

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/I/2019/36086129769723396

**DIVERZITA V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

**Diplomová práca**

**Bratislava 2019**

**Bc. Klaudia Kalauzová**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**DIVERZITA V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

**Diplomová práca**

**Študijný program:** Personálny manažment podniku

**Študijný odbor:** Ekonomika a manažment podniku

**Školiace pracovisko:** KM FPM – Kat. manažmentu FPM

**Vedúci záverečnej práce:** Ing. Zuzana Joniaková, PhD.

**Bratislava 2019**

**Bc. Klaudia Kalauzová**



## Čestné vyhlásenie

**Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval(a) samostatne a že som uviedol (uviedla) všetku použitú literatúru.**

**Dátum:**

.....

(podpis študenta)

## **Pod'akovanie**

Touto cestou by som sa veľmi chcela Ing. Zuzane Joniakovej, PhD. za jej odbornú pomoc, ochotu, trpezlivosť a čas, ktorý mi venovala pri spracovaní diplomovej práce. Tiež by som sa chcela poďakovať Mgr. Michaele Bencurikovej za ochotu spolupracovať a za poskytnutie informácií potrebných na spracovanie analytickej časti diplomovej práce.

## **ABSTRAKT**

KALAUZOVÁ, Klaudia: *Diverzita v riadení ľudských zdrojov*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: JONIAKOVÁ, Zuzana, Ing., PhD. - Bratislava: FPM EU, 2019, 68 s.

Diplomová práca sa v teoretickej rovine zaoberá manažmentom diverzity, definuje jednotlivé formy diverzity, súčasné prístupy k zaobchádzaniu s diverzitou a jej prínosy pre úspešnosť podniku. V aplikačnej rovine skúma prácu s diverzitou vo vybranom podniku, hodnotí jej prínosy, riziká a navrhuje možné zlepšenia.

Cieľom diplomovej práce je zamerať sa na riadenie diverzity vybraného podniku a to konkrétne podniku Henkel Slovensko s.r.o. Záverečná práca je rozčlenená na 5 kapitol. Jej obsah zahŕňa 6 grafov, 4 tabuľky a 1 príloha. V prvej kapitole sa venujeme teoretickým poznatkom získaných z odbornej literatúry. Oboznamuje nás o základných pojmoch diverzity, jej jednotlivých formách, prínosoch taktiež aj ako o dôsledkoch a chybách ignorovania diverzity. Ďalšími časťami opisujeme náš hlavný cieľ, ako aj čiastkové ciele, metodiku a metódy skúmania, ktoré využívame pri poznávaní a vypracovávaní daného cieľa, ktorý chceme dosiahnuť. V štvrtej kapitole sa zaoberá históriou a charakteristikou konkrétneho podniku, jeho podnikovou kultúrou, hodnotami a postupom implementácie diverzity v spoločnosti. V poslednej kapitole výsledkom riešenia danej problematiky je zhodnotenie práce spoločnosti s implementáciou diverzity do podniku a následnými nami navrhnutými odporučeniami na zlepšenie.

### **Kľúčové slová:**

Diverzita, diverzity management, podniková kultúra, hodnoty, inklúzia

## **ABSTRACT**

KALAUZOVÁ, Klaudia: Diversity in Human Resources Management. - University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of Management. - Head of final thesis: JONIAKOVÁ, Zuzana, Ing., PhD. - Bratislava: FPM EU, 2019, 68 p.

The diploma thesis deals with diversity management, defines various forms of diversity, current approaches to diversity management and its benefits for the success of the company. At the application level, he examines the work with diversity in the selected company, evaluates its benefits, risks and suggests possible improvements. The aim of the thesis is to focus on the management of diversity of the selected company, namely Henkel s.r.o. The final thesis is divided into 4 chapters. Its content includes 6 charts, 4 tables, and 1 attachment. In the first chapter we deal with theoretical knowledge gained from the literature. It informs us about the basic concepts of diversity, its individual forms and benefits as well as the consequences and errors of ignoring diversity. Other sections describe our main goal, as well as the sub-goals, methodology and methods of exploration that we use to know and develop the goal we want to achieve. The last chapter deals with the history and characteristics of a particular company, its corporate culture and values, and then with the implementation of diversity in society. The result of the solution of this issue is the evaluation of the company's work with the implementation of diversity into the company and the following suggested recommendations for improvement.

Keywords: Diversity, diversity management, corporate culture, valu

# O B S A H

Úvod .....	9
<b>1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....</b>	<b>10</b>
1.1 Vymedzenie pojmu diverzita .....	10
1.1.1 Kategorizácia diverzity .....	11
1.2 Diverzity management .....	16
1.2.1 Vymedzenie diverzity managementu.....	17
1.2.2 História diverzity managementu .....	19
1.3 Implementácia diverzity management do podniku .....	21
1.4 Tréningy ako nástroj pre podporu implementácie diverzity manažmentu.....	26
1.5 Prínosy, riziká a chybné kroky pri implementácii diverzity managementu.....	28
<b>2 Cieľ práce.....</b>	<b>32</b>
<b>3 Metodika práce a metódy skúmania .....</b>	<b>33</b>
<b>4 Výsledky práce .....</b>	<b>34</b>
4.1 História spoločnosti.....	34
4.2 Profil spoločnosti .....	35
4.3 Obchodné divízie spoločnosti .....	37
4.3.1 Centrá zdieľaných služieb.....	38
4.4 Henkel Slovensko, s.r.o.....	39
4.4.1 Charakteristika ľudských zdrojov v SSC Bratislava .....	41
4.4.2 Diverzita a Inklúzia v spoločnosti Henkel Slovensko, s. r. o .....	44
4.4.3 Diverzita a Inklúzia z pohľadu zamestnancov v spoločnosti Henkel Slovensko, s. r. o .....	45
4.4.4 Implementácia Diverzity v podniku Henkel Slovensko, s.r.o .....	48
4.4.5 Implementácia diverzity z pohľadu zamestnancov v spoločnosti Henkel Slovensko, s.r.o .....	53
<b>5 Diskusia .....</b>	<b>57</b>
<b>Záver .....</b>	<b>64</b>
<b>Zoznam použitej literatúry .....</b>	<b>66</b>
<b>Prílohy.....</b>	<b>68</b>

## Úvod

Pri myšlienke na výraz diverzita si ľudia často predstavujú rozmanitosť len z hľadiska etnickej príslušnosti, či rasy a pohlavia. Avšak rozmanitosť je oveľa širší pojem. Koncepcia diverzity managementu je manažérskym prístupom a neodmysliteľnou súčasťou stratégie riadenia ľudských zdrojov, pri ktorej sa vníma diverzita ako jedna zo spôsobov pri zvyšovaní efektivity práce. Ide teda o disciplínu, ktorá prechádza rýchlym vývojom a pokiaľ má zostať efektívna, musí odpovedať na súčasné výzvy a problémy.

Manažment podniku si uvedomuje, že potreba vytvárať rôznorodé tímy, v ktorých sú ženy aj muži, mladí aj starší, jedinci rôznej farby pleti, pôvodu, náboženstva, kultúry, sexuálnej orientácie je dôležité práve pri riešení rôznych komplikovaných úloh, ktoré nakoniec vedú k zvýšeniu pracovnej motivácie a celkovému výkonu pracovníkov v tíme.

Diverzity management považuje odlišnosti jednotlivých pracovníkov nielen za žiaduce, ale chápe ich ako konkurenčnú výhodu založenú na lepšom využívaní potenciálu každého jednotlivca. Ľudia s rôznymi životnými skúsenosťami, odlišným zázemím, znalosťami či záujmami môžu tímovú prácu veľmi obohatiť. Napomáha tak eliminovať subjektívne posudzovanie osobnej kvalifikácie a výkonov a vedie k väčšej tolerancii k osobným odlišnostiam.

Naša diplomová práca je rozdelená na 5 nadväzujúcich kapitol. V prvej kapitole sa venujeme teoretickým poznatkom získaných z odbornej domácej a zahraničnej literatúry. Oboznamuje nás o základných pojmoch diverzity, jej jednotlivých formách, následne sa zaoberáme implementáciou diverzity do podniku a taktiež prínosmi aj možnými prekážkami a chybami zavádzania diverzity do organizácie. V druhej kapitole opisujeme naše čiastkové ciele, ktoré sú požadované na splnenie hlavného cieľa. V tretej časti diplomovej práce popisujeme metodiku a metódy skúmania, ktoré využívame pri poznávaní a vypracovávaní cieľa, ktorý sme si stanovili. Štvrtá kapitola sa zaoberá históriou a charakteristikou konkrétneho podniku, jeho podnikovou kultúrou, hodnotami a následným zavedením diverzity do spoločnosti.

Na záver v poslednej kapitole sme zhodnotili prínosy a riziká spojené s implementáciou diverzity do spoločnosti a poskytli možné odporúčania do budúcnosti.

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Riadenie rozmanitosti je kľúčom k rastu v dnešnom silne konkurenčnom globálnom trhu. Vytváranie rôznorodých tímov a rešpektovanie týchto osobných a kultúrnych rozdielov vedie napokon k úspechu.

V tejto kapitole si charakterizujeme základné pojmy ako diverzita, jej rôzne formy pri kategorizácii, ďalej tzv. diverzity management a jeho rozličné interpretácie z pohľadu rôznych autorov, históriu a následnú implementáciu do podniku so všetkými jej prínosmi, výhodami ako aj chybami a prekážkami.

## 1.1 Vymedzenie pojmu diverzita

Termín diverzita pochádza z anglického slova „*diversity*“, ktorý v preklade znamená *rozmanitosť, rôznorodosť, rozdielnosť, odlišnosť*. Prekladom tohto anglického slova sa zaoberalo mnoho autorov, lebo často po preložení do národných jazykov sa stratil skutočný význam. Preto bolo potrebné stanoviť takú definíciu, ktorá by umožnila všetkým komunikovať aj napriek hraniciam.

Rôzni autori majú rozličné názory na definovanie tohto pojmu a preto sa môžeme pozerieť na rozmanitosť zo širšieho aj z užšieho uhla pohľadu. Pôvodný anglický pojem si predstavíme v širšom význame. Podľa Americkej psychologickkej asociácie (APA) môžeme definovať diverzitu ako „funkciu zmiešanej pracovnej sily, ktorá poskytuje širokú škálu schopností, skúseností, vedomostí a silných stránok vďaka rôznorodosti vo veku, pozadí, etnickej príslušnosti, fyzických schopností, politických a náboženských presvedčení, pohlavia a iných atribútov.“<sup>1</sup>

Teda môžeme povedať, že označuje koncepciu, ktorej cieľom je vytvoriť v spoločnosti a najmä v podnikateľskej sfére také podmienky, ktoré umožnia pracovníkom, bez poukazovania na ich individuálne odlišnosti, plne rozvinúť ich osobný potenciál.<sup>2</sup> Diverzita v tomto zmysle oceňuje každého človeka ako jednotlivca.

---

<sup>1</sup>WebFinance Inc, *BusinessDictionary* [elektronický zdroj]. 2019. [cit.2019-01-17] Dostupné na:

<http://www.businessdictionary.com/definition/diversity.html>

<sup>2</sup> EGER, Ludvík a kol. *Diverzity management*. Praha: Česká andragogická společnost, 2009. Česká a slovenská andragogika; s.112. ISBN 978-80-87306-03-1

Iní autori prikláňajú sa k diverzite z užšieho hľadiska, zdôrazňujú znaky ako je rasa, etnická príslušnosť, náboženská viera a pohlavie.<sup>3</sup> Pre ľahšie pochopenie pojmu rozmanitosť (diverzita) a čím sa predovšetkým zaoberá, autori rozdelili tieto znaky do skupín podľa rôznych kritérií.

### 1.1.1 Kategorizácia diverzity

Diverzitu vieme prvotne rozdeliť na základe vyššie spomenutých znakov do daných dimenzií alebo kategórií. Následne vplyvom dimenzií môžeme jednotlivcov priradiť do určitých skupín. Momentálne najzaužívanejšie členenie dimenzií diverzity v sebe zahŕňa 4 okruhy/vrstvy. Ide predovšetkým o rozdelenie dimenzie na osobnosť, vnútornú dimenziu, vonkajšiu a organizačnú dimenziu.<sup>4</sup>

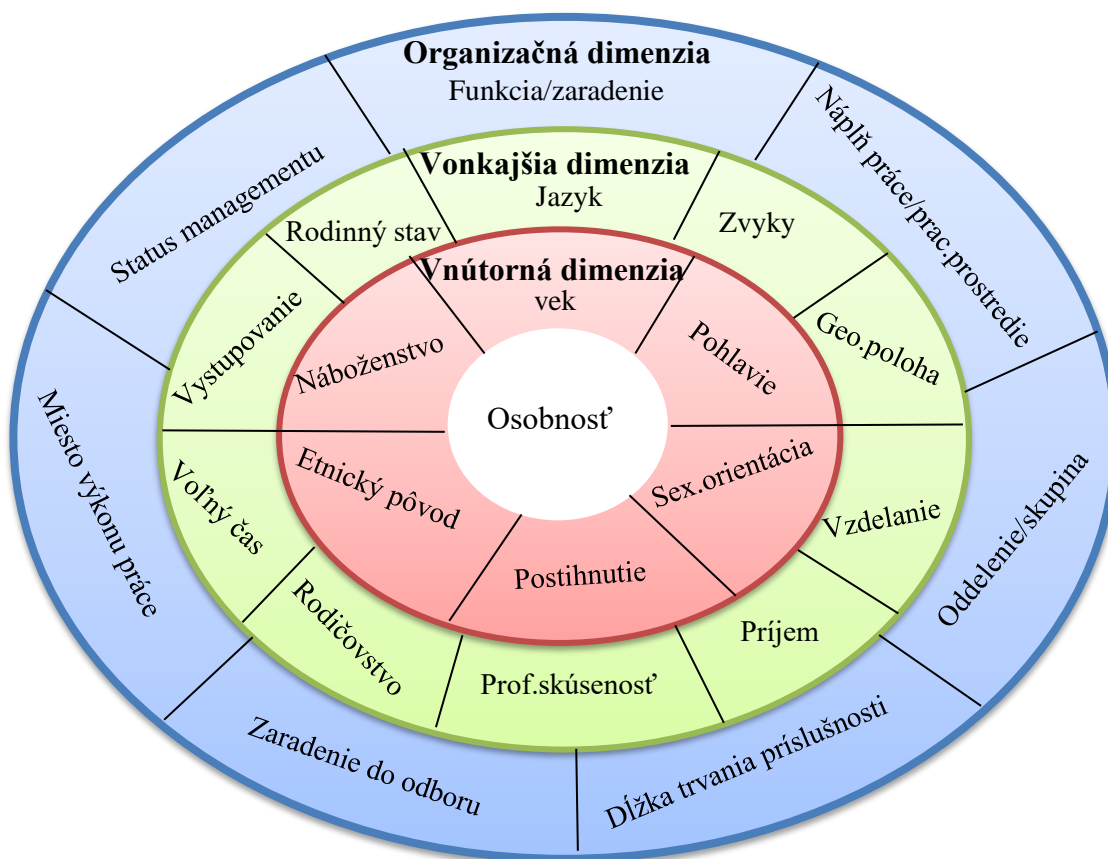
- **Osobnostná dimenzia** v sebe obsahuje jedinečnosť a nezameniteľnosť každej osobnosti človeka a to vrodene i získané osobné vlastnosti človeka, ako temperament, charakter, motivácia, schopnosti aj postoje a teda také vlastnosti, ktoré nie sú navonok vždy viditeľné
- **Vnútorná dimenzia** sem zaraďujeme tie znaky, ktoré sú čiastočne viditeľné a človek ich nevie zmeniť. Patria sem: gender (pohlavie), národnosť, etnická príslušnosť, sociálna trieda, sexuálna orientácia, vek, mentálna a fyzická spôsobilosť, náboženstvo a svetový názor<sup>5</sup>
- **Vonkajšia dimenzia** zahŕňa znaky ako: geografickú polohu, bydlisko, zvyky, záľuby, vzdelanie, profesionálne skúsenosti, príjem, manželský stav
- **Organizačná dimenzia** je spojená s prácou a kariérou ako napríklad pracovná náplň, pracovné zaradenie, prostredie, miesto výkonu práce, pracovná skupina, či typ úväzku/zmluvy

---

<sup>3</sup> DICKIE, Carolyn - SOLDAN, Zhanna. *Manažment rozmanitosti*. Prahan, Victoria: Tilde University Press 2008. s.9. IBAN 978-0-7346-1057-7

<sup>4</sup> BEDRNOVÁ, Eva - NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s.598. ISBN 978-80-7261-169-0

<sup>5</sup> Tamtiež, s.599



**Obrázok 1** Štyri vrstvy/okruhy diverzity

Zdroj: MANAGEMENT CONSULTANCY TSCHARE *Manuál pro řízení diverzity a řízení problematiky znevýhodněných osob*, Viedeň [elektronický zdroj]. 2010. Dostupné na internete: < [http://www.diverzitaproozp.cz/kv/Dim\\_DaM\\_manual](http://www.diverzitaproozp.cz/kv/Dim_DaM_manual) >

Existuje aj ďalšia možnosť kategorizácie diverzity do dvoch základných dimenzií podľa Dr. Edward E. Hubbarda a to: **primárna a sekundárna**.<sup>6</sup>

Do **primárnej dimenzie** začleňujeme tieto charakteristiky:

- pohlavie (gender)
- etnická príslušnosť
- vek
- mentálne a fyzické schopnosti
- rasa
- sexuálna orientácia

<sup>6</sup> HUBBARD, Elbert. *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. India: Amherst: HRD Press, 2004, s. 29-33. ISBN 0-87425-761-1.

Tieto primárne alebo inak povedané základné znaky/aspekty tvoria jadro ľudskej identity. Sú samozrejmé a človek nie je schopný ich nijakým spôsobom ovplyvniť. Sú ľahko rozpoznateľné respektíve čitateľné a hlavne aj preto, že na túto dimenziu sú ľudia často aj najcitlivejší.<sup>7</sup> Práve v dospelosti sa vplyvom určitej sociálnej stereo typizácie dopúšťame tzv. percepčných chýb, pri ktorých sa nám skresľuje obraz o ľuďoch zaradených do určitých sociálnych skupín na základe vyššie uvedených znakov(efekt primárnosti)<sup>8,9</sup>

Do **sekundárnej dimenzie** zadelujeme :

- komunikační štýl
- vzdelanie
- rodinný stav
- vojenská skúsenosť
- role a úroveň v organizácií
- náboženstvo
- materinský jazyk
- geografické prostredie
- mzda
- pracovná skúsenosť
- pracovný štýl<sup>10</sup>

Tieto charakteristiky/znaky sú viac variabilné a menej viditeľné/čitateľné, ako znaky z primárnej dimenzie. Majú dôležitú úlohu v budovaní našej hodnotovej orientácie, našich očakávaní a taktiež aj pri vytváraní našich skúseností.<sup>11</sup> Dôvodom môže byť, že väčšina zo znakov sa dá ovplyvniť priamo napríklad získaním skúseností, alebo formovaním vlastného názoru.

---

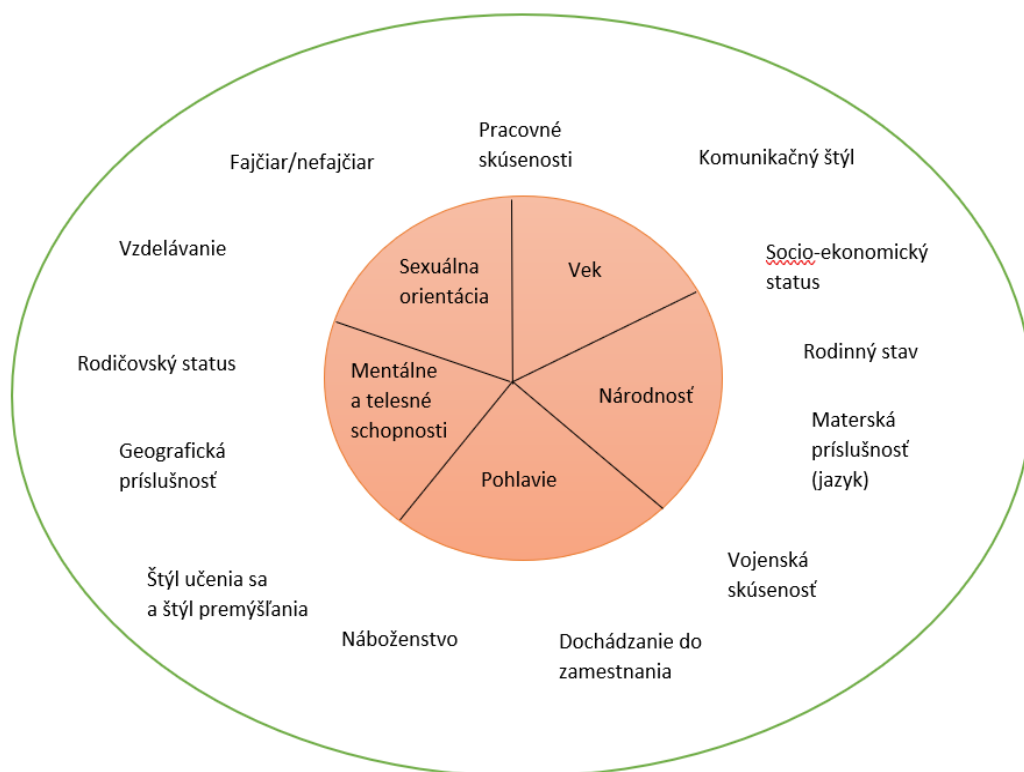
<sup>7</sup> BEDRNOVÁ, Eva - NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s.598. ISBN 978-80-7261-169-0

<sup>8</sup> HAYESOVÁ, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, s.r.o., 1998, s.44 ISBN 80-7178-763-9

<sup>9</sup> *Efekt primárnosti* - efekt prvého dojmu. Rysy zaznamenávané ako prvé majú vplyv na formovanie dojmu o osobe. Ďalšie zaznamenávané rysy sú pod vplyvom toho prvého dojmu.

<sup>10</sup> HUBBARD, Elbert. *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. India: Amherst: HRD Press, 2004, s. 30-31. ISBN 0-87425-761-1

<sup>11</sup> EGER, Ludvík a kol. *Diversity management*. Praha: Česká andragogická společnost, 2009. s.115. ISBN 978-80-87306-03-1. s. 1



**Obrázok 2** Primárna a sekundárna dimenzia diverzity

Zdroj: HUBBARD, Elbert. *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*.

India: Amherst: HRD Press, 2004, s. 32. ISBN 0-87425-761-1

V podstate nie je možné sa rozhodnúť, ktoré z aspektov diverzity sú podstatnejšie. Veľkú dôležitosť sa prikladá prostrediu, kultúre, histórii a zvykom danej oblasti.<sup>12</sup> Podľa názoru Hubbarda najviac citlivými oblasťami ľudskej osobnosti sú práve primárne aspekty diverzity, pretože sú nemenné a človek sa s nimi narodí.<sup>13</sup> Ak niekomu začnú tieto aspekty prekážať v pracovnom procese, tak daný človek pociťuje krivdu alebo určitú nespravodlivosť.

Avšak existujú hranice medzi oboma dimenziami diverzity, ktoré sa považujú za veľmi krehké, keďže napríklad postihnutie nemusí byť vždy vrodená a neovplyvniteľná

<sup>12</sup> ESSED, Philomena. *Diversity: Gender, Color, and Culture*. Amherst: University of Massachusetts Press, 1996.s78. ISBN 1-55849-025-6

<sup>13</sup> HUBBARD, Elbert. *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. India: Amherst: HRD Press, 2004, s. 30-31. ISBN 0-87425-761-1

vada, ale aj tak sa prednostne zaraďuje medzi primárne dimenzie, alebo práca s obéznyimi ľuďmi môže byť sekundárny aspekt diverzity.<sup>14</sup>

Rozmanitosť (diverzita) sa dá posudzovať aj z iných hľadísk, napríklad z **deskriptívnej úrovne, morálnej a funkčnej úrovne**. V rámci *deskriptívnej úrovne* sa diverzita vzťahuje k heterogenite/jedinečnosti alebo k podobnostiam jednotlivcov, alebo rozdielom medzi nimi. Z *morálneho hľadiska* sa rozmanitosť týka jednak uspokojenia potrieb všetkých jednotlivcov a jednak ich možností prispieť a podieľať sa na naplnení cieľov celej organizácie. Podľa *funkčnej úrovne* sa diverzita vzťahuje k riadeniu rôznorodosti (managementu diverzity) v spoločnosti.<sup>15</sup>

Môžeme teda vidieť, že na diverzitu sa dá pozeráť z mnoho perspektív, o čom aj svedčia rôzne kategorizácie vyššie zmienených autorov. Pre prácu s rôznorodosťou v rámci organizácie budú mať väčší význam spoločensko-organizačné rozdielnosti než tie individuálne. Podľa Egera Ludvika na využitie v manažmente je potrebné sledovať diverzitu v organizácií na základe 4 základných aspektov, ktoré sa často v praxi prelínajú. Ide o :

- **Pracovná rozmanitosť** (workforce diversity) – týka sa problematiky zamestnancov a všetkých demografických i geografických faktorov. Sledované sú skupinové a situačné ukazovatele v spoločnosti, ale tiež sa sleduje problematika zmien na pracovnom trhu
- **Behaviorálna rozmanitosť** (behavioral diversity) – zahrňuje štýl práce, vzdelávanie sa, myslenie, aspirácia, komunikačný štýl, systém hodnôt a tiež zmeny v postojoch i očakávaniach pracovníkov
- **Rozmanitosť z hľadiska štruktúry organizácie** (structural diversity) – vzťahuje sa na hierarchiu, komunikáciu a spoluprácu jednotlivých jednotiek v organizácii. Ide o problematiku vzťahov a komunikácie z hľadiska hierarchie, jej súčastí, oddelení a podobne.

---

<sup>14</sup> SWEETMAN, Caroline. *Gender, Development, and Diversity*. Oxford: Oxfam GB, 2004. s.35. ISBN 0-85598-531-3

<sup>15</sup>BEDRNOVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007.s.599. ISBN 978-80-7261-169-0

- **Obchodná/podnikateľská rozmanitosť** (business diversity) – zastrešuje problematiku segmentácie, zameraných na zákazníkov, diverzifikácia služieb a produktov, ale tiež rieši otázky prostredia, v ktorom sa spoločnosť pohybuje a taktiež aj hospodársku súťaž. Dôležitosť tejto rozmanitosti spočíva v spojení s vyvíjajúcim sa tlakom konkurencie, s globalizáciou, technologickým pokrokom, so zmenami demografických a zákazníckych ukazovateľov na domácom i zahraničnom trhu.<sup>16</sup>

Skutočný význam celej rozmanitosti v spoločnosti dosiahnu len vtedy, ak podniky budú zohľadňovať aspekty, ktoré súvisia s diverzitou a to jedine ak spoločnosti príjmu všetky individuálne vlastnosti jednotlivcov.

## 1.2 Diverzity management

Diverzita a diverzity management majú síce rovnakú myšlienku ale pojem diverzity management má nepochybne širší význam. Diverzity management tzv. riadenie rozmanitosti predstavuje stratégiu využívania osvedčených postupov prostredníctvom osobitných politík a programov s cieľom podporiť väčšie začlenenie zamestnancov z rôznych prostredí do štruktúry organizácie, a tým nájsť a vytvoriť rozmanité a inkluzívne pracovisko.<sup>17</sup>

V rámci organizácie sa snažia manažéri nájsť vhodný spôsob, ako môže spoločnosť aktívne a strategicky pristupovať k otázke diverzity pracovnej sily.

Pri riadení rozmanitosti je podľa nášho názoru najdôležitejšie to, aby ľudia, zamestnanci mohli plne rozvinúť svoj pracovný potenciál, uplatniť svoje schopnosti, rozdielne názory vyplývajúce z odlišnosti kultúr, mentality, a aby tak prispeli k celkovej úspešnosti/efektívnosti podniku.

---

<sup>16</sup>EGER, Ludvík a kol. *Diverzity management*. Praha : Educa Service v spolupráci s Českou andragogickou společností, 2009.s.140. ISBN 978-80-87306-03- 1

<sup>17</sup>DiversityInc. *Diversity 101: Definition of Diversity-Management Best Practices* [elektronický zdroj]. 2016.[cit. 2019-01-19] Dostupné na: <https://www.diversityinc.com/diversity-management/diversity-management-10>

### 1.2.1 Vymedzenie diverzity managementu

Management diverzity, alebo inak nazývané riadenie rozmanitosti môže byť chápaný širokospektrálne rôznymi autormi. Ako jeden z prvých autorov vôbec, ktorý sa začal diverzity managementem ako takým zaoberať je Američan Thomas Roosevelt Jr. Definíciu riadenia rozmanitosti sformuloval ako: „komplexný manažérsky proces rozvíjajúci prostredie, ktoré funguje pre všetkých zamestnancov.“ V tomto zmysle dodáva, že definovanie riadenia rozmanitosti ako proces zvyrazňuje jeho evolučný charakter.<sup>18</sup> Podporuje podniky rozvíjať kroky, ktoré vedú k utváraniu prirodzenej schopnosti využívať potenciál všetkých svojich zamestnancov (a nie len znevýhodnených skupín).

V teórii môžeme nájsť rôznorodé definície. Ako bolo spomenuté vyššie, túto problematiku je potrebné vnímať „s otvorenou myslou“. Preto každý autor si vykladá tento koncept rozlične. V nasledujúcom texte sa pokúsím o komparáciu viacerých pohľadov na diverzity management.

Podľa E. Hubbarda management diverzity zahŕňa: „proces plánovania pre organizovanie, riadenie a podporu mixu spoločenskej rôznorodosti a to tak, že prináša merateľný rozdiel pre výkon organizácie.“<sup>19</sup>

Diverzity management aktívne vytvára strategicky hodnotový, komunikačný a riadiaci proces, ktorý je orientovaný na budúcnosť spočívajúcej v akceptovaní a využití určitých rozdielov a podobností, ako potencionálna hnacia sila organizácie.<sup>20</sup> Takýto proces vytvára v podniku pridanú hodnotu.

„Ako management diverzity sa označuje systematický postup, ktorý organizácie používajú, pokiaľ sa rozhodnú pracovať s rôznorodosťou a využiť ju ako strategickú výhodu.“<sup>21</sup>

Takto definované riadenie rozmanitosti by sme mohli zhrnúť do pár základných bodov. Diverzity management teda považujeme za strategický, systematický postup zameraný na výhody plynúce z rôznorodej pracovnej sily. Ak má byť efektívny je

---

<sup>18</sup> R. ROOSEVELT THOMAS JR . *Differences do make a difference*. Atlanta: Amer Inst for Managing Diversity.1992. s.10. ISBN 978-0963234209

<sup>19</sup> HUBBARD, Elbert. *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. India: Amherst: HRD Press, 2004, s. 10. ISBN 0-87425-761-1

<sup>20</sup> KEIL, Marion et al. *Diversity Management : Vzdělávací manuál* [elektronický zdroj].2007, 55 s. [cit. 2019-01-20]. Dostupné na: <<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?langId=cs&docId=1474&>>

<sup>21</sup> BEDRNOVÁ, Eva - NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd.,Praha : Management Press, 2009. s.597. ISBN 978-80-7261-169-0

nevyhnutné, aby predstavoval nedeliteľnú súčasť kultúry organizácie a riadenia ľudských zdrojov. Taktiež mal by byť zakotvený v určitom morálnom a právnom kódexe. Akonáhle je diverzity management prijatý v organizácii je dôležité jeho dodržiavanie na všetkých úrovniach. To najdôležitejšie je samozrejme jeho uplatňovanie ako vo vzťahu ku pracovníkom, čiže vo vnútri podniku, tak aj vo vzťahu k verejnosti (zákazníkom).

V tomto význame môžeme potvrdiť, že predstavuje nástroj podnikového riadenia, ktorý ako súhrn opatrení vedie k tomu, že organizácia rozdielnosti akceptuje, rešpektuje a využíva ako pozitívny prínos k dosiahnutiu úspechu celej spoločnosti.<sup>22</sup> Ovplyvňuje celú podnikovú kultúru a cielene ju mení.

Diverzity management teda prechádza celou organizáciou a prejavuje sa to na viacerých úrovniach – spôsob správania sa k zamestnancom, hodnoty spoločnosti, ktoré vyznávajú, celková prezentácia podniku. Pracovníkovi prináša tento koncept možnú výhodu pri výberovom konaní, systéme hodnotenia, odmeňovaní. Taktiež aj pri kariérnom postupe, ale to prirodzene závisí od jeho schopností, zručností a výsledkov práce.

V rámci diverzifikovaných pracovných skupín vieme, že sú omnoho inovatívnejšie než skupiny homogénne, čo pri neustálych zmenách v dnešnom zrýchlenom svete je to nadmieru dôležité. Preto hlavným zámerom organizácie by malo byť ciele vytváranie diverzifikovaných pracovných skupín. Napokon, čím zvyšuje svoju konkurencieschopnosť na trhu.

Keď sa teda na problematiku diverzity managementu pozeráme z pohľadu spoločnosti, tak tento koncept je vysoko žiadúci. Vplyvom zamestnávania odlišných pracovníkov môžu tak osloviť väčší okruh zákazníkov prostredníctvom rozmanitejších výrobkov a služieb. Taktiež si môžu vyberať zo širšieho okruhu kandidátov a tým nadobudnúť kvalitných potencionálnych zamestnancov z hľadiska obsadzovanej pozície.

Žiaľ v dnešných spoločnostiach existujú skupiny pracovníkov, ktoré sú častejšie obeťami diskriminácie, či už ide o priamu alebo nepriamu. V podstate si túto nerovnosť môžeme vyložiť z pohľadu historického. Kedysi podniky disponovali skôr homogénnou

---

<sup>22</sup> SOKOLOVSKÝ, T. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management* [elektronický zdroj]. Ostrava, 2009, s.30. [cit. 2019-01-21]. Registračné číslo projektu CZ.1.04/5.1.01/12.00069. Dostupné na: [http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diversity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf)

pracovnou silou. V dôsledku meniacich sa podmienok sa takisto mení aj pracovná sila v organizáciách. Avšak odpoveď spoločností na tieto meniace sa podmienky je niekedy pomalšia, ako samotné prebiehajúce zmeny.

V tabuľke zobrazíme prechod od homogénnych pracovných síl ku heterogénnym (typické znaky).

**Tabuľka 1** Zmena trendu od homogénnej pracovnej sily k heterogénnej pracovnej sile

Homogénna pracovná sila	Heterogénna pracovná sila
Bieli muži	Ženy a minoritné skupiny
Vek – 29 rokov	Vek- 40 a viac rokov
Ženatý s deťmi	Rôzne životné štýly
Vzdelanie – Menej než 12 rokov	Vzdelanie – 12 rokov a viac

Zdroj: HUBBARD, E.2004. *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. India: Amherst: HRD Press, 2004, s. 36. ISBN 0-87425-761-1

Skupiny postihnuté diskrimináciou sú práve tie, ktoré sú odlišné od skupín s „klasickými“ znakmi (viď. vyššie uvedené v tabuľke). Najväčší problém, o ktorom sa hovorí v tomto kontexte je zamestnávanie žien (**gender diverzita**), cudzincov, ľudí inej rasy, rozdielnej etnickej príslušnosti či zástupcov odlišného kultúrneho prostredia (**kultúrna a etnická diverzita**), osôb starších ako 40 rokov (**veková diverzita**) a osôb zdravotne postihnutých. Práve preto treba brať do úvahy túto problematiku, diskutovať o nej a následne eliminovať predsudky (ktoré aj napriek modernej dobe sa stále vyskytujú).

### 1.2.2 História diverzity managementu

Názov Diverzity management pochádza zo Spojených štátov amerických. Predstavuje koncept, ktorý vznikol v 80-tych rokoch 20. storočia ako reakcia na boj za rovnoprávnosť. USA sa v tom období muselo zaoberať práve takýmito bojmi, kde išlo hlavne o dosiahnutie rovnakých práv všetkých ľudí rôzneho pohlavia a etnického pôvodu. Vzhľadom na to, že v USA je veľmi diverzifikovaná populácia (rôzne rasy, kultúry) prirodzene vyústila k tzv. multikulturalizmu<sup>23</sup>, ako riešenie etnických a rasových otázok.

<sup>23</sup>Multikulturalizmus môžeme nájsť v krajinách, v ktorých žije mnoho rôznych národností a kultúrnych skupín, kde má za cieľ politicky zjednotiť občanov bez ohľadu na ich pôvod, náboženstvo či kultúru, pričom vyzdvihuje dôležitosť zachovania vzájomných odlišností

Pôdu pre vznik diverzity managementu pripravili sociálne a politické hnutia, ktoré sa v USA šírili už v 60-tych a 70-tych rokoch 20 storočia. Predovšetkým to bolo hnutie African-American-Civil-Rights-Movement a druhá vlna ženského hnutia. Od 60-tych rokov sa systematicky uplatňovala politika rovných príležitostí, v ktorej podstata bola prijatie antidiskriminačnej legislatívy. Zamerala sa proti diskriminácii na pracovisku na základe pohlavia, farby pleti a národnosti, veku alebo náboženstva. S legislatívnou zmenou došlo taktiež aj ku zmene spoločenských a trhových koncepcií. V priebehu 70-tych rokov 20 storočia sa na pracovisku začala používať na ovplyvňovanie diskriminácie afirmatívna akcia (pozitívna diskriminácia). Mala zaistiť diskriminovaným skupinám rovnaké príležitosti uplatniť sa na trhu práce, ako mali príslušníci majoritných spoločností. Tieto impulzy napokon viedli podniky k vypracovaniu konceptu Diverzity managementu. Zahŕňal v sebe nie len etnické menšiny a otázky týkajúce sa žien, ale aj ďalšie diskriminované skupiny. Už počas 90-tych rokov väčšina podnikov (75%) praktizovalo diverzity management.<sup>24</sup>

V Európe sa diverzity management začal rozvíjať existenciou medzinárodných organizácií. Postupy, ktoré manažéri praktizovali boli rovnaké vo všetkých zahraničných pobočkách a mysleli si, že sú najefektívnejšie. Preto na začiatku kultúrna diverzita bola považovaná za hrozbu. Príchodom amerických pobočiek do EU sa riadenie rozmanitosti rozvinulo v plnej miere a prijalo aj nové manažérske praktiky. Tieto dva kontinenty mali vtedy niečo spoločné a to, aby sa vytvorilo rovnoprávne pracovné prostredie. Cieľ bol zvíťaziť nad diskrimináciou. Spojené štáty americké – ich doménou bolo rovnocenné pracovné prostredie, zatiaľ čo EU sa snažila o podporu kultúrnych rozdielov a integráciu zamestnancov z rozdielnych prostredí pri začlenení do pracovného života.<sup>25</sup>

Medzi prvé kroky podpory diverzity managementu v Európe bolo utvorenie prostredia. Toto prostredie zaistilo rovnosť príležitostí. Následne nadväzovalo budovanie pochopenia rozdielností a taktiež budovanie kladného prístupu k diverzite ako takej. Diverzity management teda využíva rôznorodosť tak, že vytvára primerané prostredie pre maximalizáciu potenciálu rozličných skupín ľudí.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup>SOKOLOVSKÝ, T. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management* [elektronický zdroj]. Ostrava, 2009, s.30. [cit. 2019-01-21]. Registračné číslo projektu CZ.1.04/5.1.01/12.00069. Dostupné na: [http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diversity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf)

<sup>25</sup> WRENCH, John. *Diversity management and discrimination : immigrants and ethnic minorities in the eu*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd.2007. s.689- 692 . ISBN 978-0754648901

<sup>26</sup>MAŘÍKOVÁ, Hana- ČERMÁKOVÁ, Mária - FORMÁNKOVÁ, Lenka. *Slovník základních pojmů /diverzita a sladování pracovního a soukromého život*. Praha, Česká republika: Sociologický ústav AV ČR. 2015. s.22. ISBN 978-80-7330-266-5

Na diverzity management a politiku rovných príležitostí v EU má zásadný dopad legislatíva Európskej únie týkajúca sa zákazu diskriminácie. Každý európsky členský štát si dokonca sám vytvoril vlastnú legislatívnu úpravu pre boj s diskrimináciou osôb. Taktiež niektoré dôležité oblasti z hľadiska diverzity managementu upravuje aj Zákonník práce, alebo Zbierka zákonov (oblasti - zamestnávania osôb so zdravotným postihnutím, zamestnávania pracovníkov zo zahraničia, rovnaké zaobchádzanie).

### 1.3 Implementácia diverzity management do podniku

Diverzity management sa zaoberá hľadaním spôsobov, ako aktívne a strategicky pristupovať k diverzite v podniku. Už zo samotného pojmu je zrejmé, že sa jedna predovšetkým o strategickú zmenu, ktorá sa týka všetkých oblastí a stupňov v organizácii. Zmena nie je možná bez zmeny kultúry organizácie. Aby bol diverzity management skutočne efektívny, musí sa stať súčasťou kultúry podniku.<sup>27</sup>

Zmeny v spoločnostiach pochopiteľne podnecujú negatívne pocity, cítia sa ohrození. Tieto pocity môžu prameniť zo strachu z niečoho nového, neznámeho, čo predstavuje hrozbu pre ich doteraz naučené a zaužívané spôsoby správania sa. Obavy, že zmena bude mať dopad aj na ich finančnú stránku, alebo pri najhoršom že vplyvom nej prídu o prácu. Preto zmeny vyvolávajú takéto pocity neistoty. Môžu ohroziť interpersonálne vzťahy, ako aj ohroziť postavenie jedinca. Zamestnanci sa môžu tiež obávať toho, že ich doteraz získané a nadobudnuté skúsenosti, schopnosti nebudú stačiť vplyvom implementácie rôznych zmien.<sup>28</sup>

Pri zavádzaní zmien treba rátať s tým, že ide o dlhodobý proces. Diverzity management pôvodne zasahoval hlavne do oblasti personálneho manažmentu a vývoja. Avšak prejavuje sa aj v širších oblastiach organizácie. Ide predovšetkým o oblasti, ktoré sú v spojení so stakeholdermi podniku (klienti, zákazníci, dodávatelia, investori, akcionári, ako aj verejnosťou). Implementácia sa teda zobrazí v oblastiach personálneho manažmentu, vo vývoji produktov a služieb, controllingu, celkovej prezentácii organizácie.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup>BEDRNOVÁ, Eva - NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd., Praha : Management Press, 2009. s.600. ISBN 978-80-7261-169-0

<sup>28</sup>ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007.s.291-292. ISBN 978-80-247-1407-3

<sup>29</sup>SOKOLOVSKÝ, T. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management* [elektronický zdroj]. Ostrava, 2009, s.30. [cit. 2019-01-21]. Registračné číslo projektu CZ.1.04/5.1.01/12.00069. Dostupné na: [http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diversity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf)

Proces implementácie manažmentu diverzity vieme všeobecne rozdeliť do 3 úrovní/častí. Prvá fáza sa nazýva *prípravná*, kde sa vytvára vízia a pripravujú sa pracovníci na zmenu, čo môže predstavovať zložitý proces. Preto je dôležité vytvoriť tím manažérov, ktorí budú zastrešovať aktivity implementácie diverzity managementu. Majú za úlohu poskytnúť poradenstvo pre zamestnancov pri zmene, vytvárať pozitívnejšiu atmosféru po prijatí zmeny a hlavne sa snažiť ovplyvniť postoje pracovníkov pozitívnym smerom k týmto zmenám.

Manažéri musia byť dostačujúco kompetentní v tom zmysle, že by mali vedieť získavať pracovníkov pre diverzity management. Východiskom je vytvorenie analýzy súčasnej situácie a postojov zamestnancov.

Pracovníci sa často nachádzajú v bludnom kruhu predsudkov a stereotypov, ktoré pochádza práve z nerovného zaobchádzania. Adekvátnou metódou pri zisťovaní postojov, názorov pracovníkov je dôkladný rozhovor s menším počtom jedincov. Na základe zistených informácií od pracovníkov môže organizácie pristúpiť k druhému kroku a to k tvorbe plánu zavádzania diverzity managementu.

Existuje prechod medzi prípravnou fázou a fázou realizačnou (druhá časť implementácie). Tento prechod sa nazýva **pilotný projekt**. Pomáha nájsť prípadné nedostatky plánu realizácie s možnosťou ho zdokonaľiť. Určitým spôsobom môže zmierniť negatívny postoj pracovníkov voči tejto zmene - v prípade, že pracovníci vidia pozitívne výsledky z implementácie diverzity managementu. Každá spoločnosť má zamestnancov tzv. agentov zmien, ktorí svojím pozitívnym prístupom k zmene môžu týmto smerom ovplyvniť aj ostatných pracovníkov.

V rámci druhej fázy – *realizačnej* je potrebné počítať s dlhším časom horizontom. Táto fáza sa vyznačuje rôznymi aktivitami, ktoré na jednej strane zvyšujú informovanosť účastníkov (účastníci sú všetci pracovníci spoločnosti) a na druhej strane prebiehajú tzv. workshopy diverzity. Tieto programy sú odlišné nie len svojím typom, ale hlavne svojím zameraním na konkrétnu oblasť diverzity (gender, kultúrna, etnická a veková diverzita, osoby so zdravotným postihnutím). Ďalšou podpornou aktivitou je napríklad mentoring.

Treťou a poslednou časťou je – *evaluačná fáza*. Pri tejto časti sa používa tzv. monitoring diverzity. Môžeme ho rozdeliť na kvantitatívny a kvalitatívny. Pri kvantitatívnom monitoringu získavame údaje predovšetkým z demografických štatistik a dotazníkových prieskumov. Kvalitatívny monitoring obsahuje údaje z panelových

diskusí, výskumov spokojnosti, pozorovania a individuálnych rozhovorov. Takisto je dôležitý zamestnanecký monitoring. Prináša informácie týkajúce sa pracovníkov, ich ohodnotenia, kariérneho postupu, pracovných podmienok a podobne. A to nepochybne zaujíma nie len súčasných, ale i potencionálnych zamestnancov. Významné je tiež poskytovanie informácií o výsledkoch zavádzania diverzity managementu v rámci celej organizácie. Adekvátny doplnok tvorí benchmarking, ktorý môže podnik využívať. Ako zdroj údajov existujú oficiálne štatistiky, alebo sa preberajú dáta z podobnej spoločnosti, ktorá ma zavedený diverzity management a vykazuje dobré výsledky.<sup>30</sup>

Iní autori zavádzanie diverzity managementu popisujú podobne, ale postup implementácie je rozdelený do 6 podrobnejších krokov, pričom až posledný krok predstavuje priamu realizáciu aktivít diverzity managementu.<sup>31</sup>

- Krok č.1 – zahrňuje *vytvorenie výboru pre diverzitu*. Toto opatrenie ma predísť situácií, ak by o krokoch zavádzania diverzity managementu rozhodovalo vedenie, ktoré je v mnoho spoločnostiach homogénne (bieli muži, 30-40 rokov). Preto výbor by mal byť rôznorodejší, aby sám o sebe bol príkladom diverzifikovaného tímu.
- Krok č.2 – *Scenáre pre budúcnosť*. V tomto kroku výbor pre diverzitu usporiada tzv. workshop pre tvorbu scenára, na ktorom je prítomný top management a zástupcovia rôznych oddelení. Odporúča sa vypracovať aspoň tri scenáre možného vývoja organizácie v časovom rozmedzí 10-20 rokov so zameraním na dopady diverzity managementu. Následne sa vyberie jeden scenár a ten sa ďalej rozpracováva. Pri výbere scenára je vhodné zaistiť podporu externých konzultantov, ktorí môžu poskytnúť objektívny pohľad na danú situáciu.
- Krok č.3 – *Vízia a stratégia*. V tejto fáze sa stanoví vízia a misia organizácie vyplývajúca zo scenára, ktorý sa prijal už v predchádzajúcom kroku. Následne prebieha analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb spoločnosti. Keď už je sformulovaná vízia a misia, stanoví sa podniková

---

<sup>30</sup>BEDRNOVÁ, Eva - NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd.,Praha : Management Press, 2009. s.602-605. ISBN 978-80-7261-169-0

<sup>31</sup>KEIL, Marion, et al. *Diversity Management : Vzdělávací manuál* [elektronický zdroj]. 2007,s.55. [cit. 2019-01-21]. Dostupné na : <<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?langId=cs&docId=1474&>>

stratégia. Po týchto krokoch sa detailne analyzuje realita pomocou auditu diverzity.

- Krok č.4 - *Audit diverzity*. Cieľom tohto kroku je analyzovať súčasnú situáciu, zistiť postoje/názory pracovníkov voči diverzite a to predovšetkým prostredníctvom rozhovorov s pracovníkmi. Osnova na vedenie rozhovoru s vybranými zamestnancami auditom diverzity je uvedená v prílohe 1. Hlavných tém je šesť a to – vízia a stratégia, zákazníci, kultúra a identita, tímová práca, kooperácia a komunikačné rozhranie, vedenie, rozvíjanie ľudských zdrojov. Na každú tému existuje určitý počet otázok.
- Krok č.5 – *Podnikové ciele*. V tomto kroku sa stanovujú ciele, ktoré vychádzajú už z prijatej stratégie. Prírodné ciele by mali byť zrozumiteľné a merateľné, aby bolo možné spätne kontrolovať ich dosahovanie.
- Krok č.6 – *Realizácia diverzity managementu*. V nasledujúcej fáze sa realizujú samotné akcie na podporu diverzity. Riadiaci výbor funguje ako centrum na komunikáciu, dohliada a koordinuje prebiehajúce aktivity. Oblasti záujmu diverzity managementu sú nasledovné :

- ♣ *Rozvojové programy pre vrcholový a stredný management na tému diverzity management*
- ♣ *Akcie „Team building“ zamerané na diverzitu v každej organizačnej jednotke*
- ♣ *Skupinové akcie pre všetkých zamestnancov – kde sa budú rozširovať informácie o diverzity managementu*
- ♣ *Úprava nástrojov riadenia výkonnosti tak, aby podporovali ciele diverzity managementu a umožnili meranie výsledkov v tejto oblasti*
- ♣ *Úprava nástrojov riadenia ľudských zdrojov tak, aby dochádzalo k náboru a udržiavaniu rôznorodnej pracovnej sily*

Na porovnanie môžeme uviesť ešte jedného autora, ktorý tiež stanovuje konkrétne kroky implementácie diverzity managementu do podniku. Každopádne dané kroky sú u autorov veľmi podobné, rozdiely sú malé. *Sokolovský* uvádza, že kroky určené na zavádzanie diverzity managementu do podniku sa v praxi odvíjajú od faktorov ovplyvňujúce konkrétnu spoločnosť. Do týchto faktorov môžeme zaradiť – veľkosť organizácie, odvetvie činnosti, finančné možnosti alebo ohnisko konfliktov, ktoré by mohli iniciovať zavádzanie

práce s diverzitou. Takisto sa budú odlišovať aj v stanovených cieľoch, stratégiách a následných opatrení, na základe ktorých sa bude diverzity management realizovať.<sup>32</sup>

Odporúčané kroky sú :

- Rozhodnutie o zavedení diverzity managementu vrcholovým vedením a vytvorením podmienok pre implementáciu – vymedzenie prostriedkov na účely realizácie diverzity managementu a komunikáciu stratégie
- Stanovenie kompetencií – zahŕňa záujmové skupiny, určuje koordináciu aktivít, utvára motivačné systémy
- Analýza podniku – analýza spokojnosti pracovníkov v otázkach diverzity (kultúra organizácie)
- Definícia diverzity a diverzity managementu pre daný podnik – poukazuje na typické znaky daného podniku a snaží sa o všeobecné pochopenie diverzity managementu
- Vývoj a stanovenie kontrolovateľných cieľov – odvídzajú sa od stratégie, pričom sa berú do úvahy všetky oddelenie od personálneho, cez marketing až po výrobu
- Zaisťovanie a prevedenie potrebných opatrení k dosiahnutiu cieľov – sem zaraďujeme rôzne vzdelávacie tréningy pre zamestnancov na tému diverzity, alebo príručky či rôzne programy pre nových pracovníkov
- Komunikácie ako vo vnútri, tak aj mimo organizácie – jedná sa o komunikáciu s pracovníkmi, spotrebiteľmi, dodávateľmi, verejnosťou
- Hodnotenie výsledkov – na základe dotazníkov i rozhovorov možno tak zistiť, či sa dosiahli stanovené ciele, prípadne upraviť ciele a aj následne vyhodnotiť náklady na danú realizáciu

Autori poukazujú na určitý systém implementácie diverzity do podniku, ktorý má svoju postupnosť. Každopádne je dôležité sa zamyslieť nad skutočnosťou, že každá spoločnosť je v zmysle vnímania a aplikovania rozmanitosti odlišná, avšak každá z nich

---

<sup>32</sup>SOKOLOVSKÝ, T. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management* [elektronický zdroj]. Ostrava, 2009, s.30. [cit. 2019-01-21]. Registračné číslo projektu CZ.1.04/5.1.01/12.00069. Dostupné na: [http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diversity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf)

by mala dospieť k jednému cieľu. Vytvoriť inkluzívne pracovné prostredie, kde je úcta a vzájomný rešpekt samozrejmosťou.

#### **1.4 Tréningy ako nástroj pre podporu implementácie diverzity manažmentu**

Autorky Dickie a Soldan vo svojej práci podrobne opisujú tréningy diverzity, ktoré pomáhajú pri implementácii diverzity managementu v podniku. Do tohto pojmu zahrňujú široké spektrum aktivít od zvyšovania informovanosti o diverzity managementu po tréning špecifických kompetencií, budovanie a rozvíjanie užitočných schopností. Napríklad tzv. workshopy diverzity majú za úlohu zlepšiť atmosféru na pracovisku pomocou učenia, ako lepšie komunikovať s odlišnými pracovníkmi. Tieto aktivity majú zvýšiť mieru pochopenia pre vzájomné odlišnosti, zvýšiť mieru empatie. Môžu mať rôzne časové rozpätie, väčšinou v rozmedzí od niekoľko hodín až po sedem dní.

Fine rozlišuje tri typy workshopov, pričom každý typ ma svoje klady a zápory. Prvým typom je prosté prezentovanie informácií. Pozitívum v tomto prípade sa považuje možnosť zapojenia väčšieho počtu ľudí, nízke náklady a relatívna efektivita. Záporným aspektom je zas naopak nízka úroveň zapojenia poslucháčov, lebo komunikácia prebieha len jednosmerne. Princípom druhého typu je zdieľanie svojich skúseností, zblížovanie rozdielnych ľudí, búranie stereotypov. V tomto type riziko predstavuje možnosť, že aktivita nebude mať hmatateľné výsledky. Pozitívna atmosféra sa navodí len na určitú krátku chvíľu. Posledným typom je zážitkové učenie, kde sa využíva hranie rolí a ďalšie podobné metódy. Tieto typy aktivít sú veľmi individualizované a osobné. Na druhej strane sú časovo náročné s neistým preukázateľným výsledkom.

Carnevale a Stone definujú tréningy diverzity založené na zvyšovaní povedomia o problematike, tzv. awarenessbased training (poskytovanie informácií, zvyšovanie citlivosti voči problematike, odhalenie skrytých nesprávnych predpokladov a stereotypov). Ďalšie tréningy si zakladajú na rozvoji schopností tzv. skill-based training. Ich podstata spočíva v budovaní, rozvoji a posilnení určitých schopností.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup>DICKIE, Carolyn - SOLDAN, Zhanna. *Diversity Management*. Praha: Tilde University Press, 2008.s 62-65. ISBN 978-0-7346-1057-7

Miller a Katz uvádzajú nové kompetencie pracovníkov, ktoré je nutné v súvislosti s diverzity managementom vytvárať a rozvíjať. Kompetencie sú uvedené v nasledujúcej prehľadnej tabuľke.<sup>34</sup>

**Tabuľka 2** Nové kompetencie pracovníkov

Všetci pracovníci	Manažéri	Vrcholový manažment
Tímová práca a partnerstvo	Zručnosti pracovníkov a vedenie inkluzívnych tímov	Manažérske zručnosti a prepojenie so všetkými ľuďmi
Rešpekt: načúvanie a komunikácia	Rozvíjanie a stabilizácia pracovníkov	Integrovanie diverzity a inkluzívnej kultúry do strategických plánov a každodenných aktivít
Riešenie konfliktov	Modelovanie a vytváranie inkluzívnej kultúry	Udávať smer a dodávať význam inklúzii
Priama komunikácia	Aktívna práca s diverzitou	Podporovanie zmeny
Spolupatričnosť	Motivovanie k vzájomnému rešpektu	Vytvárať inkluzívne prostredie

Zdroj : BEDRNOVÁ, Eva - NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2009. Management diverzity, s.604. ISBN 978-80-7261-169-0

Autori poukazujú na rozdielnosť kompetencií podľa postavenia a role zamestnanca v organizácii. Všeobecne dôležité aspekty sú označované ako tímová spolupráca a komunikačné zručnosti všetkých pracovníkov. Manažéri by mali disponovať aj ďalšími kompetenciami, ktoré súvisia s vedením pracovníkov, formovaním ich postojov voči zmene a ich motivovania a to všetko v duchu diverzity managementu. Postavenie manažérov je rozhodujúce v dobách implementácie diverzity managementu. Ďalšie kompetencie sa vzťahujú k vrcholovému managementu, ktorý sa zaoberá tvorbou stratégií, plánov a riadením na najvyššej úrovni. Pri každej organizačnej zmene je podpora zo strany vrcholového managementu dôležitým predpokladom na zvládnutie tejto zmeny.

<sup>34</sup>BEDRNOVÁ, Eva - NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2009. s.604. ISBN 978-80-7261-169-0

## 1.5 Prínosy, riziká a chybné kroky pri implementácii diverzity managementu

Pokiaľ by z implementácie diverzity managementu neplynuli žiadne výhody pre organizáciu, tak by tento koncept bol už vopred odsúdený na zánik. Ako už bolo vyššie spomenuté, tak diverzity management prináša určité výhody pre zamestnancov. Všetci majú rovnaké šance bez ohľadu na irelevantné znaky ako pohlavie, vek, rasa a podobne. Preto práve diverzity management neznevýhodňuje nikoho.

Pri správnej implementácii okrem výhod, ktoré prináša samotnej organizácii, tak i vo výsledku predstavuje výhody ekonomického charakteru. Hubbard uvádza tieto prínosy – získanie konkurenčnej výhody plynúcej z diverzifikovaných tímov, získanie postavenia na nových trhov, kreatívnejších a inovatívnejších výsledkov činnosti a zvýšenie spokojnosti pracovníkov.<sup>35</sup>

Podobné benefity uvádza aj druhá autorka Velišková. Zdôrazňuje predovšetkým prínos diverzifikovaných tímov. Ich výsledky sú inovatívnejšie a tieto tímy označuje za výkonnejšie.<sup>36</sup>

Komplexný pohľad na výhody plynúce z diverzity managementu prináša D'Netto, Smith a Da Gama Pinto. Autori opísali nasledujúcich desať prínosov, ktoré spolu súvisia a do istej miery sa prekrývajú:

- Zvýšenie výkonnosti organizácie
- Úspora nákladov
- Širšie zdroje získavania pracovníkov
- Lepšie pozície na udržanie pracovníkov
- Zvýšenie kreativity a inovácií
- Vyššia kvalita výsledkov pri tímovom riešení problémov
- Zníženie počtu súdnych jednaní v oblasti diskriminácie a obťažovania
- Zlepšenie porozumenia trhu
- Budovanie efektívnych globálnych vzťahov
- Väčšia organizačná flexibilita<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup>HUBBARD, Elbert. *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. India: Amherst: HRD Press, 2004, s.40-41. ISBN 0-87425-761-1

<sup>36</sup>VELÍŠKOVÁ, Hana. *Diversity management- prínosy rozmanitých pracovných tímov*. Praha : Nový Prostor, 2007.s. 20-22. ISBN 978-80- 903990-0-6

<sup>37</sup>DICKIE, Carolyn - SOLDAN, Zhanna. *Diversity Management*. Prahan : Tilde University Press, 2008. s. 42-46. ISBN 978-0-7346-1057-7

Diverzity management je prínosný pre zamestnancov i zamestnávateľov. Rešpektovanie rozdielností jednotlivcov môže jedine zvýšiť produktivitu na pracovisku. Taktiež môže zredukovať množstvo súdnych sporov, posilniť trhové príležitosti, prijímať nových pracovníkov, zlepšovať kreativitu a samozrejme imidž podniku. V dobe, kedy flexibilita a kreativita patrí ku kľúčovým aspektom konkurencieschopnosti, je práve diverzita pre úspech organizácie skutočne nenahraditeľná.

### **Riziká diverzity managementu**

Pri nedokonalom riadení diverzity sa môžu vyskytnúť rôzne typy problémov. O'Flynn tieto typy problémov delí na skupinové, organizačné a problémy jedinca. Skupinové problémy sú napríklad komunikačné problémy v skupine a skupinové konflikty.

Medzi organizačné problémy sa zaraďujú - vyššia absencia a fluktuácia, nižší výkon, neefektívne výrobky či služby, zvýšenie súdnych sporov, neproduktívne tímy, neschopnosť zaujať kvalitných kandidátov, neschopnosť udržať zamestnancov a taktiež neschopnosť pracovníkov motivovať. Problémy jedinca do istej miery korešpondujú s organizačnými, avšak v tomto prípade je zdôraznený pohľad jedinca – diskriminácia, obťažovanie, nižší pocit uspokojenia z práce, nižší pocit zodpovednosti, čo vedie k nižšiemu výkonu. Všetky problémy vyúsťujú do rozhodujúcich faktorov, ako celkový nižší výkon organizácie, nižšie zisky, znížená konkurencieschopnosť, znížený návrat finančných prostriedkov vynaložených na zácviak, vzdelávanie a adaptáciu nových pracovníkov.<sup>38</sup>

Na základe prínosov a možných rizík je preto nevyhnutné meranie dopadov diverzity managementu na fungovanie organizácie a jej okolia. Je to dôležité nie len pre organizáciu samotnú, ale aj z hľadiska budúcnosti diverzity managementu ako konceptu. Výhody, ktoré so sebou prináša sú komplexné a len do určitej miery kvantifikovateľné. Väčšinou sa prejavujú v dlhšom časovom horizonte, preto je meranie výsledkov diverzity managementu značne zložitá záležitosť. Problematická situácia môže nastať pri snahe prekonať stereotypy a predsudky, ktoré pracovníci majú o určitých skupinách jedincov. Jedinca môžu byť pevne zakotvení vo svojich stereotypných predstavách o druhých a k tomu sa pridáva aj odpor voči

---

<sup>38</sup> DICKIE, Carolyn - SOLDAN, Zhanna. *Diversity Management*. Prahan : Tilde University Press, 2008. s.47. ISBN 978-0-7346-1057-7

zmenám. Vo výsledku to napokon predstavuje ohrozujúcu situáciu pre riadenie implementácie diverzity managementu.

### **Chybné kroky**

Proces zavádzania diverzity managementu do podnikovej praxe skrýva možné úskalia, ktorým sa organizácia nemusí vyhnúť, ani keď tento proces zveria do rúk lektorov kurzov, ktorí sa touto problematikou priamo zaoberajú. Van Bergen uvádza niekoľko chýb, ktorých sa často dopúšťajú práve lektori daných školení a tréningov:

- Osobné hodnoty lektora sa premietajú do tréningových šablón
- Tréningový program je príliš stručný, oneskorený alebo prichádza až ako odpoveď na kritickú situáciu
- Lektori majú politické preferencie, alebo propagujú určité záujmové skupiny
- Školenie nerozlišuje pojmy ako diverzita, afirmatívne akcie, rovné príležitosti a riadenie naprieč kultúrami
- Tréning je ovplyvňovaný atmosférou politickej korektnosti
- Účastníci sú nútení odhaliť osobné pocity, alebo sú podrobení nepríjemným fyzickým a psychologickým cvičením
- Nie je rešpektovaná osobitosť jednotlivých účastníkov
- Ten istý tréning je viac krát používaný – nedbá na potreby skupiny a jednotlivcov
- Tréningové materiály sú zastaralé
- Niektoré dôležité témy (napríklad obrátená diskriminácia) môžu byť zanedbané<sup>39</sup>

### **Prekážky**

V organizáciách sa môžeme stretnúť s určitými bariérami, ktoré zamedzujú udržovanie a rozvoj rozmanitosti v štruktúre pracovnej sily.

Takýmito bariérami sú:

- Netolerancia k odlišnostiam ľudí
- Predsudky voči ľuďom pochádzajúcich z rôzneho prostredia

---

<sup>39</sup> VON BERGEN, C. W - SOPER, Barlow - FOSTER, Teresa. *Unintended negative effects of diversity management* [elektronický zdroj]. Oklahoma, 2002, s.245. [cit. 2019-01-23]. Registračné číslo: 2: 239-251. Dostupné na: <http://nreilly.asp.radford.edu/von%20bergen%20et%20al%202002.pdf>

- Nedostatok odlišných záujemcov v oboroch vedných, technologických, strojárenských, matematických a podobne
- Nedostatok diverzity na seniorských pozíciách
- Kategorizácia ľudí do určitých pozícií, či postavení
- Získavanie pracovníkov z rovnakých zdrojov
- Zameranie sa na starostlivosť a rozvoj len určitých jedincov

Aby sa spoločnosti vyvarovali podobným prekážkam je dôležité sa zamerať na profesionálny rozvoj pracovníkov pomocou vhodných tréningov, rozpoznať rozvojové potreby všetkých zamestnancov, využívať individuálne rozvojové plány a dohliadať na čiastočnú fluktuáciu pôsobiacich nadriadených pracovníkov.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup>BRODSKÝ, Zdeněk. *Diversity management současný trend řízení*. [elektronický zdroj]. Pardubice, 2008, s.27. [cit. 23.01.2019]. Dostupné na: [http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/34632/1/BrodskyZ\\_Diversity%20management\\_SP%20FES\\_2008.pdf](http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/34632/1/BrodskyZ_Diversity%20management_SP%20FES_2008.pdf)

## 2 Ciel' práce

V diplomovej práci našim hlavným cieľom bolo skúmanie práce s diverzitou, zhodnotiť prínosy a riziká, ktoré môže implementácia diverzity priniesť a následne navrhnúť odporúčania na zlepšenie v spoločnosti Henkel Slovensko, s.r.o. Na dosiahnutie hlavného cieľa diplomovej práce bolo predpokladom stanoviť si jednotlivé čiastkové ciele.

V prvom čiastkovom celi bolo potrebné nadobudnúť teoretické poznatky z odbornej literatúry v ktorej sme sa zaoberali rôznymi prístupmi diverzity manažmentu a podrobnejšie sme definovali jednotlivé formy diverzity. Dôkladnejšie sme sa venovali súčasným prístupom zaobchádzania s diverzitou, jej prínosmi pre úspešnosť v organizácii a možnými rizikami a bariérami, ktoré zamedzujú rozvoj diverzity v podniku.

Druhým čiastkovým cieľom v našej empirickej časti diplomovej práce bolo získanie a spracovanie potrebných informácií so zameraním na diverzitu ako súčasť podnikovej kultúry v nami vybranom podniku. V nasledujúcom kroku sme zanalyzovali a vyhodnotili postup implementácie diverzity v skúmanom podniku.

V poslednom čiastkovom celi sme zosumarizovali dosiahnuté výsledky, vyhodnotili sme prínosy a riziká súvisiace so zavádzaním diverzity vo vybranom podniku a v prípade neefektívneho systému implementácie sme následne vypracovali odporúčania na zlepšenie.

### **3 Metodika práce a metody skúmania**

Záverečná práca je zameraná na analýzu implementácie diverzity vo vybranom podniku, vďaka ktorej sme sa dopracovali k daným cieľom, ktoré sme mali stanovené na úvod diplomovej práce.

Na základe stanoveného hlavného cieľa sme si vymedzili jednotlivé čiastkové ciele, podľa ktorých sme postupovali. V prvom kroku bolo potrebné zhromaždiť čo najviac informácií, ktoré sme čerpali z knižných a internetových zdrojov. Informácie sme získali najmä z odbornej zahraničnej ale aj domácej literatúry. Pri získavaní potrebných informácií sme použili metódu porovnávania výpovedí rôznych autorov o danej téme a následne sme využili metódu analýzy pomocou ktorej sme podrobnejšie preskúmali jednotlivé časti problematiky, čo nám umožnilo lepšie poznať danú tému ako celok. Po zhromažďovaní a selekcii množstva informácií sme pomocou metódy syntézy zjednotili získané údaje do jedného celku, od ktorého sa odvíja empirická časť záverečnej práce.

Ďalší krok predstavoval samotný výber podniku, v ktorom sme aplikovali hlavný cieľ záverečnej práce. Naším objektom skúmania je spoločnosť Henkel Slovensko, s.r.o., ktorá nás zaujala svojim celosvetovým pôsobením, rodinným prístupom k svojim zamestnancom a inkluzívnou podnikovou kultúrou. Henkel Slovensko patrí medzi najatraktívnejších zamestnávateľov na základe spokojnosti zamestnancov.

V empirickej časti sme použili logické metódy analýzy, syntézy a komparácie. Na získanie údajov o spoločnosti sme využili metódu výskumného charakteru. Dotazník sme rozdelili na tri samostatné časti. V prvej časti pomocou dotazníkovej metódy sme získali základné informácie súvisiace so zastúpením zamestnancov v podniku (pohlavie), vekovým rozložením a národnosťou. V druhej časti dotazníkového prieskumu sme skúmali mieru povedomia o diverzite a inklúzií v spoločnosti. V poslednej časti sme zisťovali efekt implementácie diverzity v skúmanom podniku. Podľa metódy komparácie sme porovnávali jednotlivé časti, vďaka ktorým sme mohli vyhodnotiť prínosy a riziká, ktoré súvisia so zavádzaním diverzity do podniku.

Na záver sme dosiahnuté výsledky prostredníctvom metódy syntézy zhrnuli, zhodnotili a navrhlo možné odporúčania.

## 4 Výsledky práce

V tejto časti diplomovej práce sa budeme zaoberať spoločnosťou Henkel Slovensko, s.r.o. Na úvod si predstavíme spoločnosť z hľadiska histórie, charakteristiky a taktiež sa oboznámime s jej jednotlivými divíziami. V ďalších podkapitolách sa budeme detailnejšie venovať analýze diverzity ako súčasť podnikovej kultúry a jej následnou implementáciu do spoločnosti prostredníctvom dotazníka (viď. príloha). Tento dotazník je rozdelený do troch častí. V prvej časti zisťujeme pohlavie, vekové rozloženie a národnosť. V druhej časti sa zaoberáme vedomosťou a poznaním diverzity a inklúzie v spoločnosti a v tretej časti skúmame názor zamestnancov na implementáciu diverzity v podniku. Dotazník nám vyplnilo 20 respondentov zamestnaných na personálnom oddelení. Pozornosť budeme tiež venovať prínosom a rizikám, ktoré so sebou diverzita prináša a na záver sa budeme snažiť navrhnúť možné zlepšenia.

### 4.1 História spoločnosti

Pred viac ako 140-timi rokmi bola založená spoločnosť Henkel. Za vznik tejto spoločnosti sa zaslúžil dvadsaťosem ročný Fritz Henkel, ktorý sa celý svoj život zaujímal o vedu. V septembri v roku 1876 spolu s jeho dvomi spoločníkmi vytvorili Henkel & Cie v nemeckom Aachene. Zo začiatku fabrika vyrábala univerzálny prací prostriedok na báze kremičitanu sodného. Po predstavení ďalšieho produktu – bieliacej sódy sa v nasledujúcich rokoch rozhodli presťahovať a prenajať si továreň v Düsseldorfu. Dôvodom boli lepšie dopravné spojenia a väčšie možnosti predaja. Predaj bieliacej sódy sa tak rapídne zvýšil, že v prenajatých priestoroch už viac nedokázali uspokojiť dopyt. Na základe tejto situácie Fritz Henkel postavil vlastnú fabriku na výrobu kremičitanu sodného, bieliacej sódy, kotolňu s dielňami a administratívnou budovou. Netrvalo dlho a Henkel rozšíril svoje pôsobenie na medzinárodné trhu. Prvým miestom jeho expanzie bolo Rakúsko v roku 1886. Nasledovalo rozšírenie medzinárodnej spolupráce aj s Anglickom a Talianskom. Od roku 1898 uvádzal na trh produkty rôzneho typu v podobe prvého šampónu (Schwarzkopf), samo aktívneho pracieho prostriedku (Persil), či lepidiel -Sula (lepidlo na papier), Desula (lepidlo na dosky) a Buba (lepidlo na balíky). V tom období svojimi inovatívnymi produktami zreteľne napomohol ku skvalitneniu celkového života ľudí. Boli to predovšetkým hmatateľné prínosy pre spoločenské napredovanie.

Po roku 1933 do spoločnosti vstúpili ďalší členovia rodiny Henkel. Previedli ju druhou svetovou vojnou a prispeli k ďalšiemu rozvoju spoločnosti. Výroba čistiacich prostriedkov sa posunula k pôsobeniu v oblasti chemického priemyslu. Počas nasledujúcich

rokov nastala reorganizácia predstavenstva a poradného výboru. So zmenami v organizačnej štruktúre prišli zmeny aj v logu (Leva vystriedalo oválne logo). Do vtedy právna forma spoločnosti (s.r.o) sa zmenila na Henkel Kommanditgesellschaft auf Aktien (komanditná spoločnosť na akcie). Ďalej pokračovali v uvádzaní nových produktov na trh ako napríklad prostriedok na umývanie riadu, alebo lepidlo na uvoľnené skrutky. V roku 1985 sa rozhodli ponúknuť na predaj svoje akcie. Spoločnosť vydala prioritné akcie bez hlasovacích práv. Na základe tejto príležitosti prvý krát globálne zverejnila svoju finančnú správu.

Nasledujúce roky súviseli so vstupom na východoeurópsky trh (Rusko, Poľsko, Maďarsko a Slovinsko), kde zriadili podniky so zahraničnou účasťou (jointventure). Spolupráca pokračovala aj celosvetovo. Začali pôsobiť v Číne s výrobným závodom Shanghai Henkel Chemicals, Ltd.

Existenciou rôznorodých produktov sa rozhodli vytvoriť oblasti - divízie, do ktorých sa budú rozdeľovať dané výrobky. Lepidlá spadali pod oblasť Adhesive Technologies. Kozmetiku zastrešuje BeautyCare a v neposlednom rade oblasť Laundry and Home Care tvoria pracie a čistiace prostriedky.

Od svojho zrodzenia až po súčasnosť si svojimi značkami udržiavajú popredné miesto na globálnom spotrebiteľskom a priemyselnom trhu.

## 4.2 Profil spoločnosti

Medzinárodná spoločnosť Henkel založená v roku 1876 mladým Fritzom Henklom v Nemecku pôsobí globálne so svojím rôznorodým portfóliom produktov. Hlavné sídlo sa nachádza v Düsseldorfe. Na základe poznatkov, skúseností, technológií a silným značkám sa môžu pýšiť vedúcim postavením na trhu.



V podniku sú vytvorené tri divízie:

- Adhesive Technologies (lepidlá a technológie)
- Beauty Care (Kozmetika)
- Laundry and Home Care (Pracie a čistiace prostriedky)

**Obrázok 3** Logo spoločnosti Henkel

Zdroj: <https://www.henkel.sk/>

V súčasnej dobe Henkel zamestnáva 53000 zamestnancov vo viac ako 120 štátoch, disponuje s viac ako 17 výrobnými závodmi a 10 výskumno-vývojovými strediskami. Jeden z primárnych cieľov spoločnosti je vytvorenie udržateľnej hodnoty nie len pre zákazníkov, spotrebiteľov, akcionárov, ale predovšetkým pre tých, ktorí formujú celú spoločnosť a teda zamestnancov. Pracovná sila pochádza z rôznych kultúrnych prostredí, ktorí disponujú rôznymi skúsenosťami, zvykmi, pracujú na výrazne odlišných trhoch a odvetviach a práve preto je pre spoločnosť dôležité, aby zamestnanci chápali skutočné hodnoty podniku, žili, zdieľali a stotožňovali sa s nimi. Hodnoty, ktoré spoločnosť zastáva vedú všetky ich činy, správanie a rozhodnutia. V rámci politiky ľudských zdrojov spoločnosť uplatňuje filozofiu, ktorú nazvali „Dvakrát tri“. Dvakrát tri znamená, že manažéri majú počas svojej kariéry príležitosť získať skúsenosti v aspoň dvoch rôznych divíziách, krajinách a obchodných jednotkách. Taktiež Henkel podporuje svojich zamestnancov flexibilným prístupom k práci a súkromiu, aby našli tú správnu rovnováhu medzi zvládaním pracovných a osobných záväzkov. Zručnosti a talent zamestnancov vie podnik naplno využiť, len v prípade ak svojich zamestnancov podporia v úspešnom zvládaní kariérnych a rodinných situácií. V prípade celkového zastúpenia v spoločnosti má prevahu mužské pohlavie ale ženy predstavujú približne 35 percent z celosvetovej pracovnej sily.

V rámci organizačnej štruktúry Henkelu sú zastúpené generácie od povojnovej generácie cez generácie X a Y až po nastupujúcu generáciu Z. Podnik podporuje výmenu skúseností a vedomostí medzi zamestnancami, aby sa mohol maximalizovať potenciál každej z generácií.

Víziou spoločnosti od počiatku bola stať sa uznávaným lídrom na svetových trhoch a pre všetky odvetvia. Svojimi inováciami, kvalitnými značkami a bezkonkurenčným rozsahom technológií sa spoločnosti to aj podarilo. Pre Henkel „vedúce postavenie“ presahuje definíciu bytia, čo sa týka podielu na trhu či veľkosti podniku. Aj keď sú silné pozície na atraktívnych trhoch dôležité, vedenie v oblasti inovácií, značiek a technológií si vyžaduje omnoho viac. Spočiatku sa požaduje byť lídrom z hľadiska tvorby hodnoty. Taktiež je mimoriadne významné zastávať vedúcu pozíciu z hľadiska schopnosti podniku promptne reagovať na premenlivé trhy, ako aj na meniace sa preferencie zákazníkov a konečných spotrebiteľov a takisto aj v oblasti inovácií, kvality, služieb a trvalej udržateľnosti.

Spoločnosť sa považuje za vášnivý tím zjednotený spoločnými hodnotami, ktorý ma jednoduchú misiu. Poskytovať služby svojim zákazníkom a konečným spotrebiteľom na celom svete ako najspoľahlivejší partner zastupujúci vedúcu pozíciu na všetkých relevantných trhoch a kategóriách.

### **4.3 Obchodné divízie spoločnosti**

#### **Adhesive Technologies**

Túto oblasť v spoločnosti tvoria lepidlá, prelomové inovácie a technológie, vplyvom ktorých podniku patrí vedúce postavenie v oblasti vysokoúčinných riešení. Odborné skúsenosti a celosvetový vplyv organizácia využíva v prospech zákazníkov a spotrebiteľov, ktorým ponúkajú najmodernejšie služby a najpokrokovejšie technológie. Spoločnosť verí, že portfólio priemyselných a spotrebiteľských produktov určujú nie len súčasné trendy, ale hlavne budúcnosť v tejto oblasti. Priemyselné produkty zastupuje päť technologických značiek, ktorými sú: Aquence, Bonderite, Loctite, Technomelt a Teroson. V rámci spotrebiteľského trhu sa spoločnosť orientuje na štyri celosvetové značky: Ceresit, Loctite, Pattex a Pritt.

#### **Beauty Care**

Portfólio tejto oblasti zahŕňa množstvo značkových produktov určených na starostlivosť o telo a vlasy, takisto aj o pleť či ústnu hygienu. Rozvíjanie, inovovanie a ustavičná snaha o rast práve napomáha divízii spoločnosti si udržiavať významnú pozíciu na globálnom trhu. Divízia pôsobí v segmente profesionálnych kaderníctvách a tiež v sektore značkového spotrebného tovaru. Úspech spoločnosti pramení z vízie neustále sledovať potreby spotrebiteľa a tým prinášať vysoko kvalitné produkty. Práve tento uhol pohľadu privádza globálne tímy zamestnancov k väčšej motivácii vytvárať kvalitné a prelomové inovatívne produkty. Do tejto oblasti začleňujeme značky ako: Schwarzkopf – Palette, Taft, Syoss, Dial, ďalej telová kozmetika FA a mnoho ďalších. Spoločnosť Henkel pri danej divízii naďalej pokračuje v globalizačnej stratégii pri čom sa predovšetkým sústreďuje na rozvinuté trhy a to vo všetkých segmentoch.

#### **Laundry and Home Care**

Divízia Laundry and Home Care sa stala hlavným pilierom úspechu spoločnosti. Už z histórie podniku vieme, že práve táto oblasť sa vyvíjala ako prvá. Na základe úplne prvého produktu, ktorým bol prací prostriedok na báze kremičitanu sodného označovaného ako univerzálny prací prostriedok sa Fritz Henkel dostal do povedomia širokej verejnosti. Od

tohto hlavného momentu sa spoločnosť rozšírila celosvetovo. Divízia disponuje známymi značkami ako Persil, Purex a Pril. Taktiež okrem pracích prostriedkov spoločnosť ponúka aj aviváže, prípravky do umývačiek riadu či čistiace prostriedky.

Vo všetkých divíziách sa spoločnosť Henkel presadila ako líder vedúcej pozície na spotrebiteľských a priemyselných trhoch. Niet pochýb o tom, že svojou zaniatenosťou a motiváciou organizácia pracuje na neustálom zdokonaľovaní svojich procesov s hlavným zameraním na spokojnosť zákazníkov. Produkty podniku sa stali pre spotrebiteľov na celom svete neoddeliteľnou súčasťou bežného života. V rámci divízie Adhesive Technologies, ktorá sa zaraďuje medzi najväčších výrobcov lepidiel na svete dosahovali tržby za rok 2018 až do výšky 9,403 miliónov eur. Suma tržieb predstavuje až 47% z celkových tržieb Henkelu. Ani oblasť kozmetiky neostáva v úzadí a rýchlo napreduje. Každú sekundu predá viac než dvadsať farieb na celom svete. V roku 2018 tržby v tejto oblasti sa vyšplhali až na výšku 3,950 miliónov eur, čo predstavuje približne 20% z celkových tržieb spoločnosti. V neposlednom rade divízia, ktorá začala písať históriu celého podniku dokáže predat' ročne pracie prostriedky na približne 25 miliárd praní. Za predchádzajúci rok dosiahla tržby vo výške 6,419 miliónov eur (32% z celkových tržieb).

#### *4.3.1 Centrá zdieľaných služieb*

Spoločnosť Henkel má k dispozícii šesť Shared Service Centre – SSC v rámci celého sveta, ktorých úlohou je poskytovať služby pre všetky globálne regióny a obchodné divízie. Poslaním SSC vo všeobecnosti je štandardizovať procesy, znížiť náklady a zdokonaľiť spokojnosť so zákazníckym servisom.

Centrá zdieľaných služieb spoločnosti Henkel sa nachádzajú :

- Bratislava (Slovensko)
- Manila (Filipíny)
- Káhira (Egypt)
- Šanghaj (Čína)
- Mexiko City (Mexiko)
- Bangalúr (India)

Globálne tímy v SSC podstatne prispievajú k efektívnemu fungovaniu celej spoločnosti. Neustále úsilie o presadzovanie inovácií, dynamický rast a pozícia lídra patrí k charakteristickým znakom týchto centier. Spoločnosť si tak udržuje svoju vysokú konkurencieschopnú pozíciu na trhu.

### *SSC v Bratislave*

Na Slovensku centrum zdieľaných služieb funguje už od roku 2006 a patrí k dôležitej súčasť spoločnosti Henkel. Bratislava bola vybratá za európske centrum zdieľaných služieb z viacerých dôvodov. Medzi hlavné kritéria patrili – vhodná geografická poloha, rozvoj mesta a celková vzdelanostná úroveň obyvateľstva, ktorá ma aj požadované jazykové vybavenie. Spoločnosť zamestnáva 1450 zamestnancov a za trinásť rokov svojej existencie sa stalo svetovo najväčším SSC spoločnosti Henkel.

Postupne sa z centra vyvinulo multikultúrne pracovisko, kde sú zamestnaní talentovaní ľudia z rôznych krajín. V centre zdieľaných služieb sa nachádza tridsaťsedem národností hovoriacich až dvadsiatimi šiestimi jazykmi a približne polovica z celkového počtu zamestnancov tvoria práve ženy. Približne 90 percent všetkých zamestnancov v SSC Bratislava má vysokoškolské vzdelanie. Mnohí zo zamestnancov sa vypracovali na expertov vo svojej oblasti a v súčasnosti majú svoje tímy aj v zahraničí.

Centrum svojimi službami podporuje takmer celú Európu, ba dokonca aj celosvetovo v niektorých oblastiach. Ide o podporu najmä v oblastiach daní, financií, účtovníctva, kontrolingu, nákupu, marketingu a predaja, dodávateľského reťazca, výskumu trhu a služieb zákazníkom, personalistiky a informačných technológií. Vykonávanie týchto aktivít zabezpečuje spoločnosti Henkel dosahovať pomerne vysoký stupeň ich štandardizácie, rýchlosti spracovania a celkovej efektívnosti, transparentnosti, čo napokon vedie k celkovému znižovaniu nákladov za dané operácie.

## **4.4 Henkel Slovensko, s.r.o**

V roku 1991 spoločnosť otvorila dcérsku pobočku ešte vtedajšom Československu. Do roku 1993, kedy sa rozdelila republika na dva nezávislé subjekty, spoločnosť pôsobila so svojim najznámejším produktom Palmex (prací prášok) na celom československom trhu.

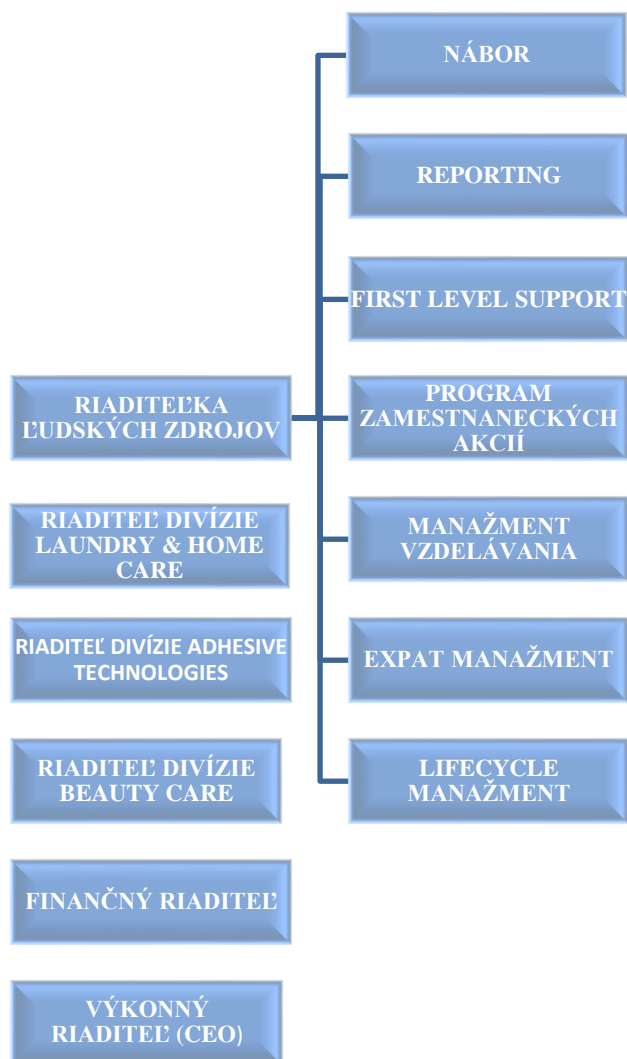
Henkel Slovensko je spoločnosť s ručením obmedzeným a sídli v troch budovách v rámci Bratislavy. Pôsobí vo všetkých troch divíziách a väčšina produktov vo svojej oblasti zastupuje významné miesta na slovenskom trhu. Spoločnosť na Slovensku nemá svoje

výrobné podniky, preto vystupuje len ako distribútorská a obchodná firma. Henkel Slovensko patrí do veľkoobchodného odvetvia. Firma prosperuje na celom svete a Slovensko tiež nie je žiadnou výnimkou. Obrat v roku 2018 na domácom trhu dosiahol výšku 180 miliónov eur. Vyčíslená suma predstavuje tržby z predaja tovaru a služieb, čím je podnik zaradený medzi najväčšie firmy na Slovensku na základe obratu.

V súčasnosti Henkel Slovensko zamestnáva viac ako 1600 zamestnancov a z toho 1450 pracovníkov je zamestnaných v centre zdieľaných služieb. Pre Henkel Slovensko ako aj pre spoločnosť celkovo platí rovnaká vízia, stratégia či ciele. Klád sa dôraz na podnikovú kultúru, ktorá hovorí nie len o tvorbe udržateľnej hodnoty, alebo o prinášaní inovácii či najnovších technológií zákazníkom, ale najmä poukazuje na hlavný článok spoločnosti, bez ktorého by celková úspešnosť nebola možná. Týmto článkom sú zamestnanci. Spoločnosť si zakladá si na otvorenej komunikácii so svojimi zamestnancami, vzájomnom rešpekte a vytvárajú zamestnancom adekvátne pracovné prostredie pomocou rôznych benefitov, flexibilitou práce až po medzinárodné pracovné príležitosti. Henkel Slovensko patrí medzi najatraktívnejších zamestnávateľov na základe spokojnosti zamestnancov.

#### ***Organizačná štruktúra Henkel Slovensko, s. r. o.***

Na riadení celého podniku sa významne podieľa výkonné vedenie spoločnosti Henkel Slovensko. Dôležité je správne riadenie, ktorého kritériami sú transparentnosť, udržateľnosť a hlavne zodpovednosť. V prípade organizačnej štruktúry sme sa primárne zamerali na oddelenie ľudských zdrojov.



**Obrázok 4** Organizačná štruktúra Henkel Slovensko, s.r.o

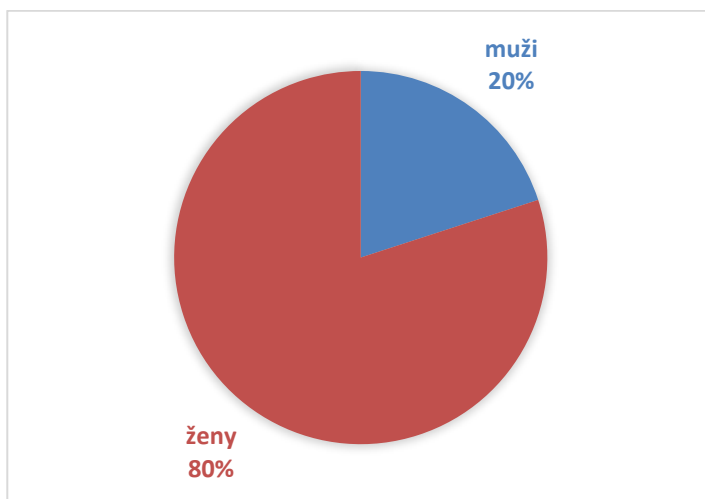
*Zdroj: Vlastné spracovanie*

#### 4.4.1 Charakteristika ľudských zdrojov v SSC Bratislava

Oddelenie HR v SSC bolo vytvorené a spustené v roku 2010. Samotné centrum zdieľaných služieb zamestnáva 1450 zamestnancov a z toho 130 pracovníkov pôsobí na personálnom oddelení.

Procesy riadenia HR v spoločnosti obsahuje poskytovanie služieb prioritne spolupracovníkom. Poskytovanie služieb v zmysle podpory zamestnancov spoločnosti Henkel, aby dokázali zefektívniť prácu na svojich pozíciách. Súčasne spoločnosť kooperuje s externými poskytovateľmi ako s personálnymi agentúrami a headhuntermi, taktiež s firmami, ktoré realizujú rôzne školenia pre Henkel zamestnancov. Pracovníci v tímoch pochádzajú z rôznych krajín, čo napokon napomáha k väčšiemu porozumeniu iných kultúr vo význame vhodne vyberanej komunikácie s ľuďmi iných zvykov.

V prvej časti nami vytvoreného dotazníka, ktorý nám vyplnilo 20 respondentov sme zisťovali zastúpenie pracovníkov na HR oddelení v spoločnosti.

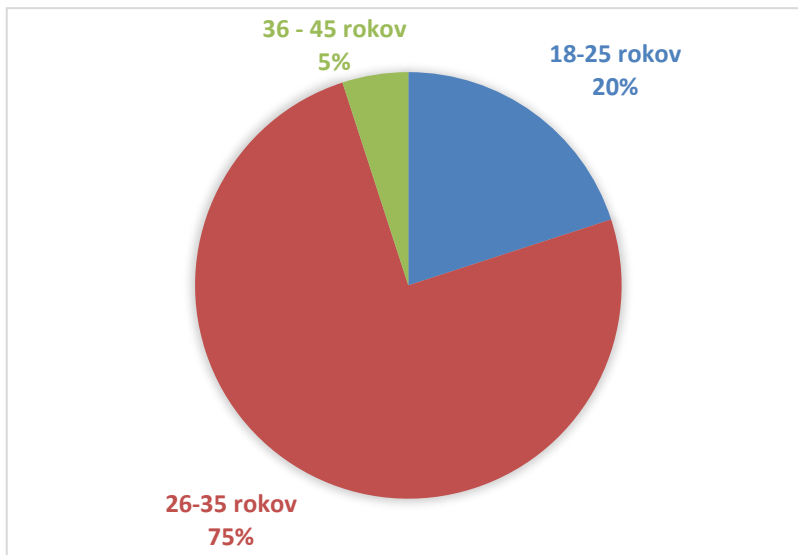


**Graf 1** Podiel žien a mužov v spoločnosti

*Zdroj : Vlastné spracovanie*

Z grafu nám vyplýva, že najväčší počet z oslovených respondentov pracujúcich na HR oddelení tvoria 80% ženy a zvyšných 20% predstavujú muži. Keďže sa pohybujeme v oblasti ľudských zdrojov a okrem služieb podpory pre svojich zamestnancov vykonávajú klasické administratívne úlohy nás tento výsledok neprekvapil. V personálnej oblasti sa uprednostňujú vlastnosti ako je intuitívnosť, empatia a pozeranie sa na veci rôznymi pohľadmi, ktoré častejšie priradujeme k ženskému pohlaviu a to je dôvod zvýšeného podielu obsadenosti pracovných miest ženami na HR oddelení v podniku.

Následne nás zaujímalo vekové rozloženie zamestnancov na personálnom oddelení. Väčšina z opýtaných respondentov je vo veku 26 až 35 rokov a najnižšie zastúpenie predstavovali zamestnanci vo veku 36 a viac rokov.



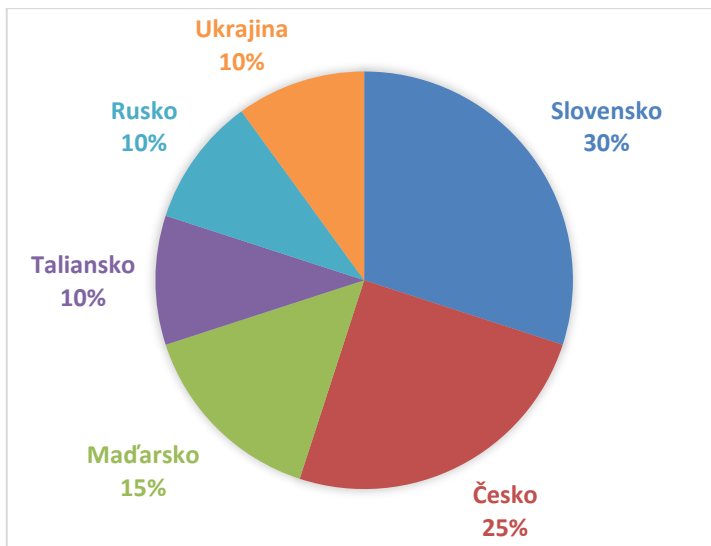
**Graf 2** Vekové rozloženie zamestnancov v spoločnosti

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Na základe výsledných údajov môžeme vidieť, že z celkového počtu 20-tich respondentov tvoria 20% pracovníci (4 ľudia), ktorí majú od 18 do 25 rokov z čoho usudzujeme, že sa to týka čerstvých absolventov vysokých škôl.

Vnímame to z pozitívneho hľadiska, lebo veľa mladých ľudí, ktorí ukončili štúdium má problém s uplatnením a spoločnosť Henkel práve vyhľadáva mladých a ambiciózných ľudí a ponúka im možnosť učiť sa novým veciam a kariérne rásť. Až 75% pracujúcich (15 ľudí) v spoločnosti má od 26 do 35 rokov a sú to prevažne zamestnanci, ktorí pôsobia na HR už dlhobojšie, prešli viacerými funkciami a naďalej pokračujú vo svojej kariérnej ceste v rámci spoločnosti. Zvyšných 5% tvoria zamestnanci, teda v tomto prípade 1 pracovník, ktorý podľa nášho usúdenia zastáva vrcholovú funkciu.

V SSC Bratislava pracuje celkovo 37 národností a preto nás zaujímalo, koľko a aké národnosti z tohto počtu pracuje na personálnom oddelení v centre zdieľaných služieb. Percentuálny podiel môžeme vidieť v nasledujúcom grafe.



**Graf 3** Zastúpenie národnosti v spoločnosti

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Z 20tich opýtaných respondentov väčšina 30 % (6 ľudí) pochádza zo Slovenska. Avšak tento údaj nepovažujeme za úplne relevantný, vzhľadom na počet opýtaných (20 ľudí) z celkového počtu zamestnancov (130 ľudí). Ďalšie zastúpenie zamestnancov v rámci HR tvorí 25% českej národnosti, čo predstavuje 5tich ľudí. Traja pracovníci, teda 15% z počtu opýtaných respondentov sú maďarskej národnosti a zvyšných 10% sú zamestnanci (2 ľudia) talianskej, ruskej a ukrajinskej národnosti. Z celkového počtu národností v SSC sme zistili, že 6 rôznych národností pracuje v oblasti ľudských zdrojov v spoločnosti.

#### 4.4.2 Diverzita a Inklúzia v spoločnosti Henkel Slovensko, s. r. o

Spoločnosť Henkel pristupuje k rozmanitosti komplexne. Podporuje podnikovú kultúru, kde je inklúzia a oceňovanie individuálnych rozdielov samozrejmosťou. Tri oblasti na ktoré sa kladie dôraz sú : kultúra, generačné rozdiely a pohlavie.

Pod pojmom diverzita spoločnosť rozumie predovšetkým individuálne rozdiely, vplyvom ktorých je práve Henkel bezpochybne jedinečný. Môže ísť o viditeľné rozdiely, akým je pohlavie či tie abstraktnejšie, do ktorých spadá mentalita a hodnoty, skúsenosti, sexuálna orientácia alebo kultúrne a náboženské prostredie. Výnimočnosť každého zamestnanca spočíva práve v rozdielnom spôsobe zmysľovania, odlišných schopností, kvalít a perspektív, čo spoločnosť považuje za obrovskú výhodu.

Spoločnosť inklúziu vníma ako rešpektovanie a schopnosť oceniť všetky viditeľné či menej viditeľné rozdiely, v čom podnik získava konkurenčnú výhodu. Zároveň buduje spravodlivú, zdravú a vysoko výkonnú organizáciu, v ktorej sa všetci zamestnanci cítia byť rešpektovaní, docenení a odmenení za svoj prínos.

Spoločnosť verí v podnikovú kultúru zameranú na diverzitu a inklúziu a považuje ich za hlavný hnací motor kreativity, inovácií a vynaliezavosti. V schopnosti dosahovať výborne výsledky je určitá závislosť od toho, akým spôsobom sa spoločnosť snaží vniesť rozmanitosť do firemnej kultúry. Docieliť tú správnu kombináciu je veľmi dôležité hlavne v rámci tímov, lebo chápaním spoločných hodnôt si podnik vytvára prostredie, kde prijímanie rôznych perspektív, kultúr a rozmanitosť v zmýšľaní je na prvom mieste.

Rôznorodosť v tímoch napomáha k stimulácii inovácií a nachádza nové spôsoby riešenia problémov vplyvom rôznych pohľadov na danú situáciu. Tímy v podniku, aby čo najlepšie fungovali si vyžadujú inkluzívnu kultúru a vedenie.

Aby zamestnanci boli správne vedení v tejto oblasti potrebujú mať dostatok informácií. Tým, že diverzita je hlboko zakorenená v podnikovej kultúre Henkelu, rázne žiada od lídrov, aby si uvedomovali záväzok voči rozmanitosti a inklúzii a zvolili adekvátny prístup k nim. Zvyšovaním povedomia, aktívnou podporou rozmanitosti medzi zamestnancami, úctivým správaním jeden k druhému spoločnosť spája zamestnancov do jedného globálneho tímu.

#### *4.4.3 Diverzita a Inklúzia z pohľadu zamestnancov v spoločnosti Henkel Slovensko, s. r. o*

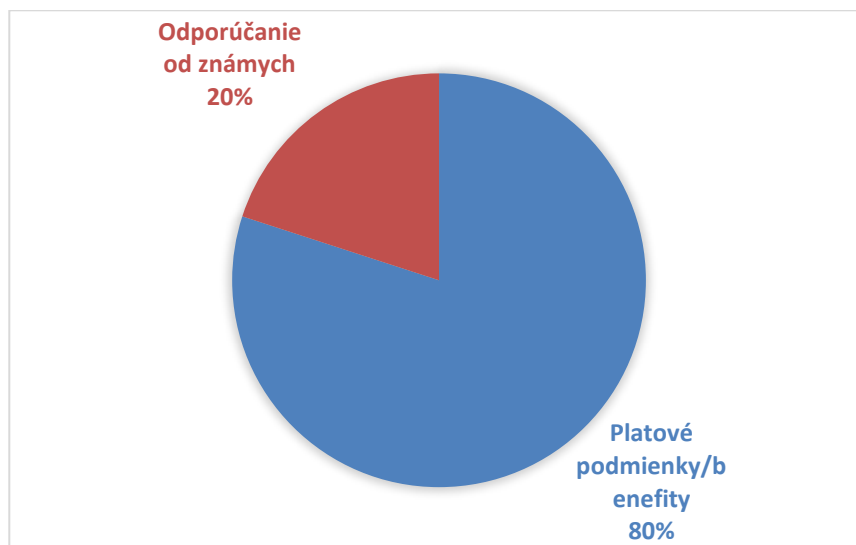
Prostredníctvom HR Business Partnerky spoločnosti Henkel Slovensko, ktorá má na starosti diverzitu a inklúziu v podniku, sme skúmali pohľad zamestnancov spoločnosti na danú problematiku a homogénne tímy, prípadne ich pozitívne a negatívne dopady na podnik.

Tieto skutočnosti sme získali z druhej časti dotazníkového prieskumu, na ktorý nám odpovedalo 20 respondentov. V úvode prieskumu sme zisťovali, či termín diverzita je v povedomí zamestnancov. Na základe odpovedí, ktoré sme obdržali od opýtaných respondentov, všetci zamestnanci majú osvojený tento termín a stretávajú sa s ním bežne vo svojich pracovných činnostiach. Tento výsledok sme očakávali, vzhľadom na aktívnosť spoločnosti zvyšovať povedomie o diverzite v tímoch.

Avšak viac nás prekvapili odpovede vzťahujúce sa na podnikovú kultúru. Zisťovali sme, ako zamestnanci vnímajú firemnú kultúru spoločnosti a či je diverzita jej súčasťou. Najväčší podiel 90% z celkového počtu opýtaných, tvorili zamestnanci, ktorí sa v odpovediach veľmi nelíšili. Osemnásť pracovníkov sa vyjadrilo, že podniková kultúra podľa zamestnancov je orientovaná hlavne na dosiahnutie efektívnych výsledkov. Respondenti tiež opísali firemnú kultúru ako tolerantnú, rešpektujúcu k svojim zamestnancom a motivujúcu k výkonu.

Pri spomenutej diverzite ako súčasť podnikovej kultúry zastávali názor, že sú oboznámení s hodnotami, ktoré spoločnosť prezentuje a diverzita jednoznačne patrí do kultúry podniku, ale nepovažujú ju za prioritu, ktorej by prikladali výnimočný dôraz. Zvyšný podiel 10% respondentov sa vyjadrilo, že nevie opísať podnikovú kultúru organizácie a aj napriek povedomia o diverzite v spoločnosti nevedeli určiť, či diverzita je aj jej súčasťou. Dôvod neznalosti zamestnancov môže byť skutočnosť, že sa jedná o nových zamestnancov, ktorí neboli ešte úplne poučení o daných hodnotách, ktorými sa spoločnosť prezentuje okoliu.

Následne sme zisťovali dôvody rozhodnutia zamestnancov pracovať v konkrétnej spoločnosti. Výsledné údaje sú zobrazené na nasledujúcom grafe.



**Graf 4** Dôvody rozhodnutia pracovať v spoločnosti

*Zdroj : Vlastné spracovanie*

Z grafu č.4 môžeme vidieť, že nadpolovičná väčšina 80% zamestnancov si prácu v konkrétnej spoločnosti vybrala z dôvodu dobrých platobných podmienok, alebo benefitov. Štyria respondenti, čo predstavuje 20% z opýtaných sa rozhodli pracovať v spoločnosti na základe odporúčania od svojich známych. Z toho nám vyplýva, že žiaden zo zamestnancov si nevyberal spoločnosť na základe možnosti pracovať v rozmanitom inkluzívnom tíme a získať tak skúsenosti z medzinárodného pracoviska, aj keď spoločnosť je atraktívna práve pre svoje rozmanité zastúpenie zamestnancov v podniku. Vzhľadom na predchádzajúce zistenie, že pracovníci neprikladajú dôraz diverzite ako hodnote, ktorej by sa mala venovať primárna pozornosť, je teda zrejmé, že sa nerozhodovali pri hľadaní práce na základe zdieľania takých istých hodnôt.

Z nasledujúcich tvrdení sme zistili, či zamestnanci majú vytvorené pracovné prostredie zo strany nadriadených, v ktorom sa rešpektuje rozdielnosť názorov pracovníkov (na základe rozdielov ako pohlavie, sexuálnej orientácie, kultúry, národnosti).

**Tabuľka 3** Inkluzívne pracovné prostredie zo strany nadriadených

áno, každý názor je prijímaný a podporujú nás v otvorenej komunikácii buď medzi nami zamestnancami, alebo s nadriadenými (všetci sme si rovní)	14	70%
áno, ale niekedy mám pocit, že môj názor sa nepovažuje za dôležitý	4	20%
neviem/ nevnímam to	2	10%
nechcem sa vyjadriť	-	-

*Zdroj : Vlastné spracovanie*

Pre spoločnosť, ktorá zamestnáva rozmanitú pracovnú silu je dôležité, aby podporovala svojich zamestnancov k rešpektovaniu, úcte a akceptácii každého jednotlivca v tíme. Spoločnosť to môže dokázať tým, že bude mať výborne vytrénovaných lídrov, ktorí budú správnym smerom viesť svoj tím v súlade so všetkými hodnotami spoločnosti. Z celkového počtu respondentov sme zistili, že 70% zamestnancov z opýtaných považuje pracovné prostredie za dostatočne inkluzívne, kde každý názor je prijímaný. Zamestnanci sú povzbudzovaní k otvorenej komunikácii medzi sebou aj s nadriadenými. Respondenti sú vedení k tomu, že bez vzájomnej komunikácie zbytočne vznikajú konflikty, tým sa narúšajú medzilidské vzťahy a čo v konečnom dôsledku znižuje priateľskú atmosféru v tímoch na pracovisku. Štyria zamestnanci, teda 20% z opýtaných súhlasili, že lídri síce prezentujú všetkým zamestnancom o otvorenosti a rešpekte k rôznym názorom v tímoch, ale pracovníci nadobúdajú pocit, že niekedy práve kvôli rozdielnostiam nie je vypočutý alebo rešpektovaný ich názor. Dvaja respondenti, to predstavuje 10% z opýtaných nevnímajú takto vytvorené prostredie pozitívne, respektíve majú na podporu komunikácie a väčšej otvorenosti pasívny pohľad.

Na základe predchádzajúcej otázky, kde sme zisťovali pohľad zamestnancov na prostredie podporované nadriadenými, sme nasledovne chceli zistiť, ako sa zamestnanci vnímajú navzájom.

**Tabuľka 4** Inkluzívne pracovné prostredie medzi zamestnancami

nám nezáleží odkiaľ pochádzame či akého veku sme, alebo ako sme orientovaní	14	70%
uznanie, rešpekt a úcta je u nás samozrejmosťou	4	20%
mal/a som občas pocit, že moja osoba nebola kolegami akceptovaná	2	10%
neviem/ je mi to jedno	-	-

Zdroj : *Vlastné spracovanie*

Výsledné údaje boli totožné s predchádzajúcimi tvrdeniami. Štrnásť respondentov (70%) z opýtaných tvrdilo, že zamestnanci vo svojich tímoch sú inkluzívni. Respondentom nezáleží na rozdielnej národnosti, rase či vekovej kategórii, rešpektujú, vážia a oceňujú rozdiely, ktorými každý disponuje. Spoločnosť a hlavne samotní zamestnanci sa povzbudzujú navzájom z hľadiska otvorenej a rešpektovanej komunikácie. Štyria respondenti ako pri predchádzajúcom zistení, vnímali nedôležitosť ich názoru zo strany nadriadeného, ako aj pri tomto zistení sa ukázalo, že sa niekedy necítia byť akceptovaní svojimi kolegami. Zvyšní dvaja zamestnanci (10%) z 20 opýtaných respondentov sa nezamýšľajú nad vzťahmi so svojimi spolupracovníkmi.

Na záver tejto časti sme zisťovali, akú perspektívu majú rozmanité tímy v budúcnosti z pohľadu zamestnancov a taktiež názor na homogenitu v tímoch. Väčšina odpovedí respondentov sa stotožňovala, preto sme to zhrnuli do nasledujúcej vety. Zamestnanci v tímoch s vysokou diverzitou typov osobností dokážu z viacerých strán premyslieť všetky alternatívy riešenia daných situácií, zatiaľ čo u homogénne zloženého tímu môže dôjsť k nebezpečnému skupinovému mysleniu. Akceptujú sektory, ktoré si vyžadujú homogenitu v tímoch a kde je systém riadenia určený, ale zamestnanci spoločnosti preferujú rozmanité tímy, čo nás ani neprekvapuje vzhľadom na to, že pôsobia v globálnej spoločnosti.

#### 4.4.4 Implementácia Diverzity v podniku Henkel Slovensko, s.r.o

Pri implementácii diverzity si spoločnosť zvolila vhodný spôsob komunikácie so svojimi zamestnancami, aby význam posolstva a teda celej realizácie bol pochopený. Postupnosť krokov implementácie pochádza priamo z centrály Henkelu z Nemecka, z dôvodu rovnakých pravidiel pre každú dcérsku pobočku.

Prvýkrát, kedy sa Henkel rozhodol zvýšiť povedomie o diverzite, ktorá tvorí významnú časť podnikovej kultúry bolo v roku 2014. Spoločnosť spustila kampaň s názvom „Inclusion starts with I“ v preklade „Inklúzia začína mnou“ predstavovala motto globálnej

komunikačnej kampane zameranej na rozmanitosť a inklúziu. Touto kampanou podnik chcel poukázať na to, že práve rozmanitosť ich spája a existuje v každej krajine, regióne či tíme. Cieľom bolo hlavne zvýšiť povedomie o diverzite a inklúzii, podporiť inkluzívnu podnikovú kultúru a citovo zaangažovať zamestnancov do nastolenej témy.

Henkel Slovensko k úlohe pristupoval zodpovedne a všetkým svojim zamestnancom umožnil zažiť diverzitu v celej jej kráse. Na úvod bola predstavená téma v zmysle chápania pojmu diverzity. Faktory, ktoré v sebe diverzita alebo inými slovami povedané rozmanitosť zahŕňa a to pohlavie, národnosť, kultúrne a náboženské pozadie jednotlivca, sexuálnu orientáciu, kariérny stupeň, hodnoty a spôsob zmýšľania sú kľúčové pre budovanie základu inkluzívnej podnikovej kultúry. Spoločnosť sa snažila presadiť myšlienku ocenenosti rozdielov, lebo ak sa individuálne rozdiely v rámci tímu navzájom dobre dopĺňajú a každý jeden zamestnanec je patrične ocenený, tak len vtedy dokážu dosiahnuť skutočnú inklúziu. Zámerom bolo, aby zamestnanci Henkelu ako rozmanitá pracovná sila porozumeli dôležitosť inklúzie, ktorá predstavuje neoddeliteľnú súčasť toho, ako k sebe navzájom pristupujú.



**Obrázok 5** Ilustrácia rozmanitosti v podniku

*Zdroj: Interné materiály spoločnosti*

Kampaň veľmi kreatívnym a emotívnym spôsobom odovzdala posolstvo o tom, že každý jeden zo zamestnancov je zodpovedný za rozmanitosť a inklúziu v spoločnosti Henkel a že pre každého je potrebné a prospešné, aby sa inkluzívne správanie stalo súčasťou podnikovej kultúry. Cieľom je vnímať každú jednu osobu individuálne a vedieť oceniť rôzne vlastnosti. Vizuály, ktoré boli v rámci kampane použité sú dielom umelca Guida Danieleho. Rozmanitosť zobrazil pomocou fotografií maľovaných rúk a prstov, ktorými tiež ilustroval, ako spoločnosť inklúzia spája: 80 % celkovej komunikácie sú neverbálne signály, pričom

55 % pozostáva z gest a mimiky tváre. Gestá rúk často vyjadrujú naše najbezprostrednejšie a najsamozrejmejšie myšlienky, napríklad pri mávaní, ukazovaní alebo vítaní. Ruky používame pri hádkach, diskusiách alebo pri bežnej reči, a to často podvedome. Rovnaké gesto môže mať dôležitý význam v rôznych kultúrach a môže sa preto interpretovať rôzne. Mať toto všetko na vedomí, rešpektovať rozdiely v správaní a vedieť prísť k správneému záveru sú všetko veľmi dôležité veci, a to najmä ak pracujete v diverznom tíme.

Ku koncu predstavenia celej kampane spoločnosť dala zamestnancom cenné rady, ako môžu prispieť k podpore rozmanitosti v tímoch :

- Podporujte otvorenú komunikáciu
- Buďte otvorení a vnímaví pokiaľ ide o nové veci
- Vyzvite svoje vlastné predpoklady a ľudí okolo vás
- Buďte proaktívni a povzbudzujte ostatných k inkluzívnemu správaniu

Od tohto momentu sa Henkel aktívne venoval aj ďalším iniciatívam a aktivitám, ktoré súviseli s aplikovaním diverzity, napríklad rôzne miestne aj virtuálne podujatia, workshopy, hry, prezentácie a mnoho ďalších.

### **Diverzita a Inklúzia prostredníctvom workshopu**

Po spustení kampane diverzity, ktorá spoločnosti ukázala cestu lepšieho vzájomného porozumenia a mohla tak vytvoriť vysoko výkonné tímy, sa začala iniciatívnejšie zaoberať a od roku 2014 každoročne spoločnosť usporadúva workshopy. Na týchto podujatiach sa rozoberajú témy ako etnická príslušnosť, sexuálna a kultúrna tolerancia alebo náboženstvo, fyzické a psychické zdravie a zároveň sa aplikujú získané poznatky formou rôznych hier, diskusií alebo prípadových štúdií.

Workshop, ktorý spoločnosť zorganizovala pre zamestnancov Henkel Slovensko v roku 2018 sa zameriaval na kultúrnu a sexuálnu toleranciu.

Miesto workshopu – využívané sú priestory spoločnosti, kde sa zamestnanci stretávajú v rámci svojich tímov, alebo sú účelovo pomiešaní s ľuďmi rôznych oddelení. Dôvodom je bližšie spoznanie sa s členmi iných tímov, alebo posilnenie vzťahov v rámci svojho tímu.

Predstavitelia workshopu – v závislosti od obsahu a obtiažnosti témy súvisiacej s diverzitou, sú pozvaní miestni alebo regionálni odborníci (experti, psychológovia). V prípade témy kultúrnej a sexuálnej tolerancie, riadia celý workshop lídri tímov.

Pravidelnosť konania workshopu – raz ročne, kde sa zamestnanci venujú daným témam.

Cieľ workshopu - cieľom tohto interaktívneho workshopu bolo posilniť povedomie a porozumenie rozmanitosti pre zamestnancov v tímoch, podporiť otvorenú spätnú väzbu formou vyjadrenia vlastného názoru a inkluzívnu podnikovú kultúru.

Implementácia diverzity v podobe hry :

Hra bola pripravená pre tím s počtom maximálne 9 ľudí a bola rozdelená na tri oblasti týkajúce sa diverzity. K dispozícii mali hraciu dosku, leták s pokynmi, 1 sadu vedomostných kariet, 1 sadu kariet na základe ktorých vyjadrovali svoj názor a 1 sadu kariet , ktoré opisovali situácie z pracovného života. Dôležitá informácia bola, že zamestnanci nehrajú proti sebe, ale práve naopak. Intenzívnou diskusiou o téme v rámci skupiny mohli nazbierať nové inšpirácie a vedomosti, ktoré zamestnanci považujú za užitočné pre profesionálny život a napokon aj veci, ktoré by v budúcnosti mohli robiť inak.

Prvá oblasť zahŕňala vedomostné otázky za účelom práve podporiť odbornosť zamestnancov v oblasti rozmanitosti. V otázkach sa pýtali na základné poznatky o diverzite, percentuálne pôsobenie žien na riadiacich pozíciách, koľko národností pracuje v spoločnosti, poznatky o LGBT a taktiež aj otázky vzťahujúce sa na percentuálny počet zamestnancov s ťažkým zdravotným postihnutím pracujúcich v podniku.

Úlohou bolo, aby po hode kockou jeden z účastníkov si vybral kartu a nahlas prečítal zadanú otázku. Odpovedal ako prvý a potom následne všetci ostatní. Zmyslom bolo dohodnúť sa na jednej správnej odpovedi, teda na jednom riešení.

Po zodpovedanej otázke sa hádzalo kockou znova. Vyberala sa karta s otázkou z druhej oblasti, kde všetci účastníci v krátkom čase vyjadrovali svoj názor a tu sa nevyžadoval konsenzus. Táto úloha mala povzbudiť účastníkov k otvorenej diskusii o probléme a v prípade potreby, argumentovali rôznymi perspektívami.

Poslednou oblasťou bola karta, ktorá zobrazovala situáciu z pracovného prostredia. Položené otázky mali päť možných odpovedí, medzi ktorými si účastníci vyberali. Každý prípad opisoval situáciu z pracovného života a zamestnanci si ju mali predstaviť, akože sú zúčastnení v tejto situácii. Rozhodovali sa medzi možnosťami bez akejkoľvek diskusie. Následne každý jeden z nich po rozhodnutí mal možnosť vysvetliť svoje stanovisko a dôvody svojej voľby. Odpovede sa vždy týkali osobnej skúsenosti, vnímania a hodnôt. Cieľom bolo povzbudzovanie skupiny k tomu, aby sa zúčastnení aktívne zapájali do otvorenej diskusie, pokiaľ nedosiahnu spoločnú odpoveď.

Prostredníctvom dialógu v skupinách si účastníci uvedomovali rôzne dimenzie rôznorodosti a moderátor/líder ich povzbudzoval k tomu, aby zažili situácie, v ktorých rozmanitosť zohráva dôležitú úlohu v pracovnom prostredí. Účastníci navzájom diskutovali

o svojom vnímaní a názoroch a vplyvom toho si uvedomovali svoje vlastné stereotypy a predsudky (nevedomá zaujatosť). Každý účastník mal slobodne a otvorene vyjadriť svoj názor, pričom kontroverzná diskusia bola potrebná. Dôraz sa kládol na to, aby hierarchia, postavenie a funkcia účastníkov boli mimo miestnosti a nehrali svoju úlohu v diskusiách.

Moderátor/líder bol zodpovedný za sledovanie času, odpovedanie na akékoľvek otázky, ktoré vznikali počas workshopu a zabezpečoval dodržiavanie rovnakých pravidiel pre všetkých účastníkov. Líder si všímal priebeh diskusii, zapisoval otázky a stanoviská zo skupinového dialógu a na záver spoločne zhodnotil so všetkými zúčastnenými efekt workshopu.

Spoločnosť okrem aktivít (workshop) ponúka svojim zamestnancom aj odborné poradenstvo a školenia pre všetky oddelenia v tejto oblasti. Zamerané sú na odovzdávanie vedomostí o rozmanitosti a dôležitosti inkluzívneho správania. Hlavné oblasti sa týkajú zvyšovania porozumenia a povedomia o rôznych kultúrnych otázkach a tiež rozoznať a zabrániť zaujatosti pri prijímaní rozhodnutí. Zamestnanci majú k dispozícii širokú škálu profesijných školení, e - Learning, koučing alebo prezenčné školenia. Ašpirujú k dosiahnutiu celoživotného vzdelávania zamestnancov v rámci ich samotnej práce, školení, od spolupracovníkov alebo digitálne.

Taktiež iniciujú zdieľanie profesionálnych skúseností s externými subjektami, ako sú univerzity, experti v oblasti diverzity, rôzne skupiny a spoločnosti. Globálne programy a iniciatívy sú dôkazom podnikového záväzku, vytvoriť rozmanité a inkluzívne pracovné prostredie. Spoločnosť zamestnáva veľa ľudí z rôznych krajín, rôznych národností a socio-ekonomických pomerov, preto považujú za nevyhnutné sa aktívne venovať téme diverzity a inklúzie.

V spoločnosti je vytvorená iniciatíva, ktorá zoskupuje zamestnancov HR oddelení, ktorá sa pravidelne venuje tejto téme. Sleduje rodové a vekové rozloženie v spoločnosti, rozloženie pohlavia medzi manažmentom podniku a upozorňuje na prípadné odchýlky.

Každý rok je celosvetovo v rámci Henkelu organizovaný takzvaný Diversity and Inclusion Week, kedy sa v jednom týždni zamestnanci intenzívne venujú tejto téme.

Napríklad :

- Networking medzi generáciami formou krátkych rozhovorov, alebo raňajok/obedov
- Blind Lunch – obed so zaviazanými očami a diskusia na tému zdravotne znevýhodnených

- Prezentácia psychológov v priestoroch spoločnosti na tému psychického zdravia
- Tematický obed a diskusia s cudzincami z rôznych krajín
- „Thank you cards“ – ďakovné kartičky, ktoré zamestnanci rozdávali medzi sebou, kde majú vyzdvihnúť čo si jeden na druhom váži
- Feedback week – tréningy a aktivity formou hry zamerané na spätnú väzbu (dávanie a prijímanie)

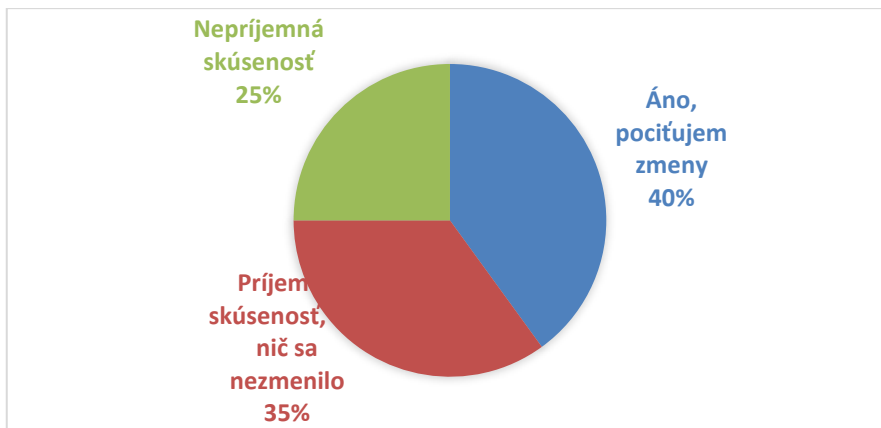
#### *4.4.5 Implementácia diverzity z pohľadu zamestnancov v spoločnosti Henkel Slovensko, s.r.o*

V tretej časti dotazníkového prieskumu sme sa zamerali na spätnú väzbu od zamestnancov spoločnosti, ktorá je dôležitá pri implementácii politiky rozmanitosti do podniku. Tretia časť dotazníka obsahovala 5 otázok, kde zamestnanci podniku mali možnosť vyjadriť svoj postoj k účinnosti implementácie diverzity. Po absolvovaní workshopu, ktorý sa sústreďoval na kultúrnu a sexuálnu toleranciu sme zistili nasledovné skutočnosti.

Na základe získaných informácií o implementácii diverzity v podniku nás zaujímal subjektívny názor zamestnancov na vzdelávanie a organizovanie aktivít spoločnosťou súvisiacich s implementáciou koncepcie diverzity.

Z celkového počtu opýtaných respondentov sa 10 zamestnancov, čo predstavuje 50% vyjadrilo k téme implementácie diverzity ako už zvládnutej, nakoľko spoločnosť vytvára dostatočný priestor na absolvovanie aktivít, na ktorých si môžu zamestnanci diverzitu vyskúšať. Štyria zamestnanci z opýtaných respondentov mali pasívnejší postoj ku organizovaným aktivitám. Zamestnanci sa nezúčastňujú daných podujatí, pretože to nepovažujú za potrebné, prípadne svoj čas a energiu venujú iným pracovným aktivitám. Až 5 pracovníkov považuje aktivity/programy zavedenia rozmanitosti do spoločnosti za nezaujímavé a vnímajú to len ako povinnosť, ktorú musia splniť. Iba 1 pracovník z celkového počtu opýtaných respondentov sa vyjadril, že vzdelávanie na danú tému a aplikovanie poznatkov do profesionálneho života, by sa malo vykonávať pravidelnejšie pre lepšie zvládnutie témy.

Následne sme zisťovali pocity zamestnancov a zmeny, ktoré nastali po absolvovaní organizovaných aktivít v spoločnosti (workshop). Zmeny sa týkajú zlepšenia vzťahov so svojimi spolupracovníkmi, väčšej otvorenosti vzájomnej komunikácie.



**Graf 5** Zmeny po implementácii diverzity v spoločnosti

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

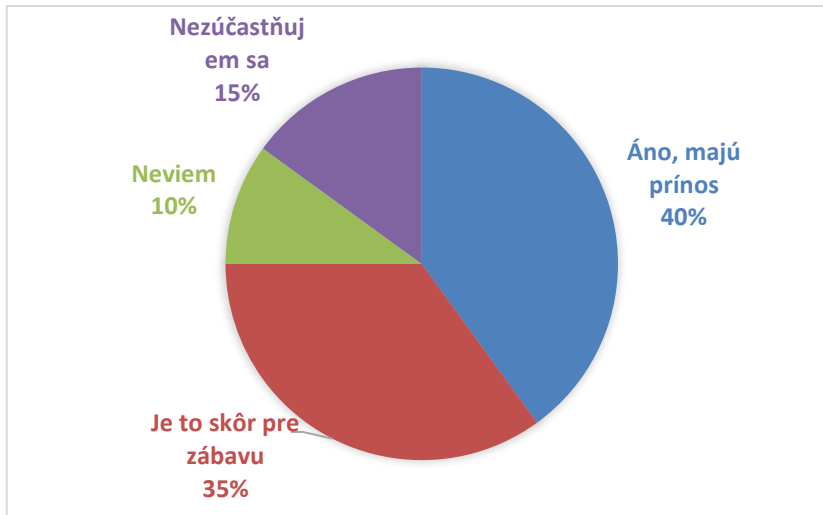
Z grafu č.5 vyplýva, že 7 zamestnancov (35%) z 20tich opýtaných respondentov vníma aktivity síce pozitívnym spôsobom, ale v podstate nenastali žiadne zmeny v pracovných tímoch. Tento výsledok nás neprekvapil, z dôvodu prechádzajúceho zistenia celkovej angažovanosti zamestnancov v rámci práce s diverzitou v podniku. Avšak väčší podiel tvorili zamestnanci, ktorí to vnímali inak. Osem pracovníkov, čo predstavuje 40% sa vyjadrilo, že vplyvom organizovaných aktivít, v tomto prípade workshop mali možnosť sa viac prejaviť v kolektíve, bližšie spoznať a pochopiť názory svojich kolegov. Zamestnanci (5 ľudí) s najnižším podielom 25% vyjadrili svoj postoj voči organizovaným aktivitám za viac ako neuspokojivý a odmietajú sa zúčastňovať na takýchto aktivitách z tých istých dôvodov, ako pri predchádzajúcom zistení. Workshop zamestnanci považovali za nepotrebný a neefektívny na zlepšenie pracovného prostredia či budovanie lepších vzťahov so svojimi kolegami.

Hlavnou témou, na ktorú bol workshop orientovaný, bola kultúrna a sexuálna tolerancia. Nás zaujímalo, do akej miery sú pracovníci voči tejto téme otvorení.

Na základe výsledkov dotazníkového prieskumu sme zistili, že nadpolovičná väčšina (12 ľudí) všetkých opýtaných zamestnancov je otvorená k diskusii o danej téme. Zamestnanci neodsudzujú svojich kolegov na základe inej orientácie alebo iným kultúrnym zvykom. Pracovné prostredie je vytvorené tak, aby každý zo zamestnancov sa mohol slobodne prejaviť, bez akéhokoľvek odsúdenia od svojich spolupracovníkov. Štyria respondenti z opýtaných zastávali neutrálny názor. K téme otvorenosti v rámci sexuálnej a kultúrnej tolerancie sa vyjadrili, že nezastávajú v podstate žiadny postoj k tejto tematiku, respektíve sa nezamýšľali nad tým v súvislosti so svojimi kolegami na pracovisku. Dvaja respondenti z opýtaných sú toho názoru, že spoločnosť stále nie je pripravená byť otvorená voči takýmto témam. Zvyšní 2 pracovníci sa nechceli vyjadriť k tejto otázke, pretože

nadobudli pocit, že nie sú pripravení povedať o sebe pravdu z dôvodu odsúdenia svojich kolegov na pracovisku.

V nasledujúcej otázke sme zisťovali, či dané vzdelávacie aktivity majú prínos pre zamestnancov a celkovo spoločnosť.



**Graf 6** Prínosy aktivít pri implementácii v spoločnosti

*Zdroj : Vlastné spracovanie*

Na grafe č.6 môžeme vidieť, že najväčší podiel 40% tvoria zamestnanci, ktorí sa vyjadrili k aktivitám ako nadmieru prínosným. Vďaka workshopu mali možnosť budovať lepšie vzťahy so svojimi spolupracovníkmi, otvorenejšie komunikovať na dané témy a tým podporovať väčší rešpekt medzi sebou, čo považujú za prínos aj v osobnom živote každého zo zamestnancov. Sedem pracovníkov považuje organizované aktivity za prínosné len z dôvodu odreagovania sa od každodenných pracovných aktivít. Zamestnanci nevnímali workshop ako aktivitu, kde mohli zlepšovať vzťahy so svojimi kolegami.

Podiel 10% tvoria zamestnanci (2 ľudia), ktorí nevnímajú žiadny prínos v súvislosti so zamestnancami alebo spoločnosťou. Respondenti sa tiež vyjadrili, že si nevšimli žiadny hodnotný prínos, ktorý by mal ovplyvniť zmeny napríklad vo vzťahu so zamestnancami k lepšiemu. Zvyšný podiel respondentov 15%, čo predstavuje troch zamestnancov z 20-tich opýtaných má negatívny názor na vykonávanie daných aktivít. Zamestnanci sa vyhýbajú účasti na podobných podujatiach z dôvodu chránenia si svojho súkromného života a dané témy považujú za príliš citlivé, aby sa o nich komunikovalo v pracovnom prostredí.

V závere sme zisťovali, aké bariéry a problémy vnímajú zamestnanci z hľadiska diverzity a inkluzívneho pracovného prostredia v rámci svojich tímov. Zistili sme, že najväčšou bariérou je samotné myslenie spoločnosti v určitých otázkach. Táto skutočnosť pochádzala od zamestnancov inej štátnej príslušnosti. Zamestnanci sú totižto takého názoru,

že všeobecne Slovensko je ešte v kultúrnych otázkach veľmi konzervatívne. Organizáciu vnímajú inkluzívne zameranú, ale niekedy sa stretávajú aj s tým, že v rozmanitom tíme sa komunikuje jazykom domácej krajiny. Zamestnanci to považujú za nerešpektovanie ich kultúry. Taktiež sme sa dozvedeli o problémoch, ktoré sa vyskytujú spoločnosti a síce priamo nesúvisia s implementáciou diverzity, ale výnimočne sa však objavia situácie, kedy práve kvôli rozdielom vznikajú konflikty medzi zamestnancami. Jedná sa o spory týkajúce sa zamestnancov, ktorí pochádzajú z Ruska a Ukrajiny – tam nastáva konflikt kvôli citlivej politickej situácii v ich rodných krajinách.

## 5 Diskusia

Primárnym cieľom diplomová práce bolo skúmanie práce s diverzitou v nami vybranom podniku. Po podrobnejšej analýze sme vyhodnotili finálny efekt implementácie diverzity do konkrétneho podniku. Sledovali sme prínosy a možné riziká, ktoré zavádzanie rozmanitosti so sebou prináša. Taktiež našou snahou je navrhnúť možné odporúčania, ktoré z nášho pohľadu by mohla spoločnosť využiť na zdokonaľovanie svojich programov v budúcnosti.

Na získanie informácií pre analýzu vnímania diverzity z pohľadu zamestnancov sme použili dotazníkový prieskum, ktorý bol rozdelený na tri časti. V prvej časti sme zisťovali základné informácie o vzorke respondentov, ktorí sa na prieskume zúčastnili. V druhej časti dotazníka sme sa zamerali na zistenie miery povedomia o diverzite a inklúzie u zamestnancov danej spoločnosti. V poslednej časti dotazníka sme skúmali, akú účinnosť mala implementácia diverzity z pohľadu zamestnancov v podniku.

Na základe našej témy diplomovej práce sme si vybrali spoločnosť Henkel Slovensko, s.r.o. Túto spoločnosť sme si vybrali vplyvom jej globálneho pôsobenia a rozmanitou pracovnou silou. Taktiež nás zaujala podniková kultúra spoločnosti ako i to, akým spôsobom ju prezentujú. Diverzita je súčasťou firemnej kultúry a spoločnosť vynakladá dostatok prostriedkov na jej implementáciu do tímov.

Spoločnosť Henkel Slovensko, s.r.o. sídli v Bratislave v troch budovách. Zamestnáva 1600 pracovníkov a z toho 1450 pracuje v centre zdieľaných služieb. V rámci empirickej časti sme sa zamerali na oddelenie ľudských zdrojov, v ktorom pracuje 130 zamestnancov. Na základe výsledkov dotazníkového prieskumu sme zistili, že na personálnom oddelení pôsobí viac žien (80%) ako mužov, čo nás neprekvapilo. V rámci vekového rozloženia v podniku, by sme chceli vyzdvihnúť iniciatívu zo strany spoločnosti, podporovať prijímanie mladých a talentových ľudí, pretože väčšina ľudí po absolvovaní vysokých škôl sa nedokáže okamžite uplatniť na trhu práce. Pre zamestnancov, ktorí pracujú v spoločnosti už dlhší čas je vytvorený program s názvom „Dvakrát tri.“ Zamestnanci majú príležitosť počas svojej kariéry získať skúsenosti v aspoň dvoch rôznych divíziách, krajinách a obchodných jednotkách. V spoločnosti pracuje 37 národností a z toho 6 národností je zastúpených na personálnom oddelení. Vzhľadom na to, že sme nepracovali s celou vzorkou zamestnancov z personálneho oddelenia, je možné konštatovať, že na HR pracuje viac než 6 národností. Presný počet národností by sme zistili, ak by sme pracovali s celou vzorkou zamestnancov personálneho oddelenia, to nám však nebolo umožnené. V prípade

starostlivosti o zamestnancov majú veľmi dobre prepracovaný program. Spoločnosť pomáha svojim zamestnancom vytvárať rovnováhu medzi prácou a osobným životom, tak aby bola spokojnosť na oboch stranách.

### **Diverzita ako súčasť podnikovej kultúry**

Dôležitým aspektom celého fungovania spoločnosti je hlavne podniková kultúra v ktorej organizácia vytvára hodnoty, dôveruje im a riadi sa nimi. Spoločnosť ich má jasne dané. Pri všetkých aktivitách sa kladie dôraz na zákazníkov a spotrebiteľov, spoločnosť si váži prácu svojich zamestnancov, odmeňujú a vzbudzujú v nich motiváciu k novým výzvam a taktiež udržiujú si pozíciu lídra v trvalej udržateľnosti. Avšak Henkel nevytvoril hodnoty z jedného dňa na druhý. Predchádzala tomu dlhodobá história a od samého počiatku si zakladatelia všímali v čom je firma odlišná od ostatných, v akých segmentoch si vybudujú vodcovské postavenie a akým spôsobom budú komunikovať buď so svojimi zákazníkmi, partnermi, dodávateľmi či zamestnancami. Viera v dlhodobú existenciu podniku spočívala v hodnotách o ktorých boli presvedčení, že nie sú len naformulované vety a prázdne slová, ktorými sa musia všetci riadiť, ale že budujú skutočne silný globálny tím spojený hlavne spoločnými hodnotami.

Zaujímavým postrehom je, že síce všetci opýtaní respondenti (20 ľudí) poznajú pojem diverzita, pretože sa s ním stretávajú každodenne v pracovnom prostredí, ale dvaja pracovníci z opýtaných nedokázali definovať podnikovú kultúru spoločnosti. Taktiež nevedeli vymedziť diverzitu ako súčasť kultúry podniku. Na základe výsledku usudzujeme, že pravdepodobne spomenutí zamestnanci práve nastúpili do spoločnosti a ešte nepoznajú hodnoty ku ktorým sa spoločnosť hlási. Hodnoty, ktoré sú zahrnuté v podnikovej kultúre predstavujú všetko to, ako celkovo spoločnosť uvažuje, správa sa a akým spôsobom vystupuje smerom k svojim zákazníkom, partnerom a samotným zamestnancom. Dôležité je, aby všetci zamestnanci poznali zmysel všetkých hodnôt, aby vedeli správne komunikovať ako so svojimi kolegami tak aj vo vzťahu s klientami a zákazníkmi. Pre lepšie pochopenie podnikovej kultúry a hodnôt, ktoré zahŕňa by sme navrhla systém, ktorým by zaručene aj novoprijatí zamestnanci prostredníctvom hodnôt chápali spôsob, akým spoločnosť podniká. V rámci adaptačného procesu, ktorý zahŕňa klasické zoznamovanie sa so spoločnosťou a obsahom práce, ktorú budú vykonávať, by sme zahrnula aktivity súvisiace s podnikovou kultúrou. Zúčastnili by sa podujatia napríklad prezentácia, kde by spoločnosť od prezentovala hodnoty podniku a prostredníctvom nich ukázala reálne výsledky, ktoré poukazujú na správnosť týchto hodnôt a prečo je dôležité sa nimi riadiť a zdieľať. Na základe nadobudnutia vedomostí z prezentácie, by sa zúčastnili workshopu na aktuálnu

tému. V takom prípade noví zamestnanci budú jednak poznať hodnoty z teoretického hľadiska a na druhej strane sa bližšie spoznajú s kolektívom a rýchlejšie adaptujú do pracovného prostredia.

Taktiež ako možnosť ukázať hodnoty v reálnom inkluzívnom prostredí, navrhujeme spôsob, ktorý by bol účinný a zároveň zábavný. Týkal by sa novoprijatých zamestnancov, ktorí by prechádzali jednotlivými oddeleniami, respektíve určitou pozíciou na danom oddelení, po súhlase so zamestnancom a zamestnávateľom. Napríklad novoprijatí zamestnanec by v priebehu jedného týždňa absolvoval pôsobenie na každej pozícii určitého oddelenia. Týmto by získali stručný prehľad o náplni práce každej tej pracovnej pozície a spoznali by jednotlivé tímy, čo majú v ich popise práce. Mali by predstavu o tom, aký spôsob komunikácie by mali zvoliť so zákazníkmi a tiež so zamestnancami samotnými. V prípade záujmu zamestnanca, by pokračoval s rovnakou stratégiou na ostatných oddeleniach, ako pozorovateľ. Každý rozmanitý tím je vo svojej podstate odlišný. Zamestnanci by spoznali rôzne kultúry, zvyky, odlišnú mentalitu a pochopili by, že vzájomnou rešpektovanou a otvorenou komunikáciou dosiahnu žiadaný výsledok. Po oboznámení s prácou na oddelení, by zamestnanci dokázali oceniť kvality jednotlivcov.

Na záver tohto týždňa by poznali:

1. Samotnú spoločnosť a jej spôsob podnikania
2. Mali by prehľad o každej pozícii na oddelení a ich pracovných činnostiach
3. Jednotlivé rozmanité tímy a rôzne kultúry
4. Spôsob komunikácie založený na úcte, rešpekte a vzájomnom porozumení

Tento nezvyčajný spôsob adaptácie by mohol vyriešiť aj problém so zamestnancami (80% všetkých opýtaných respondentov), ktorí si podľa analýzy vybrali prácu v spoločnosti len na základe mzdových podmienok. Daný spôsob spoznávania spoločnosti by sa dostal do povedomia verejnosti a mohol by prilákať potencionálnych uchádzačov, ktorí by chceli poznať a zažiť podnikovú kultúru v celej jej komplexnosti.

### ***Inkluzívne pracovné prostredie z pohľadu zamestnancov***

Na základe výsledkov prieskumu sme zistili, že 70% zamestnancov z celkového počtu opýtaných vnímajú svoje pracovné prostredie ako dostatočne inkluzívne. Zamestnanci sa môžu otvorene prejavovať, povedať si svoj názor či už medzi kolegami, alebo vo vzťahu s nadriadenými. Pracovníci sa stotožňujú s hodnotami spoločnosti a dôverujú skutočnosti, že ako rozmanitý pracovný tím sú silnejší. Každopádne je tu dôležitá podpora zo strany nadriadených. V diverzifikovanom prostredí má svoje miesto rovnosť v podobe rovnosti príležitostí, prístupu manažérov k zamestnancom a samotný prístup zamestnancov

navzájom. Zamestnancom nezáleží na fyzických či iných rozdieloch, dôležitejšie je ako k sebe pristupujú. Zakladajú si na otvorenej a dôstojnej komunikácii, úcte a ocenenílosti rozdielov jednotlivcov. Avšak 20% respondentov z opýtaných síce považuje pracovné prostredie podporované manažmentom za inkluzívne, ale niekedy cítia, že ich názor nie je vypočutý, alebo rešpektovaný práve v dôsledku ich rozdielnosti medzi kolegami. Zvyšný podiel 10% zamestnancov ma neutrálny pohľad, nevníma takto vytvorené prostredie v ktorom pracuje.

Na záver sme zisťovali, akú perspektívu majú rozmanité tímy v budúcnosti z pohľadu zamestnancov a taktiež názor na homogenitu v tímoch. Zamestnanci sa poväčšine svojimi odpoveďami stotožňovali a vyjadrili sa k diverzifikovaným tímom ako veľkým prínosom pre spoločnosť. Rozmanitý tím disponuje rozdielnymi typmi osobností s ktorými sa dokážu pozrieť na veci rôznymi pohľadmi, čo v konečnom dôsledku prináša množstvo alternatívnych riešení.

Vzhľadom na globálne postavenie spoločnosti, homogénne tímy nie sú veľmi vhodnou voľbou. Homogenita v tímoch a teda ľudia s rovnakými charakteristikami môžu skôr pôsobiť ako určité obmedzenie v pracovných činnostiach. Avšak sú sektory, ktoré si priam vyžadujú homogenitu v tímoch, kde je nutná bezprostredná spolupráca a postup úkonov.

### ***Implementácia diverzity v spoločnosti***

Z teoretického hľadiska určitý postup implementácie je zadaný, avšak musíme brať do úvahy, že každá spoločnosť je iná v zmysle vnímania rozmanitosti a aplikácie vo svojich tímoch. Na základe získaných informácií sme zistili, že postup zavedenia diverzity do spoločnosti Henkel Slovensko bolo súčasťou globálnej podnikovej stratégie materskej firmy. Podoby diverzity managementu sú viac menej prispôbené lokálnym podmienkam každej krajiny, ale všeobecné podmienky a pravidlá sú globálne. Pokiaľ by napríklad globálne pravidlo bolo, aby sa zamestnávalo viac žien na vedúcich pozíciách, tak by to musela každá dcérska pobočka daných krajín rešpektovať a riadiť sa tým. Avšak Henkel si zakladá na rodinnom jednaní v zmysle, že zamestnanci majú právo slobodne vyjadriť svoj názor pri aplikovaní diverzity. Zamestnanci formou spätnej väzby môžu navrhnúť prípadne zlepšenia, čo napokon ukazuje spoločnosti, či daný spôsob komunikácie a celkové riadenie diverzity má pozitívny účinok, alebo je potrebné na niečom ešte zapracovať. Na konkrétne dôvody implementácie diverzity materskou spoločnosťou sme nezískali sme priamu odpoveď. Môžeme sa iba domnievať, že ako spoločnosť pôsobiaca na medzinárodných

trhoch zamestnáva 53000 zamestnancov s rozmanitými charakteristikami, ktorá dennodenne komunikuje s ľuďmi z rôznych krajín, chce podporiť inkluzívne vnímanie iných kultúr, zvykov a tak dosiahnuť úctivé správanie k sebe a všetkým ostatným.

### ***Prínosy implementácie diverzity do spoločnosti***

Formou spätnej väzby sme zistili, že 50% zamestnancov považuje vynakladanie úsilia spoločnosti pri organizovaných aktivitách na aplikovanie diverzity za viac než dostatočné. Spoločnosť sa aktívne venuje vytváraniu prostredia potrebného na zvyšovanie povedomia o diverzite a jeho následnou implementáciou v rámci tímov. Následne sme zisťovali, či nastali zmeny medzi zamestnancami súvisiace s aktivitami. Takmer polovica opýtaných respondentov sa vyjadrilo veľmi pozitívne. Zistili sme, že aktivity (workshop) zamestnancom pomohli k budovaniu a utužovaniu pracovných vzťahov v tímoch a zlepšili celkovú atmosféru na pracovisku. Pri sledovaní odpovedí zamestnancov v otázkach miery otvorenosti na tému sexuálna a kultúrna tolerancia sme zistili, že nadpolovičná väčšina (60%) opýtaných respondentov nemá problém komunikovať so svojimi kolegami o danej téme.

Takisto sme sa dozvedeli, že spoločnosť Henkel Slovensko podpísalo deklaráciu, ktorou sa dobrovoľne viaže k podpore myšlienok rovnosti, rešpektu a inklúzie. Spoločnosť si je vedomá toho, že efektívnym diverzity managementom dosiahne lepšie výsledky ako ostatné firmy.

Prínosy vychádzajúce z implementácie diverzity v spoločnosti vplývajú na zvýšenie výkonu zamestnancov, podporu kreativity, riadenie talentov. Tiež ponúka pluralitu názorov a pohľadov s čím prichádzajú nové inovatívnejšie nápady, efektívnejšie rozhodovania a riešenie problémov. Ďalšie prínosy súvisia aj s reputáciou spoločnosti, vytvorenie lepšieho prostredia, snaha vyhnúť sa stereotypom a diskriminácii. Keď berieme do úvahy aj komunikáciu s klientami a zákazníkmi, veľkou výhodou je, byť súčasťou alebo riadiť rozmanitý tím. Čím viac takýchto ľudí spoločnosť má, tým bližšie je k svojim zákazníkom, pretože aj oni pochádzajú z iných krajín a tým, že majú v tíme rôznorodých ľudí vedia im lepšie porozumieť a ponúknuť vhodnejšie služby.

Diverzita bola, je a jednoznačne bude súčasťou podnikovej kultúry z dôvodu rozmanitej pracovnej sily. Spoločnosť považuje rozmanitosť v podniku za obrovskú výhodu a podporuje rozmanité tímy, pretože rozdielnosť ľudí privádza nové kreatívne spôsoby riešenia akýchkoľvek situácií. Rozmanité organizácie sú výkonnejšie, výnosnejšie a silnejšie a zákazníci, zamestnanci a dodávatelia majú väčšiu dôveru v spoločnosti, ktoré sa usilujú

adekvátne reprezentovať komunity, v ktorých pôsobia. Diverzita skutočne stimuluje angažovanosť pracovníkov a kontinuálne zvyšuje hodnotu spoločnosti v očiach ako zamestnancov tak aj zákazníkov. Možno teda uzavrieť, že z tohto hľadiska sú benefity rozmanitej pracovnej sily neprekonateľné.

### ***Riziká a bariéry implementácie diverzity v spoločnosti***

Napriek podpore diverzity sa však v spoločnosti nachádza aj časť zamestnancov, ktorí túto problematiku vnímajú odlišne. Polovica opýtaných respondentov si naopak myslí, že aktivity zamerané na diverzitu nie sú natoľko efektívne a potrebné, pretože diverzita je v povedomí každého zamestnanca. Respondenti sa vyjadrili k daným podujatiam ako zbytočné vynakladanie času a financií zo strany spoločnosti. Zamestnanci sa cítia byť donútení zúčastňovať sa daných aktivít, čo navyše podľa nášho názoru prispieva k frustrácii a odporu pracovníkov voči téme.

Spôsob ako zmierniť odpor zamestnancov zúčastňovať sa daných aktivít sme spomenuli vyššie. Ak by sa spoločnosť zamerala už od prijatia zamestnancov na zvýšenie povedomia o diverzite a inklúzií prostredníctvom workshopu, prezentácii ako forme adaptačného procesu, nemusela by spoločnosť vynakladať toľko financií a času na tieto aktivity a mohla by sa zamerať na prioritnejšie pracovné činnosti.

Najväčšiu bariéru v spoločnosti predstavuje ešte stále zaujaté zmýšľanie jednotlivých ľudí. V určitých témach sa stále zamestnanci cítia byť odsudzovaní a nerešpektovaní. Podľa nášho názoru v prípade problematiky myslenia ľudí, by bolo potrebné zavádzať inkluzívne správanie už od mladého veku. Zahraniční pracovníci sa preto cítia neakceptovaní, pretože naša spoločnosť bola vychovávaná konzervatívne s určitými hodnotami. Jedná sa o spôsob myslenia ľudí, prostredie v ktorom vyrastali a to bohužiaľ nie je možné zmeniť. Nemôže sa od nás očakávať, že zmeníme náhľad na svet, ak sme vyrastali úplne v iných hodnotách. Samozrejme do určitej miery sa to dá. Pre efektívne naplnenie cieľa a rozvíjania myšlienky diverzity sa musí zakotviť ľuďom včas a tak sa dosiahne skutočný efekt aj v pracovnom živote.

Zahraniční zamestnanci taktiež pociťujú ignorovanie ich kultúry. Často sa vyskytovali situácie, že v tímoch slovenskí zamestnanci komunikujú v rodnom jazyku, vďaka čomu sa zahraniční pracovníci cítia neakceptovaní, resp. ignorovaní svojimi kolegami.

Ďalšie problémy, ktoré sme sa dozvedeli v spoločnosti, priamo nesúvisia s implementáciou diverzity. Výnimočne sa objavujú situácie týkajúce sa rozdielov

zamestnancov, čo má následne dopad na vznik konfliktov. Spory týkajúce sa zamestnancov pochádzajúcich z Ruska a Ukrajiny súvisia najmä s citlivou politickou situáciou v ich rodných krajinách.

Spoločnosť sa s inými bariérami a rizikami nestretla. Chceli by sme ale spomenúť aj predpokladané všeobecné riziká, ktoré by mohli vzniknúť pri implementácii diverzity. Riziká môžu vychádzať napríklad z nepripravenosti spoločnosti, ak sa nezamýšľa nad možnými dopadmi, alebo nedokáže prispôbiť podmienky špecifickým skupinám zamestnancov. V prípade starších pracovníkov je potreba zohľadniť pracovné tempo a možnosti, ako aj pri zamestnávaní ľudí z iných krajín, kde je nutné prijať a akceptovať odlišnosti kultúr.

Na odstránenie takýchto prekážok sa nestačí zaoberať touto témou len v pracovnom prostredí. Dôležité je, aby ľudia prelínali inkluzívne správanie aj do svojho osobného života a keď toto dokážu, tak pochopia celý zmysel diverzity v podniku.

## Záver

Cieľom našej diplomovej práce bolo zanalyzovať manažment diverzity v nami vybranom podniku. Na splnenie hlavného cieľa sme si určili niekoľko čiastkových cieľov, na základe ktorých sa nám podarilo zistiť jednotlivé programy podporujúce rozmanitosť, ktoré spoločnosť využíva. Po zhodnotení prínosov a rizík, ktoré implementácia diverzity so sebou prináša sme navrhli možné odporúčania na zlepšenie.

Na začiatok sme zhromaždili informácie z rôznej odbornej domácej a najmä zahraničnej literatúry. Naštudovanú literatúru sme použili v teoretickej časti, ktorá nám následne slúžila ako platforma na vypracovanie analytickej časti našej záverečnej práce.

Následne sme si vybrali podnik, kde sme aplikovali získané vedomosti z prvej časti diplomovej práce. V ďalšom kroku sme získali základne informácie o podniku ako história, charakteristika podniku a jeho podniková kultúra. Zamerali sme sa na diverzitu, ktorá tvorí neoddeliteľnú súčasť jeho firemnej kultúry. Analýzu sme uskutočnili na základe dotazníkového prieskumu, ktorý nám vyplnilo 20 respondentov. Dotazník bol rozdelený na tri časti, prostredníctvom ktorých sme získali potrebné informácie k dosiahnutiu hlavného cieľa. V prvej časti sme zistili všeobecné informácie o pohlaví, veku a príslušných národnosti zastupujúcich v spoločnosti. V druhej časti dotazníka sme posudzovali informovanosť zamestnancov o diverzite a následne v poslednej časti sme zisťovali účinnosť jednotlivých opatrení podporujúcich diverzitu v podniku.

Po analýze a spracovaní informácii, ktoré sme získali prostredníctvom dotazníka sme vyhodnotili súčasný stav v skúmanej spoločnosti. V podniku v súčasnosti pracuje 130 zamestnancov na personálnom oddelení. Zamestnanci spoločnosti sú oboznámení s touto témou, ale zistili sme, že 10% z počtu opýtaných respondentov nie je dostatočne informovaná o hodnotách spoločnosti. Spoločnosť vytvára zamestnancom potrebné inkluzívne prostredie, kde rešpektovanie viditeľných či menej viditeľných rozdielov je samozrejmosťou. Lídri za podpory organizácie zavádzajú diverzitu a inklúziu do tímov formou workshopov a rôznych aktivít, ktorých úlohou je zažiť rozmanitosť v praktickom živote. Spoločnosť vyžaduje od svojich zamestnancov, aby hodnoty podnikovej kultúry akceptovali, zdieľali a riadili sa nimi, z toho dôvodu sú niektorí zamestnanci frustrovaní a nadobúdajú pocit donútenia do aktivít, ktoré považujú za stratu ich času. Častokrát sa preto stáva, že sa vyslovene vyhýbajú programom na tému diverzita, ktoré spoločnosť pre zamestnancov usporadúva a svoju energiu smerujú iným pracovným aktivitám. Avšak 50% opýtaných respondentov verí v hodnoty svojej spoločnosti, stotožňuje sa s nimi a vidí hlbší

zmysel v organizovaných aktivitách, ktoré poukazujú na dôležitosť vnímania diverzity ako spôsob vytvárania inklúzie v tímoch.

Rozmanitosť prináša podniku množstvo výhod ako sa prispôsobí súčasným podmienkam na medzinárodných trhoch a aj preto sa stáva neoddeliteľnou súčasťou riadenia ľudských zdrojov. Spoločnosť je úspešnejšia s rozmanitou pracovnou silou. Rozdielnosť ľudí v tímoch privádza inovatívne, kreatívne nápady na riešenie rôznych situácií, čím sa stávajú lídrami oproti konkurencii.

Diverzita skutočne privádza množstvo výhod, ale má aj svoje riziká a bariéry. V spoločnosti najväčšou bariérou je ešte stále zaujaté zmýšľanie niektorých zamestnancov. V otázkach kultúrnej a sexuálnej tolerancie sa zahraniční zamestnanci cítia byť odsudzovaní. Vnímanie niektorých zamestnancov nie je inkluzívne aj napriek tomu, ako sa snaží spoločnosť a manažment podporovať takéto prostredie. Jedná sa o spôsob myslenia ľudí, prostredie v ktorom vyrastali a to bohužiaľ nie je možné zmeniť. S rozmanitosťou sa môžu úplne stotožniť len vtedy, ak príjmu všetky individuálne vlastnosti zamestnancov.

Pri vnímaní rozmanitosti a jej cenných rozdieloch, ktorými každý zamestnanec prispieva je potrebné zdôrazniť, že nie všetky rozdiely dokážu byť viditeľné na prvý pohľad. Ako vieme, každý z nás je jedinečný a spoločnosť sa práve tú jedinečnosť každého zo zamestnancov usiluje zachytiť.

## Zoznam použitej literatúry

### *Knižné zdroje:*

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 250 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, Eva - NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, 623. ISBN 978-80-7261-169-0

DICKIE, Carolyn - SOLDAN, Zhanna. *Diversity Management*. Prahran : Tilde University Press, 2008. 325 s. ISBN 978-0-7346-1057-7

EGER, Ludvík a kol. *Diverzity management*. Praha: Česká andragogická společnost, 2009. s.112. Česká a slovenská andragogika; sv. 384. ISBN 978-80-87306-03-1

ESSED, Philomena. *Diversity: Gender, Color, and Culture*. Amherst: University of Massachusetts Press, 1996. 412 s. ISBN 1-55849-025-6

HAYESOVÁ, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, s.r.o., 1998. 295 s. ISBN 80-7178-763-9

HUBBARD, Elbert. *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. India: Amherst: HRD Press, 2004. 412 s. ISBN 0-87425-761-1.

MAŘÍKOVÁ, Hana- ČERMÁKOVÁ, Mária - FORMÁNKOVÁ, Lenka. *Slovník základních pojmů /diverzita a slad'ování pracovního a soukromého život*. Praha, Česká republika: Sociologický ústav AV ČR. 2015. 361 s. ISBN 978-80-7330-266-5

R. ROOSEVELT THOMAS JR . *Differences do make a difference*. Atlanta: Amer Inst for Managing Diversity.1992. 436 s. ISBN 978-0963234209

SWEETMAN, Caroline.2004. *Gender, Development, and Diversity*. Oxford: Oxfam GB, 2004. 294 s. ISBN 0-85598-531-3

VELÍŠKOVÁ, Hana. *Diversity management- přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha : Nový Prostor, 2007.s. 282 s. ISBN 978-80- 903990-0-6

WRENCH, John. *Diversity management and discrimination : immigrants and ethnic minorities in the eu*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd.2007. 513 s. ISBN 978-0754648901

*Elektronický zdroj:*

BRODSKÝ, Zdeněk. *Diversity management současný trend řízení*. [elektronický zdroj]. Pardubice, 2008, 27 s. [cit. 23.01.2019]. Dostupné na: [http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/34632/1/BrodskyZ\\_Diversity%20management\\_SP%20FES\\_2008.pdf](http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/34632/1/BrodskyZ_Diversity%20management_SP%20FES_2008.pdf)

DiversityInc. *Diversity 101: Definition of Diversity-Management Best Practices* [elektronický zdroj]. 2016. [cit. 2019-01-19] Dostupné na: <https://www.diversityinc.com/diversity-management/diversity-management-10>

KEIL, Marion et al. *Diversity Management : Vzdělávací manuál* [elektronický zdroj]. 2007, 55 s. [cit. 2019-01-20]. Dostupné na: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?langId=cs&docId=1474&>

SOKOLOVSKÝ, T. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management* [elektronický zdroj]. Ostrava, 2009, 30 s. [cit. 2019-01-21]. Registračné číslo projektu CZ.1.04/5.1.01/ 12.00069. Dostupné na: [http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diversity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf)

VON BERGEN, C. W - SOPER, Barlow - FOSTER, Teresa. *Unintended negative effects of diversity management* [elektronický zdroj]. Oklahoma, 2002, 245 s. [cit. 2019-01-23]. Registračné číslo: 2: 239-251. Dostupné na: <http://nreilly.asp.radford.edu/von%20bergen%20et%20al%202002.pdf>

WebFinance Inc, *BusinessDictionary* [elektronický zdroj]. 2019. [cit.2019-01-17] Dostupné na: <http://www.businessdictionary.com/definition/diversity.html>

## **Prílohy**

Zoznam príloh :

Príloha č.1 – Dotazník