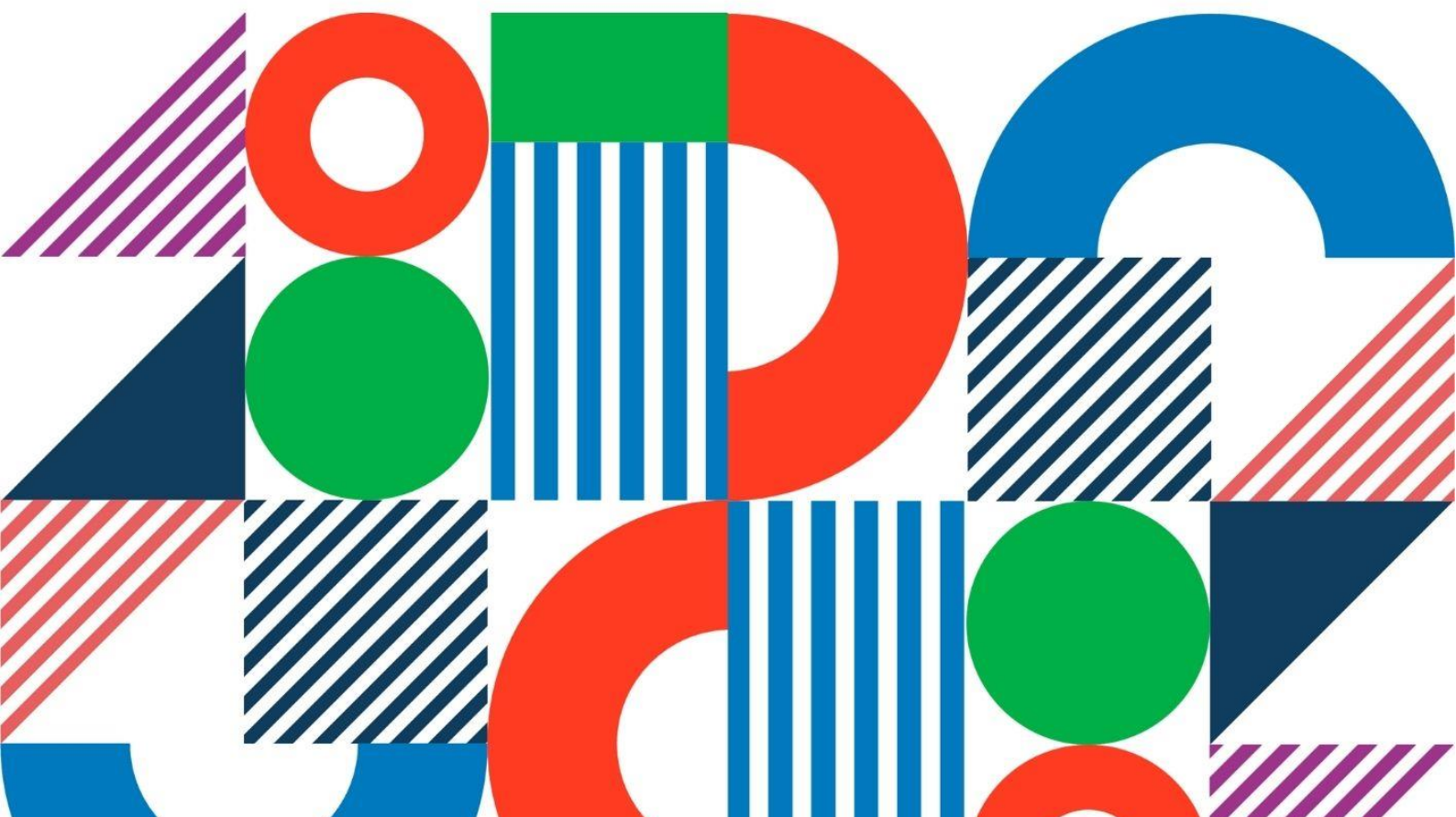


INDEX DIVERZITY

PODKLADOVÁ ŠTÚDIA O ROVNAKOM
ZAOBCHÁDZANÍ, DIVERZITE A SÚVISIACICH
OPATRENIACH NA SLOVENSKU



INDEX DIVERZITY

PODKLADOVÁ ŠTÚDIA O ROVNAKOM ZAOBCHÁDZANÍ, DIVERZITE A SÚVISIACICH OPATRENIACH NA SLOVENSKU

Prvé vydanie, 2020.

© Zuzana Poláčková (Prognostický ústav Slovenskej
akadémie vied)

V rámci projektu „Podpora diverzity a nediskriminácie na
Slovensku (PRODISLO, grantová zmluva č. 881896)
vypracovala a za obsah textu zodpovedá autorka.

Autorka:

Mgr. M.A. Zuzana Poláčková PhD.

Nepredajné. Všetky práva vyhradené.

ISBN: 978-80-99917-10-2



Táto publikácia je financovaná z prostriedkov
Programu Európskej únie pre práva, rovnosť
a občianstvo (2014 - 2020)

Obsah

Zadanie.....	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Úvod	4
Aktivity štátu v súvislosti s podporou diverzity	6
Štát ako zamestnávateľ	6
Štát ako nakupujúci	9
Štát ako zákonodarca.....	10
Aktivity podnikateľského sektora v súvislosti s podporou diverzity	13
Podnikateľský sektor ako zamestnávateľ	15
Vzdelávania v otázke diverzity na pracovisku	16
Diverzita ako princíp náborových a výberových procesov	18
Otázka znásobeného znevýhodnenia	21
Podpora diverzity ako stratégia firmy.....	23
Spôsoby merania diverzity a inklúzie.....	25
Prehľad základných prístupov ku meraniu diverzity	26
Meranie zamerané na mieru rôznorodosti v jednotlivých sektoroch hospodárstva	26
Meranie zamerané na mieru zapojenia konkrétnych skupín	29
Meranie vplyvu diverzity na výsledky firmy.....	33
Meranie postojov voči diverzite vo firme/spoločnosti.....	34
Meranie záväzkov voči dobrovoľným iniciatívam (napr. Charta diverzity)	36
Meranie efektívnosti konkrétneho programu konkrétnej firmy	36
Meranie tém indikujúcich mieru diverzity na pracovisku	39
Záver a odporúčania	40
Referencie	42

V texte použité skratky:

Antidiskriminačný zákon	Zákon č. 365/2004 Z. z. o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov (antidiskriminačný zákon) v znení neskorších predpisov
DVO	Dočasné vyrovnávacie opatrenie
EK	Európska komisia
EŠIF	Európske štrukturálne a investičné fondy
EÚ	Európska únia
IFP	Inštitút finančnej politiky
IVPR	Inštitút pre výskum práce a rodiny
MF SR	Ministerstvo financií Slovenskej republiky
MRK	Marginalizované rómske komunity
OECD	Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj
PwC	PricewaterhouseCoopers Slovensko, s.r.o.
Stredisko	Slovenské národné stredisko pre ľudské práva
ÚHP	Útvar hodnoty za peniaze
Zákonník práce	Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov
Zákon o službách zamestnanosti	Zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
Zákon o štátnej službe	Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
Zákon o verejnom obstarávaní	Zákon č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých predpisov v znení neskorších predpisov

Rodovo citlivý jazyk:

V texte nie je použitý rodovo citlivý jazyk, autorka však deklaruje, že označenie jednotlivých skupín len v mužskom rode (zamestnanec, zamestnávateľ, príslušník atď.) označuje aj ženy (zamestnankyne, zamestnávateľky, príslušníčky atď.). Uvedená forma bola zvolená za účelom zjednodušenia textu.

Úvod

- Deň rovnosti v odmeňovaní v roku 2020 na Slovensku pripadol na 22. október¹. Od tohto dátumu ženy pracujúce na rovnakých pozíciách ako muži pracovali symbolicky zadarmo. Podľa údajov spoločnosti Trexima mzdový rozdiel medzi mužmi a ženami na Slovensku v období rokov 2014 – 2019 stagnoval na úrovni 18 % v neprospech žien, v roku 2020 sa však rozdiel prehĺbil na 19,8 %.
- Zamestnanosť Rómov, ktorí ako etnická menšina na Slovensku reprezentujú približne 8 % z celkovej populácie, v ostatných rokoch ekonomického rastu síce sledovala pozitívny trend, napriek tomu dosahovala len 21 %, čo je v porovnaní s väčšinovou populáciou žijúcou v tých istých obciach o 30 % menej.²
- Podľa údajov Sociálnej poisťovne zamestnanosť ľudí posúdených ako invalidných v roku 2018 dosiahla 37 %, čo je v porovnaní s národným priemerom približne polovica.³
- Podľa údajov Ministerstva financií Slovenskej republiky (ďalej len „MF SR“) bolo každé tretie novovytvorené pracovné miesto v roku 2018 obsadené zahraničným pracovníkom, išlo najmä o pracovné miesta vo výrobe.⁴
- Až 35 % slovenskej populácie v prieskume Eurobarometer uvádza, že mať za kolegu geja, lesbu alebo bisexuála pre nich predstavuje problém, čo je v porovnaní s európskym priemerom o 13 % viac. Spoluprácu v práci s transrodovou osobou považuje za problém až 37 % slovenskej populácie, čo je v porovnaní s európskym priemerom o 12 % viac.⁵
- Rovnaký prieskum upozorňuje na nízku mieru tolerancie na pracovisku voči ľuďom iného etnika (spoluprácu s kolegom čiernej pleti za problém považuje 30 % Slovákov, spoluprácu s kolegom ázijského pôvodu 28 % Slovákov) alebo iného náboženského vyznania (problém spolupracovať s kolegom moslimského vierovyznania má 39 %, budhistického vierovyznania 30 % a židovského vierovyznania 20 % Slovákov). Problém spolupracovať s Rómom má 30 % Slovákov, čo je identická hodnota s európskym výsledkom.
- Výsledky prieskumu realizovaného spoločnosťou Profesia, spol. s. r. o. naznačujú, že len 16 % zamestnancov na Slovensku má priamu skúsenosť spolupráce s kolegom so zdravotným postihnutím.⁶
- Napriek evidentnému zaostávaniu v téme diverzity a inklúzie na Slovensku, približne 60 % slovenskej populácie považuje realizované úsilie v boji proti všetkým formám diskriminácie na Slovensku za „účinné“ alebo „pomerne

¹ IVPR, 2020.

² ÚHP, 2020.

³ Polačková, 2018.

⁴ IFP, 2019.

⁵ Eurobarometer, 2019.

⁶ Paylab, 2019.

Výsledky realizovaných prieskumov a meraní opakovane upozorňujú, že miera akceptácie inakosti je na Slovensku v porovnaní s väčšinou európskych krajín obyčajne na horšej úrovni.

Bolo by nesprávne tvrdiť, že situácia je statická a postoje k jednotlivým otázkam sa nevyvíjajú. Diskusiu však vo veľkej miere ovplyvňujú aktuálne udalosti, politická agenda jednotlivých aktérov a celospoločenské trendy. Nie je preto výnimkou, ak je poznačená i spiatočníckymi názormi, ktoré nenachádzajú oporu v modernej, ľudskoprávnej alebo spoločensko-vednej, teórii.

Okrem legislatívnych noriem Slovenskej republiky, ktoré vychádzajú z medzinárodných dohovorov, a spoločnej európskej legislatívy, významným obhajcom rôznorodosti je i podnikateľský sektor.

Je možné tvrdiť, že všetky firmy uvedené v zozname Global 500, teda v zozname 500 najväčších firiem na svete zostavenom časopisom Forbes, z ktorých mnohé pôsobia i na Slovensku, sú v oblasti diverzity a inklúzie aktívne.⁸ Motivácie firiem sa v téme diverzity a inklúzie angažovať obyčajne oscilujú medzi snahou naplniť zákonné požiadavky, pritiahnúť a udržať si talenty, zvýšiť reputáciu alebo profit firmy. Posilnením diverzity sa firmy snažia zvýšiť i svoje výkony a posilniť svoju pozíciu na trhu voči konkurencii. Korelácia medzi uplatňovaním princípov diverzity a inklúzie vo firme a ekonomickým úspechom firmy nie je doposiaľ dôkladne preskúmaná. Výskumy však naznačujú, že firmy, ktoré spravodlivo zapájajú rôzne skupiny zamestnancov a dodávateľov sú úspešnejšie. V prípade firiem, ktoré dôkladne uplatňujú princípy rodovej rovnosti to je približne 20 %, v prípade firiem, ktoré zapájajú ľudí s najrôznejším etnickým pôvodom to je približne 33 %.⁹

Je možné tvrdiť, že ekonomický úspech je dostatočne silnou motiváciou, aby podnikateľský sektor téme venoval pozornosť a zaoberal sa aj otázkami merania diverzity a inklúzie vo firme a na základe jednoznačných údajov situáciu zlepšoval.

Téma diverzity a inklúzie na pracovisku však nie je vlastná len podnikateľskému, alias súkromnému, sektoru. Nezastupiteľnú úlohu zohráva i štát a verejný sektor. Tento je obyčajne vnímaný najmä v súvislosti s jeho zákonodarnými a regulačnými úlohami, často sa však zabúda na úlohu zamestnávateľa a odberateľa. Úroveň spravodlivého zapájania rôznych skupín zamestnancov sa vo verejnej sfére síce neprejaví vyšším finančným úspechom, môže mať však kľúčový vplyv na tvorbu lepších verejných politík, citlivejší výkon verejnej správy a v neposlednom rade kvalitnejší výkon verejných služieb prístupných pre všetky skupiny obyvateľov. Téma merania diverzity je pre verejný sektor rovnako dôležitá ako pre súkromný.

⁷ Eurobarometer, 2019.

⁸ Chang et al., 2019.

⁹ Hunt et al., 2018.

Aktivity štátu v súvislosti s podporou diverzity

Úloha štátu v iniciatívach zameraných na podporu diverzity môže byť vnímaná z viacerých aspektov. Okrem úloh vyplývajúcich z výkonu štátnej moci, teda zákonodarnej, súdnej a výkonnej, štát symbolicky plní úlohu jedného z najväčších zamestnávateľov a odberateľov.

Štát ako zamestnávateľ

Vo verejnom sektore (vrátane samospráv) pracuje pätina všetkých pracujúcich v slovenskom hospodárstve, čo je 416 tisíc zamestnancov. Tretina z nich pracuje v školstve, desatina v zdravotníctve, desatina sú úradníci zamestnaní v štátnej službe.¹⁰ Úlohou týchto ľudí je zabezpečiť riadny chod inštitúcií a spoľahlivý výkon funkcií štátu. Ich zamestnávateľom samozrejme nie je „štát“, ale jednotlivé štátne inštitúcie (služobné úrady), preto v súvislosti so štátom ako zamestnávateľom hovoríme najmä v symbolickej rovine. Všetci zamestnanci štátu sú však okrem štandardných práv a povinností uvedených v zákone č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov (ďalej len „Zákonník práce“) viazaní aj právami a povinnosťami vyplývajúcimi so zákona č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „Zákon o štátnej službe“); v zmysle ktorého sú aj odmeňovaní. Je preto možné hovoriť o unifikovaných podmienkach a paušalizovať v kategórii „štát ako zamestnávateľ“.

Podľa údajov Finstat, prvenstvo v zozname najväčších súkromných zamestnávateľov na Slovensku v roku 2019 získala firma Volkswagen Slovakia, a.s., s priemerným počtom 12 383 zamestnancov. Zamestnanci štátu tento počet významne prekračujú aj v prípade, ak by bol zohľadnený len počet zamestnancov zamestnaných v štátnej službe (cca 41 000), pričom podľa údajov Finstat najväčším zamestnávateľom v roku 2019 bolo Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky s priemerným počtom zamestnancov 40 596¹¹.

Je preto možné tvrdiť, že štát má výnimočné možnosti stať sa lídrom v téme diverzity a inklúzie na pracovisku. A to i napriek reálnym obmedzeniam, ktoré vyplývajú zo zákona definovaných podmienok a nárokov na zamestnanca v štátnej službe. V zmysle Zákona o štátnej službe, služobný úrad nemá reálne možnosti zamestnať človeka bez znalosti štátneho jazyka, bez naplnenia kvalifikačných predpokladov dosiahnutých v systéme formálneho vzdelávania alebo človeka, ktorý bol v minulosti právoplatne odsúdený za úmyselný trestný čin.

¹⁰ UHP, 2020,a.

¹¹ Uvedený počet započítava aj zamestnancov, ktorí nie sú zamestnancami v štátnej službe, ale sú zamestnancami v tzv. verejnom záujme.

Možnosti pre zamestnávanie cudzincov alebo príslušníkov národnostných menšín bez znalosti štátneho jazyka v zásade neexistujú. Rovnako ako pre zamestnanie ľudí, ktorí svoje zručnosti a znalosti získali v systéme neformálneho vzdelávania, prípadne neukončili formálne vzdelanie. Prekážkam čelia i jednotlivci, ktorí síce formálne vzdelanie získali, ale získali ho v zahraničí a neprešli systémom nostrifikácie svojho vzdelania. Títo ľudia, bez ohľadu na fakt, že často ide o absolventov niektorej z najprestížnejších univerzít sveta, sú v prípade, ak nepodstúpia proces nostrifikácie, z pohľadu jednotlivých služobných úradov považovaní za nekvalifikovaných. Proces nostrifikácie však môže byť finančne ako i časovo náročný, veľa ľudí oň preto nemá záujem. Štátna správa tým stráca veľké množstvo, často vysoko kvalifikovaných, jednotlivcov, ktorí svoje pracovné uplatnenie následne hľadajú v súkromnej sfére.

Napriek existujúcim limitom v súvislosti s vyššie uvedenými skupinami, možnosti v súvislosti so zapájaním ďalších skupín sú takmer neobmedzené. Napriek širokým možnostiam však žiadne výrazné alebo systematicky realizované programy zamerané na podporu diverzity a inklúzie na pracovisku v prostredí štátnej správy neboli zaznamenané.

Azda najviditeľnejšou iniciatívou, ktorá však vychádza zo záväzkov Slovenska voči čerpaniu prostriedkov európskych štrukturálnych a investičných fondov (ďalej len „EŠIF“), je **podpora rodovej rovnosti**. „Nediskriminácia a rovnosť mužov a žien“ boli prijaté ako jeden z dvoch tzv. horizontálnych princípov v čerpaní EŠIF pre obdobie rokov 2014-2020¹². V praxi to znamená, že každý z podporených projektov musí princíp nediskriminácie a rovnosti mužov a žien sledovať. Vzhľadom na fakt, že finančné prostriedky EŠIF sú často smerované najmä do organizácií štátnej a verejnej správy, aspekt nediskriminácie a rodovej rovnosti je sledovaný, obyčajne však neprekročí hranice realizovaného projektu.

Dobrou správou však je, že téme nediskriminácie a rodovej rovnosti je venovaná pozornosť, metodická podpora a sú realizované tematicky zamerané vzdelávacie podujatia. Pracovníci štátnej správy zodpovední za realizáciu EŠIF sú v téme rodovej rovnosti vzdelávaní a majú prístup tak ku vzdelávacím podujatiam ako i metodickým materiálom. Zlou správou je, že téma nediskriminácie a rovnosti medzi mužmi a ženami sa často ocitá na okraji záujmu a uplatňovanie horizontálneho princípu je vnímané ako nutná podmienka zo strany Európskej komisie. Ilustráciou tohto tvrdenia môžu byť i nízke nároky voči uplatňovaniu nediskriminácie a rodovej rovnosti v projektoch EŠIF, ktoré sú vo väčšine prípadov zúžené na vykazovanie základných demografických údajov v zmysle percentuálneho podielu účastníkov a účastníčok jednotlivých programov.

Uplatňovanie princípu rovnosti mužov a žien v prostredí štátnej správy je obyčajne zúžené na štatistické vykazovanie počtu žien a mužov v zamestnaneckom pomere. Realizácia opatrení zameraných napr. na zjednodušenie návratu rodičov po materskej dovolenke, akým je napr. umožnenie práce na čiastočný úväzok alebo

¹² Pre viac informácií viď. Partnerská dohoda Slovenskej republiky na roky 2014-2020.

zdieľanie pracovného miesta sú v prostredí štátnej správy realizované len ojedinele. Zdieľanie pracovných miest v štátnej správe je vnímané ako problematické i v súvislosti s pracovnými miestami financovanými z prostriedkov Európskeho sociálneho fondu v rámci Operačného programu Ľudské zdroje. Teda hlavného nástroja zameraného na podporu rodovej rovnosti a nediskriminácie. Existuje viacero príkladov, ktoré takýto postoj štátnych inštitúcií voči zdieľaniu pracovného miesta alebo inej forme flexibility pracovno-právneho vzťahu môžu ilustrovať.

Napriek tomu, že neexistujú exaktné dáta, štátna správa nepatrí k lídrom ani v súvislosti s témou **zamestnávania ľudí so zdravotným postihnutím**. Je možné predpokladať, že jednotlivé služobné úrady v zamestnávaní ľudí so zdravotným postihnutím nejdú nad rámec zákonných požiadaviek, akou je napr. povinný podiel zamestnávania osôb so zdravotným postihnutím. Na základe jednoduchého pozorovania je tiež možné konštatovať, že množstvo sídiel jednotlivých štátnych úradov stále nie je debarierizovaných, čo spôsobuje ťažkosti nielen klientom týchto úradov ale i možným zamestnancom so zdravotným znevýhodnením. Ak teda štátna a verejná správa zamestnáva ľudí so zdravotným znevýhodnením, vo väčšine prípadov ide o zdravotné postihnutia vyplývajúce z chronického ochorenia alebo iného typu ochorenia (prekonanie vážneho, napr. onkologického, ochorenia), ktoré nie sú na prvý pohľad viditeľné. Zamestnanci so zdravotným postihnutím, ktorých zdravotné postihnutie je na prvý pohľad viditeľné a vyžaduje úpravu pracovného prostredia alebo zakúpenie kompenzačných pomôcok, sú v prostredí štátnej správy stále ojedinelí.

Téme **LGBTI** sa na základe dostupných informácií v prostredí štátnej správy nevenuje žiadna pozornosť a téma zostáva skôr tabuizovaná. Žiadna pozornosť nie je venovaná ani **diverzite jednotlivých vierovyznaní**, čo však v súvislosti s charakterom štátnej správy, ktorá by mala zachovávať jednoznačne sekulárny charakter, možno považovať za správne. Práve naopak, snahy o indoktrináciu akéhokoľvek svetonázoru do výkonu štátnej správy je potrebné kontrolovať a eliminovať.

V súvislosti so zamestnávaním **etnických menšín** v štátnej správe je potrebné spomenúť príspevkovú organizáciu Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky Zdravé regióny. Táto sa zameriava na realizáciu a rozvoj zdravotnej mediácie v marginalizovaných rómskych komunitách (ďalej len „MRK“). Dôležitým momentom je, že svoje aktivity realizuje priamo v prostredí MRK, pričom takmer všetci z celkového počtu približne 280 asistentov osvetly zdravia pochádzajú, alebo stále žijú v prostredí MRK a pre mnohých práca pre organizáciu Zdravé regióny predstavuje vôbec prvé plnohodnotné zamestnanie v živote. Asistenti osvetly zdravia sú zamestnancami v trvalom pracovnom pomere, v dôsledku čoho Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky, vďaka svojej príspevkovej organizácii Zdravé regióny, možno považovať za zamestnávateľa zamestnávajúceho najväčší počet ľudí z prostredia MRK.

Štát ako nakupujúci

Okrem toho, že štát figuruje v úlohe najväčšieho zamestnávateľa, plní úlohu aj najväčšieho nákupcu. Orgány verejnej správy (čo zahŕňa aj samosprávu) možno považovať za najväčšieho spotrebiteľa, nakoľko míňajú 17 % hrubého domáceho produktu Európskej Únie (ďalej len „EÚ“), čo zodpovedá polovici HDP Nemecka.¹³ Na Slovensku suma nákupov realizovaných v zmysle zákona č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých predpisov v znení neskorších predpisov (ďalej len „Zákon o verejnom obstarávaní“) v roku 2019 dosiahla sumu takmer 4 miliardy EUR, čo je suma rovnajúca sa približne jednej štvrtine príjmov štátneho rozpočtu Slovenska za daný rok. Nákupy realizované organizáciami štátnej správy predstavovali 53 % celkovej sumy¹⁴. Vzhľadom na rozsah nákupov, ktoré jednotlivé štátne organizácie realizujú, má štát reálne možnosti prostredníctvom uskutočnených nákupov okrem vzniku nových pracovných miest pre znevýhodnené skupiny obyvateľov, lepšieho uplatňovania princípov dôstojnej práce a etického obchodovania, podporiť i diverzitu na pracovisku svojich dodávateľov. Nikto nežiada, aby štát prostredníctvom svojich služobných úradov zamestnával napr. ľudí bez znalosti štátneho jazyka, ľudí v minulosti právoplatne odsúdených za úmyselný trestný čin, alebo ľudí, ktorí predčasne ukončili svoje vzdelanie. Začlenenie týchto jednotlivcov však môže podporovať prostredníctvom zohľadnenia sociálnych aspektov v uskutočňovaných nákupoch, čo je potrebné následne správne komunikovať voči svojim zamestnancom. Vo svete nie je výnimočné, ak napr. stravovacie služby pre zamestnancov konkrétneho úradu sú zabezpečované firmou, ktorá zamestnáva ľudí bez znalosti štátneho jazyka (napr. migrantov), vďaka čomu majú zamestnanci štátnej správy možnosť prísť do kontaktu napr. s migrantami a voči otázke migrantov sa stať citlivejšími.

Pravidlá nákupu realizovaného štátom sú regulované Zákonom o verejnom obstarávaní, ktorý sa opiera o Smernicu Európskeho parlamentu a Rady 2014/24/EÚ z 26. februára 2014 o verejnom obstarávaní a o zrušení smernice 2004/18/ES. Uvedená smernica poskytuje pre uplatňovanie sociálnych aspektov vo verejnom obstarávaní dostatočný priestor, čo sa následne odráža i v slovenskej legislatíve. Slovenská legislatíva však išla nad rámec štandardov uvedených v uvedenej európskej smernici a uplatňovanie sociálnych aspektov vo verejnom obstarávaní nielen dovoľuje a podporuje, ale i vyžaduje (pre viac informácií viď nasledujúcu podkapitolu).

Napriek podpornej legislatíve sa však uplatňovanie sociálnych aspektov vo verejnom obstarávaní aplikuje len v ojedinelých prípadoch a často sa zužuje na nákup tovarov a služieb od chránených dielni a sociálnych podnikov. Nákup od chránených dielni je často podmienený nesplnením zákonnej povinnosti ohľadom

¹³ EK, 2011.

¹⁴ ÚVO, 2020.

povinného podielu zamestnancov so zdravotným postihnutím, ktorý je možné nahradiť tzv. náhradným plnením, teda nákupom od chránených dielni. Motiváciou nákupu teda obyčajne nie je snaha o podporu diverzity a inklúzie ale snaha vyhnúť sa pokute, ktorá z neplnenia povinnosti vyplýva¹⁵.

Štát ako zákonodarca

Azda najviac viditeľná a očakávaná rola štátu v súvislosti s podporou diverzity na pracovisku sa týka zákonodarných a regulačných úloh. Otázka diverzity na pracovisku je upravená legislatívou v oblasti nediskriminácie, pracovného práva a nákupov.

S jemnou mierou nadsadenia je možné povedať, že opakom diverzity a inklúzie je diskriminácia. Základný rámec na ochranu pred diskrimináciou v Slovenskej republike poskytuje **zákon č. 365/2004 Z. z. o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov (antidiskriminačný zákon) v znení neskorších predpisov** (ďalej len „Antidiskriminačný zákon“). Tento garantuje zásady rovnakého zaobchádzania a definuje prostriedky právnej ochrany v prípade jej porušenia. Dodržiavanie zásady rovnakého zaobchádzania spočíva v zákaze diskriminácie z dôvodu pohlavia, náboženského vyznania alebo viery, rasy, príslušnosti k národnosti alebo etnickej skupine, zdravotného postihnutia, veku, sexuálnej orientácie, manželského stavu a rodinného stavu, farby pleti, jazyka, politického alebo iného zmýšľania, národného alebo sociálneho pôvodu, majetku, rodu alebo iného postavenia alebo z dôvodu oznámenia kriminality alebo inej protispoločenskej činnosti.

Je možné konštatovať, že Antidiskriminačný zákon garantuje základné štandardy rovného zaobchádzania. Vo svojom § 8 sa samostatne venuje aj zásadám rovnakého zaobchádzania v pracovnoprávných vzťahoch a obdobných právnych vzťahov.

Z pohľadu podpory diverzity však Antidiskriminačný zákon poskytuje len málo priamych opatrení zameraných na proaktívnu podporu diverzity či na pracovisku alebo v spoločnosti. Dôležitý nástroj definovaný Antidiskriminačným zákonom sú tzv. **dočasné vyrovnávacie opatrenia** (ďalej len „DVO“). Cieľom DVO je „odstránenie znevýhodnení vyplývajúcich z dôvodov rasového alebo etnického pôvodu, príslušnosti k národnostnej menšine alebo etnickej skupine, rodu alebo pohlavia, veku alebo zdravotného postihnutia, ktorých cieľom je zabezpečiť rovnosť príležitostí v praxi“. V prenesenom význame je teda možné povedať, že cieľom DVO je podpora diverzity a inklúzie skupín, ktoré čelia znevýhodneniu na základe vyššie uvedených dôvodov.

¹⁵ Pre viac informácií viď kapitolu „Štát ako zákonodarca“ a text ohľadom Zákona o službách zamestnanosti.

Realizácia DVO by mala spočívať v podpore záujmu príslušníkov znevýhodnených skupín o zamestnanie, vzdelávanie, kultúru, zdravotnú starostlivosť a služby a mala by smerovať k vytváraniu rovnosti v prístupe k zamestnaniu, vzdelávaniu, zdravotnej starostlivosti a bývaniu.

Realizácia DVO je časovo obmedzená, jej vznik je podmienený preukázateľným výskytom diskriminácie voči konkrétnej skupine a trvá do odstránenia znevýhodnení.

Úlohou monitorovať, vyhodnocovať a zverejňovať informácie o realizácii DVO je poverené Stredisko. Napriek notifikačnej povinnosti realizátorov DVO boli ku dátumu prípravy tejto správy na stránke Strediska zverejnené informácie len o dvoch DVO (jedno realizované obcou Boľany a druhé Úradom splnomocnenca vlády Slovenskej republiky pre rómske komunity). Vo svojich „Správach o dodržiavaní ľudských práv vrátane zásady rovnakého zaobchádzania v Slovenskej republike“ Stredisko síce uvádza viacero príkladov, len niekoľko z nich je však zameraných na odstránenie diskriminácie znevýhodnených skupín pri vstupe na trhu práce, ergo na diverzitu na pracovisku. Vo väčšine príkladov ide o programy financované z európskych prostriedkov, prostredníctvom ktorých sú vytvárané pracovné príležitosti pre ľudí znevýhodnených na trhu práce.

Napriek veľkým očakávaniam odbornej verejnosti voči možnostiam ponúkaným inštitútom DVO je možné konštatovať, že tieto neboli naplnené a aj na základe výskumov realizovaných Strediskom je možné tvrdiť, že vedomosť o DVO je na Slovensku na nízkej úrovni¹⁶ a možnosť realizovať DVO zostáva nepovšimnutá.

Okrem Antidiskriminačného zákona možnosti pre podporu diverzity na pracovisku upravujú aj ďalšie legislatívne predpisy. V prípade, ak diverzitu vnímame najmä ako rôznorodosť zamestnancov, je potrebné sa v prvom rade odvolať na **Zákonník práce**. Tento sa vo svojej preambule okrem iného odvoláva i na spravodlivé a uspokojivé pracovné podmienky a zásadu rovnakého zaobchádzania a ochranu pred diskrimináciou. Okrem deklaratórneho prihlásenia sa k princípom nediskriminácie, Zákonník práce tiež ponúka reálne možnosti zamerané na podporu diverzity na pracovisku. Ide primárne o opatrenia podporujúce tzv. flexiprácu dôležitú najmä pre zamestnancov s malými deťmi (rodičov vracajúcich sa z materskej/rodičovskej dovolenky) alebo zamestnancov, ktorí sa starajú o odkázanú osobu (napr. dieťa so zdravotným postihnutím, rodiča v pokročilom veku). Konkrétne ide o pracovný pomer na kratší pracovný čas, delené pracovné miesto, domácka práca a telepráca (§ 49 Zákonníka práce) alebo pružný pracovný čas (§ 88 Zákonníka práce). Zákonník práce vo svojom § 119 ukladá povinnosť rovnakej mzdy za rovnakú prácu, teda snaží sa riešiť problém mzdových nerovností medzi mužmi a ženami.

¹⁶ Stredisko, 2016.

Zákonník práce sa samostatne venuje aj téme zamestnávania ľudí so zdravotným postihnutím. Podľa výpovedí viacerých zamestnávateľov¹⁷, je však postoj Zákonníka práce voči zamestnancom so zdravotným postihnutím nadmerne ochranný, čo v praxi pôsobí kontraproduktívne a zamestnávatelia sa zamestnávania ľudí so zdravotným postihnutím často obávajú.

Lepšie výsledky v súvislosti s podporou zamestnávania ľudí so zdravotným postihnutím dosahuje **zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov** (ďalej len „Zákon o službách zamestnanosti“). Tento vo svojich § 58 a 59 určuje podmienky pre zapájanie pracovných asistentov a agentúr podporovaného zamestnávania, ktoré majú zásadný vplyv na zapájanie ľudí so zdravotným postihnutím do pracovného života. Zákon o službách zamestnanosti tiež vo svojom § 63 zamestnávateľom zamestnávajúcim 20 a viac zamestnancov ukladá povinnosť naplniť podiel povinného zamestnávania ľudí so zdravotným postihnutím v minimálnom rozsahu 3,2 % na celkovom počte zamestnancov. Táto povinnosť sa v roku 2019 týkala približne 14 000 subjektov.

V prípade, ak zamestnávateľ svoju povinnosť povinného zamestnávania nespĺní, môže ju nahradiť nákupom tovarov a služieb od chránených dielni alebo sociálnych podnikov pracovnej integrácie, ktoré ľudí so zdravotným postihnutím zamestnávajú. V opačnom prípade je zamestnávateľ povinný zaplatiť tzv. odvod za neplnenie povinného podielu zamestnávania osôb so zdravotným postihnutím.

Zákon o službách zamestnanosti teda ponúka konkrétny nástroj pre podporu diverzity prostredníctvom diverzifikácie dodávateľskej siete tovarov a služieb. V súvislosti s týmto prístupom ku podpore diverzity je potrebné neopomenúť aj možnosti ponúkané **Zákomom o verejnom obstarávaní**. Tento prináša viacero možností pre zohľadňovanie sociálnych aspektov v realizovaných verejných obstarávaníach. Viaceré z uvedených možností (napr. vyhradené zákazky, osobitné podmienky plnenia zmluvy alebo uplatnenie sociálnych kritérií vo vyhodnocovaní ponúk) existovali v národnej legislatíve aj v minulosti, nakoľko vychádzali z transpozície európskej smernice o verejnom obstarávaní¹⁸ do národnej legislatívy. S účinnosťou od 1. januára 2020 však bolo prijaté opatrenie, ktoré záväzky voči európskej legislatíve prekračuje. Zákon o verejnom obstarávaní vo svojom § 10 ods. 7 obstarávateľov a verejných obstarávateľov, ktorí v jednom kalendárnom roku realizovali alebo začali realizovať najmenej desať verejných obstarávaní, okrem zákaziek s nízkou hodnotou, ukladá povinnosť najmenej v 6 % z týchto verejných obstarávaní použiť sociálne hľadisko v opise predmetu zákazky ako osobitnú podmienku plnenia zmluvy alebo ako kritérium na vyhodnotenie ponúk.

¹⁷ CELSI, 2020.

¹⁸ Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2014/24/EÚ z 26. februára 2014 o verejnom obstarávaní a o zrušení smernice 2004/18/ES.

V súvislosti s uplatňovaním sociálneho aspektu vo verejnom obstarávaní, je však potrebné skonštatovať, že napriek viacerým nástrojom, ktoré Zákon o verejnom obstarávaní pre uplatnenie sociálneho aspektu vo verejnom obstarávaní ponúka, využitie týchto nástrojov v praxi je skôr ojedinelé a verejní obstarávatelia a obstarávatelia uprednostňujú tradičné modely vo verejnom obstarávaní, pri ktorých je najsilnejším argumentom stále najnižšia cena.

Okrem vyššie uvedených, na podporu diverzity a inklúzie na pracovisku má vplyv určite viacero ďalších predpisov (napr. zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov v súvislosti s materskou/otcovskou dovolenkou, pracovnou rehabilitáciou alebo obchodom do dôchodku) alebo národných stratégií (napr. Stratégia Slovenskej republiky pre integráciu Rómov, Celoštátna stratégia rodovej rovnosti, Akčný plán predchádzania všetkých foriem diskriminácie). Týmto však nebude venovaná ďalšia pozornosť, nakoľko úlohou tohto dokumentu nie je prechádzať všetky zákonne predpisy a stratégie, ale upozorniť na kľúčové, ktoré majú najvyšší potenciál podporiť diverzitu a inklúziu na pracovisku.

Medzi organizácie zabezpečujúce výkon štátnej správy v oblasti podpory diverzity a inklúzie na pracovisku je možné uviesť Odbor rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí, ktorý je súčasťou Sekcie rodinnej politiky na Ministerstve práce sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky¹⁹. Problematike sa čiastočne venujú i Úrad splnomocnenkyne vlády Slovenskej republiky pre rómske komunity, Úrad komisárky pre ľudí so zdravotným postihnutím alebo Stredisko, ktoré sa venuje boju proti diskriminácii a zastrešuje kompetencie v súvislosti s výkonom DVO.

Aktivity podnikateľského sektora v súvislosti s podporou diverzity

Napriek viacerým aktivitám a úlohám, ktoré v súvislosti s podporou diverzity a inklúzie na pracovisku zastrešuje štát, je možné tvrdiť, že vedenie v téme diverzity a inklúzie na pracovisku aktuálne v rukách drží súkromný sektor. A to tak prostredníctvom neziskového, ale najmä prostredníctvom viacerých subjektov podnikateľského sektora.

Aktivity neziskového sektora nie sú predmetom tejto správy, preto nebudú špecificky uvádzané. Je ale potrebné spomenúť, že viaceré iniciatívy podnikateľského sektora v téme diverzity a inklúzie na pracovisku sú realizované

¹⁹ Tento odbor bol v minulosti známy pod názvom Odbor rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí a jeho činnosť bola kontrolovaná priamo ministrom práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky. Aktuálne je odbor súčasťou Sekcie rodinnej politiky, ktorej činnosť kontroluje štátny tajomník. Problematika rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí sa v roku 2020 v hierarchii riadenia Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky prepadla o dva stupne nižšie.

práve v spolupráci s najrôznejšími organizáciami neziskového sektora, ktoré nie zriedka sú aj iniciátormi jednotlivých programov.

Dôležitosť tém súvisiacich s otázkami diverzity a inklúzie v prostredí podnikateľského sektora rastie. Dôvodom sú tak výrazné demografické zmeny významne ovplyvňujúce štruktúru trhu práce, snaha o získanie nových zákazníkov ako i celospoločenská atmosféra a globálne megatrendy.

Na základe demografických zmien, trh práce na Slovensku aktuálne zažíva obdobie, kedy populačne silné ročníky 50tych rokov odchádzajú do dôchodku a nahrádzajú ich populačne slabé ročníky 90tych rokov. Pre ilustráciu, v roku 2017 z trhu práce na Slovensku odišlo 67 500 ľudí, ale na trh práce vstúpilo len 33 800.²⁰ Negatívne demografické saldo sa okrem iného prejavovalo pozitívnymi správami o historicky nízkej nezamestnanosti, ktorá sa v politických debatách často pripisovala ekonomickým úspechom Slovenska.

Dôvodom historicky nízkej nezamestnanosti bol však vo veľkej miere aj rýchly odliv pracovníkov z trhu práce, čo mnohí zamestnávateľia pociťovali vo forme extrémneho nedostatku pracovnej sily. Mnohí na situáciu reagovali orientáciou na import pracovnej sily zo zahraničia, iní začali hľadať pracovnú silu v skupinách, pre ktoré bol trh práce v minulosti takmer nedostupný.

V roku 2018 bolo každé tretie novovytvorené pracovné miesto obsadené zahraničným pracovníkom²¹, miera zamestnanosti ľudí so zdravotným postihnutím medziročne stúpila o takmer 1 %²² a zamestnanosť ľudí z prostredia MRK v ostatnom období tiež zaznamenáva svoje historické maximum.

Podnikateľský sektor však pomerne citlivo vníma aj vývoj globálnych megatrendov, medzi ktoré patrí starnutie európskej populácie, klesajúca miera duševného zdravia populácie v produktívnom veku, presun do online priestoru, tlak na digitalizáciu a automatizáciu alebo migračné trendy okrem iného spôsobované aj zmenou klímy. Správanie podnikateľského sektora vo veľkej miere ovplyvňujú aj spoločenské udalosti a výzvy, akými sú napr. nedávne udalosti v USA, ktoré vyústili do hnutia „Black lives matter“, alebo otázky sexuálneho obťažovania, ktoré vyústili do hnutia „#me too“.

Je teda možné tvrdiť, že proces rozhodovania v subjektoch podnikateľského sektora nie je vždy len výsledkom ekonomických analýz, ale je často významne ovplyvnený množstvom iných externalít, medzi ktoré patria aj celospoločenské udalosti a trendy.

V snahe na tieto reagovať sa mnohé subjekty podnikateľského sektora vo svojej každodennosti snažia podporovať princípy diverzity a inklúzie. Primárnym zameraním podnikateľského sektora však nie je riešiť sociálne výzvy. Hlavnou

²⁰ KPMG, 2018.

²¹ MF SR, 2019.

²² Polačková, 2018.

charakteristikou programov diverzity a inklúzie realizovaných podnikateľským sektorom je podmienka, že tieto musia v prvom rade sledovať ekonomické záujmy jednotlivých podnikov. Či v súvislosti s personálnou politikou firmy, získavaním nových zákazníkov, internou a externou komunikačnou stratégiou alebo dodávateľsko-odberateľskými reťazcami.

Podnikateľský sektor ako zamestnávateľ

V praxi je možné pozorovať, že väčšina realizovaných programov v oblasti diverzity a inklúzie v podnikateľskom sektore sa sústreďuje v agende personálnych oddelení.

S príchodom generácie tzv. mileniálov tlak na podporu diverzity a inklúzie vo firmách rastie. Výskum naznačuje, že pre túto skupinu nastupujúcich zamestnancov je pracovné prostredie podporujúce diverzitu a inklúziu dôležitejšie ako platové podmienky alebo flexibilita pracovného času. Tzv. mileniáli zotrvávajú vo firmách, ktoré uplatňujú princípy diverzity, rovnosti a inklúzie približne 2x dlhšie ako v iných firmách.²³

Podnikateľské subjekty, aj vzhľadom na meniacu sa štruktúru obyvateľov, sa aktívne otvárajú novým skupinám zamestnancov, čo prirodzene vytvára tlak na prekonávanie interkultúrnych rozdielov, najrôznejších predsudkov a obáv a na realizáciu širokého spektra podporných programov zameraných na podporu inkluzívneho prostredia.

Podľa odhadov sociálnych psychológov až 95 % populácie trpí menej alebo viac intenzívnymi predsudkami voči nejakej skupine ľudí. Efektívne podporovať diverzitu na pracovisku je preto nemalou výzvou.

Výzvou je i potreba vysokej miery individualizácie podporných programov realizovaných v súvislosti s najrôznejšími cieľovými skupinami. Program zameraný na podporu rodičov malých detí bude prebiehať zásadne inak ako program zameraný na podporu pracovníkov z prostredia MRK alebo na podporu ľudí so zdravotným postihnutím. Programy musia byť diferencované nielen samotnou cieľovou skupinou, ale i pracovným zaradením. Podľa výpovedí viacerých mimovládnych organizácií zameraných na pomoc ľuďom zo znevýhodnených skupín dostať sa a udržať na trhu práce, práve prívetivé pracovné prostredie je jeden z hlavných determinantov zotrvania na konkrétnom pracovisku. Prívetivosť a podpora zo strany kolegov je podľa mnohých hodnotená vyššie ako platové podmienky.

²³ Bolden-Barrett, 2019.

Vzdelávania v otázke diverzity na pracovisku

V súvislosti s podporou diverzity a inklúzie na pracovisku sa viacerí zamestnávateľia snažia realizovať tréningové a vzdelávacie programy určené pre rôzne skupiny zamestnancov.

Na Slovensku sa pomerne časté stávajú programy zameraná na podporu rodovej rovnosti na pracovisku, avšak programy zamerané na podporu pracovníkov so špecifickým zdravotným postihnutím alebo podporu ľudí z prostredia MRK sú stále pomerne výnimočné.

Na Slovensku stále neexistuje dostatočné spektrum špecializovaných organizácií zameraných na vzdelávanie v oblasti diverzity na pracovisku, ktoré by boli schopné realizovať adresné programy v súvislosti s konkrétnymi cieľovými skupinami. Napriek limitovaným kapacitám takéto programy najčastejšie realizujú mimovládne organizácie²⁴. Vo väčšine prípadov však ide o ad-hoc aktivity, často vyplývajúce z realizácie konkrétneho projektu. Nie je isté, či na Slovensku vôbec existuje organizácia, ktorá má v téme diverzity a inklúzie na pracovisku vypracovanú metodológiu vzdelávacieho/tréningového programu.

V zahraničí sú pomerne časté aliancie organizácií, ktoré sa snažia o lepšie začlenenie konkrétnej skupiny. Ich aktivity sa sústreďujú aj na prácu so zamestnávateľmi a realizáciu špecializovaných programov. Ako príklad je možné spomenúť organizáciu Stonewall z Veľkej Británie, ktorá sa sústreďuje na podporu sexuálnych menšín na pracovisku, alebo American Association of People with Disabilities, ktorá dosiahla významné úspechy v súvislosti so zamestnávaním ľudí so zdravotným postihnutím v USA. Integrovanou súčasťou bežných aktivít týchto organizácií je aj realizácia školení a tréningov na pracovisku určená pre zamestnancov konkrétnej firmy.

Výskum ohľadom dopadov školení a tréningov v oblasti diverzity naznačuje množstvo otázok. Viaceré štúdie naznačujú, že pozitívny dopad tréningov diverzity len zriedka trvá dlhšie ako deň alebo dva a dokonca v mnohých prípadoch môže aktivovať zaujatosť alebo vyvolať odpor voči konkrétnym skupinám.²⁵ Tento výsledok však v žiadnom prípade nechce naznačiť, že tréningy diverzity je zbytočné realizovať. Upozorňuje však na dôležitosť ich správneho a citlivého plánovania, načasovania a podania. Firma sa tiež musí rozhodnúť, či tréningom diverzity majú prejsť povinne všetci zamestnanci, alebo má byť určený len pre záujemcov, ktorí sa pre účasť rozhodli dobrovoľne. Na základe metaanalýzy o výsledkoch 260 tréningových programov zameraných na podporu diverzity na pracovisku²⁶ je možné tvrdiť, že tréningy v oblasti diverzity dosahujú najvyšší dopad v súvislosti so získaním informácií o téme (kognitívne učenie).

²⁴ Napr. Človek v ohrození v súvislosti so zamestnávaním ľudí z prostredia MRK, Mareena alebo Liga za ľudské práce v súvislosti s cudzincami, SPOZA v súvislosti so zdravotne postihnutými, Eduma s súvislosti s rôznymi znevýhodnenými skupinami.

²⁵ Dobbin, Kaley, 2016.

²⁶ Bezrukova et al, 2016.

V súvislosti so zmenou postojov alebo správania (behaviorálne učenie) sú výsledky zásadne horšie a v zásade potvrdzujú krátkodobosť dopadov. Zatiaľ čo informácie získané na tréningoch zostávajú, pocity ovplyvňujúce zmenu správania a postojov sa strácajú. Napriek tomu však štúdia dokazuje pozitívne dopady tréningov diverzity a poukazuje na momenty, ktoré môžu pozitívne dopady umocniť. Ako najefektívnejšie sa ukázalo, ak sú tréningy diverzity realizované ako súčasť širšieho programu podpory diverzity a tréning je len jedným z komponentov v spektre aktivít zameraných tak na získavanie povedomia ale i zručností v téme diverzity, ktoré sú realizované v dlhšom časovom horizonte. Lepšie výsledky sú tiež dosiahnuté, ak je zapojených viac žien, mladých ľudí a príslušníkov menšín.

Otázkou tiež zostáva, či účasť na tréningoch diverzity má byť povinná pre všetkých zamestnancov alebo má byť určená len pre tých, ktorí sa pre účasť rozhodli dobrovoľne. Je možné predpokladať, že meranie ohľadom dopadov dosiahne lepšie výsledky v súvislosti so skupinou, ktorá sa zúčastňuje dobrovoľne, nakoľko u tejto skupiny je možné predpokladať vyššiu mieru záujmu a ochoty meniť svoje postoje. Zaujímavosťou je, že výsledky výskumu²⁷ naznačujú pravý opak a lepšie výsledky tak v súvislosti so získaním nových vedomostí ako i dopadmi na správanie a postoje dosahujú tréningy, ktoré sú povinné.

Prax získaná na Slovensku tiež naznačuje, že tréningy diverzity môžu byť vhodným nástrojom na zmierňovanie napätia a sú efektívne, ak sú realizované v určitom kontexte, v súvislosti s určitou situáciou a konkrétnymi ľuďmi, tak ako je uvedené v príklade v textovom poli.

Výrobná firma XY aj vzhľadom na nedostatok inej pracovnej sily zamestnala väčšiu skupinu ľudí z prostredia MRK.

Pre všetkých zúčastnených išlo o novú situáciu. Väčšina zamestnancov firmy, napriek tomu, že firma je lokalizovaná v regióne s vysokou mierou prítomnosti MRK, doposiaľ neprišla do priameho kontaktu s ľuďmi čeliacim extrémnej miere chudoby. Mnohé vzorce správania nových kolegov z prostredia MRK boli stereotypne pripisované neochote akceptovať dané pravidlá a podávať plnohodnotné pracovné výkony.

Príchod zamestnancov z prostredia MRK spôsobil na pracovisku napätie, nakoľko noví zamestnanci z prostredia MRK sa nevedeli dostatočne rýchlo zapojiť do výrobného procesu, čo vyústilo do extrémne vysokej miery fluktuácie na strane zamestnancov z prostredia MRK a do extrémne vysokej miery frustrácie na strane služobne starších zamestnancov. V jednotlivých zmenách sa neustále objavovali noví zamestnanci, ktorých museli služobne starší kolegovia opätovne zaúčať, čo bolo časovo veľmi náročné. Noví zamestnanci z prostredia MRK zasa veľmi nesprávne vnímali mnohé pravidlá a interpretovali ich ako útoky na ich osobu.

²⁷ Bezrukova et al, 2016.

Napriek vysokej miere podpory zo strany vedenia firmy, program sa ocitol v bode, kedy bol veľmi blízko kolapsu. Posledným pokusom vedenia firmy o záchranu bolo zorganizovanie tréningu pre vedúcich zmien a majstrov výroby zameraný na spoluprácu s ľuďmi z prostredia MRK.

Bol zorganizovaný dva dni trvajúci tréning, počas ktorého mali účastníci možnosť hovoriť o svojich skúsenostiach a frustrácii. Jednotlivé postrehy boli trénermi zasadené do kontextu a účastníci ich začali vnímať v širších súvislostiach. Účastníci poznamenali, že išlo vôbec o prvú možnosť o svojej skúsenosti hovoriť a premýšľať nad ňou. Dopady tréningu neboli merané žiadnou exaktnou metódou, na základe pozorovania je však možné tvrdiť, že situácia sa čiastočne upokojila.

Problémom uvedeného príkladu, ktorý bol skôr pohotovostným, ad-hoc opatrením, však bolo, že tréning nebol realizovaný ako súčasť širšieho programu podpory diverzity a nenadväzovali naň žiadne ďalšie aktivity.

Diverzita ako princíp náborových a výberových procesov

Mnoho firiem začalo princíp diverzity uplatňovať aj v náborových a výberových procesoch. Implicitne alebo explicitne tým dávajú najavo otvorenosť voči rozmanitosti vo svojej firme. Okrem lakonického vyjadrenia umiestneného obyčajne na konci opisu pracovnej ponuky v zmysle „*sme zamestnávateľ otvorený pre všetkých, uplatňujúci princíp rovného zaobchádzania*“, mnohé firmy možných zamestnancov z minoritných skupín aktívne vyhľadávajú a realizujú špecializované prístupy. Často ide o vizuálnu komunikáciu, v rámci ktorej sú zobrazené rôzne skupiny ľudí, čím firma implicitne naznačuje rôznorodosť svojich zamestnancov; realizáciu náborov priamo v prostredí minoritnej skupiny; komunikáciu, ktorá je podporná voči minoritným skupinám a iné. Zámerom je vyvolať u možných uchádzačov dojem, že firma je podporná voči zamestnávaniu ľudí z minoritného a znevýhodneného prostredia, čo sa následne prejavuje zvýšeným počtom uchádzačov z týchto skupín.²⁸

So zámerom sa ku možným uchádzačom dostať bližšie nie je na Slovensku ojedinelá spolupráca so špecializovanými organizáciami, obyčajne z mimovládneho alebo neziskového prostredia. Existuje viacero príkladov, kedy v snahe zamestnávať ľudí z prostredia MRK zamestnávateľ uzatvoril partnerstvo s neziskovou organizáciou alebo komunitným centrom, prostredníctvom ktorých robí/robil nábor v jednotlivých komunitách. Mnohé z týchto príkladov fungujú dlhodobo a sú radené medzi celoslovensky známe príklady dobrej praxe. Ide napr. o spoločnosť U. S. Steel Košice, s. r. o., ktorá v minulosti realizovala program zamestnávania Rómov v spolupráci s obcou Veľká Ida alebo o spoločnosť Whirlpool Slovakia, s.r.o., ktorá spolupracuje s komunitnými centrami z okolia Kežmarku. Podobné iniciatívy je možné nájsť i v súvislosti s náborom ľudí so zdravotným postihnutím.

²⁸ McKay, Avery, 2005.

V snahe zachovať objektivitu pri hodnotení jednotlivých iniciatív je potrebné spomenúť motiváciu jednotlivých firiem v súvislosti s náborom zamestnancov z minoritného prostredia, nakoľko nie vždy to musí byť práve odhodlaný záväzok firmy podporovať rôznorodosť. V mnohých prípadoch sú dôvody neporovnateľne pragmatickejšie. Často sú podmienené aktuálnym nedostatkom pracovnej sily, kedy firmy siahajú po zamestnancoch zo skupín, ktoré ešte nedávno zostávali na pokraji záujmu (ide najmä o skupinu ľudí z prostredia MRK) alebo vychádzajú zo záväzkov voči platnej legislatíve ohľadom povinného podielu zamestnancov so zdravotným postihnutím, ktoré mnohé firmy z najrôznejších dôvodov nevedia plniť (v zahraničí ide i o ľudí rôznych etnických skupín a záväzky voči antidiskriminačnej legislatíve). Napriek pragmatickým dôvodom motivácie by vo väčšine prípadov bolo nespravodlivé tieto iniciatívy odsudzovať. Sú totiž veľmi často spúšťačom realizácie ďalších aktivít v oblasti podpory diverzity a základom pre dlhodobé angažmán firmy v téme diverzity a inklúzie.

Avšak rizikom iniciatív, ktorých realizácia je podmienená pragmatickými motívmi, je často ich nepripravenosť a neschopnosť princípy diverzity absorbovať do procesov firmy. Ide napr. o situáciu, kedy personálne oddelenia aktívne vyhľadávajú kandidátov so zdravotným postihnutím, avšak títo sa vzhľadom na iné objektívne prekážky nikdy nestanú zamestnancami firmy (viď príklad v textovom poli).

Firma XY, ktorá je súčasťou nadnárodnej korporácie, mala veľký záujem zvýšiť počet pracovníkov so zdravotným postihnutím. S týmto cieľom začala realizovať špecializované náborové podujatia, začala spolupracovať s mimovládnyimi organizáciami aktívnymi v téme pracovnej inklúzie ľudí so zdravotným postihnutím a upravila konkrétne procesy týkajúce sa výberu zamestnancov. V súvislosti s výberom nových zamestnancov je potrebné uviesť, že personálne oddelenie realizuje iba nábor vhodných kandidátov, rozhodnutie o prijatí alebo neprijatí určitého zamestnanca je na pleciach konkrétneho tímlídra, ktorý obsadzuje voľné miesto vo svojom tíme.

Napriek desiatkam pripravených kandidátov so zdravotným postihnutím v databáze personálneho oddelenia, ani po dlhšom čase kandidáti so zdravotným postihnutím neboli zamestnaní a ani neboli pozývaní na pracovné pohovory. Napriek tomu, že náborové aktivity firmy zamerané na ľudí so zdravotným postihnutím pokračovali, títo o firmu stratili záujem.

Dôvod neúspešnej iniciatívy je možno hľadať v mzdovej politike firmy. Jednotlivé tímy sú odmeňované na základe svojej produktivity a výkonov. Tímlídri teda nemali odvahu do svojho tímu prijať človeka, ktorý by pravdepodobne nebol schopný ihneď podávať nadpriemerné výkony, čím by mohlo dôjsť ku ohrozeniu výkonových odmien, ktoré sú pridelené tímom. Na základe neformálnych rozhovorov s niekoľkými tímlídrami je možné tvrdiť, že jediným dôvodom bola obava o peniaze. Tímlídri argumentovali, že nároky na jednotlivých členov tímu

sú obrovské. V prípade, ak by ich človek so zdravotným postihnutím nedokázal ihneď naplniť, tak by musel odísť, v opačnom prípade by boli ohrozené výkonnostné odmeny tímu, čo nik nechce riskovať. Napriek obrovskej snahe a vynaloženej energii personálneho oddelenia je možné iniciatívu považovať za neúspešnú. Dôvodom je najmä fakt, že téma diverzity neprekročila hranice personálneho oddelenia, nestala sa integrálnou súčasťou celej firmy a napĺňanie záväzkov voči diverzite na pracovisku sa nestali súčasťou odmeňovania zamestnancov.

Vyššie uvedený príklad upozorňuje na dva momenty. Prvým je, že žiaden z tímlídrov nepredpokladal, že človek so zdravotným postihnutím je schopný podávať nadpriemerné výkony. V takejto situácii je teda pre vysoko kvalifikovaných jednotlivcov so zdravotným postihnutím rizikové sa ku svojmu zdravotnému postihnutiu hlásiť, nakoľko ich môže diskvalifikovať hneď na začiatku (a to aj pri dodržaní antidiskriminačnej legislatívy). V praxi je teda pomerne bežné, že ľudia so zdravotným postihnutím o svojom postihnutí otvorene nehovoria, nakoľko sa obávajú straty zamestnania alebo zníženia šancí vstupu na trh práce. Rovnaká situácia je často reportovaná v súvislosti s Rómami alebo príslušníkmi iných menšín. Tvrdenie potvrdzujú i výsledky experimentu, v rámci ktorého bolo zistené, že kandidáti s menom, ktoré je považované za typicky rómske, sú na pracovné pohovory pozývaní menej často ako rovnako kvalifikovaní kandidáti s typicky slovenským menom. Z identického počtu rovnako kvalifikovaných kandidátov nejakú formu odpovede dostalo 70 % kandidátov so slovenským menom a len niečo menej ako tretina kandidátov s rómskym menom. Rovnaký nepomer bol i v súvislosti s pozvaním na pohovor, ktoré dostalo 40 % kandidátov so slovenským menom a len 17 % kandidátov s rómskym menom.²⁹

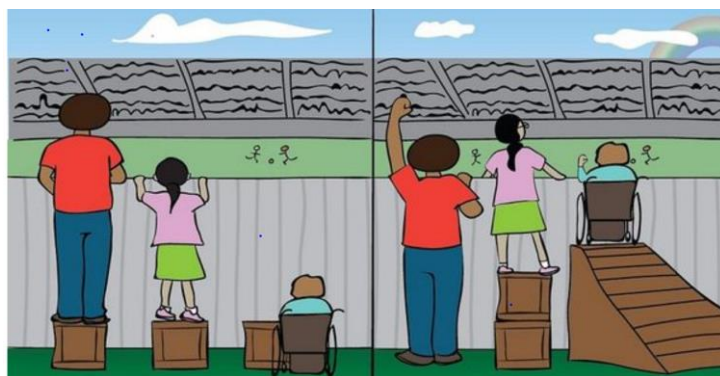
Druhý moment, na ktorý príklad upozorňuje, je opačného charakteru a je ním nesprávne pochopenie princípu rovnosti a diskriminácie, ktoré je v spoločnosti pomerne časté. Mnohé firmy veria, že tým, že uplatňujú identické požiadavky voči všetkým skupinám uchádzačov, konajú v zmysle platnej antidiskriminačnej legislatívy. Vedomosť o uplatňovaní DVO je na veľmi nízkej úrovni a podľa dostupných informácií túto možnosť doposiaľ neuplatnila žiadna firma.³⁰ Zamestnávateľia (či zo súkromného alebo verejného sektora) si často neuvedomujú, že samotné vstupné podmienky môžu byť prekážkou vstupu pre viaceré skupiny obyvateľov, nakoľko ich štartovacia pozícia je zásadne horšia ako je štartovacia pozícia priemernej populácie. Nie je preto výnimkou, že firmy formálne deklarujú svoju otvorenosť voči minoritám, avšak za predpokladu, že uchádzač z minoritného prostredia v plnej miere napĺňa všetky kvalifikačné predpoklady a je pripravený podávať plnohodnotný výkon rovnako rýchlo ako

²⁹ Machlica et al, 2014.

³⁰ Stredisko, 2016.

priemerný zamestnanec, príslušník majority. Kapacita zamestnávateľov modifikovať či výberové požiadavky alebo následnú podporu nových zamestnancov je pomerne nízka, zamestnávatelia však často veria, že poskytovanie rovnakých podmienok je práve správne napĺňanie princípu nediskriminácie, pričom modifikácia v prospech vyrovnania príležitosti pre vybrané skupiny by bola diskrimináciou ostatných skupín, čo je samozrejme nesprávna interpretácia.

Situácia je ilustrovaná známym obrázkom troch rôznych divákov nazerajúcich na športové podujatie cez plot (obrázok č. 1). V prvom prípade je podpora poskytnutá rovnako (equally). Výsledok je, že najmenší z divákov nič nevidí, stredný vidí s námahou, pretože stojí na špičkách, zatiaľ čo najvyšší, ktorý dobre videl aj bez podpory, vidí ešte lepšie. V druhom prípade je podpora poskytnutá spravodlivo (equitably), čoho výsledkom je, že všetci traja diváci vidia rovnako a pri sledovaní hry majú rovnaké podmienky. Príbeh by mohol pokračovať a v treťom stupni by bol nepriehľadný plot vymenený za priehľadný, čím by bol odstránený dôvod diskriminácie a všetci traja účastníci by mohli hru sledovať aj bez potrebnej podpory.



Obrázok 1: zdroj CAWI, 2015

V súvislosti s náborm špeciálne adresovaným kandidátom z minoritných skupín je teda potrebné byť nad rámec zodpovedný a realizovať ho iba v prípade, ak firma naozaj dokáže očakávania znevýhodnených skupín aj naplniť. V opačnom prípade môže byť dosiahnutý kontraproduktívny efekt, ktorého dopady je náročné zvrátiť.³¹

Otázka znásobeného znevýhodnenia³²

Častým problémom v súvislosti s podporou diverzity je príliš homogénne vnímanie jednotlivých skupín. Mnohé firmy si ako hlavný cieľ svojich programov diverzity určujú zvýšenie počtu žien vo firme, prípadne vo vedúcich pozíciách firmy. Len málo firiem však hovorí, o aké ženy ide. Sú to ženy bez záväzkov s elitným vzdelaním ukončeným v zahraničí schopné a pripravené pracovať 12 hodín denne? Alebo sú to ženy - matky samoživiteľky platiace hypotéku? Prípadne matky

³¹ McKay, Avery, 2005.

³² V zahraničnej literatúre označované ako „intersectionality“.

detí so zdravotným znevýhodnením? Ženy, Rómky, ktoré napriek svojej obrovskej kapacite podávať nadpriemerne pracovné výkony nemajú ukončené formálne vzdelanie? Ženy so zdravotným znevýhodnením, ktoré im bráni byť zamestnané na plný úväzok? Napriek tomu, že všetky z uvedených spĺňajú spoločnú charakteristiku žien, každá z vymenovaných čelí diametrálne odlišnej situácii a má iné podmienky a príležitosti sa pracovne uplatniť a kariérne realizovať. Rovnaké členenie je možné uviesť v súvislosti s každou ďalšou minoritnou skupinou. Napr. skúsenosť vzdelaného Róma, príslušníka strednej triedy z urbánneho prostredia s diskrimináciou je zásadne odlišná od skúsenosti Rómky bez ukončeného základného vzdelania, s viacerými deťmi zo segregovaného vidieckeho prostredia. Pri programoch diverzity sa často zabúda na fakt, že každý jednotlivec má viacero identít a viaceré z nich môžu byť dôvodom pre skúsenosť s diskrimináciou.

V súvislosti s rodovou rovnosťou výskum z USA upozorňuje, že zatiaľ čo „biela“ žena zarába 81 centov z každého dolára, ktorý zarobí biely muž, v prípade žien afroamerického alebo hispánskeho pôvodu to je 73 centov. Obrovské rozdiely je možné sledovať i v súvislosti so zastúpením jednotlivých skupín žien na riadiacich pozíciách. Zatiaľ čo v prípade bielych žien je paritné zastúpenie možné očakávať v roku 2059, v súvislosti so ženami afroamerického pôvodu to je rok 2130 a v súvislosti so ženami hispánskeho pôvodu to je 2224.³³ V súvislosti s rómskymi ženami na Slovensku takýto výskum neexistuje, je však možné predpokladať, že skôr ako v prípade žien hispánskeho pôvodu v USA to nebude.

Výskum tiež upozorňuje, že ženy, ktoré čelia dvojitému znevýhodneniu (teda nielen kvôli rodu ale i etnickej príslušnosti) majú v porovnaní s bielymi ženami nižší prístup ku vzdelávacím programom realizovaným na pracovisku a sú častejšie obeťami sexuálneho obťažovania na pracovisku.³⁴

Ignorancia voči znásobeným znevýhodneniam teda môže viesť ku prehĺbeniu nerovného zaobchádzania voči vybraným skupinám a prehĺbeniu rozdielov v rámci jednotlivých minoritných skupín, ako i zúženiu tém, ktoré sú v súvislosti s jednotlivými minoritnými skupinami riešené. Napr. podľa jednej z najzásadnejších feministických autoriek, Bell Hooks, dominancia problematiky platovej rovnosti žien a mužov v diskusii o rodovej rovnosti na pracovisku, ktorá je podľa autorky agendou najmä bielych vzdelaných žien, zatieňuje množstvo iných tém, čo je zdrojom ďalšej diskriminácie žien, ktoré sa napr. vôbec nevedia dostať na trh práce a otázka platovej rovnosti nie je pre nich relevantná³⁵. Ignoranciou voči znásobeným znevýhodneniam teda vytvárame priestor pre vznik ešte väčšej diskriminácie jednotlivcov, ktorí sú v rámci jednotlivých minoritných skupín najviac znevýhodnení.

³³ Bagalini, 2020.

³⁴ Cassino a Besen-Cassino, 2019.

³⁵ Hooks, 2013.

Otázkou však je, ako majú na danú situáciu reagovať firmy. Je potrebné akceptovať, že ich povinnosťou nie je riešiť všetky spoločenské problémy súvisiace s podporou diverzity a inklúziou. Na druhej strane je však potrebné vyvíjať tlak, aby firmy svojim správaním neprispievali ku prehĺbovaniu problému.

Najčastejšou reakciou firiem na otázky spojené so znásobeným znevýhodnením je realizácia podporných skupín a mentoringových programov, ktoré sa zdajú byť efektívnym nástrojom nielen v súvislosti s udržaním zamestnancov čeliacich znásobenému znevýhodneniu, ale i v súvislosti s ich kariérnym postupom.³⁶ Princíp mentoringových programov je postavený na princípe, kedy zamestnanec firmy pracujúci na vyššom stupni riadenia pomáha a mentoruje pracovníka na nižšom stupni (nikdy nie priameho podriadeného) prípadne služobne starší zamestnanec mentoruje služobne mladšieho a tým mu pomáha sa vo firme lepšie uplatniť. Silným momentom mentoringových programov a podporných skupín je i podpora atmosféry umocňujúcej pocit otvorenosti a spolupatričnosti rôznych skupín zamestnancov.³⁷

Dôležitým nástrojom pre odstraňovanie znásobeného znevýhodnenia je i disagregácia zbieraných dát. V prípade, ak by dáta boli neagregované, viacero firiem by možno zistilo, že firma možno má paritné zastúpenie žien na určitých pozíciách, ale možno ani jedna z nich nie je veku 50+, alebo ani jedna z nich nie je samoživiteľka, čo obraz diverzity v danej firme môže zmeniť. Zohľadnenie viacerých aspektov v zbieraných dátach môže poskytnúť plastickejšiu informáciu o štruktúre zamestnancov a následne vytvárať adresnejšie programy.

Podpora diverzity ako stratégia firmy

Viaceré štúdie ako i prax naznačujú, že otázka diverzity je limitovaná agendou personálnych oddelení³⁸, ktorých hranice prekračuje len zriedka.

Okrem pracovníkov personálnych oddelení azda najviditeľnejšie možnosti v rukách držia pracovníci komunikácie a marketingu. Zapojenie človeka s viditeľným zdravotným znevýhodnením alebo človeka z minoritného prostredia do komunikačnej kampane firmy môže vyslať veľmi jasný signál, že firma je otvorená voči rozmanitosti a vytvára priestor pre najrôznejšie skupiny, či zamestnancov, zákazníkov alebo obchodných partnerov.

Tvorcovia detského animovaného seriálu s názvom Prasiatko Pepa vyslali jasný signál ohľadom svojho postoja ku diverzite a inklúzie, keď v roku 2019 predstavili ďalšieho hlavného hrdinu seriálu, myšku Mandy. Mandy, ktorá sa pohybuje na invalidnom vozíku, napriek tomu je však zapojená ako plnohodnotná kamarátka ostatných postavičiek. V jednotlivých dieloch je však jasne komunikované, ktoré

³⁶ Friedman a Holtom, 2002.

³⁷ Culture Amp, 2018.

³⁸ PwC, 2018.

aktivity sa jej daria kvôli invalidnému vozíku horšie a potrebuje pri nich pomoc kamarátov, a naopak, v ktorých je vďaka svojmu vozíku lepšia. Tvorcovia seriálu si v súvislosti s Mandy a prezentáciou postavičky so zdravotným postihnutím v detskom programe uvedomovali svoju obrovskú zodpovednosť voči téme, preto svoje kroky detailne konzultovali s neziskovými organizáciami špecializovanými v témach inklúzie ľudí so zdravotným postihnutím.³⁹

Silný signál slovenskej spoločnosti vyslala Tatra Banka, a.s., keď v roku 2012 na svojich bankomatoch predstavila sluchový výstup, čo zásadne zjednodušilo používanie bankomatov pre ľudí slabozrakých a nevidiacich.

Rovnako silným komunikačným signálom by bolo, keby firmy vo všetkých svojich priestoroch (vrátane obchodných prevádzok) bezpodmienečne dodržiavali princíp fyzickej bezbariérovosti. Nielen v zmysle prístupu bez schodov ale i iných podmienok potrebných pre ľudí s inými formami zdravotného postihnutia. Je totiž absurdné, ak sa firma hlási ku princípom diverzity a snaží sa zapojiť ľudí so zdravotným znevýhodnením, ale v budove, v ktorej sídli, nie je jediné bezbariérové WC. V takýchto prípadoch akákoľvek dobre mienená iniciatíva vyznieva pomerne nezmyselne. Tiež vysiela signál, že do podpory diverzity nie sú zapojené všetky oddelenia firmy spoločne a podpora diverzity vo firme má svoje limity.

Iniciatívy na podporu diverzity a inklúzie by mali spĺňať tri hlavné princípy. Mali by byť postavené na odvážnych rozhodnutiach, mali by byť komplexné a mali by prispievať ku tvorbe atmosféry, v ktorej sa každý cíti byť rešpektovaný.⁴⁰

Úspešné príbehy tiež naznačujú, že firma sa stala naozaj voči rôznorodosti otvorenou až v momente, keď téma podpory diverzity a inklúzie bola zaradená medzi hlavné strategické ciele firmy.

Louis Gerstner, ktorý získal medzinárodný kredit najmä kvôli strategickému vedeniu IBM v 90tych rokoch minulého storočia, a ktorý je považovaný za pioniera v presadzovaní strategického prístupu v oblasti diverzity, v jednom z rozhovorov na otázku ohľadom úspechu IBM v téme diverzity odpovedal, že otázku diverzity posunuli do roviny úspešnosti na trhu. Vo firme sa im podarilo pochopiť, že ich trh je rozmanitý a multikultúrny. Ciele v oblasti diverzity teda prepojili s cieľmi v súvislosti s predajom a ekonomickým úspechom. Podpora diverzity sa stala hlavným kameňom ich firemnej stratégie. Gerstner tiež upozorňuje, že IBM v 90tych rokoch v otázke diverzity od základov zmenilo paradigmu vnímania rozmanitosti na pracovisku. Upustili od dlho realizovanej praxe, v rámci ktorej sa snažili rozdiely minimalizovať a zvolili opačný prístup, rozdiely začali rešpektovať a snažili sa ich pochopiť ako podnikateľskú príležitosť. Nová stratégia

³⁹ Kay, 2019.

⁴⁰ Accenture, 2020.

predstavovala revolučný prístup, preto nie je náhodou, že ju vedenie firmy predstavilo na deň výročia dobytia Bastily, 14. júla 1995.⁴¹

Podľa Gerstnera bolo hlavným nástrojom pre dosiahnutie očakávanej zmeny založenie a fungovanie ôsmich pracovných skupín, z ktorých každá sa zameriavala na inú minoritnú skupinu. V každej skupine pracovalo 15-20 zamestnancov pracujúcich na seniorskej manažérskej pozícii v najrôznejších oddeleniach firmy, jednotlivé pracovné skupiny reportovali priamo prezidentovi alebo viceprezidentovi spoločnosti. Cieľom pracovných skupín bolo odkryť a pochopiť rozdiely medzi jednotlivými skupinami a navrhnúť, ako osloviť zamestnancov, potenciálnych zamestnancov, zákazníkov a obchodných partnerov patriacich do určitej skupiny.

IBM pochopilo, že podpora rôznorodosti medzi zamestnancami je cestou. Inými slovami, rôznorodí zamestnanci môžu spoločnosti pomôcť osloviť rôznorodých zákazníkov a rôznorodé trhy, ergo dosiahnuť obchodný úspech. Podmienkou však je zapojenie všetkých oddelení spoločnosti a vnímanie diverzity ako hlavného princípu, nielen ako jedného z komponentov agendy personálneho oddelenia.

Spôsoby merania diverzity a inklúzie

Zhromažďovanie dát o diverzite a inklúzii na pracovisku je prvým krokom na ceste ku meraniu efektívnosti jednotlivých opatrení a politik. Zatiaľ čo v niektorých krajinách je zber dát ohľadom rozmanitosti na pracovisku povinný, v iných je možné sa spoliehať len na dobrovoľné iniciatívy alebo proxy dáta.

V súvislosti s krajinami, kde je zber údajov povinný, je možné tvrdiť, že najviac prepracované sú metodiky zamerané na monitoring rodových nerovností. Príkladom je Švédsko, kde firmy s viac ako desiatimi zamestnancami majú povinnosť vypracovať a predložiť výročnú správu týkajúcu sa platových nerovností medzi mužmi a ženami (tzv. mzdový audit). Podobné schémy existujú v Dánsku alebo Fínsku, v Rakúsku takáto povinnosť platí pre firmy vo veľkosti od 150 a viac zamestnancov⁴². Za zmienku stojí i Francúzsko, ktoré firmám s počtom 5 000 a viac zamestnancov a sídlom vo Francúzsku ukladá povinnosť prijať a realizovať plán na predchádzanie porušovania ľudských práv a základných slobôd (tzv. vigilance plan).

Tému povinného vykazovania a politik zameraných na podporu rôznorodosti je určite možné zaradiť medzi tie, ktoré spúšťajú diskusie plné emócií a konsenzuálny názor neexistuje ani v prostredí nadnárodných inštitúcií (viď. diskusiu o povinných kvótach pre ženy v Európskom parlamente). Je teda veľmi nepravdepodobné, že v krátkom čase vzniknú medzinárodné alebo aspoň národné štandardy postavené na povinne zbieraných dátach.

⁴¹ Thomas, 2004.

⁴² OECD, 2020.

Podľa údajov výskumu realizovaného Organizáciou pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (ďalej len „OECD“) v spolupráci s Dauphine University, len približne 50 % firiem, ktoré program diverzity realizujú, sa sústreďuje aj na zbieranie dát a vyhodnocovanie dopadov realizovaných programov. Približne 45 % z nich tvrdí, že má problémy s vyhodnocovaním úspešnosti realizovaných programov a správnym stanovením indikátorov, prostredníctvom ktorých sú dopady merané.

Situácia ohľadom nedostatočných dát následne limituje schopnosť posúdiť, či napr. jednotlivé sektory sú pre diverzitu otvorenejšie ako iné, ak áno, tak v súvislosti s akými skupinami; aká je situácia v súvislosti s menšími spoločnosťami; aký je dopad verejných politík na mieru diverzity vo firmách alebo ako sa líši efektívnosť opatrení v súvislosti s jednotlivými skupinami.

V odbornej literatúre je možné nájsť niekoľko desiatok rôznych prístupov ku meraniu diverzity a inklúzie na pracovisku. Pre účely tohto dokumentu sú kategorizované do siedmich základných skupín. Tieto sa líšia tak v rozsahu zbieraných dát, ako i v zameraní jednotlivých metrik. Zásadnou otázkou pri kategorizovaní jednotlivých prístupov tiež zostáva, aký je účel zberu dát a realizovaného merania. Iný prístup je potrebné zvoliť, ak majú byť dáta porovnávané v čase, alebo ak ide o ad hoc prieskum. Či majú slúžiť pre interné účely firmy alebo sú súčasťou väčšej iniciatívy (národnej alebo sektorálnej), alebo majú byť zdrojom pre vyhodnotenie situácie voči stanovenému referenčnému bodu, čo je relevantné najmä v prípadoch, kedy je očakávaným výsledkom merania vytvorenie indexu.

Prehľad základných prístupov ku meraniu diverzity

Meranie zamerané na mieru rôznorodosti v jednotlivých sektoroch hospodárstva

Konkrétna metodológia je podmienená cieľmi merania. V prípade, ak je cieľom merania porovnanie diverzity a inklúzie v jednotlivých sektoroch navzájom, volí sa iná metodológia ako v prípade, ak je cieľom merania posúdenie diverzity a inklúzie v konkrétnom sektore.

Napriek limitovaným dátam, o porovnanie diverzity naprieč sektormi sa snaží prístup spoločnosti **Oxford Economics**⁴³, ktorý sa zameriava na komparáciu diverzity trhu práce v jednotlivých krajinách, v jednotlivých sektoroch a jednotlivých povolaniach. V súvislosti s tzv. „sektorálnym indexom“ je prostredníctvom siedmich vektorov sledovaných šesť indikátorov (viď v tabuľke nižšie).

Index sektorálnej diverzity (podľa Oxford Economics)		
Vektor	Indikátor	Váhovanie

⁴³ Forbes, 2012.

Index entropie ekonomickej diverzity podľa Oxford Economics	Geografická prítomnosť	15%
% ekonomickej aktivity žien	Rod	25%
% zamestnancov narodených v zahraničí	Miesto narodenia	10%
Hachmanov index variácie v ekonomickej aktivite podľa veku	Vek	20%
% zamestnancov vo veku 65+		
% zamestnancov pracujúcich na čiastočný úväzok	Flexibilita pracovného času	20%
% zamestnancov so zdravotným znevýhodnením	Zdravotné znevýhodnenie	10%

Podľa Oxford Economics, za najmenej rôznorodé sektory v svetovom meradle je možné považovať baníctvo, dodávka energií a stavebníctvo. Na opačnej strane, za sektory, ktoré sú z pohľadu pracovnej sily najviac rôznorodé je možné považovať zdravotníctvo (zahŕňa aj opatrovatelstvo), ubytovacie a stravovacie služby, vzdelávanie a ubytovacie služby.

Vzhľadom na vysokú mieru otvorenosti jednotlivých sektorov, tieto si vytvárajú vlastné, viac alebo menej sofistikované metriky. Za zmienku stojí určite iniciatíva organizácie **“The Health Resources and Services Administration”** z USA, v rámci ktorej bol v roku 2002 vytvorený zoznam indikátorov kultúrnej kompetencie v organizáciách poskytujúcich zdravotnú starostlivosť a vznikol nástroj **Hodnotenia kultúrnej kompetentnosti organizácie**⁴⁴. Miera kultúrnej senzitivity je meraná prostredníctvom siedmich oblastí, ako sú uvedené v tabuľke. Je potrebné poznamenať, že ide o starší model, kvôli svojej komplexnosti je však stále možné ho považovať za inšpiratívny. Najmä v súvislosti s dôrazom na tému citlivosti verejných služieb voči jednotlivým etnickým a národnostným skupinám.

Hodnotenie rôznorodosti v oblasti zdravotných služieb podľa The Health Resources and Services Administration	
Téma	Sledovaná oblasť
Hodnotové nastavenie organizácie	<ul style="list-style-type: none"> - Vedenie, investície a dokumentácia - Informácie / údaje týkajúce sa kultúrnych kompetencií - Flexibilita organizácie
Správa (governance)	<ul style="list-style-type: none"> - Zapojenie komunity a zodpovednosť voči komunite - Správna rada a zapájanie členov správnej rady - Nariadenia ohľadom správy organizácie
Plánovanie a monitorovanie/hodnotenie jednotlivých opatrení	<ul style="list-style-type: none"> - Z pohľadu klienta - Zapojenie komunity a ďalších zamestnancov - Budovanie a využívanie kultúrnej senzitivity

⁴⁴ The Lewin Group, 2002.

	<ul style="list-style-type: none"> - Informácie a dáta v téme
Komunikácia	<ul style="list-style-type: none"> - Porozumenie rozličných komunikačných potrieb a štýlov jednotlivých klientov - Kultúrne senzitívny slovný prejav - Kultúrne senzitívny písomný a iný prejav - Komunikácia s komunitou - Interná komunikácia
Podpora zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"> - Realizácia tréningov - Obsah tréningov - Výkonnosť zamestnancov
Infraštruktúra v poskytovaní služieb/intervencií	<ul style="list-style-type: none"> - Finančné / rozpočtové otázky - Personálne zabezpečenie - Technológia - Fyzické zariadenie / prostredie - Spojenie
Služby /intervencie	<ul style="list-style-type: none"> - Zapojenie klienta/rodiny/komunity - Skrining / hodnotenie / plánovanie starostlivosti - Liečba / následné sledovanie

Meranie zamerané na mieru zapojenia konkrétnych skupín

Nie je výnimkou, ak sa firma prostredníctvom svojho programu diverzity snaží posilniť konkrétnu cieľovú skupinu. Takýto prístup môže byť podmienený viacerými legitímnymi dôvodmi, akými je napr. dostatočne výrazné zastúpenie iných minoritných skupín alebo snaha firmy sa profilovať v prospech konkrétnej cieľovej skupiny.

Orientácia na konkrétnu skupinu môže byť podmienená tak platnými predpismi (napr. v súvislosti so zastúpením žien alebo ľudí so zdravotným postihnutím), ako i užšou spolupracou firmy s neziskovou organizáciou špecializujúcou sa na uvedenú skupinu. Často je však podmienená i osobným príbehom majiteľov/akcionárov firmy, ktorým je ovplyvnená aj CSR stratégia firmy. Orientácia na konkrétnu cieľovú skupinu tiež vyvoláva potrebu vzniku špecializovaných metrík.

S súvislosti s témou rodovej rovnosti je možné spomenúť napr. tzv. **Bloombergov index rodovej rovnosti**⁴⁵. Tento na komerčnej báze meria mieru zapojenie žien vo firme. V roku 2020 bolo do hodnotenia zapojených 325 firiem zo 42 krajín. Index sa zameriava na hodnotenie piatich oblastí, ktoré sú uvedené v tabuľke.

Bloombergov index rodovej rovnosti	
Sledovaná oblasť	Sledované témy
Ženy na vedúcich pozíciách a vyhľadávanie talentov	<ul style="list-style-type: none">- Rodovo citlivé náborové a výberové procesy- Podpora a zotrvávanie žien v seniorských pozíciách
Rovnaká mzda	<ul style="list-style-type: none">- Existencia, transparentnosť a efektívnosť akčných plánov zameraných na znižovanie platových rozdielov medzi mužmi a ženami
Kultúra zapájania	<ul style="list-style-type: none">- Efektívnosť opatrení, benefitov a programov, ktoré prispievajú ku inkluzívnemu pracovnému prostrediu
Opatrenia proti sexuálnemu obťažovaniu	<ul style="list-style-type: none">- Posúdenie opatrení a procesov zameraných na boj proti sexuálnemu obťažovaniu
Značka podporujúca ženy	<ul style="list-style-type: none">- Zohľadňovanie rodovej rovnosti v dodávateľsko-odberateľských reťazcoch, v produktoch a službách, rozsah podpory žien a rodovej rovnosti v programoch zameraných na podporu komunity a CSR

V téme rodovej rovnosti určite stojí za zmienku aj iniciatíva „**Rodový audit v štátnej správe a uplatňovanie všeobecne záväzných právnych predpisov pre oblasť rodovej rovnosti**“⁴⁶, ktorý prostredníctvom otázok rozdelených do deviatich skupín poskytne informáciu o situácii žien v konkrétnej inštitúcii štátnej správy.

⁴⁵ <https://www.bloomberg.com/gei/about/>

⁴⁶ Pietruchová, 2012.

Rodový audit v štátnej správe	
Skupina otázok	Zoznam otázok
1. Počet zamestnaných žien	1. Evidenčný počet zamestnancov/kýň inštitúcie 2. Celkový počet VŠ vzdelaných zamestnancov/kýň
2. Podiel žien na riadení	1. Najvyššie orgány (štatutárni – minister, ŠT, VSÚ) 2. Celkový počet generálnych riaditeľov/iek sekcií 3. Celkový počet riaditeľov/iek odborov 4. Celkový počet poradcov/kýň ministra
3. Zamestnanecká štruktúra podľa rodičovských povinností	1. Celkový počet zamestnancov/kýň s maloletými deťmi (do 15 rokov) 2. Počet zamestnancov/kýň čerpajúcich rodičovskú dovolenku
4. Využívanie flexibilných foriem práce	1. Je vo vašej organizácii možný pružný pracovný čas pre všetkých? 2. Celkový počet zamestnancov/kýň využívajúcich flexibilné formy práce. Z toho počet žien (počet/%). 3. Počet zamestnancov/kýň s pracovným pomerom na kratší pracovný čas. Z toho počet žien (počet/%). 4. Počet zamestnancov/kýň vykonávajúcich domácku prácu a/alebo teleprácu (v zmysle Zákonníka práce §52). Z toho počet žien (počet/%). 5. Počet obsadených pracovných miest ako delené pracovné miesto (v zmysle Zákonníka práce §49a). Z toho počet obsadený ženami (počet/%). 6. Počet zamestnancov/kýň využívajúcich konto prac. času kvôli rodinným dôvodom. Z toho počet žien (počet/%).
5. Služby poskytované rodičom pre zosúladenie rodinného a pracovného života	1. Podnikové jasle 2. Podniková škôlka 3. Iné (uvedte konkrétne, aké – napr. príspevky na opatrovanie, detský kútik a pod.)
6. Implementácia antidiskriminačného zákona na pracovisku	Má vaše ministerstvo/rezort- 1.spracovaný plán rodovej rovnosti? 2.zahrnuté opatrenia pre rodovú rovnosť v kolektívnej zmluve? 3.vypracované iné opatrenia pre posilňovanie rodovej rovnosti? (uvedte konkrétne, aké?) 4.zavedené opatrenia na predchádzanie diskriminácie na pracovisku? 5.zavedený interný postup sťažovania sa kvôli podozreniu na diskrimináciu? 6.zavedený interný postup sťažovania sa kvôli sexuálnemu obťažovaniu? 7.vzdelávanie v oblasti antidiskriminácie a rodovej rovnosti ako súčasť vstupného vzdelávania? 8.vzdelávanie v oblasti antidiskriminácie a rodovej rovnosti ako súčasť ďalšieho vzdelávania? 9.koľko takýchto vzdelávacích aktivít bolo uskutočnených v minulom roku?

7. Rodová rovnosť v odmeňovaní – implementácia Zákonníka práce a Zákona o štátnej službe	Informácie o mzdách pre každú platovú triedu osobitne v rodovom delení.
8. Uplatňovanie rodovej rovnosti a predchádzanie nepriamej diskriminácie v politike rezortu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vykonáva sa pri návrhu legislatívnych opatreniach rodová analýza dopadov? 2. Odhaduje sa dopad legislatívy na rodovú rovnosť (doložka zlučiteľnosti)? 3. Spolupracuje vaše ministerstvo/rezort s odborníkmi na rodovú rovnosť? 4. Je na vašom ministerstve vytvorená komisia, prac.skupina alebo určená zodpovedná osoba za rodovú rovnosť (napr. koordináciu NAPu)? 5. Je vaše ministerstvo/rezort zapojené do projektov resp. cezhraničnej spolupráce v danej oblasti?
9. Ďalšie aktivity a opatrenia na podporu rodovej rovnosti resp. zosúladenia rodinného a pracovného života	Otvorená odpoveď.

V súvislosti so skupinou sexuálnych menších nie je možné prehliadnuť iniciatívy britskej organizácie Stonewall a ich **Global Workplace Equality Index**⁴⁷ (Globálny index rovnosti na pracovisku⁴⁸). Tento je považovaný za nástroj pre porovnanie praktík jednotlivých zamestnávateľov v téme inklúzie sexuálnych menších. Index hodnotí situáciu prostredníctvom deviatich oblastí, tak ako sú uvedené v tabuľke.

Global Workplace Equality Index podľa Stonewall	
Oblasť	vysvetlenie
Politiky a benefity	Ako organizácia vytvára a komunikuje LGBT podporné politiky a zamestnanecké benefity na globálnej ako i národnej úrovni.
Tréningy a vzdelávanie	Ako organizácia vzdeláva a trénuje zamestnancov v téme sexuálnej orientácie a rodovej identity a ako sú tieto aktivity adaptované na miestne podmienky.
Zapojenie zamestnancov	Ako organizácia podporuje a zapája zamestnancov, aby sa stali sprostredkovateľom zmeny v prospech začlenenia LGBT kolegov a ako podporuje LGBT siete a zapájanie sa do podporných programov.
Vedenie	Ako organizácia podporuje členov vedenia a manažmentu, aby konali v prospech začlenenia LGBT tak na globálnej ako i národnej úrovni.
Monitoring	Aké a ako organizácia zbiera a analyzuje dáta zamerané na podporu začlenenia LGBT zamestnancov.

⁴⁷ Dostupné na: <https://www.stonewall.org.uk/our-work/campaigns/stonewall-top-global-employers-2019>

⁴⁸ Stonewall realizuje aj UK Workplace Equality Index, tento je určený pre firmy pôsobiace len na britskom trhu. Global Workplace Equality Index hodnotí začlenenie LGBT v nadnárodných korporáciách.

Obstarávanie a nákupy	Ako je ošetrovaná téma nediskriminácie a LGBT začlenenia v dodávateľsko-odberateľských sieťach.
Zapojenie komunity a pochopenie lokálneho kontextu	Ako organizácia podporuje LGBT komunitu v krajine a akú stratégiu volí na lepšie pochopenie kontextu, ktorému LGBT ľudia v krajine čelia.
Mobilita	Ako organizácia podporuje LGBT zamestnanca pred a počas pracovného pridelenia v zahraničí.
Doplňujúce aktivity v krajine	Aké iné, doplňujúce a inovatívne aktivity organizácie realizuje, aby prispela ku lepšiemu začleneniu LGBT ľudí v krajine.

V súvislosti so začlenením ľudí so zdravotným postihnutím existuje viacero metodík merania. Je možné tvrdiť, že pioniermi v tejto téme sú Austrália a USA, kde existujú národné indexy, ktoré sú široko rozpoznané a viditeľné.

Dobрым príkladom je iniciatíva Americkej asociácie ľudí s postihnutím s názvom **Disability Equality Index**⁴⁹. Tento vznikol v roku 2014, kedy sa do iniciatívy zapojilo 94 firiem, zatiaľ čo v roku 2020 ich bolo už 449⁵⁰. Index je považovaný za najkomplexnejší nástroj pre hodnotenie začlenia zamestnancov so zdravotným znevýhodnením vo firmách v USA. Hodnotenie prebieha prostredníctvom piatich kategórií (viď uvedené v tabuľke).

Disability Equality Index podľa American Association of People with Disabilities	
Kategória	Váhovanie
Organizačná kultúra a vedenie	Organizačná kultúra - 20 bodov Nutné odpovedať „áno“ minimálne v dvoch z troch hodnotených otázok Vedenie - 10 bodov Nutné odpovedať „áno“ minimálne v dvoch zo štyroch hodnotených otázok
Fyzická bezbariérovosť	10 bodov Nutné odpovedať „áno“ minimálne v troch zo siedmych hodnotených otázok
Postupy zamestnávateľa	Benefity - 10 bodov Nutné odpovedať „áno“ minimálne v dvoch z troch hodnotených otázok Nábor a prijímací proces - 10 bodov Nutné odpovedať „áno“ minimálne v troch z piatich hodnotených otázok Vzdelávanie, zotrvanie vo firme a kariérny postup - 10 bodov Nutné odpovedať „áno“ minimálne v troch zo šiestich hodnotených otázok Ubytovanie - 10 bodov Nutné odpovedať „áno“ minimálne v dvoch zo štyroch hodnotených otázok

⁴⁹ Dostupné na: <https://disabilityin.org/what-we-do/disability-equality-index/>

⁵⁰ DEI, 2020.

Zapojenie komunity	10 bodov Nutné odpovedať „áno“ minimálne v dvoch zo štyroch hodnotených otázok
Dodávateľská sieť	10 bodov Nutné odpovedať „áno“ minimálne v dvoch zo šiestich hodnotených otázok

Aj vzhľadom na rýchlo rastúci trend duševných ochorení, za povšimnutie stojí iniciatíva Kanadského výboru pre duševné zdravie s názvom „**A Practical Toolkit to Help Employers Build an Inclusive Workforce**“⁵¹ zameraná na podporu duševného zdravia na pracovisku. Z pohľadu hodnotenia je uvedený toolkit cenný najmä kvôli metodike pre seba-hodnotenie firmy, ktorú ponúka.⁵²

Sebahodnotenie firmy v téme podpory duševného zdravia podľa A Practical Toolkit to Help Employers Build an Inclusive Workforce	
Téma	Rozsah témy
Diverzita a inklúzia	6 pod-otázok
Mentálne zdravie a bezpečnosť	16 pod-otázok
Dodržiavanie štandardov	6 pod-otázok
Nábor a prijímací proces	3 pod-otázky
Udržanie a oceňovanie zamestnancov	6 pod-otázok
Návrat do zamestnania	4 pod-otázky

Meranie vplyvu diverzity na výsledky firmy

V oblasti diverzity a inklúzie na pracovisku sú obvyčajne najúspešnejšie tie firmy, ktoré rozmanitosť pochopili ako konkurenčnú výhodu. Podľa výpovedí mnohých je cesta ku rozmanitosti vo firme veľmi náročná a dlhá, vyžadujúca množstvo zdrojov a energie. Je preto pochopiteľné, že mnohé firmy sa snažia hľadať metriky, prostredníctvom ktorých dokážu kvantifikovať benefity, ktoré podpora diverzity prináša.

Jedným z takýchto prístupov je model realizovaný spoločnosťou **McKinsey & Company**. Táto vytvorila model viacnásobnej regresie, na základe ktorej potvrdila vzťah medzi mierou diverzity vo firme a ekonomickou výkonnosťou firmy. Analýza bola robená na vzorke 1 007 firiem z 12 krajín sveta, na základe údajov, ktoré boli dostupné z výročných správ a finančných závierok firiem.⁵³ Prístup sa teda nesnaží vyhodnotiť mieru rôznorodosti vo firme, ale dopad rôznorodosti na výkon firmy. Podmienkou je existencia informácií o rôznorodosti vo firme, na základe čoho boli firmy rozdelené do tzv. kvartilov diverzity, ktorý tvoril jeden z vektorov regresnej analýzy.

Povšimnutia hodný je prístup, ktorý ponúka španielske **IE Centrum pre diverzitu**⁵⁴ v spolupráci s **Fundacion Diversidad**⁵⁵ pod názvom **Innodiversity Index**.

⁵¹ <https://www.mentalhealthcommission.ca/English/media/4192>

⁵² Mental Health Commission of Canada, 2019.

⁵³ Hunt et al, 2018.

⁵⁴ Dostupné na: <https://centerfordiversity.ie.edu/>

⁵⁵ Dostupné na: <http://fundaciondiversidad.org/tag/diversitat/>

Innodiversity Index využíva metódu tzv. „stromu ino-diverzity“⁵⁶, ktorý firmám ponúka nástroj pre porovnanie svojich prístupov ku riadeniu diverzity a inovácií s praktikami v daných témach najúspešnejších firiem. Na základe výsledkov porovnania je konkrétna organizácia následne zaradená do jednej zo štyroch kategórií (neangažovaná organizácia, angažovaná organizácia, skúsená organizácia referenčná organizácia). Innodiversity index však tému hodnotenia posúva ďalej a prináša analytický nástroj pre posúdenie riadenia „ino-diverzity“ v prospech zvýšenia konkurencieschopnosti konkrétnej firmy.

Innodiversity Index hodnotí mieru diverzity vo firme v troch stupňoch, pričom ku tzv. „diverzite poznania“, ktorá ma najvýraznejší vplyv na rozvoj inovácií vo firme, sa dostanú len firmy uplatňujúce princípy diverzity a inklúzie najintenzívnejšie.

Innodiversity Index	
Stupeň uplatňovania diverzity	Komponenty jednotlivých stupňov
Rôznorodosť zamestnancov na základe príslušnosti ku skupine (tzv. Demographic Diversity)	Ide o percentuálne vyjadrenie zastúpenia základných skupín (ženy, seniori, ľudia so zdravotným postihnutím) na celkovom počte zamestnancov vo firme.
Rôznorodosť zážitkov vo firme (tzv. Experiential Diversity)	Je posudzovaná miera diverzity v oblasti pôsobenia firmy, konkrétna skúsenosť firmy s riadením programu diverzity, čo zahŕňa skúsenosť s realizáciou tréningov diverzity a citlivosťou firmy voči kultúrnym odlišnostiam.
Rôznorodosť poznania (tzv. Cognitive Diversity)	Je posudzovaná schopnosť zapájať rôzne skupiny do riešenia problémov, podiel minoritných skupín na vedení firmy, zapájanie rôznorodých jednotlivcov a uplatňovanie kritického myslenia.

Meranie postojov voči diverzite vo firme/spoločnosti

Pomerne bežným, avšak nesmierne dôležitým, prístupom je meranie postojov voči diverzite ako takej či na úrovni krajiny, sektora alebo konkrétnej firmy. Uvedené merania poskytujú základný obraz a ponúkajú referenčný bod. V tomto prípade je bežné, ak sa merania opakujú, čo umožňuje porovnanie výsledkov v časových radoch a sledovanie vývoja (či progresívneho alebo regresívneho) vo vnímaní diverzity, prípadne postojov voči jednotlivým skupinám.

Dobрым príkladom sú merania **Eurobarometra**, ktoré zverejňujú informácie o postojoch voči jednotlivým skupinám v spoločnosti, pričom nie sú vynechané ani otázky týkajúce sa pracovného začlenenia. Ide najmä o série ohľadom diskriminácie⁵⁷, rodovej

⁵⁶ Ino-diverzita je v danom kontexte spojenie diverzity a inovácie, vyjadruje kapacitu diverzity vo firme prinášať inovatívne riešenia, ktoré podporujú výkonnosť firmy.

⁵⁷ Dostupné na:

<https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/yearFrom/1974/yearTo/2019/surveyKy/2251>

rovnosti⁵⁸ alebo vyváženosti súkromného a pracovného života⁵⁹. Informácie získané prostredníctvom Eurobarometra sú dôležité, nakoľko respondenti prieskumov predstavujú reprezentatívnu vzorku.

Správu o postojoch voči odlišnostiam ponúka aj prieskum realizovaný spoločnosťou **Profesia spol. s.r.o.**. Tento bol v roku 2020 realizovaný druhýkrát. Prieskum je realizovaný online na vzorke cca 1 500 respondentov a poskytuje informáciu o reálnych skúsenostiach zamestnancov so spoluprácou s kolegami z minoritných skupín. Základným zistením prieskumu je vysoké percento zamestnancov, ktorí žiadnu skúsenosť nemajú, čo je tiež možné považovať za dôležitú informáciu. Limitom prieskumu je fakt, že účasť na prieskume je dobrovoľná, respondenti predstavujú len určitý výsek zamestnancov.

Informáciu o stave diverzity vo firmách na Slovensku ponúka aj iniciatíva spoločnosti **PricewaterhouseCoopers Slovensko, s.r.o.** (ďalej len „PwC“). Táto v roku 2018 realizovala prieskum medzi firmami pôsobiacimi na Slovensku na tému diverzity a inklúzie, ktorý porovnáva zistenia zo slovenského prieskumu s globálnymi výsledkami. Prieskum bol realizovaný na vzorke 31 firiem, 93 % z nich sú dcérskymi firmami zahraničných koncernov.⁶⁰

Prieskum sa zameriaval na otázky motivácie programy diverzity realizovať, na obsah realizovaných programov, cieľové skupiny programov, skúmal zapojenie lídrov do realizovaných programov, štruktúru riadenia v programoch diverzity, porovnával rozsah dát, ktoré o diverzite zbierajú firmy vo svete so situáciou na Slovensku. V neposlednej miere sa zameriaval aj na posúdenie diverzity v dodávateľských reťazcoch.

Výsledky prieskumu boli publikované v správe „**Prieskum v oblasti diverzity a inklúzie na Slovensku 2018**“⁶¹. Uvedená iniciatíva neponúka metodiku, prostredníctvom ktorej by konkrétna firma mohla zmerať svoju účasť na programoch diverzity. Jej veľký prínos je v poskytnutí komplexnej informácie o situácii na Slovensku v porovnaní so situáciou vo svete. Bolo by cenné, ak by bol prieskum opakovaný v pravidelných intervaloch, vďaka čomu by bolo možné sledovať trendy v oblasti diverzity a inklúzie na pracovisku na Slovensku.

Svojim zameraním podobný prieskum, avšak orientovaný na jednotlivcov, v roku 2020 realizovala spoločnosť **BE-ID Human** na vzorke 309 jednotlivcov zo Slovenska a Českej republiky. 52 % respondentov boli zamestnanci globálnych firiem, 47 % respondentov bolo vo veku 29-38 rokov. Prieskum sa snažil zistiť informácie o stave vnímania inklúzie

⁵⁸ Dostupné na:

<https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/yearFrom/1974/yearTo/2020/surveyKy/2154/p/2>

⁵⁹ Dostupné na:

<https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/yearFrom/1974/yearTo/2020/surveyKy/2185/p/2>

⁶⁰ PwC, 2018.

⁶¹ PwC, 2018.

a diverzity, pýtal na osobné postoje voči diverzite a skúsenosť s rôznorodosťou na pracovisku. Napriek tomu, že prieskum nie je možné považovať za reprezentatívny (vzhľadom na vzorku respondentov), nepochybne ponúka cennú sondy o vnímaní rôznorodosti medzi jednotlivcami. Výsledky prieskumu boli publikované v správe „**Prieskum 2020 Inklúzia & diverzita**“.

Meranie záväzkov voči dobrovoľným iniciatívam (napr. Charta diverzity)

V snahe jednoznačne vyjadriť postoj voči konkrétnej téme sa firmy často prihlasujú ku dobrovoľným iniciatívam. Jednou z nich je i tzv. charta diverzity. Ide o dobrovoľnú iniciatívu podporovanú Európskou komisiou, táto sa prostredníctvom Európskej platformy pre charty diverzity snaží o šírenie princípov diverzity a inklúzie na pracovisku. Signatári charty diverzity sú v jednotlivých krajinách koordinovaní národnými koordinátormi. Jednou z veľkých výziev charty diverzity je šírenie osvety v téme diverzity a inklúzie a vytváranie tlaku na realizáciu programov podporujúcich diverzitu a inklúziu. Je preto pochopiteľné, že tak Európska komisia, ako i národní koordinátori sa snažia výsledky merať a kvantifikovať.

Okrem vykazovania bežných štatistických údajov, ktoré sledujú veľkosť iniciatívy a základné údaje o iniciatívach realizovaných signatármi, jednotlivé národné platformy sa snažia vytvárať vlastné metriky. Vo väčšine identifikovaných prípadoch ide o sledovanie demografických údajov o zamestnancoch jednotlivých firiem, prítomnosti základných dokumentov týkajúcich sa diverzity a inklúzie, obsahu realizovaných programov diverzity alebo otázok manažmentu a líderstva v oblasti diverzity vo firme.

V niektorých prípadoch je dotazník ohľadom úrovne diverzity a inklúzie v organizácii súčasťou dotazníka o stave spoločenskej zodpovednosti podnikov.

Jednotlivé národné platformy charty diverzity teda majú príležitosť zbierať dáta ohľadom diverzity a inklúzie medzi signatármi charty a v mnohých krajinách je táto príležitosť aj využitá. Vzhľadom na analýzu dostupných zdrojov je možné tvrdiť, že využitie zozbieraných dát v prospech sofistikovanejších hodnotení alebo indexov je skôr výnimkou.

Meranie efektívnosti konkrétneho programu konkrétnej firmy

Metodika merania efektívnosti konkrétneho programu realizovaného v konkrétnej firme sa nemusí zásadne odlišovať od metodík merania diverzity v sektore, krajine alebo o postojoch voči diverzite. Práve naopak, meranie postojov voči diverzite v konkrétnej firme môže byť správou o efektívnosti realizovaných programov.

V súvislosti s meraním efektívnosti (alias hodnotením) konkrétneho programu konkrétnej firmy obyčajne nie je potrebné vytvárať sofistikované modely hodnotia, vo

väčšine prípadov stačí dodržať základné pravidlá hodnotenia. Ešte pred spustením programu sa rozhodnúť, aké ukazovatele je potrebné sledovať, v súvislosti s nimi zbierať dáta, rozhodnúť, či má byť hodnotenie kvalitatívneho alebo kvantitatívneho charakteru, či sa má zamerať na hodnotenie dopadov alebo výsledkov a následne zvoliť jasnú metodológiu, ktorá sa v ideálnom prípade počas realizácie nebude meniť.

Samozrejme je možné zvoliť sofistikovanejšie metódy zamerané na koreláciu prípadne kauzalitu zvolených premenných. V takomto prípade by však zvolená metodológia ako i voľba sledovaných premenných mala vychádzať z konkrétnych potrieb danej firmy.

Zvolený prístup ku tvorbe/realizácii a hodnoteniu konkrétneho programu je možné konfrontovať s viacerými návodmi, publikovanými vo forme tzv. „checklistov“.

„**Implementation Checklist for Diversity Management**“⁶² pripravený Európskou komisiou ponúka orientáciu v deviatich aspektoch programu podpory diverzity. Jedným z nich je i meranie a hodnotenie. Zoznam je uvedený v tabuľke.

Aspekty úspešného programu podpory diverzity podľa Implementation checklist for Diversity Management	
Téma	Pod-témy
Umiestnenie tém diverzity v kontexte firmy	<ul style="list-style-type: none"> - Integrácia témy a zosúladenie témy s firemnou politikou - Konkrétne politiky alebo iné dohody uplatňované vo firme v súvislosti s témou diverzity a nediskriminácie - Interné alebo verejné záväzky voči téme - Integrácia témy do rámca firemnej zodpovednosti
Štruktúra riadenia témy diverzity	<ul style="list-style-type: none"> - Centrálna/korporátna/globálna štruktúra pre reportovanie o manažmente diverzity - Zapojenie stredného manažmentu do „výborov diverzity“ - Zapojenie zamestnancov do pracovných skupín/realizácie
Meranie a monitorovanie	<ul style="list-style-type: none"> - Úvodné procesy a „kultúrny audit“ - Externé porovnania - Diverzita na pracovisku /diverzita v riadení - Priebežný monitoring procesov firmy - Priebežný monitoring firemnej kultúry - Transparentnosť výsledkov
Realizácia „zvrchu-nadol“	<ul style="list-style-type: none"> - Workshopy/tréningy/vzdelávanie - Podujatia
Realizácia „zdola-nahor“	<ul style="list-style-type: none"> - Sieťovanie zamestnancov - Mentoringové programy - Podporné podujatia
Externý dosah	<ul style="list-style-type: none"> - Cielené webstránky / sociálne siete /blogy - Externá komunikácie v prospech diverzity

⁶² Európska Komisia, 2012.

	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivity smerom von z firmy podporujúce diverzitu - Podpora pre organizácie aktívne v téme diverzity - Sieťovanie / benchmarking
Integrácia tém súvisiacich s podporou diverzity do agendy personálneho oddelenia	<ul style="list-style-type: none"> - ...do budovania značky zamestnávateľa - ...do náborových a výberových procesov - ...do zamestnaneckých politík a pravidiel - ...do manažmentu talentov a výkonov (hodnotenie, rozvoj a kariérny postup) - ...do pravidiel odmeňovania a benefitov - ...do infraštruktúrne podpory (napr. detské jasle) - ...do osobnej podpory (napr. poradenstvo) - ...do programov medzinárodnej mobility, pravidiel rotácie a pridelovania - ...do procesu rozvázovania pracovného pomeru
Integrácia tém súvisiacich s podporou diverzity do agendy komunikačného/marketingového oddelenia	<ul style="list-style-type: none"> - ...do budovania značky - ...do spoločenskej zodpovednosti podnikov/ reportovaniu udržateľnosti - ... do vzťahu s investormi / výročnému reportovaniu - ...do internej komunikácie
Integrácia tém súvisiacich s podporou diverzity do dodávateľských reťazcov	xxx

Podobný nástroj ponúka aj americká nezisková organizácia The Centre for Global Inclusion

v podobe. „**Global Diversity & Inclusion Benchmarks**“. Tento sa sústreďuje na 14 podmienok úspešného programu diverzity, ktorý delí do 4 kategórií. Každá z podmienok je následne rozpracovaná vo forme súboru kontrolných otázok ⁶³. Zahrnutá je aj téma hodnotenia.

Aspekty úspešného programu podpory diverzity podľa Global Diversity & Inclusion Benchmarks	
Kategória	Zoznam podmienok
„Prijatie stratégie“	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prítomnosť vízie 2. Zapojenie vedenia 3. Štruktúra riadenia
„Prilákanie a udržanie zamestnancov“	<ol style="list-style-type: none"> 4. Nábor a prijímací proces 5. Benefity 6. Kompenzácie 7. Učenie
„Zosúladenie a prepojenie“	<ol style="list-style-type: none"> 8. Hodnotenie 9. Komunikácia

⁶³ CGI, 2017.

	10. Udržateľnosť
„Úloha v komunite“	11. Spoločenská zodpovednosť 12. Tvorba produktov a služieb 13. Marketing 14. Dodávateľská sieť

Meranie tém indikujúcich mieru diverzity na pracovisku

Nie je výnimočné, ak je miera diverzity meraná prostredníctvom inej témy. Dobrým príkladom je iniciatíva platformy **Culture Amp**⁶⁴. Táto sa pri svojom prístupe ku meraniu diverzity⁶⁵ snaží zohľadniť vyššie spomínanú tému znásobovania znevýhodnení. Vo svojom prístupe⁶⁶ sa preto sústreďuje na tému spolupatričnosti so zamestnávateľom, z ktorej následne odvodzuje mieru diverzity a inklúzie na pracovisku. V tomto prípade teda ide o čiastočnú zmenu paradigmy používanej vo väčšine prístupov, kedy je hlavným subjektom merania firma a jej prístupy ku diverzite a inklúzii, pričom sa predpokladá, že čím sú programy podpory diverzity širšie, tým je miera otvorenosti väčšia. V prístupe Culture Amp je hlavným subjektom záujmu jednotlivец (zamestnanec) a jeho spolupatričnosť so zamestnávateľom, pričom sa predpokladá, že v prípade že by zamestnávateľ neposkytoval dostatočný priestor pre minoritné skupiny, miera ich spolupatričnosti by bola nižšia. Výsledky merania sú uverejnené v správe **Diversity, Inclusion and Intersectionality 2018 Report**.

V súvislosti s témou merania diverzity na pracovisku je určite potrebné zmieniť spoločnosť **Accenture**. Táto sa téme diverzity ako i jej meraniu venuje dlhodobo. Vo svojej správe z roku 2020 „**Getting to Equal 2020, The Hidden Value of Culture Makers**“⁶⁷ spoločnosť prezentuje výstupy výskumu, ktorý mieru diverzity na pracovisku meria rozdielnosťou názoru na jednotlivé otázky medzi lídrami firiem a ich zamestnancami. Čím je rozdiel v odpovediach manažmentu na otázky týkajúce sa uplatňovania princípov diverzity a inklúzie na pracovisku v porovnaní s odpoveďami ostatných zamestnancov menší, tým je uplatňovanie princípov na vyššej úrovni. Uvedený prieskum upozorňuje na fundamentálnu otázku všetkých prieskumov a to je výber respondentov. Informácie o stave diverzity vo firme obyčajne poskytujú personálne oddelenia alebo vedenie firmy⁶⁸. Názor vedenia firmy alebo oddelenia, ktoré priamo zodpovedá za realizáciu programov diverzity sa však môže zásadne odlišovať od priamej skúsenosti zamestnancov s uplatňovaním princípov diverzity vo firme. Témy výskumu sa zameriavali na tri hlavné oblasti, ktorými boli i) kvantifikácia rozdielov vo vnímaní uplatňovania princípov diverzity medzi manažmentom a ostatnými zamestnancami firmy; ii) meranie dopadov rozdielného vnímania na výsledky zamestnancov a iii) meranie dopadov znižovania rozdielov vo vnímaní.

⁶⁴ Dostupné na: <https://www.cultureamp.com/>

⁶⁵ Culture Amp, 2018.

⁶⁶ Viac informácií o prístupe na: <https://www.cultureamp.com/diversity-inclusion-survey/>

⁶⁷ Accenture, 2020.

⁶⁸ PwC, 2018.

Závery a odporúčania

Témy súvisiace s podporou diverzity na pracovisku najčastejšie rezonujú v prostredí nadnárodných korporácií a veľkých firiem⁶⁹. V prostredí zahraničných korporácií a ich dcérskych firiem pôsobiacich na Slovensku sa téma diverzity a inklúzie stala integrálnou súčasťou riadenia. Rôznorodosť zamestnancov môže pozitívne ovplyvňovať výkonnosť a úspešnosť firmy, rôznorodosť zamestnancov je viacerými považovaná za cestu ku rôznorodosti trhov a následne zvyšovaniu ziskov. V mnohých prípadoch sa však téma diverzity zužuje len na agendu personálneho oddelenia, pričom ostatné zostávajú v úzadí. Firmy, ktoré za svojim úspechom vnímajú aj proaktívny a podporný prístup ku otázkam diverzity a inklúzie jednoznačne tvrdia, že podpora diverzity vo firme musí byť naladená na frekvenciu, ktorú zachytia všetky oddelenia firmy, nie len personálne. Toto sa však v mnohých prípadoch stále nedarí. Podpora diverzity prostredníctvom odberateľsko-dodávateľských sietí, marketingových a komunikačných stratégií, zohľadňovania potrieb jednotlivých špecifických skupín v poskytovaní služieb a produktov alebo vytváraním dlhodobých partnerstiev s neziskovým a občianskym sektorom stále zaostáva, tak vo svete ako i na Slovensku.

Otázkou zostáva i zapojenie malých a stredných firiem do podpory diverzity a inklúzie ako i organizácií verejnej správy. Verejná správa, okrem regulačnej a legislatívnej úlohy, v téme podpory diverzity a inklúzie na pracovisku vystupuje aj v ďalších dvoch úlohách, na ktoré sa často zabúda a to v úlohe zamestnávateľa a odberateľa.

Realizované výskumy upozorňujú, že Slovensko v súvislosti s témami diverzity a inklúzie na pracovisku v porovnaní s priemerom krajín OECD zaostáva. Ku zlepšeniu situácie môžu výrazne prispieť iniciatívy, akou je Charta diverzity. Počet signatárov Charty diverzity rastie, dobrou správou je i fakt, že sa rozširuje ich „diverzita“. Medzi signatármi sa postupne začínajú objavovať organizácie štátnej a verejnej správy, firmy s vlastníckou štruktúrou na Slovensku, neziskové organizácie. Pre podporu diverzity a inklúzie v krajine je rôznorodosť organizácií a zamestnávateľov, ktoré sa ku podpore diverzity hlásia, nesmierne dôležitá.

Rovnako dôležité je však sledovať efektívnosť realizovaných programov podpory diverzity, tak na úrovni jednotlivých organizácií ako i krajiny.

V snahe zabezpečiť porovnateľnosť výsledkov by bolo vhodné, aby všetky zapojené firmy využívali rovnakú, konsenzuálne prijatú, metodológiu merania. Prijatie a uplatňovanie spoločnej metodológie organizácii nebráni realizovať svoje vlastné hodnotenia, ktoré budú realizované nad rámec prijatých záväzkov ohľadom spoločného merania.

⁶⁹ OECD, 2010; PwC, 2018; ID-BE, 2016.

Na základe dát získaných prostredníctvom spoločnej metodológie by bolo možné vytvoriť referenčný bod, od ktorého bude odvodená kategorizácia zapojených firiem, teda očakávaný index.

Pri tvorbe metodológie je potrebné zohľadniť typ a veľkosť jednotlivých hodnotených organizácií. Organizácie štátnej správy sa napr. v súvislosti s personálnou politikou alebo nakupovaním riadia inými pravidlami ako organizácie súkromného sektora, čo je potrebné zohľadniť. Rovnako silnou premennou je i sektor, v ktorom organizácia pôsobí (niektoré sektory sú v porovnaní s ostatnými tradične menej otvorené voči otázkam diverzity) alebo región, v ktorom sa nachádza, nakoľko bezprostredné okolie a demografické zloženie komunity je častokrát pre obsah programu podpory diverzity determinujúce.

Pri vytváraní metodiky hodnotenia je kľúčové nezabudnúť na otázku intersekcionality marginalizácie jednotlivých minoritných skupín, nakoľko opomenutie znásobeného znevýhodnenia môže zásadne ovplyvniť výsledky merania.

A v neposlednej rade netreba zabúdať na správny výber respondentov prieskumu, pričom tento by mal byť v čo najvyššej miere reprezentatívny. Teda, ak to explicitne nevyžaduje zvolená metodológia prieskumu, neorientovať sa na jednu skupinu/úroveň zamestnancov, nakoľko ako dokazuje výskum⁷⁰ informácie a dáta získané of manažmentom sa môžu zásadne odlišovať od dát a informácií získaných medzi inými skupinami zamestnancov.

⁷⁰ Accenture, 2020.

Referencie

- Accenture (2020): Getting to Equal 2020, The Hidden Value of Culture Makers“, dostupné na: <https://www.accenture.com/ca-en/company-news-release-getting-to-equal-2020>
- Bagalini, A. (2020): 5 ways intersectionality affects diversity and inclusion at work, World Economic Forum, dostupné na: <https://www.weforum.org/agenda/2020/07/diversity-inclusion-equality-intersectionality/>
- Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation, Cornell University, SHA School, dostupné na: <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1973&context=articles>
- Bolden-Barrett, V. (2019): Most job candidates seek employers who value diversity, inclusion and equity, in HRDIVE, 27.11.2019, dostupné na: <https://www.hrdive.com/news/most-job-candidates-seek-employers-who-value-diversity-inclusion-and-equit/568064/>
- Cassino, D. a Besen-Cassino, Y. (2019): Race, threat and workplace sexual harassment: The dynamics of harassment in the United States, 1997–2016, in Gender, Work and Organisation, Vol. 26, Issue 9, str.1221-1240.
- CELSI (2020) – prezentácia výsledkov projektu „Chcem pracovať, kto mi pomôže? Posilnenie spolupráce medzi tvorcami politík a neziskovým sektorom pri integrácii zdravotne znevýhodnených ľudí“, Okrúhly stôl realizovaný on-line 10.9.2020.
- City for All Women Initiative (CAWI) (2015): Advancing Equity and Inclusion A Guide for Municipalities, Ottawa, dostupné na: https://www.cawivtf.org/sites/default/files/publications/advancing-equity-inclusion-web_0.pdf
- CGI, (2017): Global Diversity & Inclusion Benchmarks, The Centre for Global Inclusion, dostupné na: <https://centreforglobalinclusion.org/wp-content/uploads/2017/09/GDIB-V.090517.pdf>
- Accenture (2020): Getting to Equal 2020, The Hidden Value of Culture Makers“, dostupné na: <https://www.accenture.com/ca-en/company-news-release-getting-to-equal-2020>
- Culture Amp (2018): Diversity, Inclusion and Intersectionality 2018 Report, dostupné na: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/516278/cultureamp-diversity-inclusion-2018.pdf>

- DEI (2020): Disability Equality Index 2020, American Association of People with Disabilities (AAPD) a Disability:IN, dostupné na: <https://disabilityin-bulk.s3.amazonaws.com/2020/2020+DEI+Report.pdf>
- Dobbin, F. a Kalev, A. (2016): Why Diversity Programs Fails, in Harvard Business Review, July-August 2016 issue.
- EK (2011): Sociálne nakupovanie Príručka o zohľadňovaní sociálneho hľadiska pri verejnom obstarávaní, EK, Luxemburg, ISBN 978-92-79-18401-7; doi:10.2767/18598.
- EK (2012): Implementation checklist for Diversity Management, Support for voluntary initiatives promoting diversity management at the workplace across the EU, Strasbourg, dostupné na: https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/checklist_diversitymanagement_en.pdf
- Eurobarometer (2019): Special Eurobarometer # 493: Discrimination in European Union, dostupné na: <https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/yearFrom/1974/yearTo/2019/surveyKy/2251>
- Forbes (2012): Global Diversity Rankings by Country, Sector and Occupation, Forbes, dostupné na: https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/global_diversity_rankings_2012.pdf
- Friedman, R. a Holtom, B. (2002): The effects of network groups on minority employee turnover intervention, in Human Resource Management, Zima 2002, Vol. 41, No. 4, str.. 405–421, Wiley Periodicals.
- Hooks, B. (2013): Feminizmus do vrecka O zanietených politikách, Aspekt, Bratislava.
- Hunt, V.; Prince, S.; Dixon-Fyle, S.; Yee, L. (2018): Delivering through Diversity, McKinsey Company, 2018, dostupné na: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx
- Chang, E.; Milkman, K.; Zarrow, L.; Brabaw, K.; Gromet, D.; Rebele, R.; Massey, C. Duckworth, A.; Grant, A. (2019): Does Diversity Training Work the Way It's Supposed To?, in Harvard Business Review, 9.7.2019, dostupné na: <https://hbr.org/2019/07/does-diversity-training-work-the-way-its-supposed-to>
- IFP (2019): Národný plán reforiem Slovenskej republiky 2019, MF SR, Bratislava, dostupné na: <https://www.mfsr.sk/sk/financie/institut-financnej>

[politiky/strategicke-materialy/narodny-program-reforiem/narodny-program-reforiem.html](https://www.gov.sk/politiky/strategicke-materialy/narodny-program-reforiem/narodny-program-reforiem.html)

- IVPR (2020): 22.október – Deň rovnosti v odmeňovaní žien a mužov (tlačová správa), Bratislava, dostupné na: <https://ivpr.gov.sk/22-oktober-den-rovnosti-v-odmenovani-zien-a-muzov-tlacova-sprava>
- Kay, M. (2019): Peppa Pig“ Introducing Mandy Mouse Is a Major Moment for Disability Representation, in teenVogue, 30.5.2019, dostupné na: <https://www.teenvogue.com/story/peppa-pig-mandy-mouse-disability-representation>
- KPMG (2018): Ex post hodnotenie dopadov implementácie Národného strategického referenčného rámca na dosiahnutie strategického cieľa NSRR, Aktívne opatrenia na trhu práce, Úrad podpredsedu vlády SR pre informatizáciu a investície, Bratislava.
- Machlica, G., Žudel, B. a Hidas, S. (2014): Bez práce nie sú koláče, Komentár k analýze Unemployment in Slovakia, IFP Policy paper 30, IFP, Bratislava.
- McKay, P. a Avery, D. (2005): Diversity recruitment could backfire, in Journal of Management Inquiry, Vol. 14 No. 4, Sage Publications.
- Mental Health Commission of Canada. (2019). A Practical Toolkit to Help Employers Build an Inclusive Workforce. Ottawa, dostupné na: <https://www.mentalhealthcommission.ca/English/media/4192>
- OECD (2020): All Hands In? Making Diversity Work for All, OECD Publishing, Paris, dostupné na: <https://doi.org/10.1787/efb14583-en>
- Pietruchová, O. (2012): Rodový audit v štátnej správe a uplatňovanie všeobecne záväzných právnych predpisov pre oblasť rodovej rovnosti, MPSVaR SR, Bratislava, dostupné na: https://www.gender.gov.sk/wp-content/uploads/2014/10/metodika_auditu_verejnej_spravy.pdf
- Polačková, Z. (2018): Disability and the labour market in Slovakia, in Labour market in Slovakia 2019+, ed. Stefanik.M., CSPV SAV, EÚ SAV, UK, Bratislava.
- PwC (2018): Prieskum v oblasti diverzity a inklúzie na Slovensku 2018, dostupné na: <https://www.pwc.com/sk/sk/publikacie/prieskum-diverzity-a-inkluzie-2018.html>
- The Lewin Group (2002): Indicators of Cultural Competence in Health Care Delivery Organizations: An Organizational Cultural Competence Assessment Profile, The Health Resources and Services Administration U.S. Department of Health and Human Services, dostupné na:

http://archive.mhsoac.ca.gov/Meetings/PriorMeetings_2014/docs/Meetings/2014/April/CLCC_041614_Tab4_IndicatorsOfCulturalCompInHealthCare.pdf

- Thomas, D. (2004): Diversity as Strategy, in Harvard Business Review, September 2004, dostupné na: <https://hbr.org/2004/09/diversity-as-strategy>
- Trend Analysis (2019): Najväčší zamestnávateľia Slovenska, Trend, 6.11.2029, dostupné na: <https://www.trend.sk/trend-archiv/najvacsi-zamestnavatelia-slovenska>
- Stredisko (2016): Monitorovanie a vyhodnocovanie účinnosti dočasných vyrovnávacích opatrení v podmienkach Slovenskej republiky, Stredisko, Bratislava. Dostupné na: <http://www.snslp.sk/#menu=2823>
- ÚHP (2020): Revízia výdavkov na skupiny ohrozené chudobou alebo sociálnym vylúčením, MF SR, MPSVaR SR, MŠVVŠ ŠR, Bratislava, dostupné na: <https://www.mfsr.sk/sk/financie/hodnota-za-peniaze/revizia-vydavkov/ohrozene-skupiny/>
- ÚHP (2020a): Revízia výdavkov zamestnanosti a odmeňovania vo verejnej správe, Záverečná správa, MF SR, Bratislava.
- ÚVO (2020): Informácia o celkovom štatistickom vyhodnotení procesu verejného obstarávania za rok 2019, ÚVO, Bratislava.