

Od rodičovských komunit po zážitkové workshopy: ako firmy na Slovensku budujú inkluzívnu kultúru

3.6.2026 - | Nadácia Pontis

Najúspešnejšie inkluzívne iniciatívy vo firmách často nevznikajú na HR oddeleniach ani na základe firemných stratégií. Reagujú na konkrétne potreby zamestnanectva - od návratu po rodičovskej dovolenke cez psychologické bezpečie až po vytváranie rovnosti príležitostí. Diskusia pri príležitosti Dňa diverzity ukázala, že najväčší dopad nemajú vždy najdrahšie projekty, ale aktivity, ktoré riešia reálne problémy ľudí.

Inklúzia sa vo firmách čoraz menej spája s jednorazovými aktivitami či internými kampaňami. Organizácie, ktoré sa tejto téme venujú dlhodobo, hovoria skôr o systematickom budovaní firemnej kultúry, psychologického bezpečia a prostredia, v ktorom môže každý človek naplno rozvíjať svoj potenciál. O svojich skúsenostiach diskutovali v bratislavskom Dome hudby Katarína Annušová z Deutsche Telekom Services Europe Slovakia, Filip Matiaško z NN Životnej poisťovne a Martina Bednár zo SAP Austria. Podujatie pri príležitosti Dňa diverzity organizovala Charta diverzity Slovensko v spolupráci s Bratislavským kultúrnym a informačným strediskom (BKIS).

Práve preto sa aj jazyk vo firmách postupne mení. Kým diverzita hovorí o tom, kto v organizácii pracuje, inklúzia a rovnosť príležitostí riešia, či má každý človek rovnaký prístup k príležitostiam, rozvoju a podpore. *„Prestali sme používať slovo diverzita a viac hovoríme o inklúzii a rovnoprávnosti, a tie prepájame aj s dobrovoľníctvom. Ľudia tak lepšie chápu, že ide o tému, ktorá sa týka všetkých,“* povedal F. Matiaško.

Najlepšie iniciatívy vznikajú z konkrétnej potreby

Spoločným menovateľom mnohých úspešných aktivít nie je veľký rozpočet ani globálna stratégia. Vznikajú ako reakcia na konkrétnu situáciu alebo bariéru, ktorú ľudia vo firme zažívajú. V Deutsche Telekom Services Europe Slovakia sa impulzom stala skúsenosť rodičov vracajúcich sa po rodičovskej dovolenke. *„Začali sme odhaľovať medzery v smerniciach aj v komunikácii manažérov s ľuďmi na rodičovskej dovolenke. Vznikla komunita Family Power Up, ktorá sa snažila tieto problémy pomenovať a prinášať riešenia,“* uviedla K. Annušová. Postupne sa z iniciatívy stala platforma, ktorá pomáha identifikovať potreby rodičov a prenášať ich smerom k vedeniu firmy.

Martina Bednár zo SAP Austria pripomenula, že silným impulzom bývajú aj spoločenské udalosti. *„Po útoku pred Teplárňou sme cítili potrebu poskytnúť ľuďom bezpečný priestor a jasne komunikovať podporu navonok aj dovnútra firmy.“* Podľa diskutujúcich práve osobná angažovanosť odlišuje aktivity, ktoré prežijú niekoľko mesiacov, od tých, ktoré sa stanú prirodzenou súčasťou firemnej kultúry.

Inklúzia sa nebuduje smernicami

Mnohé firmy dnes disponujú internými politikami, smernicami či benefitmi. Skúsenosti však ukazujú, že skutočný rozdiel vytvára až každodenná prax. *„Inklúzia nie je stratégia. Je to súčasť života firmy. Môžete mať smernice, benefity aj procesy, ale ak ich ľudia nežijú, zostanú len na papieri,“* povedala M. Bednár. Práve preto rastie význam zamestnaneckých komunit, ambasádorov a aktivít, ktoré pomáhajú vytvárať bezpečné a prijímajúce prostredie.

V spoločnosti NN sa napríklad osvedčili dúhové šnúrky na identifikačných kartách. Na prvý pohľad ide o detail, no práve takéto symboly môžu fungovať ako tzv. tichá signalizácia bezpečného prostredia. Pre človeka, ktorý si nie je istý, či môže byť v práci sám sebou, predstavujú jasný signál prijatia a podpory. *„Keď začali ambasádori nosiť dúhové šnúrky, postupne sa pridávali ďalší kolegovia a kolegyně. Bol to jednoduchý spôsob, ako ukázať, že vytvárame bezpečné prostredie, a v súčasnosti nosia dúhovú šnúrku tri štvrtiny zamestnanectva firmy,“* dodal F. Matiaško.

Veľký dopad nemusí znamenať veľký rozpočet

Ako potvrdili skúsenosti diskutujúcich, úspech nezávisí od výšky investície, ale od toho, či aktivita rieši reálnu potrebu zamestnanectva. Príkladom sú detské kútiky a herne v Deutsche Telekom Services Europe Slovakia. *„Vytvorili sme priestory, kde môžu byť deti počas dňa prítomné na pracovisku. V lete býva problém s kapacitou. To je asi najlepší dôkaz, že aktivita funguje,“* povedala K. Annušová.

Firma tiež organizuje Cultural Brunch – stretnutia, na ktorých kolegovia z rôznych krajín predstavujú svoju kultúru, tradície a národné jedlá. *„Máme veľa medzinárodných kolegov a kolegýň. Chceme vytvárať priestor na vzájomné spoznávanie a integráciu.“*

V NN poisťovni zarezonovali najmä zážitkové formáty. *„Veľký ohlas mal workshop s organizáciou EDUMA. Zamestnanci a zamestnankyne mohli prostredníctvom virtuálnej reality nahliadnuť do každodenných situácií ľudí, ktorí čelia zdravotným, sociálnym či ekonomickým prekážkam. Takéto zážitky majú často väčší dopad ako klasické školenia,“* priblížil F. Matiaško. Avšak aktivity s najvyššou účasťou bývajú často tie najjednoduchšie. *„Jedlo funguje vždy,“* zhodli sa s úsmevom diskutujúci. Práve nízkoprahové komunitné podujatia bývajú často prvým krokom k otvoreniu náročnejších tém.

Čítajte tiež:

Dať o jednu otázku menej. Aj to pomáha pri podpore rodovej rovnosti
Nevzdávahme sa toho, čo funguje a komunikujme lepšie

Firmy sa učia aj z vlastných chýb

A čo na podporu inklúzie nefunguje? *„Na začiatku sme komunikovali veľa aktivít naraz a príliš sme sa sústredili na jednu tému. Zo spätnej väzby nám vyšlo, že potrebujeme spomaliť a venovať sa širšiemu spektru oblastí,“* uviedol F. Matiaško. Diskutujúci sa tiež zhodli, že firmy by nemali predpokladať, čo zamestnanectvo potrebuje, ale pravidelne si pýtať spätnú väzbu a na jej základe upravovať svoje aktivity.

Bez podpory vedenia sa z inklúzie stáva dobrovoľníctvo

Najsilnejším odkazom celej diskusie bolo zdôraznenie dôležitosti úlohy vedenia. Hoci mnohé iniciatívy vznikajú zdola, bez podpory manažmentu sa len ťažko rozvíjajú a dlhodobo udržujú. Skúsenosti firiem ukazujú, že ak nemá téma vyčlenený čas, zdroje a podporu vedenia, zostáva závislá od dobrovoľníckej práce jednotlivcov. *„Zapojenie členov boardu bolo pre nás prelomové. Každý z nich prevzal patronát nad konkrétnou témou. Zrazu mala inklúzia oveľa väčšiu viditeľnosť aj podporu,“* hovoril F. Matiaško. Aj K. Annušová upozornila, že firmy by mali venovať viac pozornosti rozvoju manažérov a manažérok: *„Empatia a vytváranie psychologického bezpečia by nemali byť bonusom. Mali by byť základnou výbavou každého lídra.“* Práve manažment totiž rozhoduje o tom, či sa zamestnanci a zamestnankyne cítia vypočutí, rešpektovaní a podporovaní aj v náročných životných situáciách.

Čo môžete urobiť už zajtra

Inklúzia nie je jednorazový projekt ani cieľová stanica. Ide o dlhodobý proces, ktorý sa buduje postupne prostredníctvom každodenných rozhodnutí, nastavených procesov a spôsobu, akým organizácia pristupuje k svojim ľuďom. To však neznamená, že výsledky sú v nedohľadne. Práve naopak – mnohé zmeny, ktoré podporujú inkluzívnejšie pracovné prostredie, možno zaviesť okamžite.

Mnohé organizácie dnes riešia podobné výzvy. Nemá preto zmysel začínať od nuly. *„Inšpirujte sa navzájom. Výmena skúseností medzi firmami má obrovskú hodnotu,“* odporučila prítomným M. Bednár. Zároveň vyzdvihla význam zapájania sa do odborných komunít a lokálnych sietí, ako sú Charta diverzity či Business Leaders Forum, kde si firmy môžu vymieňať skúsenosti a overené postupy.

Úspech aktivít často nezávisí len od ich obsahu, ale aj od toho, ako sú komunikované. Jednoduchou zmenou je posielanie pozvánok priamo do kalendárov namiesto spoliehania sa výlučne na e-mailovú komunikáciu. Svoju úlohu zohráva aj kombinovanie rôznych komunikačných kanálov či prepájanie tém s aktivitami, ktoré oslovujú širšie publikum.

Inklúzia sa začína už v každodennej spolupráci tímov. F. Matiaško odporúča meniť dynamiku porád a vytvárať viac priestoru pre zapojenie rôznych typov osobností. *„Na poradách sa snažíme strieďať ľudí, ktorí ich vedú, aby dostal príležitosť každý,“* dodal. Pomôcť môžu aj anonymné digitálne nástroje na zber nápadov a spätnej väzby, ktoré dávajú priestor aj ľuďom, ktorí sa v skupinových diskusiách ozývajú menej často.

<https://www.nadaciapontis.sk/novinky/od-rodicovskych-komunit-po-zazitkove-workshopy-ako-firmy-n-a-slovensku-buduju-inkluzivnu-kulturu>