

DIVERSITY – A NEW CHALLENGE FOR ORGANIZATION'S MANAGEMENT

DIVERZITA AKO NOVÁ VÝZVA PRE RIADENIE ORGANIZÁCIE

LANČARIČ Drahoslav (SK) – ROVNÝ Patrik (SK)
Slovak University of Agriculture in Nitra, Slovak Republic

ABSTRACT

Diversity is the agenda of European Union policy for the last 10-15 years. Undisputedly there are some successes (at least on the official level). The new reality of EU legislation banning discrimination on grounds of racial or ethnic origin, gender, religion, disability, age and sexual orientation has had a major impact on businesses across the EU. The increasing complexity in the company's environment requires conscious steps to actively manage this diversity. The article explores potential tensions in fields of gender, age and religion as well as pros and cons of the diversity. Accepting diversity and managing it well is a necessary precondition for guaranteeing equal opportunities of the people concerned. For them, it is quite simply a matter of full access to their human rights and human dignity.

KEY WORDS: diversity, diversity management, demography development, human rights

ABSTRAKT

Diverzita sa v období ostatných 10-15 rokov stala jednou z dôležitých agend EÚ. Minimálne na oficiálnej úrovni sa dosiahli úspechy. Nová legislatíva, ktorá zabraňuje diskriminácii na základe rasy, pohlavia, veku, telesného postihnutia, vierovyznania a sexuálnej orientácie mala pomerne značný dopad na každodenný život podnikateľských subjektov v celej Európskej únii. Zväčšujúca sa komplexnosť podnikateľského prostredia vyžaduje realizáciu vedomých krokov na zvládanie a riadenie diverzity. Článok sa venuje aj potenciálnym zdrojom napätia vyplývajúcich z uvedeného ako aj výhodám a nevýhodám zväčšujúcej sa miery diverzity v spoločnosti. Akceptovanie diverzity a jej správne riadenie je nevyhnutným predpokladom garancie rovnakých príležitostí pre všetkých zainteresovaných. Je to záležitosť uplatnenia základných ľudských práv a rešpektovania ľudskej dôstojnosti.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: diverzita, manažment diverzity, demografický vývoj, ľudské práva

ÚVOD

Skôr ako sa budeme bližšie zaoberať problematikou diversity manažmentu, považujeme za potrebné charakterizovať pojem diverzita, pretože práve tá je základným kameňom problematiky diversity manažmentu. Diverzita je realita: mladí ľudia, starí ľudia, ľudia rôznych vyznaní a presvedčení, s rôznou sexuálnou orientáciou a pohlavím alebo osoby so zdravotným postihnutím a rôzneho národného, etnického alebo rasového pôvodu boli vždy súčasťou štruktúry Európy (Hamelink, 1997).

Hlavným dôvodom, prečo sa o diverzite hovorí neustále čoraz viac je demografický a tiež spoločenský vývoj v posledných desaťročiach. Znáмым faktom je, že vo väčšine európskych zemí povážlivo klesá pôrodnosť, čo priamo ovplyvňuje mieru prirodzeného a následne absolútneho prírastku (ak je teda možné ešte hovoriť o prírastku) obyvateľstva. Výsledkom je starnutie populácie, problémy v systéme dôchodkového zabezpečenia a problémy s náborm nových zamestnancov.

Z podnikateľského hľadiska je teda diverzita dôležitá pre vyrovnanie nepriaznivého demografického vývoja. Podniky, ktoré sú otvorené manažmentu diverzity, sa stávajú konkurencieschopnejšie, ich cesta k úspechu je ľahšia. Východiskom z hľadania vhodnej pracovnej sily by malo byť podľa diverzity manažmentu zaradenie doposiaľ diskriminovaných skupín uchádzačov ako sú napríklad absolventi škôl bez praxe, ženy po materskej dovolenke, starší ľudia, zdravotne hendikepovaní ľudia, prisťahovalci alebo ľudia inej národnosti žijúci na území Slovenskej republiky. Diverzity manažment prináša podnikom množstvo výhod ako sa prispôbiť súčasným podmienkam na trhu práce, stáva sa neodmysliteľnou súčasťou nového riadenia ľudských zdrojov. Podnik sa stáva úspešnejším a s manažmentom diverzity získava mnoho konkurenčných výhod.

MATERIÁL A METÓDY

Pri štúdiu diverzity je potrebné brať do úvahy jej najširšiu definíciu, zahŕňajúcu princípy, podľa ktorých ľudia v rôznych kontextoch a situáciách označujú seba alebo jeden druhého ako odlišných (Vertovec, 2009). Čo presne chápať pod pojmom diverzita? Do slovenčiny sa tento termín najčastejšie prekladá ako rôznorodosť či rozmanitosť. Pôvodný anglický pojem „diversity“ má však oveľa širší význam: označuje koncept, ktorého cieľom je vytvoriť v spoločnosti a najmä v podnikateľskej sfére také podmienky, ktoré umožní všetkým ľuďom, bez ohľadu na ich individuálne odlišnosti, naplno rozvinúť ich osobný potenciál (Velíšková, 2010). V európskom kontexte sú zdroje diverzity definované z hľadiska pohlavia, veku, rasy a etnický pôvodu, sexuálnej orientácie, náboženstva a viery, zdravotného postihnutia (Európska komisia, 2009). Podľa Armstronga, (2007) môžeme definovať diverzitu ako začleňujúci termín, založený na akceptovaní a rešpektovaní všetkých druhov rozdielov a zároveň kráčajúci za hranice toho, čo sa obyčajne chápe ako rovnaké príležitosti. Rozmanitosť označuje každého človeka ako jedinca, ktorý je sám o sebe výnimočný. Ľudia žijú a pôsobia v rôznych podmienkach, pochádzajú z rôznych prostredí a každý prináša do pracovného prostredia nové nápady a myšlienky, nové zvyklosti a pohľady, čo sa môže premietnuť v efektívite práce. Pojem diverzity je podľa Egera (2012) možné chápať v dvoch úrovniach významu a to v užšom význame slova a v širšom význame, kedy:

- v užšom význame slova diverzitu definujeme ako rozmanitosť daného systému
- v širšom význame slova ako rozmanitosť, ktorá sa dá využiť na čerpanie výhod a úžitkov.

Na podnikovej úrovni charakterizuje Roosevelt (2010) diverzitu ako určitú zmiešanú skupinu, do ktorej patria zamestnanci, manažéri, funkcionári, dodávatelia, spoluúčastníci, akcionári, občania, rodinní príslušníci a príslušníci rôznych etnických skupín.

Problém uplatňovania diverzity je predovšetkým v zle nastavených organizačných procesoch či v ich úplnej absencii. Princípy diverzity musia byť nastavené už pri procese nábore zamestnancov, rovnako tak i v procese ich vzdelávania či plánovania kariérneho plánu a v neposlednej rade pri ich hodnotení. Hubbard (2004) definuje manažment diverzity ako proces plánovania pre organizovanie, riadenie a podporu mixu spoločenskej rôznorodosti a to tak, že prináša merateľný rozdiel pre výkon organizácie. Podľa Bedrnovej a Nového (2007) je diverzity manažment (manažment rôznorodosti) chápaný ako systematický postup, ktorý podniky využívajú, keď sa rozhodnú pracovať s rôznorodosťou a keď očakávajú prínosy vyplývajúce zo strategickej výhody.

V ďalšom texte sa budeme stručne venovať stavu vybraných zdrojov diverzity v SR, následne popíšeme výhody implementácie manažmentu rôznorodosti pre podnikateľský subjekt.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Diverzita v oblasti pohlavia sa pracovnej oblasti častokrát prejavuje rozdielmi v mzdách zamestnancov rôzneho pohlavia, pričom najčastejšie je tento rozdiel (v angličtine tzv. „pay gap“) v neprospech žien. Vo vekovej kategórii 35 - 39 rokov sa rozdiel v príjmoch mužov a žien vyšplhal až na 34%, čo je viac ako dvojnásobok priemeru EÚ, kde sa rozdiel pohybuje na úrovni 15%. Okrem absolútnej hodnoty tohto rozdielu je však alarmujúci aj trend, keďže v oboch vekových kategóriách tento rozdiel narastá (v oboch je možné pozorovať zhodný nárast o 10% za obdobie rokov 1998 - 2009). Celkový priemerný rozdiel v príjmoch mužov a žien v SR bol v roku 2009 25,2% v neprospech žien. Ďalším ukazovateľom vyznievajúcim v neprospech žien je pomer počtu žien a mužov v manažérskych pozíciách, kde na dvoch mužov pripadá iba 1 žena.

Ďalším primárnym zdrojom diverzity je vek. Už viackrát spomínaný trend demografického vývoja spôsobuje, že v Európe ubúda mladých ľudí vo veku do 14 rokov a naopak pribúda ľudí v poproduktívnom veku, seniorov. Dôvodov je viacero. Medzi tie základné patrí zmena životného štýlu, ktorý sa posunul (najmä v ostatných 10-15 rokoch) k tzv. single spôsobu života a k snahe o budovanie kariéry. Dôsledkom je zvyšujúci sa vek prvorodičiek a nízka ochota mať viac ako 1-2 deti. Tu do hry vstupujú aj ekonomické dôvody, keďže výchova dieťaťa so sebou nevyhnutne prináša zhoršenie ekonomického životného štandardu u veľkej väčšiny populácie. Ďalším problémom je perspektíva zamestnania matiek. Ak boli pred materskou a rodičovskou dovolenkou zamestnané, o svoje zamestnanie častokrát po ich ukončení prichádzajú a možnosti nájdania nového sú pri súčasnej miere nezamestnanosti (množstvo uchádzačov) a ochote zamestnávateľov zamestnať matku s malým dieťaťom mimoriadne obmedzené. Na druhej strane sa šanca dožitia a tým nepriamo aj priemerný vek populácie zvyšuje, čo vytvára záťaž na dôchodkový systém, ktorého reforma bola najmä z tohto dôvodu nevyhnutná. Za ostatných 10 rokov sa šanca dožitia ako u mužov, tak i u žien, v priemere zvýšila o 2,5 roka. Ak zostane tento trend zachovaný, počet seniorov bude pomerne rýchlo rásť. Podobne ako pri šanci dožitia, aj pri priemernom veku je za posledných 10 rokov možné pozorovať pomerne výrazný nárast. Ak by sme mali zhrnúť uvedené, je možné konštatovať, že počet seniorov (dôchodcov) stúpa a počet ekonomicky aktívneho obyvateľstva stagnuje až klesá. Pre zaujímavosť v roku 2010 tvoril počet obyvateľov Európskej únie vo veku nad 65 rokov jednu tretinu počtu ekonomicky aktívneho obyvateľstva (33%). V roku 1990 to bolo iba 20,6%. Prognóza hovorí, že v roku 2060 táto miera prekročí 50% (Muenz, 2007)

Tretím významným zdrojom diverzity, ktorým sa budeme zaoberať, je rasa a etnický pôvod. Etnické a rasové zloženie (hoci moderná literatúra preferuje skôr označenie „populačné“) európskych krajín sa pomerne rýchlo mení. Medzinárodná migrácia je jedným z najviditeľnejších prejavov globalizácie v súčasnom svete, Európsku úniu nevynímajúc (Divinský, 2009). Slovensko je migračne dlhodobo ziskovou krajinou, viac osôb sa prisťahuje ako vyst'ahuje. Počet imigrantov v roku 2009 stúpol v porovnaní s rokom 2000 zhruba o 4000 osôb. Väčšina imigrantov sú muži (68%), krajinou, ktorá je v súčasnosti najväčším zdrojom imigrantov na Slovensko je Rumunsko. Prílev imigrantov z Rumunska a krajín bývalej Juhoslávie sa výrazne zdynamizoval po vstupe Slovenska do EÚ. Ďalším zdrojom príslušníkov iných etník najmä na manažérskych pozíciách sú nadnárodné spoločnosti. Vzhľadom na to, že zastúpenie cudzincov v populácii je na Slovensku pomerne nízke (86% populácia je slovenskej národnosti, 10,5% a hlási k národnosti maďarskej), je oblasť rasy a etnika na Slovensku už dlhodobo stotožňovaná s rómskym etnikom a práve s maďarskou menšinou, väčšinou v poradí, ktoré vyhovuje práve aktuálnemu vládnemu zoskupeniu. Problémom sa stáva, že myšlienky extrémizmu a xenofóbie získavajú podporu u určitej časti politického spektra, ktorá prichádza z riešeniami nebezpečne sa blížiacimi k radikalizmu. Tu vnímame obrovskú zodpovednosť médií, ktoré by takýmto myšlienkam mali poskytovať

minimálny priestor, v snahe za senzáciou je však tomu častokrát naopak. Nemenšiu zodpovednosť nesú aj vzdelávacie inštitúcie, ktoré by mali svojich zverencov viesť k tolerancii a multikulturalizmu. Myslíme si, že nezastúpiteľnosť úlohy rodiny v tomto kontexte netreba ani spomínať.

Ďalším primárnym zdrojom diverzity v spoločnosti, či na pracovisku, je sexuálna orientácia. Sexuálna orientácia je skrytou formou diverzity a zistiť ju je v podstate nemožné. Otázky o sexuálnej orientácii nemôžu byť súčasťou prijímacieho pohovoru a pod. Ako vidno, ide o tému veľmi citlivú, ku ktorej väčšina výskumov pristupuje mimoriadne opatrne a preto je veľmi ťažké získať relevantné informácie o zastúpení homosexuálov a lesbičiek v spoločnosti. Žiaden z uskutočnených výskumov nepracoval s dostatočne reprezentatívnou vzorkou a preto sa ich podiel na celkovej populácii odhaduje medzi 2 až 10%, pričom za obvyklé sa považujú 4% populácie.

Toľko k situácii na Slovensku. Dôležitou otázkou je, aké má vlastne implementácia manažmentu diverzity pre organizáciu výhody. Faktom je, že konkrétne náklady a výnosy súvisiace s diverzitou či diskrimináciou je veľmi ťažko kvantifikovať. Dajú sa však aspoň pomenovať predpokladané výnosy či náklady. Vo vzťahu k pracovníkom, ktorí nepatria do ohrozenej skupiny, vzniká určitá podľa Koštu (2010) forma pozitívnej externality. Z existencie korektného vzťahu medzi zamestnávateľom a pracovníkom z ohrozenej skupiny získava „neohrozený pracovník“ dobrý pocit, že je súčasťou podniku, ktorý nediskriminuje. Ak predpokladáme, že existuje vzťah medzi nepeňažnými motivačnými faktormi a výsledkami podniku, tak túto pozitívnu externalitu (zároveň nepeňažný motivačný faktor) môžeme chápať ako príspevok k lepším výsledkom podniku. Využitie jedinečných vlastností niektorých osôb patriacich do ohrozených skupín je znemožnené tým, že ľahšie rozpoznateľný znak – faktor diskriminácie zabráni otestovať ťažšie rozpoznateľnú, zamestnávateľom možno vyhľadávanú vlastnosť. Predpokladáme, že osoba patriaca k ohrozenej skupine (ak si je vedomá, že k takejto skupine patrí), má vysokú motiváciu k výkonom, ak jej je poskytnutá príležitosť zamestnať sa. Za päť všeobecne najvýznamnejších prínosov manažmentu rozmanitosti Keil (2007) považuje:

- posilnenie kultúrnych hodnôt vo vnútri organizácie,
- zlepšenie reputácie firmy,
- lepšie možnosti prilákania a udržania vysoko talentovaných ľudí,
- zlepšenie motivácie a výkonnosti existujúcich zamestnancov,
- zlepšenie miery inovatívnosti a kreativity medzi pracovníkmi.

Ako uvádza Gilbert a i. (1999) manažment rozmanitosti v podniku prináša pre podnik konkurenčné výhody spočívajúce v:

- úspore nákladov súvisiacich s nižšou mierou fluktuácie zamestnancov alebo nedostatočným počtom potrebných pracovníkov,
- atraktívnom imidži podniku, príťažlivým pre nových pracovníkov, čo umožňuje získať jedinečné zdroje,
- hlbšom poznaní zákazníkov, kultúrnej citlivosti a tým účinnejšiemu marketingovým možnostiam,
- riešení problémov, čiže širší rozsah názorov, námetov a dokonalejšie kritické analýzy,
- pružnejších podnikových procesoch a systémoch a tým rýchlejšie reakcie na zmeny s nižšími nákladmi

ZHRNUTIE

Manažment diverzity (rôznorodosti, rozmanitosti) je pre mnohé slovenské spoločnosti problematikou novou. Know-how v tejto oblasti na Slovensko prichádza najmä vďaka nadnárodným spoločnostiam, ktoré majú skúsenosti s riadením medzinárodných, vekovo aj

pohlavnostne zmiešaných firiem. Jedným z lídrov je nepochybne spoločnosť IBM, ďalej možno spomenúť napr. Microsoft. Ich skúsenosti naznačujú, že väčšina výhod vyplývajúcich z efektívneho riadenia diverzity na pracovisku je nespochybniteľnou skutočnosťou.

Napriek uvedenému, ešte stále problematickou sa javí oblasť explicitnej kvantifikácie týchto prínosov. Dôvodom je, že mnohé prínosy sa prejavujú formou zlepšeného imidžu spoločnosti, formou jej pozitívneho vnímania očami zákazníkov, resp. spokojnosťou zamestnancov. Atmosféra vzájomnej tolerancie a rešpektu vedie, samozrejme, k väčšej chuti tvoriť a pracovať, ale na kvantifikovateľných výsledkoch sa nutne prejavíť nemusí.

Tým nechceme tvrdiť, že implementácia manažmentu rôznorodosti je pre obchodnú spoločnosť zbytočná, práve naopak. Myslíme si, že trendy sú dané (venujeme sa im v časti zaoberajúcej sa diverzitou v SR) a je nutné sa im prispôbiť. Spoločnosti, ktoré tak urobia, získajú náskok a konkurenčnú výhodu, ktorá sa môže v budúcnosti stať rozhodujúcim faktorom ich úspešného pôsobenia na trhu.

LITERATÚRA

1. ARMSTRONG, M. 2007. *Rízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. i. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 2 vyd. Management Press. 592 s. ISBN 80-72-61064-3.
3. DIVINSKÝ, B. 2009. *Migračné trendy v Slovenskej republike po vstupe krajiny do EÚ (2004-2009)*, Bratislava: IOM medzinárodná organizácia pre migráciu, 2009. ISBN 978-80-970274-2-1
4. EGER, L. a kol. 2012. *Diversity management: Comparison, the best practices of Visegrad countries*. Plzeň: Nava. 2012. 139s. ISBN 978-80-7211-420-7.
5. EUROPEAN COMMISSION. *public opinion*. [online]. 2009. Dostupné na: http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm [cit. 13.5.2013].
6. GILBERT, J. A., STEAD, B. A., IVANCEVICH J. M. 1999. *Diversity Management: A New Organizational Paradigma*. *Journal of Business Ethics*, 1999. vol. 21. no. 1. 16 s. ISSN 1573-0697.
7. HAMELINK, C. 1997. *Media, Ethnic Conflict and Culpability*, in *Media in Transition*, Servaes, J. & Lie, R. (eds.), Leuven/ Amersfoort: Acco., In: *Media4Diversity: Taking the Pulse of Diversity in the Media*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009. s. 10-11. ISBN 978-92-79-12419-8.
8. HUBBARD, E. E. 2004. *Diversity management*. HRD Press, Inc, 2003. 190 s. ISBN 0-87425-761-1.
9. CHEBEŇ, J., LANČARIČ, D., SAVOV, R. 2011. *The perspectives of diversity management in Slovakia*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Prahe, 2011. 30 s. ISBN 978-80-245-1861-9.
10. CHEBEŇ, J., LANČARIČ, D., SAVOV, R. 2012. *Diversity Management as One of Solutions for Problems Caused by Demographic and Social Development in European Union (with focus on Slovak Republic)* In: *International business and economics review*. Roč. 2012 č. 3, (2012), s. 26-41. ISSN 1647-1989.
11. KEIL, M. a kol. 2007. *Vzdelávacia príručka pre manažment rozmanitosti*. International society for diversity management. 2007.
12. KOŠTA, J. a kol. 2010. *Výhody diverzity a implementácie nediskriminačných mechanizmov v oblasti zamestnanosti*. Bratislava: Slovenské národné stredisko pre ľudské práva, 2010. 141 s. ISBN 978-80-89016-51-8

13. MUENZ, R. Aging and Demographic Change in European Societies: Main Trends and Alternative Policy Options. [online]. 2007. Dostupné na: http://www.monitoringris.org/documents/tools_reg/agingdemochange.pdf [cit. 13.5.2013]
14. ROOSEVELT, T. R., 2010. World class diversity management: a strategic approach. USA : Berrett-Koehler Publishers. 2010. 288 s. ISBN 978-1-60509-451-9.
15. VELÍŠKOVÁ, H. Diversity-management.cz [online]. Dostupné na: http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=8 [cit. 13.5.2013].
16. VERTOVEC, S. 2009. Anthropology of Migration and Multiculturalism. Hardcover, Routledge, 2009. 209 s. ISBN 9780415499361.

KONTAKTNÁ ADRESA

Ing. Drahošlav Lančarič, PhD.
Katedra manažmentu, FEM SPU v Nitre
Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, SR
drahoslav.lancaric@uniag.sk

Ing. Patrik Rovný, PhD.
Katedra marketingu, FEM SPU v Nitre
Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, SR
patrik.rovny@uniag.sk