. Často sa zúčastňujú množstva súťaží, aby mohli dosiahnutý pokrok zhodnotiť na základe rozličných štandardov a noriem stanovených pre takéto súťaže.

Mnohé z týchto spoločností tiež kladú dôraz na účasť v externých sieťach a fórach a majú záujem na tom, aby sa ich vedúce pracovníčky a vedúci pracovníci aktívne prezentovali na konferenciách, v rámci zamestnávateľských asociácií, v médiách a na ďalších fórach, ktoré sa zaoberajú podporou rovnosti a rozmanitosti.

Compendium vyzdvihuje činnosti tých spoločností, ktoré sa pozitívnym spôsobom snažia akceptovať svoju spoločenskú zodpovednosť. Mediálna spoločnosť Bertelsmann využila svoje kapacity a komunikačnú infraštruktúru, aby spustila iniciatívu zameranú na internú aj externú osvetu a podporila náučné projekty o zdravotných postihnutiach v rámci spoločnosti i medzi širšou verejnosťou. Spoločnosť odhaduje, že televízne spoty, ktoré boli súčasťou kampane, videlo viac ako 64 miliónov ľudí. Podobne španielska Grupo Santander chápe podporu, ktorú poskytuje marketingovým kampaniam týkajúcim sa sociálnej problematiky (v spolupráci s Červeným krížom, Lekármi bez hraníc a UNICEFom), ako dôležitú súčasť svojho úsilia o rozšírenie zákazníckej základne a posilnenie imidžu spoločnosti.

Časť 2 – Aplikácie manažmentu rozmanitosti

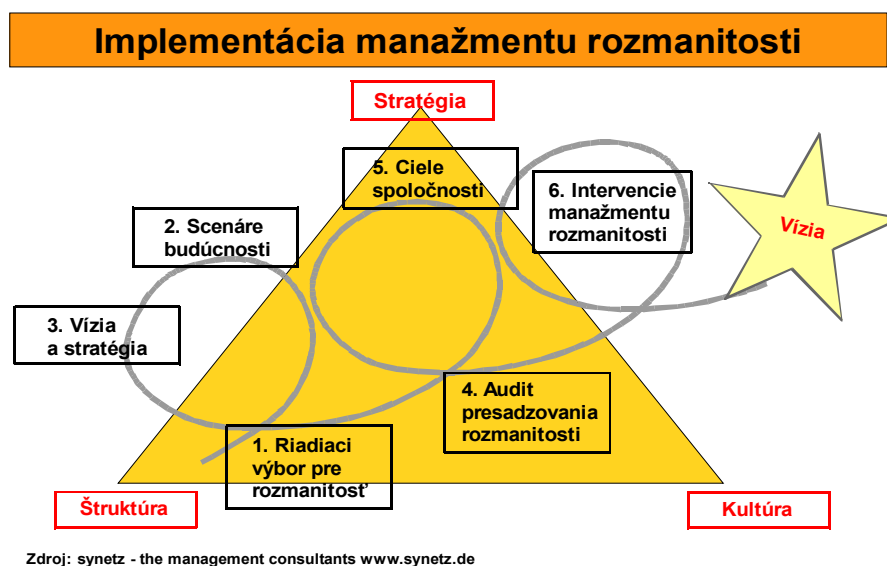
2.1. Chápanie celku: popis procesov zmeny marketingu rozmanitosti

Zvyšujúce sa nároky prostredia, v ktorom spoločnosť existuje z pohľadu rozmanitosti zainteresovaných strán, zákazníkov/čok, dodávateľov/iek, spolupracovníkov/čok a akcionárov/iek a meniaci sa politická a ekonomická situácia si vyžadujú prijímanie uvedomelých opatrení na aktívne riadenie tejto rozmanitosti.

Táto časť ponúka praktické nástroje riadenia. Najprv je popísaný proces zmeny potrebnej na implementáciu rozmanitosti v rámci vašej spoločnosti. Ďalej nasleduje osem bodový postup upravený pre potreby MSP a podrobný návod na uľahčenie využitia rozmanitosti ako ekonomického zdroja. Napokon sa čitateľ alebo čitateľka oboznámi s niektorými zásadami, ktoré je potrebné dodržiavať pri implementácii manažmentu riadenia. Ďalej vám predstavíme Audit presadzovania rozmanitosti ako nástroj na analýzu a hodnotenie pokroku, ktorý vaša spoločnosť dosiahla v procese implementácie. V záverečnej časti sa dozviete, čo môžu spoločnosti podpísaním charty dosiahnuť v rámci networkingu a ďalšej podpory rozmanitosti vo svojom podnikaní.

2.1.1. Proces prechodu k manažmentu rozmanitosti

Rozhodujúci je proces implementácie (presadzovania, zavádzania) manažmentu rozmanitosti. Môžeme ho vnímať ako vzdelávací proces organizácie.² Nižšie je podrobne popísaných šesť základných krokov.



² Vypracoval synetz – the management consultants, publikované na www.synetz.de



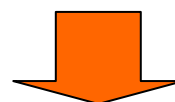
Krok 1: Riadiaci výbor pre rozmanitosť

Keďže väčšina spoločností má monokultúrne zázemia (t.j. vo vedení prevládajú muži vo veku od 30 do 40 rokov, dominantnej národnosti, atď.), existuje riziko, že analýza prostredia bude realizovaná obmedzeným spôsobom a požiadavky na uskutočnenie zmeny budú nazerané z úzkej perspektívy. Vrcholový manažment môže vytvoriť projektový tím (riadiaci výbor pre rozmanitosť) zložený z odhodlaných ľudí z rozličného prostredia, aby uvedené obmedzenia prekonal a poskytol širšiu perspektívu. Výbor by mal mať jednoznačný mandát a mal by sa usilovať o vytvorenia jasného zmluvného rámca pre svoju prácu s vrcholovým manažmentom spoločnosti.



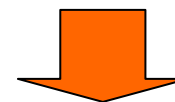
Krok 2: Scenáre budúcnosti

Výbor by mal spoločne s vrcholovým manažmentom, kľúčovými zainteresovanými osobami a zástupcami rozličných oddelení spoločnosti zorganizovať workshop, ktorý definuje možné scenáre budúceho vývoja (tzv. Scenario Building Workshop). Odhadom by sa mali vytvoriť tri rozličné scenáre budúceho vývoja podnikateľského prostredia (vonkajšieho aj vnútorného) na obdobie nasledujúcich 10 až 20 rokov, pričom dôraz by mal byť kladený na dopady a účinky vyplývajúce z rozmanitosti. Cieľom je pripraviť spoločnosť na rôzne alternatívy. Na záver by mal byť zvolený jeden scenár, na ktorý sa spoločnosť sústreďí. (Toto je dôležité uskutočniť s externou podporou napr. profesionálnou facilitáciou).



Krok 3: Vizia a stratégia

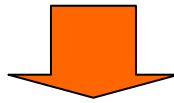
Ďalším krokom je definovanie vízie a poslania spoločnosti v súlade so zvoleným scenárom. Na tom by sa mal podieľať vrcholový manažment a kľúčové zainteresované strany. Zamerať by sa mali na silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby, ktoré zo scenára pre spoločnosť vyplývajú. Na záver by mala byť sformulovaná vízie a poslanstvo spoločnosti. Nasledovným krokom je sformulovanie stratégie spoločnosť s dôrazom na spôsob implementáciu manažmentu rozmanitosti. Jasne formulovaná stratégia umožní spoločnosti napredovať. Keď má stanovenú jasnú víziu, poslanstvo a stratégiu, spoločnosť by sa mala pozrieť na súčasný stav a identifikovať svoje status quo, na čo je potrebný Audit presadzovania rozmanitosti (podrobnosti o jeho vykonaní nájdete v bode 2.1.5.)



Krok 4: Audit presadzovania rozmanitosti

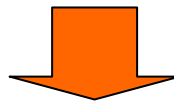
Audit presadzovania rozmanitosti je užitočným nástrojom na analýzu momentálnej situácie spoločnosti. Medzi otázky v rámci auditu patrí: Aký je postoj vrcholového manažmentu, zamestnankýň a zamestnancov k rozmanitosti? Aká je dnešná podniková kultúra? Do akej miery podporujú súčasné štruktúry a procesy inklúziu? Audit sa realizuje pomocou čiastočne štruktúrovaných osobných pohovorov so všetkými skupinami zainteresovaných strán a môže byť doplnený štandardizovaným dotazníkom zameraným na zisťovania postojov k problematike rozmanitosti.

Výsledky auditu by mal využiť riadiaci výbor pri prezentácii kľúčových zistení týkajúcich sa status quo pred širším publikom a ako východisko pre navrhnutie vhodných „intervencií“ v prospech zmeny, ktorá povedie k prijatiu autentického prístupu v súlade s manažmentom zmeny.



Krok 5: Ciele spoločnosti

Následne by mal manažment spoločne s riadiacim výborom definovať celkové ciele spoločnosti s ohľadom na implementáciu manažmentu rozmanitosti. Tieto ciele by mali mať jednoznačnú súvislosť s vopred naformulovanou celkovou stratégiou a zabezpečiť účasť všetkých relevantných divízií a oddelení. Malo by sa od nich vyžadovať, aby tieto ciele zasadili do kontextu, v ktorom fungujú, a aby definovali ľahko merateľné kritériá pre ich splnenie.



Krok 6: Implementácia manažmentu rozmanitosti

V procese implementácie zohráva riadiaci výbor rozhodujúcu úlohu: dohliada, riadi a spája rozličné aktivity. Výbor slúži ako centrálné miesto komunikácie. Medzi jeho zodpovednosti patrí, napr.:

- rozvojové programy manažmentu rozmanitosti pre vrcholový a stredný manažment
- team buildingové aktivity týkajúce sa rozmanitosti pre všetky podnikové útvary
- hromadné aktivity pre zamestnankyne a zamestnancov s cieľom komunikovať manažment rozmanitosti
- zmena nástrojov hodnotenia výkonnosti s cieľom rozvíjať manažment rozmanitosti a umožniť jeho merateľnosť
- zmena personálnych nástrojov s cieľom najímať a udržať rozmanitú pracovnú silu, atď.

2.1.2. Postup pre potreby malých a stredných podnikov (MSP)

V septembri 2006 Európska komisia zorganizovala konferenciu pod názvom „Rozmanitosť v malých a stredných podnikoch“, ktorej hlavným zámerom bolo reagovať na potreby MSP v súvislosti s osvetou, informovaním a vzdelávaním v otázkach rozmanitosti. Jedným zo základných materiálov pripravených pre účastníkov konferencie bola brožúra „Rozmanitosť v práci – 8 krokov pre malé a stredné podniky“:

1. Analýza

Zamyslite sa nad svojim podnikaním – jeho silnými a slabými stránkami, problémami a potrebami.

Prieskumy dokazujú, že len veľmi málo majiteľiek a majiteľov alebo manažérov a manažérov v MSP má čas zamýšľať sa nad rozvojom podnikania pre neustále vyťaženie každodennými povinnosťami. Skôr ako začnete zavádzať politiky na podporu rozmanitosti, položte si nasledovné otázky:

- Čo posilňuje tento podnik? Čo oslabuje tento podnik?
- Aké problémy sa v tomto podniku vyskytli naposledy?
- Pracujú naši manažéri/ky a zamestnanci/kyne na plno? Máme ten správny mix zručností a praxe, aby sme splnili prevádzkové a trhové požiadavky?
- Umožňuje môj štýl riadenia ostatným, aby prevzali zodpovednosť a boli produktívni/e?
- Aký rozmanitý je trh? Zvyšuje, alebo znižuje sa jeho rozmanitosť v závislosti od demografického a technologického vývoja a zmien v životnom štýle? Dará sa nám reagovať?
- Aká rozmanitá je pracovná sila, napr. rozdielne vlastnosti, štýly a prístupy, pracovné zvyklosti, nové spôsoby nazerania na problémy?
- Ako vnímame legislatívu týkajúcu sa rovnosti (napr. na základe pohlavia, rasového alebo etnického pôvodu, veku, postihnutia, sexuálnej orientácie, náboženského vyznania a viery)? Predstavuje takáto legislatíva zásahy do podnikania alebo príležitosť na zmenu?

2. Nábor zamestnancov

Prestaňte rozhodovať o výbere zamestnankýň a zamestnancov na základe osobných hodnôt a „vnútorných popudov“.

Prieskumy ukazujú, že negatívne výsledky vyplývajú z preceňovania osobných hodnôt, postojov a presvedčenia majiteľa alebo majiteľky podniku. Osobné hodnoty môžu viesť k nákladným chybám pri náboře zamestnancov alebo zamestnankýň a k diskriminácii (či už vedomej alebo nie), ktorých dôsledkom môžu byť právne problémy schopné poškodiť podnik.

Ako na to (nábor zamestnancov)

- Rozhodnite sa, aké zručnosti, vedomosti a prax podnik potrebuje na obsadenie konkrétneho miesta alebo funkcie.
- Vypracujte „popis náplne práce“ a personálne nároky na zručnosti a prax potrebné pre danú úlohu.
- Overte si, či popis náplne práce náhodou niekomu nebráni uchádzať sa o miesto na základe rasového alebo etnického pôvodu, náboženského vierovyznania, pohlavia, sexuálnej orientácie, veku alebo postihnutia.
- Upravte svoje metódy tak, aby umožnili ľuďom so zdravotným postihnutím uchádzať sa o miesto (a povzbudili ich k tomu).
- Vyhnite sa „ústnemu“ náboru zamestnankýň a zamestnancov. Zvážte širšie možnosti inzercie (napr. úrady práce, národné, miestne alebo „komunitné“ noviny, školy, komunitné organizácie, komerčné náborové agentúry, informačné tabule v maloobchodných predajniach, internet).
- Uvedzte, že prijímate žiadosti zo všetkých segmentov spoločnosti.
- V pracovných inzerátoch neuvádzajte vekové hranice.
- S potenciálnymi uchádzačmi/kami sa o pracovnom mieste neformálne porozprávajte, pomôže to zahrnúť ľudí, ktorí si mohli robiť starosti kvôli svojmu veku, pohlaviu, zdravotným obmedzeniam, a pod.

Prínosy:

Lepšie prepojenie medzi potrebami vášho podniku, pracovnými úlohami a profilom zamestnancov. To môže viesť aj k lepšiemu udržaniu zamestnancov alebo zamestnankýň a k zvýšeniu inovatívnosti.

3. Nové trhy

Preskúmajte nové/potenciálne trhy.

Rozmanitosť zákazníčok a zákazníkov si vyžaduje rozmanitosť zamestnankýň a zamestnancov – nielen v zmysle veku, etnického pôvodu a schopností, ale hlavne v ich v zmysle ich spôsobilosti reagovať na meniace sa životné štýly a motiváciu trhu vo všetkých jeho formách.

Prieskumy naznačujú, že mnohé MSP sú obmedzené tým, že sa sústreďujú len na už existujúcu trhovú základňu. To znamená, že tieto firmy sa samy obmedzujú len na stabilný, známy trh a nedokážu využiť výhody oveľa väčších trhových príležitostí. Príčinou sú etablované rutinné postupy a nedostatok vnútornej rozmanitosti, čo obmedzuje vznik nových myšlienok a nápadov.

Ako na to:

- Uvedomte si rozmanitosť a veľkosť potenciálneho trhu, ktorý môžete osloviť (vekové rozpätie, sexuálna orientácia, etnický rozsah, problematika zdravotného postihnutia).
- Preskúmajte potreby rozličných skupín v rámci potenciálneho trhu.
- Snažte sa získať spätnú väzbu od klientov a klientiek / zákazníkov a zákazníčok zo všetkých cieľových trhov a vypracujte reklamné materiály prístupne pre všetkých.
- Uvedomte si potenciálne výhody plynúce z prispôsobenia osobnostných kvalít, vekového rozpätia, pôvodu a štýlu zamestnancov/kýň na úseku styku s klientmi vašim zákazníkom a zákazníčkam.
- Odhaľte a využite príležitosti, ktoré ponúkajú nové médiá (napr. „pod casting“, miestne časopisy, sociálne skupiny), aby ste svoj marketing zacielili na nové skupiny.
- Zvážte vyškolenie zamestnancov/kýň a získanie kvalifikácie pre prácu so špecifickými skupinami (napr. znaková reč).

Prínosy:

Lepší prístup na nové trhy s možnosťou ďalšieho vývoja a diverzifikácie výrobkov/služieb.

4. Potreby klientov/zákazníkov

Potreby klientov a klientiek /zákazníčok a zákazníkov by mali byť v popredí vašej podnikateľskej stratégie a plánovania.

Tým zaistíte, že proces plánovania bude zohľadňovať širokú škálu rozličných potrieb vašich klientov a klientiek /zákazníčok a zákazníkov. Potrebné je zvážiť, ako bude podnik reagovať (v zmysle štruktúry a zloženia zamestnankýň a zamestnancov, ich kreatívnosti, postojov a potrieb ďalšieho vzdelávania a rozvoja).

Ako na to:

- Výsledky z prieskumu trhu využité priamo v ďalšom vývoji/zlepšovaní produktov a služieb
- Vytvorte prístupné systémy externej komunikácie, ktoré vám umožnia získavať spätnú väzbu a nové nápady od klientov a klientiek (existujúcich aj nových). Spätnú väzbu urobte súčasťou procesu pravidelného hodnotenia podnikateľského výkonu

Prínosy:

Vyvíjajúca sa podnikateľská stratégia, ktorá zohľadňuje (meniace) sa potreby klientov a klientiek /zákazníčok a zákazníkov ...

5. Vnútorná komunikácia

Vytvorte silné komunikačné systémy vo vnútri spoločnosti.

Veľa MSP obmedzuje nedostatočná komunikácia medzi majiteľmi/kami, manažérmi/kami a zamestnancami/kyňami. Je potrebné zaviesť silné systémy internej komunikácie, ktoré umožnia a podporia „voľný tok“ myšlienok, vedomostí, informácií a riešení.

Ako na to:

- Naplánujte pravidelné pracovné schôdzky so zamestnankyňami a zamestnancami – môžu byť zamerané na podnikanie alebo sociálne aspekty – ale uistite sa, aby ľudia neboli vylúčení z dôvodu času a miesta konania schôdzky. Dôležité je, aby tieto stretnutia mali určenú pevnú štruktúru a dohodnutý program (vopred distribuovaný medzi zamestnancov a zamestnankyne), ktorý umožní spravodlivú a rovnocennú diskusiu.
- Umožnite a motivujte zamestnankyne a zamestnancov, aby predkladali (aj anonymne, ak je to potrebné) svoje postrehy a návrhy ústne alebo písomne (napr. informačné nástenky, schránky).
- Na získavania spätnej väzby od zamestnankyň a zamestnancov použite systém hodnotenia.
- Zaisťte, aby bola chránená dôvernosť informácií.

Prínosy:

Uznanie (a využitie) rozmanitosti myšlienok, znalostí a rozličných postojov v rámci podniku a zvýšená angažovanosť zamestnancov a zamestnankyň.

6. Imidž a dobré meno

Využitie svojej angažovanosti v oblasti podpory rozmanitosti ako nástroj pre zlepšenia vášho mena, PR a získanie nových zákaziek (predovšetkým od väčších firiem a z verejného sektora).

Prieskumy ukazujú, že veľké firmy a štátne organizácie pri zadávaní zákaziek MSP stále vo väčšej miere vyžadujú, aby záujemcovia a záujemkyne predložili informácie o svojich politikách na podporu rovnosti a rozmanitosti. Ukazuje sa, že zavedenie takýchto politik pomáha MSP pri získavaní zákaziek.

Ako na to:

- Vypracovaním formálnych politik na podporu rozmanitosti – ale jednoduchých
- So zamestnancami a zamestnankyňami vypracujte prehľad v rozsahu jednej

strany o tom, aké ciele v oblasti rozmanitosti by mali byť v priebehu roka dosiahnuté (napr. zavedenie flexibilného pracovného času okolo náboženských sviatkov).

- Vytýčte si plán školení a zaznamenajte si priebeh všetkých školení v otázkach rozmanitosti.
- Uved'te, aké opatrenia ste zaviedli v súvislosti s výberom a náborom nových zamestnancov.
- Posolstvá týkajúce sa podpory rozmanitosti zaraďte do vašich brožúr, príručiek a vnútropodnikových predpisov; podobne môžete urobiť aj v oblasti zdravia a bezpečnosti.
- Monitorujte a zaznamenávajte informácie o zamestnancoch a zamestnankyniach či zákazníkoch a zákazníčkach. Použite to ako východisko pre vašu stratégiu, ktoré bude doplnené ročným hodnotením vášho pokroku smerom k zvýšenej rozmanitosti. Zber údajov osobnej povahy predstavuje veľmi citlivú oblasť v mnohých členských štátoch EÚ – v mnohých štátoch zamestnávateľia/ky fakticky nemôžu takéto údaje uchovávať.

Prínosy:

Lepšie prepojenie na miestne/národné/medzinárodné dodávateľské reťazce a väčšie obchodné príležitosti.

7. Hodnotenie

Zhodnot'te potenciálne náklady a prínosy implementácie politík na podporu rozmanitosti.

Implementácia takýchto politík si vyžiada čas a zdroje, preto je potrebné zdôrazniť prínosy. Hodnotenie by malo byť spoločný proces, ktorý pomôže majiteľom/kám, manažmentu a zamestnancom/kyniam pochopiť, prečo sa tieto kroky realizujú, udržať ich podporu pre tento proces a povzbudiť ďalší rozvoj týchto politík.

Ako na to:

- Zamyslíte sa, čo budete musieť do tohto procesu investovať (náklady) s ohľadom na čas a zdroje.
- Zamyslíte sa, aký môže byť výsledok, napr. lepšia komunikácia, lepšie vzťahy so zamestnancami/kyňami, atď.
- Zamyslíte sa na možnými prínosmi, napr.: vyriešenie nedostatku pracovnej sily, odstránenie problémov ako je stres a absentérstvo, prístup na nové trhy, lepšie výsledky na existujúcich trhoch, prístup k talentom, stopercentné využitie terajších zamestnancov a zamestnankýň, lepšia inovatívnosť a kreativita, posilnenie dobrého mena
- Vyššie uvedené aspekty každoročne prehodnocujte

Prínosy:

Efektívne a systematické meranie nákladov a prínosov politík zameraných na pracovnú silu je nevyhnutné na udržanie existujúcich programov a budovanie business case na zvýšenie investícií, predovšetkým zo strany „nepoužívateľov“.

8. Externá podpora

Získajte externú podporu, ktorá vám pomôže realizovať procesy na podporu rozmanitosti a formalizujte personálne procesy.

.....Väčšina majiteľov má sklon osloviť vlastného účtovníka/čku, právnik/čku alebo blízkych príbuzných. Existujú však aj iné verejné a súkromné inštitúcie, ktoré ponúkajú odbornú pomoc; väčšinou za minimálnu cenu, ak ide o štátom dotované služby (predovšetkým služby financované z Európskeho sociálneho fondu). Informácie o týchto inštitúciách vám poskytnú miestne orgány. Podnikateľské asociácie, obchodné komory a odborné inštitúcie spoločne s mainstreamingovými organizáciami sú tiež veľmi užitočným zdrojom informácií. V mnohých prípadoch vás môže nasmerovať správnym smerom vaša finančná inštitúcia (banka)...

Ako na to:

- Začnite s dôveryhodným kontaktom a zistite, kto má najlepšiu pozíciu, aby vám pomohol
- Otvorene konzultujte potreby vášho podnikania s externým kontaktom, ktorý je schopný vnímať vaše podnikanie novými (a otvorenými) očami
- Spolupracujte s externým kontaktom pri identifikovaní súvislostí medzi kľúčovými otázkami podnikania a špecifickými oblasťami personálnej politiky a pri vypracovaní formálnych personálnych politík a postupov
- Prediskutujte tieto politiky s ďalšími manažermi a manažérkami i zástupcami zamestnancov a zamestnankýň
- Zapojte externý kontakt do prípravy, implementácie a priebežného prehodnocovania týchto politík
- ...majitelia/ky uvádzajú pozitívne skúsenosti s učením sa jeden od druhého, a to najmä v rámci štruktúrovaných programov vzájomnej podnikateľskej pomoci (business-to-business support) - vyhládajte podobné siete vo vašom blízkom okolí, prípadne na získanie vedomostí od ostatných podnikov využite spoločné dodávateľské reťazce

Prínosy:

Prínosy formálnejšieho prístupu k problematike sú zvýraznené v celom dokumente.

2.1.3. Sedem krokov využitia rozmanitosti ako zdroja

3

Predpokladom úspechu spoločnosti orientovanej na podporu rozmanitosti je podniková kultúra, ktorá vedome kladne hodnotí a presadzuje myšlienku rozmanitosti. Spoločnosti pripravujú stratégie, ktoré im umožnia dosiahnuť rovnováhu medzi rozdielmi a podobnosťami a využiť túto rovnováhu na tvorbu hodnôt. Čo môžu spoločnosti urobiť, aby manažment dokázal využiť rozmanitosť v prospech spoločnosti, a pritom sa opierať o poznatky systematický a efektívne získané z vonkajšieho prostredia?

1. Na vytvorenia a udržanie silnej podnikovej kultúry zameranej na podporu rozmanitosti musí existovať rovnako **silná a jasne formulovaná stratégia a vízia spoločnosti**, ktorej nevyhnutnou súčasťou je myšlienka rozmanitosti. Koniec koncov, rozmanitosť je vašim dlhodobým ekonomickým zdrojom.

2. Dobrý manažment rozmanitosti vyžaduje, aby spoločnosť uplatňovala mimoriadne transparentný **system riadenia výkonnosti**, ktorí sa metodicky vyvíjajú na základe konzultácií so zainteresovanými stranami vo vnútri podniku. Je potrebné vytvoriť celopodnikové smernice týkajúce sa manažmentu rozmanitosti a stanoviť príslušné hodnotiace kritéria a referenčné hodnoty.

3. **Meranie výkonnosti sa realizuje nezávisle** od rasového alebo etnického pôvodu, farby pleti, pohlavia, náboženstva, atď. Toto je mimoriadne náročné, pretože väčšina ľudí si neuvedomuje, do akej miery je ich vnímanie druhých ľudí selektívne (tzv. perception filters). V tejto oblasti je potrebné ešte veľa osvetly.

4. Dobré sa pozrite na konkrétne **zloženie rozmanitosti na vašich oddeleniach, v tímoch a na projektoch** a zohľadnite ich schopnosti, nadanie, prax, osobné vlastnosti (pohlavie, vek, prostredie, z ktorého prišli, atď.) a profesie. Takýto druh podrobných znalostí napomôže vytvorenie inovatívnych tímov a vyprodukuje nové nápady.

5. Okamžite ako zistíte čo i len najmenší náznak, že hodnotenie zamestnancov nie je založené výlučne na ich výkone, inými slovami, ak odhalíte **diskrimináciu alebo horšie hodnotenie vyplývajúce z osobných vlastností, otvorene sa postavte proti** a napravte vzniknutú situáciu prostredníctvom sankcií.

6. **Vytvorte inovatívny systém náboru a výberu zamestnancov/kýň.** Aký typ ľudí, s akým profilom a schopnosťami potrebujete? Pýtajte sa: Kde sa nachádzajú výnimočne talentovaní a rozmanití ľudia bez ohľadu na ich etnický/národnostný pôvod? Ako ich vyhľadať?

7. **Z vašich vedúcich urobte skutočné vzory v presadzovaní rozmanitosti**, ktoré sú osobne presvedčené, že rozmanitosť slúži potrebám spoločnosti a je neoddeliteľnou súčasťou jej identity.

Žiadna spoločnosť sa nemôže automaticky stať majsterkou v tejto oblasti bez neustáleho prehodnocovania či reflexie, bez inovatívneho myslenia a bez dôrazu na udržateľnosť zavádzaných opatrení.

³ Vypracoval synetz – the management consultants, publikované na www.synetz.de

2.1.4. Zásady implementácie manažmentu rozmanitosti

Implementácia manažmentu rozmanitosti je v podstate vecou postoja, stavu mysle a správania v spoločnosti. Nižšie uvedené zásady nám pripomínajú, na čo treba brať ohľad.

Zásada č. 1

Aby sme sa vyhli širokej opozícii, rozmanitosť musí byť definovaná širokým a inkluzívnym spôsobom. Z definície musí byť všetkým zamestnancom/kyniam zrejmé, že pod ňu spadajú, a preto sú cenené odlišnosti každého a každej z nich.

Zásada č. 2

Aby si mohla spoločnosť rozmanitosť vážiť, organizácie musia v prvom rade zabezpečiť svoju skutočnú rozmanitosť na všetkých úrovniach – nielen v prípade sekundárnych ale aj v zmysle primárnych dimenzií rozmanitosti.⁴

Zásada č. 3

Využívanie výhod rozmanitosti si vyžaduje zásadný posun v predpokladoch, z ktorých vychádza podniková kultúra a zmeny v základných systémoch a postupoch, ktoré sa používajú na podporu zákazníkov/čok a zamestnancov/kýň.

Zásada č. 4

Zásady manažmentu zmeny dokážu byť jediným najdôležitejším nástrojom implementácie princípov rozmanitosti, ak sa správne aplikujú.

Zásada č. 5

Na zaistenie čo najrýchlejšej a úspešnej implementácie princípov rozmanitosti musia byť do celkového plánu započítane rozdielne potreby a záujmy všetkých piatich segmentov na krivke prijímania rozmanitosti (Diversity Adoption Curve).

Zásada č. 6

Pevné odhodlanie presadzovať myšlienky rozmanitosti je presne to, čo odlišuje efektívnu facilitáciu a manažment od takých, ktoré o potrebe zmeny len hovoria, alebo jej realizáciu iba predstierajú.

Zásada č. 7

Bez skutočných investícií vo forme času a ľudských zdrojov žiadna spoločnosť nedokáže plne prijať paradigmu zhodnocovania rozmanitosti.

⁴ Modifikovaním Lodenovho modelu primárnych a sekundárnych dimenzií rozmanitosti EÚ definuje šesť primárnych dimenzií: pohlavie, rasový a etnický pôvod, zdravotné postihnutie, vek, sexuálne orientácia a náboženské vyznanie; medzi sekundárne dimenzie patrí vzdelanie, odbornosť, rodinný stav, atď. Pozri Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*



Zásada č. 8

Na zvládnutie negatívnych reakcií je potrebné získavať podporu medzi tými, ktorí sú pripravení zmenu prijať, a pri tom minimalizovať účasť tých, ktorí zmene ešte stále odporujú.



Zásada č. 9

Je rozhodujúce, aby sme teraz vypracovali strategické a finančné argumenty v prospech zhodnocovania rozmanitosti, pretože budovanie „business case“ zvyšuje pravdepodobnosť úplného prijatia.



Zásada č. 10

Hoci výborné vzdelávanie samo o sebe nezabezpečí zmenu kultúry, nevhodné vzdelávanie môže zásadným spôsobom uškodiť snahám o implementáciu princípov rozmanitosti.

2.1.5. Audit presadzovania rozmanitosti – nástroj sebahodnotenia

5

Pomocou Auditú presadzovania rozmanitosti môže vaša spoločnosť zhodnotiť stav pripravenosti na zavedenie princípov rozmanitosti a prijatie manažmentu rozmanitosti. Samozrejme je nevyhnutné prísne dodržiavať dôvernosť údajov a informácií poskytnutých v rámci jednotlivých interview. Riadiaca komisia by mala hľadať určité charakteristické vzory odpovedí, ktoré poslúžia ako základy pre vytvorenie rozsiahlejších schém. Zvyčajne stačí urobiť rozhovory na 5 až 10% vzorke respondentov z každého útvaru spoločnosti, aby sme dobre porozumeli fungovaniu celej spoločnosti. Často je lepšie najat' si na uskutočnenie auditu pomoc z vonka. Ak sa rozhodnete realizovať audit vlastnými silami, vyškólte niekoľko ľudí v spôsobe viesť rozhovory. Vytvorte skupinu ľudí, ktorí budú viesť rozhovory a sumarizujú ich výsledky. Dovoľte ich sformulovať hypotézy o tom, aké vzory v odpovediach rozpoznať a nechajte ich oznámiť ich zistenia riadiacemu výboru a manažérskeho tímu.

Pýtal sa: _____	respondent _____
Dátum: _____	
Údaje o respondentovi:	
a) Vek: _____	
b) ako dlho pracuje pre spoločnosť: _____	
c) pohlavie: žena	muž
d) etnický pôvod _____	
e) súčasná pozícia: vedúci <input type="checkbox"/>	podriadený <input type="checkbox"/>

1. Vízia a stratégia

- Popíšte vašu organizáciu a jej hlavné úlohy.
- Akú má vaša spoločnosť víziu?
- Akú máte predstavu o súčasnej stratégii vašej spoločnosti?
- Keby ste boli šéfkou alebo šéfom vašej spoločnosti, aké rozhodnutia by ste prijali pre úspešnú budúcnosť vašej spoločnosti?
- Čo si vo všeobecnosti myslíte o budúcnosti vašej spoločnosti?

2. Zákazníci

- Aký druh zákazníkov / zákazníčok má vaša spoločnosť v súčasnosti?
- Keby sme sa opýtali vašich zákazníkov / zákazníčok, ako by charakterizovali obchodovanie/podnikanie s vašou spoločnosťou?

⁵ Dotazník pripravil synetz – the management consultants 2004, publikované na www.synetz.de. Pre viac informácií alebo pomoc pri použití dotazníka kontaktujte www.synetz.de.

- c. Čo podľa vás vaši konkurenti/ky vravia vašim zákazníkom/čkam, aby ich presvedčili opustiť vašu spoločnosť?
- d. Skúste si predstaviť, kto budú vaši zákazníci/čky o 10 rokov odo dnes? Akí budú? Ako sa zmenia ich potreby?
- e. Do akej miery sa cítite byť pripravený na budúcich zákazníkov/čky?

3. Kultúra/identita

- a. Čo vás primälo začať pracovať pre túto spoločnosť?
- b. Čo vás motivovalo zostať?
- c. Čo (jedna vec) by vás primälo dobrovoľne odísť?
- d. Na čo ste osobitne hrdý/á?
- e. Predovšetkým vďaka čomu sa splnili vaše očakávania?
- f. Čo boli hlavné príčiny nenaplnenia vašich očakávaní?
- g. Popíšte vašu spoločnosť nasledovným spôsobom: Je ako
- h. Charakterizujte všetky faktory, ktoré obmedzujú vašu schopnosť prispieť k spoločnej veci....
- i. Ako sa dá získať dobré meno vo vašej spoločnosti?
- j. Aké správanie a osobnostné vlastnosti vaša spoločnosť neocenuje?
- k. Čo sa vo vašej spoločnosti deje s novými nápadmi, návrhmi, inováciami?
- l. Čo znamená rozmanitosť pre vás osobne?
- m. Považujete rozmanitosť v organizácii skôr za narušenie alebo potenciál?
- n. Akú úlohu zohráva rozmanitosť vo vašej spoločnosti v súčasnosti?

4. Spolupráca, tímová práca, styčné body

- a. Ako posudzujete spoluprácu s vaším manažérskym tímom?
- b. Popíšte, ako sa vo vašej spoločnosti robia rozhodnutia.
- c. Ako sa cítite byť informovaný o dianí vo vašej spoločnosti?
- d. Do akej miery ste spokojný so spoluprácou a dôverou v rámci vášho tímu/oddelenia?
- e. Do akej miery ste spokojný so spoluprácou medzi vaším a ostatnými oddeleniami?
- f. Kde sú hlavné oblasti pre zlepšenia vo vašej spoločnosti?
- g. Čo považujete za typický konflikt v podnikateľskom živote vašej spoločnosti a ako ho spoločnosť rieši?
- h. Má vaša spoločnosť zavedené formálne procesy získavania spätnej väzby?
- i. Popíšte významné neformálne komunikačné siete vo vašej spoločnosti.
- j. Aký je štýl komunikácie vo vašej spoločnosti: Formálny – spontánny – osobný-

dôverný - ... Čo najlepšie charakterizuje komunikačný štýl vašej spoločnosti?

5. Vodcovstvo

- a. Ako by ste popísali typický vodcovský štýl vo vašej spoločnosti?
- b. A váš? (ak ste v pozícii nadriadej/ného)
- c. Aké nepísané pravidlá by ste ako vedúca/i vo vašej spoločnosti mali dodržiavať?
- d. Aké charakterové vlastnosti sa hľadajú pri identifikácii potenciálnych riadiacich pracovníčok/kov a manažérickov/ov?
- e. Charakterizujte osobu, ktorá vo vašej spoločnosti robí kariéru.
- f. Ako sa vedúci/e vo vašej spoločnosti obvykle vyrovnávajú s odlišnými alebo dokonca spornými postojmi, názormi, návrhmi, kompetenciami alebo pôvodom?
- g. Na čo dbáte, keď vytvárate nový tím?
- h. Za akú dôležitú považujete rozmanitosť vo vašom tíme?
- i. Dostávate pravidelnú spätnú väzbu od nadriadenej/ého?
- j. Do akej miery je vám zavedená forma spätnej väzby nápomocná?

6. Rozvoj ľudských zdrojov

- a. Akým spôsobom má vaša spoločnosť zabezpečené získavanie a nábor najvýkonnejších pracovníčok/kov?
- b. Čo považujete za hlavné problémy s nábormi alebo udrжанím kvalitných zamestnankýň/cov v budúcnosti?
- c. Ako si chce vaša spoločnosť zaistiť úspech v budúcej „vojne o talenty“?
- d. Aké sú hlavné výberové kritéria používané vo vašej spoločnosti?
- e. Ako by ste zhodnotili význam rozmanitosti a manažmentu rozmanitosti v rámci oddelenia ľudských zdrojov vo vašej spoločnosti?
- f. Čo pre ľudské zdroje rozmanitosť znamená? Morálnu povinnosť? Právnu potrebu? Potenciálny podnikateľský prínos?
- g. Čo považujete za hlavné problémy týkajúce sa rozmanitosti vo vodcovskom tíme a medzi zamestnancami vašej spoločnosti?
- h. Aké nástroje riadenia spoločnosť v súčasnosti používa na implementáciu myšlienok rozmanitosti?
- i. Máte zavedený systém riadenia výkonnosti?
- j. Máte dojem, že ste hodnotená/ý spravodlivo?
- k. Akým spôsobom vaša spoločnosť podporuje ľudí s vysokým potenciálom, tzv. High-Potentials? Sú ženy, ľudia z menšinového prostredia, iné národnosti, atď., dostatočné pokrytí?

2.1.6. Charta pre rozmanitosť – dobrovoľná iniciatíva

V decembri 2006 štyri nemecké spoločnosti (Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG, DaimlerChrysler AG) iniciovali dobrovoľnú kampaň pod názvom „Rozmanitosť ako príležitosť – Charta rozmanitosti spoločností v Nemecku“. Podpísaním charty spoločnosť deklaruje svoju ochotu podporovať, napomáhať a rozvíjať rozmanitosť vo vlastných radoch. Do mája 2007 chartu podpísalo 70 spoločností. Vo Francúzsku sa podobná iniciatíva začala v roku 2004 a doteraz sa do nej zapojilo 3000 spoločností. Viac podobných iniciatív môže ďalej podporiť myšlienku rozmanitosti v podnikateľskom sektore EÚ.

Podniková charta rozmanitosti pre Nemecko

Rozmanitosť ako príležitosť

Rozmanitosť modernej spoločnosti, ovplyvnená globalizáciou a prejavujúca sa v demografických zmenách, má vplyv na hospodársky život v Nemecku. Uvedomujeme si, že úspech v podnikaní môžeme dosiahnuť, len ak si túto rozmanitosť pripustíme a využijeme ju vo svoj prospech. Týka sa to tak rozmanitosti našich zamestnankýň/cov, ako aj rozdielnych potrieb našich zákazníčok/kov a ostatných obchodných partnerov. Rozmanitosť schopností a talentu manažérik/ov a zamestnankýň/cov prináša nové príležitosti pre inovatívne a kreatívne riešenia.

Zavedením Charty rozmanitosti v našich spoločnostiach chceme vytvoriť pracovné prostredie bez predsudkov. Hlboko si vážime všetkých našich kolegýň/ov bez ohľadu na pohlavie, rasu, národnosť, etnickú príslušnosť, náboženstvo alebo svetonázor, zdravotné postihnutie, vek a sexuálnu orientáciu. Ocenenie a podpora takéhoto rôznorodého potenciálu vytvára ekonomické výhody pre naše podnikanie.

Podporujeme atmosféru úcty a vzájomnej dôvery. To nude mať pozitívny dopad na našu reputáciu a bezúhonnosť v očiach našich partnerov a zamestnankýň/cov v Nemecku a vo svete.

Na základe tejto Charty sa zaväzujeme

1. vytvárať firemnú kultúru, pre ktorú je typická vzájomná úcta a ocenenie každého jednotlivca. Usilujeme sa vytvárať také podmienky, aby každý (nadriadení a spolupracovníci) tieto hodnoty rešpektoval, presadzoval a uznával. Na to bude potrebná výslovná podpora zo strany vedúcich a nadriadených.
2. dohliadnuť a zabezpečiť, aby boli naše postupy v oblasti ľudských zdrojov kompatibilné s existujúcimi kompetenciami, schopnosťami a nadaním našich zamestnancov a s našimi vlastnými výkonnosťnými štandardmi.
3. uznávať rozmanitosť vo vnútri i mimo našich organizácií, vážiť si prirodzený potenciál, ktorý sa v nej skrýva a usilovať sa o jej prospešné využitie pre naše podnikanie.
4. zabezpečiť, aby sa implementácii Charty dostalo primeraného uznania a stala sa predmetom internej aj externej komunikácie.
5. pravidelne každý rok zverejňovať naše snahy a výsledky pri presadzovaní rozmanitosti.
6. informovať našich zamestnankyne/cov a spolupracovníčky/kov a aktívne ich zapájať do implementácie Charty.

Sme absolútne presvedčení, že praktické využitie a ocenenie rozmanitosti bude mať pozitívny dopad na nemeckú spoločnosť. Vitáme a podporujeme túto podnikateľskú iniciatívu!

Podnikateľská organizácia

Prof. Dr. Maria Böhmer,

.....Nemecký minister pre migráciu, utečencov a integráciu

2.2. Prípadové štúdie good practice na pracovisku

6

Táto príručka úmyselne nepoužíva výraz „dobrá prax“ (good practice). Vítame každú snahu podporovať rozmanitosť a jej aktívny manažment. Vzájomné učenie sa, zdieľanie skúseností a diskusia príležitostí a nebezpečenstiev sa zdá byť lepšou cestou pre implementáciu vlastného manažmentu rozmanitosti. Nižšie uvedené príklady dobrej praxe však stoja za zamyslenie.

⁶ Všetky uvedené príklady boli publikované v *The Business Case for Diversity - Good Practices in the Workplace*; Európska komisia, generálne riaditeľstvo pre zamestnanosť, sociálne záležitosti a rovnosť príležitostí; september 2005



Názov spoločnosti	Počet zamestnancov	Website
ADECCO	5 000 (Francúzsko), 30 000 (celosvetovo), takmer 700 000 dočasných zamestnancov denne (celosvetovo)	www.adecco.com
Štát		Hlavná oblasť podnikania
Francúzsko/Európa	Obrat: €17.2 miliardy (celosvetovo)	Nábor a personálne služby
Názov iniciatívy	Program postihnutie & zručnosti	
<p>Táto iniciatíva bola v rámci spoločnosti Adecco pôvodne spustená v roku 1986 vo Francúzsku s cieľom uľahčiť osobám so zdravotným postihnutím prístup na pracovný trh. Po úspechoch, ktoré zaznamenal vo Francúzsku, sa program rozšíril do Španielska, Talianska, Belgicka, Holandska, Veľkej Británie a Švajčiarska a v roku 2005 sa plánuje jeho zavedenie aj v ďalších európskych štátoch. Program podporuje rovnosť príležitostí výlučne na základe osobných zručností, kvalít a skúseností. Zámerom je identifikovať a poskytnúť pracovné príležitosti vhodné pre uchádzačov so zdravotným postihnutím a zároveň im pomôcť rozvíjať ďalšie zručnosti, aby si zamestnanie udržali.</p> <p>V roku 2004 vznikol koordinačný tím na medzinárodnej úrovni, ktorého úlohou je riadiť implementáciu a výsledky programu v rámci celej skupiny. Vedúcim tímu je riaditeľ projektu pre podnikovú sociálnu zodpovednosť/postihnutie & zručnosti, ktorý na celoskupinovej úrovni spolupracuje s projektovými lídrami, ktorí zodpovedajú za implementáciu programu na národnej a miestnej úrovni. Koordinálny tím zabezpečuje transfer know-how a mainstreaming inklúzie postihnutých ľudí prostredníctvom hlavných podnikateľských útvarov spoločnosti Adecco.</p> <p>Na vnútropodnikovej úrovni sa manažéri a zamestnanci zúčastňujú povinných školení v otázkach nediskriminácie a inklúzie postihnutých ľudí, aby porozumeli podnikovým hodnotám rozmanitosti a osobne sa angažovali pri implementácii programu, a aby si vedeli poradiť s možnými prípadmi diskriminácie. Program je hodnotený na základe mesačného, štvrtročného a ročného monitoringu a správ o dosiahnutých úspechoch a počte zamestnaných ľudí s postihnutím.</p>		
Výsledky		
<p>Spoločnosť Adecco určuje ciele a plány týkajúce sa pracovného zaradenia a zamestnávania ľudí s postihnutím. V roku 2004 umožnila prístup k práci 9578 postihnutým osobám v Európe, čo predstavuje 3-percentný ročný nárast, pričom spoločnosti sa podarilo prekročiť cieľ, ktorý sa stanovila. Táto iniciatíva viedla k zmene organizačnej kultúry v pôvodne nepriateľskom prostredí prostredníctvom demystifikácie zdravotných postihnutí na pracovisku. Program profituje z podpory zo strany zamestnancov a dočasných zamestnancov, postihnutých i zdravých, a zvyšuje spokojnosť medzi zamestnancami a zákazníkmi. Odhodlanosť spoločnosti Adecco podieľať sa na inklúzii postihnutých osôb bola kľúčovým faktorom pri získaní zákaziek od niektorých klientov.</p>		<p>Konkrétna oblasť Zdravotné postihnutie</p> <p>Dotknutý štát/štáty: Francúzsko, Španielsko, Taliansko, Belgicko, Holandsko, UK</p> <p>Začiatok: 1986 vo Francúzsku, 2000 v rámci Európy</p> <p>Osobitné úspechy:</p> <ul style="list-style-type: none">- Realizácia v šiestich členských štátoch EÚ- Školenie všetkých zamestnancov v otázkach nediskriminácie a inklúzie postihnutých ľudí- Školenia na zvýšenie kvalifikácie postihnutých uchádzačov o prácu, ktoré im pomôžu zabezpečiť dlhodobé zamestnanie- Prístup k práci pre 9578 postihnutých osôb v Európe v roku 2004 <p><i>Postihnutie nie je prekážkou šikovní.</i></p> <p>Jerome Caille, CEO Adecco</p>



Názov spoločnosti	Počet zamestnancov	Website
AIR PRODUCTS	5 500 (Európa) + 20 000 (celosvetovo)	www.airproducts.com
Štát	Obrat: €1.8 miliárd (Európa)	Hlavná oblasť podnikania
Francúzsko/Európa		Priemyselné plyny, chemikálie a zariadenia a poskytovanie služieb
Názov iniciatívy	Zhodnocovanie rozmanitosti	
<p>Spoločnosť Air Products bola založená pred 60 rokmi a svoje služby poskytuje zákazníkom z oblasti technológií, energetiky, zdravotníctva a priemyslu na celom svete. Jej úspech bol však komplikovaný určitými postojmi predpojatosti, ktoré vyvolávali pocit exklúzie a viedli k nízkej angažovanosti niektorých hodnotných pracovníkov, až kým spoločnosť v roku 2001 nespustila svoj program zameraný na školenia a zvyšovanie povedomia o rozmanitosti pod názvom „Zhodnocovania rozmanitosti“.</p> <p>Program pomohol skvalitniť rozvoj zamestnancov a prispel k zvýšeniu kvalifikácie a výkonnosti pracovnej sily. Súčasťou iniciatívy sú školenia zamerané na zvyšovanie povedomia, doplnené plagátmi, ktorých cieľom je posilniť vzdelávanie prostredníctvom workshopov na podporu rozmanitosti a „rozhovormi pri kávičke“, ktorých účelom je objasniť celkové ciele iniciatívy a jej implementácie. Správy zamerané na rozmanitosť sú pravidelné uverejňované v zamestnaneckých časopisoch a na podnikovej intranetovej sieti. Vodcovské tímy v každej z hlavných oblastí podnikania a v každom regióne sú hnacím motorom zmeny smerom k prostrediu, v ktorom sa môže každý v plnej miere uplatniť, a kde sa každý cíti hodnotný a angažovaný. Vznikli zamestnanecké zoskupenie ako napr. združenie homosexuálnych zamestnancov Gay and Lesbian Empowered Employees (GLEE), Ethnically Diverse Employees (EDEN) – skupina zamestnancov s rozličným etnickým pôvodom a spolok ázijsko - amerických zamestnancov All Asian Americans at Air Products.</p> <p>Lepšia osveta viedla k transformácii organizácie a k vytvoreniu pracovného prostredia, ktoré motivuje k zakladaniu množstva miestnych iniciatív, ktoré sa zvyčajne zaoberajú komunikáciou, inklúziou, budovaním dôvery, zlepšovaním timovej práce a zvyšovaním kultúrneho povedomia. Tieto výsledky sa podarilo dosiahnuť vďaka unikátnym tréningovým metódam, ktoré boli vytvorené na mieru konkrétnej krajiny, aby zohľadnili miestne sociálne a kultúrne súvislosti. Školenia sa už zúčastnilo viac ako 5300 zamestnancov z celej Európy.</p> <p>Výsledky</p> <p>Napríklad vo Francúzsku sa novovytvorenému logistickému tímu, ktorý využil koncept integrácia, akceptácia a vzájomného vzdelávania, podarilo dosiahnuť zlepšenie produktivity vo hodnote €600 000 (viac ako cieľ stanovený vo výške €450000). Aktivity zamerané na získanie moslimských zamestnancov a splnenie ich špecifických potrieb na pracovisku Maurepas Depot prispeli k zlepšeniu pozície spoločnosti v očiach miestnej komunity. Zamestnanci v Španielsku vybudovali úspešnú internetovú stránku a vytvorili informačné letáky zamerané na rozmanitosť, zaviedli mentorský program a školenia pre manažerov, zapojili sa do seba hodnotiacich aktivít a získavania zamestnancov z miestnej komunity. Z celkového hľadiska mala iniciatíva pozitívny vplyv na pracovné prostredie, viedla k zmene štýlu riadenia a podporila inovatívnosť zamestnancov v Európe.</p>		
<p>Konkrétna oblasť</p> <p>Školenia v problematike rozmanitosti vo všetkých oblastiach</p> <p>Dotknutý štát/štáty:</p> <p>Európa</p> <p>Začiatok:</p> <p>2001 a pokračuje</p> <p>Osobitné úspechy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Viac ako 5300 zamestnancov sa zúčastnilo školení o rozmanitosti vo mnohých európskych prevádzkach spoločnosti - Aktívne, zamestnancami motivované mentorské programy a siete <p><i>Budem teda podporovať toleranciu, porozumenie, úctu, dôstojnosť a otvorené pracovné prostredie. Tieto hodnoty sú nevyhnutnou súčasťou modernej, vysokovýkonnej spoločnosti a základným predpokladom pre udržanie a rozvoj talentovaných ľudí.</i></p> <p>Bernard Guerini, prezident, Air Products Europe</p>		



Názov spoločnosti	Počet zamestnancov	Website
Dublin Bus	3432	www.dublinbus.ie
Štát	Obrat: €177.5 milióna	Hlavná oblasť podnikania
Francúzsko/Európa		Verejná doprava
Názov iniciatívy	Program na podporu rovnosti a rozmanitosti	
<p>Dublin Bus zamestnáva ľudí z viac ako 50 rozličných štátov a výborné renomé ako štátom financovaná spoločnosť, ktorá proaktívne presadzuje myšlienky rozmanitosti a rovnosti a multikultúrne pracovné prostredie. Spoločnosť sa začala vážne zaoberať problematikou rozmanitosti a inklúzie v roku 2001, keď uskutočnila prieskum zameraný na otázky rovnosti s cieľom zistiť a analyzovať svoju pozíciu. Výsledky prieskumu urýchlili prijatie strategického opatrenia v roku 2003 vo forme akčného plánu na podporu rovnosti a rozmanitosti.</p> <p>Priority, ciele a opatrenia akčného plánu sú zamerané na dôstojnosť a úctu na pracovisku a pri nábore zamestnancov, na etnickú rozmanitosť, ľudí so zdravotným postihnutím, vzdelávanie a participáciu, rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom ako aj na marketing a reklamu. V praxi plán viedol k zavedeniu konkrétnych vnútropodnikových politík (napr. politika na podporu rovnosti a rozmanitosti, Dôstojnosť & úcta, politika multikultúrneho pracovného prostredia).</p> <p>Pracovné skupiny zložené z manažérov, zamestnancov a odborárov aktívne pracujú na mnohých aspektoch podpory rozmanitosti. Jednou z nich je Multikultúrna pracovná skupina zamestnancov a vodičov autobusov s rozličným pôvodom a s rozličných etnických skupín. Táto skupina iniciovala projekty na zvýšenie povedomia a podporu multikultúrneho pracovného prostredia dovnútra (napr. politika zameraná na multikultúrne pracovisko, školenia pre školiteľov pre vybraných zamestnancov na poskytovanie multikultúrnych školení počas otváracích kurzov) a navonok (napr. každoročný galský futbalový zápas všetkých národov).</p> <p>Okrem toho vytvorený panel „Rovnosti a rozmanitosti“ zložený zo 40 vyškolených zamestnancov s rozličným postavením a z rozličných lokalít, ktorí fungujú ako zdroj informácií a pomoci pre pracovné skupiny a ako advokáti rozmanitosti na pracovisku, komunikujú ciele programu na presadzovanie rozmanitosti ostatným zamestnancom a vodičom na rozličných pracovných lokalitách.</p> <p>Výsledky</p> <p>Iniciatíva významnou mierou posilnila pozitívny imidž spoločnosti v očiach verejnosti a viedla k zlepšeniu manažérskych schopností svojich zamestnancov a procesov riadenia ľudských zdrojov. Úspechy programu sú od roku 2001 pravidelne prezentované v írskych médiách. Írsky úrad pre rovnosť zaradil spoločnosť Dublin Bus medzi spoločnosti Best Practice za jej multikultúrne pracovné prostredie. Zamestnanci spoločnosti sú vysoko spokojní a odporúčajú Dubliner Bus ako výborného zamestnávateľa, čo sa odrazilo vo zvýšenom počte pracovných žiadostí od príslušníkov etnických skupín, starších ľudí a ľudí so zdravotným postihnutím.</p>		<p>Konkrétne oblasti</p> <p>Etnický pôvod</p> <p>Dotknutý štát/štáty:</p> <p>Írsko</p> <p>Začiatok:</p> <p>2001 a pokračuje</p> <p>Osobné úspechy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vysoká spokojnosť zamestnancov - Úspech programu prezentovaný v médiách - Úrad pre rovnosť mu udelil ocenenie spoločnosť Best Practice - Zvýšený počet uchádzačov z etnických menšín, starších ľudí a ľudí so zdravotným postihnutím <p><i>Sme presvedčení, že princípy rovnosti a inklúzie zvyšujú výkonnosť našich zamestnancov a naplňajú ich, umožňujú nám plniť meniace sa potreby našich zákazníkov a spájajú nás s celou komunitou, ktorej slúžime.</i></p> <p>Joe Meagher, výkonný riaditeľ, Dublin Bus</p>

Názov spoločnosti	Počet zamestnancov	Website
DEUTSCHE BANK	65 400 (celosvetovo), 27 000 (Nemecko)	www.db.com
Štát		Hlavná oblasť podnikania
Francúzsko/Európa	Obrat: €21.9 miliárd (celosvetovo)	Finančné služby
Názov iniciatívy	Globálne diverzite v Deutsche bank – cieľový skupinový marketing zameraný na spoločenské menšiny	
<p>Deutsche Bank sa usiluje rozvíjať inkluzívne pracovné prostredia, v ktorom môžu všetci zamestnanci plne realizovať svoj potenciál. Na tento účel banka založila v roku 1999 globálny tím na presadzovanie rozmanitosti, ktorý poskytuje podporu rozličným iniciatívam ako napr. vyhľadávanie a rozvoj talentov, zamestnanecké siete a vzdelávanie v problematike rozmanitosti. Pôvodne však tieto snahy zaznamenali odmeranú odozvu zo strany obchodných manažérov. Až keď tím začal spájať rozmanitosť s podnikaním, manažéri sa stali prístupnejší diskusii.</p> <p>V súčasnosti vyšší manažéri každej obchodnej divízie Deutsche Bank pôsobia ako obhajcovia rozmanitosti. Pre manažérov sa organizuje tematické workshopy a požaduje sa od nich, aby si stanovili svoje vlastné osobné ciele v oblasti rozmanitosti. Členovia tímu pre podporu rozmanitosti dnes pracujú ako obchodní konzultanti jednotlivých obchodných divízií a pomáhajú im analyzovať údaje, pripravovať projekty a monitorovať ich dopad. Jedným z projektov, ktoré Deutsche Bank realizuje na úrovni svojich retailových pobočiek v Nemecku, je kampaň zameraná na potenciálnych klientov z homosexuálnej komunity, ktorá má za cieľ zvýšiť podiel na trhu tým, že banka sa vymedzí ako tolerantný a empatický poskytovateľ finančných služieb.</p> <p>Projekt bol spustený koncom roka 2003 v Berlíne, keď Deutsche Bank začala uverejňovať svoje inzeráty v časopise pre gayov a lesbičky. Inzeráty uvádzali mená kontaktných osôb, čím banka získala nie len príležitosť predat' svoje produkty, ale aj otestovať reakcie jednotlivcov na reklamnú kampaň. Vo vnútri banky existuje pomerne veľká komunita gayov a lesbičiek v jej pobočkách v Nemecku, UK a USA a je dokázateľné, že táto špecifická marketingová kampaň by bez ich vplyvu nebola navrhnutá.</p> <p>Smerom navonok Deutsche Bank podporuje skupiny, ktoré obhajujú práva gayov a lesbičiek a pochody homosexuálov, ktoré sa pod názvom Christopher Street Day každoročne konajú v nemeckých mestách. Jej aktivity v oblasti presadzovania rozmanitosti boli v roku 2002 odmenené cenou Maxa-Spohra, ktorú udeľuje Völklinger Kreis (Federácia homosexuálnych manažérov).</p> <p>Výsledky</p> <p>Deutsche Bank má úspech so svojimi marketingovými aktivitami v Berlíne, podarilo sa jej získať nových klientov a zvýšiť tržby. Povzbudená kladnou odozvou sa banka rozhodla v roku 2004 spustiť podobnú kampaň zameranú na homosexuálnu komunitu v Hamburgu. Projekty realizované v Berlíne a Hamburgu spolu dosiahli desaťnásobnú návratnosť prvotných investícií. Najnovšie sa tento projekt začal realizovať v Kolíne a Mníchove.</p>		<p>Konkrétna oblasť Sexuálna orientácia</p> <p>Dotknutý štát/štáty: Nemecko, Taliansko, Španielsko, UK</p> <p>Začiatok: 1999</p> <p>Osobitné úspechy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zamestnanecké siete zvyšujú povedomie o rozmanitosti - Marketingové kampane zamerané na gayov a lesbičky generujú desaťnásobnú návratnosť investícií - Víťaz ceny Maxa-Spohra v roku 2002 <p><i>Rozmanitosť je kľúčová pre náš obchodný rast. Za našim úspechom stojí naša schopnosť využívať a riadiť našu rozmanitosť, aby sme našim klientom prinášali výnimočné riešenia.</i></p> <p>Dr. Joseph Ackermann, predseda výkonného výboru skupiny, Deutsche Bank</p>

2.3. Príklady vnútropodnikových workshopov zameraných na manažment rozmanitosti

Otázka často stojí takto: Ako začať so šírením myšlienky rozmanitosti a jej manažmentu v našej spoločnosti? Nasledujúce príklady vám môžu pomôcť pri realizácii workshopov na túto tému pre rozličné cieľové skupiny. Odporúčame vám začať od vedúcich pracovníkov a pracovníčok. Keď pochopia význam rozmanitosti, dokážu ho ďalej komunikovať svojim zamestnancom a zamestnankyniam. Ponúkame vám štyri rozličné formáty vypracované špeciálne pre vedúcich/e a zamestnancov/kyne.

2.3.1. Jednodňový workshop pre vodcov

Autor: Hans Jablonski, **veľkosť skupiny:** 20 – 60 účastníkov/čok

Cieľ: Zvýšenie povedomia o rozmanitosti medzi vedúcimi – cieľová skupina: vedúci/e

Čas	Čo?	Ako?	Poznámky
10.00	Privítanie	Privítajte účastníkov/čky, vysvetlite ciele a program.	
10.15	Rozohriatie	Prvý kontakt s manažmentom rozmanitosti	
10.40	Vstup: trendy a definícia Diskusia	Definovanie manažmentu rozmanitosti – situácia v Európe (údaje a fakty), krátka prezentácia a diskusia účastníkov/čok	
11.10	Vstup: krajina	Pohľad na miestnu situáciu a trendy	
11.45	Skupinová práca	- Diskusia v malých skupinách: význam pre našu spoločnosť - Otázky a odpovede	
12.00	Business Case	Miestny business case ako odpoveď na trendy v kontexte daného štátu a podniku: Diskusia v malých skupinách	
12.30	Business Case	Prezentácia skupinových výsledkov: v pléne	
12.45	Obed		
13.45	Porozumenie skutočnému manažmentu rozmanitosti	Demografický vývoj a jeho vplyv na tímovú prácu: cvičenie	
14.25	Úspešný vstup manažmentu rozmanitosti	Vstup: vysvetlenie a diskusia	

14.45	Networking a podpora	Vstup a diskusia v malých skupinách – ako realizovať networking v prípade manažmentu rozmanitosti? Prezentácia	Špecifické podnikové materiály
15.30	Prestávka		
15.45	Aplikácia získaných poznatkov na situáciu vo vlastnej spoločnosti	Účastníci/čky rozoberú, čo môžu a urobia (ako veduci/e) na podnikovej úrovni pre podporu rozmanitosti a ďalšie kroky	
16.30-17.00	Vyhodnotenie Rozlúčenie		

2.3.2. Informačný workshop pre zamestnancov a zamestnankyne

Autor: Badru Amershi, veľkosť skupiny: 20 - 60 účastníkov/čok

Cieľ: Zlepšiť povedomie o rozmanitosti medzi zamestnancami/kyňami

Čas	Čo?	Ako?	Poznámky
10:00	Privítanie	Privítajte účastníkov/čky, vysvetlite ciele a program.	Sedenie v malých krúžkoch
10:15	Rozohriatie	Prvý kontakt s manažmentom rozmanitosti	
11:00	Vstup/porozumenie	<u>Prezentácia:</u> Definícia manažmentu rozmanitosti, nasledujú otázky a odpovede	
11:20	Vstup: význam pre vašu spoločnosť	Zamerajte sa na miestnu situáciu a trendy Situácia v Európe, údaje a fakty Krátka prezentácia a diskusia	
11:40	Business Case	Vysvetlite a rozoberte miestny business case ako odpoveď na vyššie uvedený trend; sústreďte sa na to, čo to znamená pre zamestnancov/kyne vo všeobecnosti.	
12.00	Význam pre vašu spoločnosť	Aplikácia poznatkov na vlastný štát a vlastnú spoločnosť Diskusia v malých skupinkách – účastníci vytvoria dvoj až trojčlenné skupinky a prediskutujú nasledovné otázky: Čo z konceptu rozmanitosti považujem za dôležité pre našu spoločnosť	

		<p>- aký dopad by malo, keby spoločnosti nepodnikla v tejto oblasti žiadne kroky? (ku každej otázke by mali uviesť najviac 3 najdôležitejšie body)</p> <p>Prezentácia: v pléne</p>	
12.45	Obed		
13:45	Požiadavky a podmienky pre úspech manažmentu rozmanitosti	Vstup: Vysvetlite a prediskutujte podmienky potrebné pre manažment rozmanitosti (zamerajte sa podmienky týkajúce sa pracovnej sily/zamestnancov a zamestnankýň všeobecne)	
14:15	Informácie o networkingu a podpore	Diskusia v malých skupinkách/prezentácia; Oboznámte účastníkov o materiáloch, informáciách a podpore, ktorú môžu v budúcnosti využiť	
15:00	Prestávka		
15:15	Aplikácia získaných poznatkov na situáciu vo vlastnej spoločnosti a ďalšie opatrenia	Účastníci/čky by mali rozobrať, čo môžu a urobiť z pozície zamestnancov/kýň na podpory rozmanitosti na podnikovej úrovni. Nechajte ich diskutovať v skupinkách a predložiť návrhy	
16 :00	Ďalšie opatrenia	Spýtajte sa účastníkov/čok, čo chcú oni <u>osobne</u> urobiť pre podporu rozmanitosti v ich spoločnosti a špecifických cieľových skupinách a).Práca v skupine: troj- až päťčlenné skupinky zapíšu svoje opatrenia (maximálne 4) na flipchart b). Prezentácia v pléne: vybrané skupiny vysvetlia svoje opatrenia Všetci si prezrú flipcharty zvyšných skupín	
16.30 - 17.00	Vyhodnotenie Koniec workshopu	Získajte spätnú väzbu od všetkých účastníkov/čok	

2.3.3. Strategické hromadné podujatie na tému manažment rozmanitosti

Autor: Marion Keil, **veľkosť skupiny:** 80 až 300 účastníkov /čok

Ciele: Každý v spoločnosti by si mali uvedomiť, aké výzvy na ich spoločnosť čakajú v budúcnosti, spoznať, na aký účel slúži manažment rozmanitosti a uvedomiť si jeho strategické dôsledky na ich spoločnosť.

Ciel'ová skupina: zmes zamestnancov/kýň z rôznych oddelení, rôzneho veku, postavenia v rámci podnikovej hierarchie, v malých skupinkách po 10, usadení/é na stoličkách

Trvanie: 1 deň

Čas		Ako?	Poznámky
9.00	Začiatok	privítanie, ciele stretnutia, rozvrh	vrcholový manažment facilitátori/ky
9.20	Rozohriatie	- cvičenie v skupinkách: predstavenie sa: kto som, odkiaľ som, čím som výnimočný a v čom odlišný od ostatných v spoločnosti? - Stručná reakcia v pléne: čo nás robí výnimočnými?	Inštrukcie poskytnuté pomocou projektora Facilitátori/ky
10.00	Vstupné informácie o chápaní manažmentu rozmanitosti	- Prehľad úloh, ktorým čelí trh a spoločnosť: demografia, zmenené potreby zákazníkov, zmena v profile zákazníka, atď. 20' - Malé skupinky: Čo sme pochopili, aké sú úlohy? - Návrhy z pléna, čo ešte možno pridať na zoznam	Vrcholový manažment Facilitátori/ky
10.40	Prestávka		
11.00	Vstup: Manažment rozmanitosti	Vstup: čo je rozmanitosť? Prečo je dôležitá? Naša stratégia pre manažment rozmanitosti ako odpovede na výzvy Malé skupinky: ako na to reagujem? Facilitátori/ky zaznamenajú stručné reakcie	Vrcholový manažment
12.00	Cvičenie: Rozmanitosť	Facilitátor/ka prečíta príbeh „o žirafe a slonovi“, zároveň premieta obrázky Práca v skupinkách: Čo je jadrom príbehu? V čom vidíte podobnosti s vašim pracovným prostredím? Čo je	Facilitátori/ky

		<p>podľa vás posolstvom príbehu? 30'</p> <p>Talk show: 2 prázdne stoličky, 2 top manažéri/ky a facilitátor/ka diskutujú o príbehu a jeho implikáciách – ľudia z pléna sa pripoja</p>	
13.00	OBED		
14.00	Cvičenie: Cena za rozmanitosť	<p>Práca v skupinkách: Ako bude naša spoločnosť vyzerat' päť rokov odo dnes, pokiaľ ide rozmanitosť – vyhrali sme Európsku cenu za rozmanitosť? Výsledky sa zaznamenajú na flipchart</p> <p>Prezentácia flipchartov v skupinkách alebo kreatívne predstavenia</p>	<p>Výsledky na flipcharte – ak je účastníkov/čok viac ako 60, flipcharty sa prezentujú v skupinkách a účastníci/ky chodia okolo. Ak je účastníkov/čok 60, každá skupina si pripraví krátke predstavenie a predvedie ho</p>
15.30	Prestávka		
15.45	Reakcia riaditeľa spoločnosti	<p>Facilitátor/ka uskutoční rozhovor s riaditeľom + všetkými top manažérmi/kami o výsledkoch cvičenia o Cena za rozmanitosť a opýta sa, aké opatrenia prijmu na základe týchto výsledkov v praxi Ocenenie zo strany vrcholového manažmentu</p> <p>Ideálny výsledok: vrcholový manažment ohlási vytvorenie riadiacej komisie pre manažment rozmanitosti</p>	<p>Manažment rozmanitosti Zmena cyklu</p>
16.05	Výhody	<p>Každý účastník/čka vyjadrí či je spokojný/á s dnešným stretnutím na stupnici od 0 do 100 – niektorí účastníci/čky budú požiadaní/e, aby vysvetlili, prečo sa rozhodli umiestniť tam, kam sa umiestnili</p>	
16.20	Záver	Facilitátor/ka a vrcholový manažment oficiálne ukončia stretnutie	

3.1. Zoznam doporučenej literatúry

Adler, Nancy J. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning

Dôležité základné informácie týkajúce sa sociológie a zmien v organizácii ako úvod do manažmentu rozmanitosti

Bentley, Trevor / Clayton, Susan (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3. Autor a autorka sú z Veľkej Británie a nezameriavajú sa na cieľové skupiny ale na odhodlanie presadzovať rozmanitosť.

European Commission (2005) *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities ISBN 92-79-00239-2; Výnimočný prehľad uplatňovania manažmentu rozmanitosti v európskych podnikoch!

Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet, (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4; Posúva sa od rozmanitosti v domácich organizáciách k medzinárodným organizáciám a objasňuje, akými otázkami rozmanitosti sa musia ľudia v organizáciách zaoberať.

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York, et.al.: McGraw- Hill; Výborný zdroj informácií, ako hovorí nadpis „kompletná príručka a návod na plánovanie“. Autor a autorka pravidelne vedú workshopy. Ak máte záujem, kontaktujte Angeliku Plett (Email: Plett@mitteconsult.com).

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998). *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass; Klasika v oblasti zdravotníctva!

Gentile, Mary C. (ed) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book
Zbierka článkov z Harvard Business Review z 80-tych a začiatku 90-tych rokov minulého storočia. Pomôcka pre sústredenie sa na konkrétne otázky do väčšej hĺbky. Predslov napísal R. Roosevelt Thomas.

Hayles, Robert, Ph.D., Mendez Russel, Armida, (1997) *The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill, ISBN 0-7863-819-2; Podrobný postup pri implementácii zásad rozmanitosti v organizáciách.

Harvard Business Review on Managing Diversity (2001) *Harvard Business School Press*; Zaujímavý prehľad odlišných aspektov rozmanitosti.

Hutcheson, John D.; Kruzan, Terri W. A. (1996) *Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity*. The American Institute for Managing Diversity, Inc.

Vysoko informatívna príručka s užitočnými dotazníkmi a kontrolnými listami pre nástroje manažmentu rozmanitosti.

Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill
Čestná, poctivá práca so zaujímavými tipmi a chybami, ktorých sa treba vyvarovať. Veľmi praktická príručka.

Lambert, Jonamay and Myers, Selma (1994). *50 Activities for Diversity Training*. Amherst, MA: Human Resources Development Press
Ďalšia dobrá zbierka aktivít pre workshopy.

O'Mara, Julie (1994) *Diversity – Activities and Training Designs*, Amsterdam, et.al.: Pfeiffer & Company.
Veľmi dobrá zbierka aktivít pre workshopy.

Rasmussen, Tina (1996). *The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill
Užitočná príručka s plánmi workshopov a opismi cvičení.

Thomas, David and Ely, Robin (1996): "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*, pp. 9-10
Výborný článok o vývine manažmentu rozmanitosti.

Thomas, R. Roosevelt. (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: American Management Association
Kniha ponúka výbornú analýzu obmedzení rovnosti príležitostí v USA v 80-rokoch minulého storočia.

Thomas, R. Roosevelt with Woodruff, Marjorie. (1999) *Building a House for Diversity: How a Fable about a Giraffe & an Elephant offers new strategies for today's work-force*. New York, et.al.: American Management Association
Skvelý úvod do problematiky, podaný cez jednoduchú bájku o žirafe a slonovi.

Thomas, R. Roosevelt. (2006) *Building on the Promise of Diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*. New York, et.al.: American Management Association.

Pre tých a tie, ktorí a ktoré chcú získať obraz o prekážkach a obmedzeniach rovnosti príležitostí a manažmentu rozmanitosti od začiatku 80-tych rokov po minulých rok, je táto kniha povinným čítaním. Po brisknom opise a analýze problematickej strany manažmentu rozmanitosti Thomas prejavuje stále väčšiu odbornosť a pragmatizmus a poukazuje na možný budúci kreatívny vývoj manažmentu rozmanitosti v podnikateľských organizáciách.

3.2. Európske internetové stránky zaoberajúce sa rozmanitosťou a jej manažmentom

EUROPEAN COMMISSION

Stránka antidiskriminačného oddelenia generálneho riaditeľstva Európskej komisie pre zamestnanosť, sociálne záležitosti a rovnaké príležitosti:

http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm

- Informačná kampaň EÚ „Za rozmanitosť. Proti diskriminácii“:
www.stop-discrimination.info
- Publikácie Európskej komisie o nediskriminácii a rozmanitosti:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm
- Štúdia metód a ukazovateľov na meranie nákladovej efektivity politík rozmanitosti v podnikoch (október 2003):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf
- Business case v prospech rozmanitosti, postupy good practice na pracovisku (november 2005):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/basicase_en.pdf
- Táto stránka sa zameriava na mládež
http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html

SOCIÁLNI PARTNERI EÚ

- Európska asociácia remeselníkov, malých a stredných podnikateľov (UEAPME)
www.ueapme.org
- Business Europe
www.buinesseurope.eu
- Európska konfederácia odborových zväzov
www.etuc.org
- CEEP
www.ceep.org

ĎALŠIE ZAUJÍMAVÉ STRÁNKY

- Stránka zameraná na dialóg o ľuďoch so zdravotným postihnutím
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>
- Samosprávy v Európe
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>
- Štúdia zameraná na implementáciu princípov rozmanitosti v európskych telekomunikačných spoločnostiach
<http://www.etno.eu/>
- Európska sieť pre podnikovú sociálnu zodpovednosť Corporate Social Responsibility Network Europe
www.csreurope.org

- Informatívna stránka zaoberajúca sa manažmentom rozmanitosti, ktorá je súčasťou projektu EÚ Leonardo
http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm
- Zaujímavá stránka a newsletter zaoberajúci sa manažmentom rozmanitosti v Európe
<http://www.idm-diversity.org>

Zoznam stránok je usporiadaný podľa štátov. Každý európsky štát si môže vytvoriť vlastný zoznam alebo rozšíriť tento.

Rakúsko:

www.diversityworks.at
<http://www.roomycompany.at/>
<http://www.equal-esf.at/new/de/index.html>
<http://www.chancen-gleichheit.at/>
<http://www.gleichundgleich.at/>
<http://www.esf.at/start.html>

Belgicko:

<http://www.coedu.usf.edu/ap/5.htm>
<http://www.culturelestudies.be/eng.htm>
<http://www.vub.ac.be/english/diversity/general.html>
http://www.diversito.be/nl/2007/03/tips_for_a_succesful_diversity.html
<http://www.acodden.org/info/index.cfm?a=32> (in der Schule, brauchbar???)

Bulharsko:

<http://diversity.europe.bg>
<http://www.osi.hu/esp/rei/romaschools.bg.osf/en/index.html>
<http://www.osf.bg/?cy=100&lang=2>
<http://www.europeaninstitute.bg/page.php?category=101&id=200>

Dánsko:

<http://www.interlink.dk/sw117.asp>
http://www.ipmacourse.com/course_c.html
<http://www.bsr.org/Meta/About/index.cfm>
<http://www.danistechnology.dk/business-development/9389>
<http://www.pro-diversity.net/>
<http://www.innovatingwithdiversity.com/12203/ABOUT%20THE%20CONFERENCE>
<http://www.sfi.dk/sw7107.asp>
<http://www.iff.dk/en/tm010919.asp>

Fínsko:

http://www.dot-connect.com/services-Diversity_Management.html
<http://sockom.helsinki.fi/ceren/English/fellowshipsEn.html>
http://www.humanitariannet.deusto.es/NCR/Marie_Curie/Marie-Curie.asp
<http://cordis.europa.eu/improving/code/about.htm>
<http://cic.vtt.fi/projects/gps/renewal.htm>
http://www.eaea.org/index.php?x_hakulause=Diversity

<http://www.jns.fi/equal/asset/asset/intro.html>
<http://www.cec.jyu.fi/koulutusohjelmat/mba/dm/index.htm>
<http://www.vnf.fi/linjer/cultural.htm>
<http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/?lang=en>

Francúzsko:

<http://www.diversityconseil.com>
<http://www.total.com/en/corporate-social-responsibility/Social-Responsibility-1/>
<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>
<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>
http://www.gm.com/company/gmability/workplace/400_diversity/460_partnerships/index.html
<http://www.syre.com/Englishpresentation.htm>

Nemecko:

<http://www.idm-diversity.org>
http://www.migration-boell.de/web/migration/46_937.asp
<http://www.vielfalt-ist-gewinn.de>
<http://www.equal-de.de/Equal/Navigation/english.html>
<http://www.gender-diversity.net/>
<http://www.ikud-seminare.de/mos/Frontpage/>
<http://www.mitteconsult.de>
<http://www.synetz.de>
<http://www.diversity-league.com>

Veľká Británia:

www.focus-consultancy.co.uk
<http://diversitybulgaria.org/en/>
<http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequl/general/divover.htm>

Grécko:

<http://www.breakthrough.gr/seminar%20files/socInt.html>
<http://www.vfa.gr>

Mad'arsko:

http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/tu/cha_6.htm
http://europeandcis.undp.org/?menu=p_publications

Írsko:

http://www.diversity.ie/consult_train.asp
<http://www.impactglobal.eu>
<http://www.equality.ie/index.asp?locID=105&docID=691>

Litva:

<http://www.lygybe.lt>

Holandsko:

<http://www.kantharos.com>

Pol'sko:

http://tolerance.research.uj.edu.pl/?a=elem_list&group=9&lang=en

<http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index.html>http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index_pliki/dy sk.html

<http://www.humanrightshouse.org/dllvis5.asp?id=1596>

Portugalsko:

<http://www.iseg.utl.pt>

Rumunsko:

<http://www.i-interact.ro/>

http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/ecit2001-oth-rmn-t05.pdf

<http://www.dromesqere.net/>

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0667.htm>

<http://www.cncd.org.ro/>

<http://www.crj.ro/antidiscriminare.php>

<http://www.antidiscriminare.ro/>

<http://www.hartuiresexuala.ro/home.html>

Slovensko:

<http://www.ark.sk>

Slovinsko:

<http://www.humus.si>

Španielsko:

<http://www.iegd.org>

Švédsko:

<http://www.scas.acad.bg/WFM/default.htm>

Turecko:

<http://www.ferhanalesi.com>

<http://www.sabanciuniv.edu/ybf/eng/?PrgEmba/Overview.html>

ŽURNÁLY

www.interculturalpress.com

www.diversityjournal.com

www.diversityonline.com

www.hrpress-diversity.com

www.diversityinc.com