



Diverzita

Gabriela Říhová | 6.12.2021



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

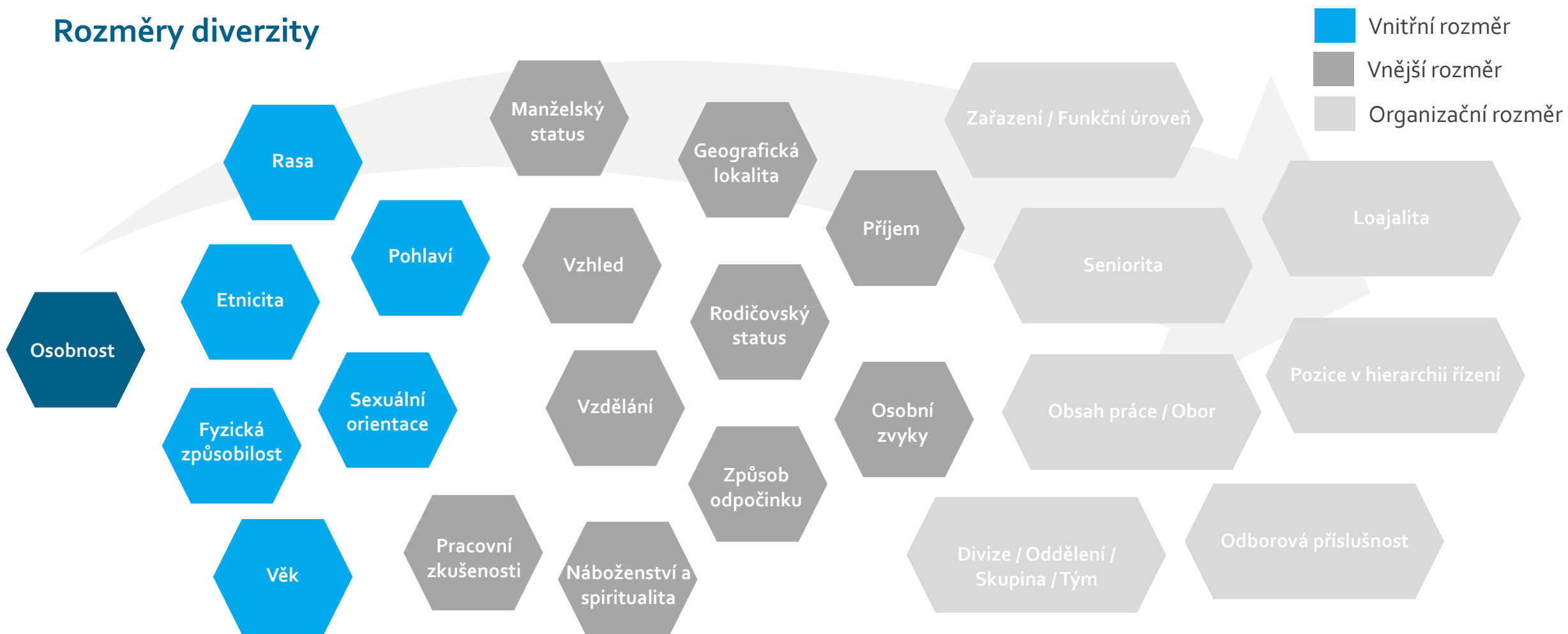


Obsah

- Diverzita a Inkluze
- Diverzity Management
- Rozměry a výzvy diverzity
- Genderová výzva ve vztahu k výkonnosti firmy
- Ostatní diverzita ve vztahu k výkonnosti firmy
- Shrnutí

Diverzita a Inkluze

Rozměry diverzity



Zdroj: vlastní, dle Gardenswartz, Rowe (2003)

Diversity Management

- Řízení různorodosti neboli Diversity Management, je manažerským přístupem, jenž prosazuje různorodost na pracovišti jako jeden z prostředků **vyšší efektivity práce** (Brodský, 2008).
- Diversity Management definujeme jako „aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu **orientovaného na budoucnost**, spočívajícího v **akceptaci a využívání určitých rozdílů a podobností** jako potenciální hnací síly organizace“ (Keil, 2007).
- Koncepce Diversity Managementu vychází z přirozené různorodosti společnosti. **Reflektuje rovné příležitosti a diskriminaci**, postihuje work-life balance a age management (Kociánová, 2010) .
- Diversity Management vytváří podmínky pro proces adaptace, který směřuje k integraci. Jedná se o **oboustranné přizpůsobování se osob**. Pro společnost to pak znamená naučit se chápat příčiny odlišností osob a porozumět jejich potřebám (Sokolovský, 2009).
- Diversity Management definujeme jako **proces plánování pro organizování, řízení a podporu mixu společenské různorodosti**, který přináší měřitelný rozdíl pro výkon organizace (Hubbard, 2004).

Rozměry a výzvy diverzity

- Diverzita pracovní síly pohání ekonomický růst a přispívá k úspěchu jednotlivých organizací i celkové ekonomiky. Diverzita slibuje velké výhody, ale také představuje velké výzvy (Goldberg, Kessler a Govern, 2019).

Výzvy diverzity

- Jak podporovat rozvoj v oblasti rozmanitosti?
- Jak zvyšovat rozmanitost na pracovišti?
- Jak se vyvarovat stereotypům a předsudkům?
- Jak efektivně zapojit manažery do řešení problémů?

Genderová diverzita ve vztahu k výkonnosti firem

- Prokazatelné výsledky výzkumů o pozitivním vlivu na výkon firmy jsou: pokud se nachází na ředitelských pozicích ženy a pokud se vyskytuje žena v exekutivní funkci. Genderová diverzita se více pozitivně projeví v managementu výrobních firem a při nižším množství přesčasů (Nakagawa, 2015).

Ukazatele

- ROA (rentabilita)
- Tobin's Q
- Cost-to-income ratio

Výhody diverzity

Zvýšení produktivity

Reputace společnosti

Kreativita

Sdílení zkušeností

Mentoring

Více pohledů na problém

Lepší reflektování zákazníků

Zdroj: vlastní

Ostatní diverzita ve vztahu k výkonnosti firem

- **Diverzita:**

- kulturní,
 - pracovních pozic ve firmě,
 - demografická,
 - Vzdělání...
-
- Potvrdilo se, že demografická diverzita a diverzita ve vzdělání mají jednoznačně pozitivní vliv na výkon firem.

Zdroj: vlastní, dle Backman a Kohlhas (2020)

Generace X, Y, Z



Baby boomers

- Narození po 2. sv. válce
- Nejpočetnější generace
- Politická nerovnováha, velké změny
- „Život je práce“
- Loajalita
- Konzervativní



X

- 1965 – 1980
- Rozvoj technologií
- Nejvíce soběstačná gen.
- Rovnováha mezi prac. a osobním životem
- Více otevření novým příležitostem
- Svoboda, samostatné rozhodování
- „Pracuj, abys žil“



Y

- 1981 – 2000 (mileniálové)
- Technologicky zdatná gen.
- Adaptační schopnosti, otevřenost ke změnám
- Odmítavý postoj k direktivnímu vedení
- Méně loajální
- „Nejprve žij, pak pracuj“
- Rovnováha mezi osobním a pracovním životem



Z

- Individualismus, vlastní cesta
- Obrovský vliv technologií
- Kreativita
- Vizualní způsob učení
- Multitasking

Zdroj: vlastní, dle Armstrong (2007)

Shrnutí

Diversity Management je součástí agendy HR už dostatečně dlouhou dobu, prozatím ale nebyly prostudovány veškeré aspekty diverzity. Existují takové druhy diverzity, které byly jen málo či vůbec zohledněny. Je velmi důležité se věnovat jejich studiu, abychom lépe pochopili vliv diverzity a objektivně ji zhodnotili.

Zdroje

- Armstrong, M. (2020) Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.
- Backman, M., & Kohlhase, J. E. (2020). *onlinelibrary.wiley*. Načteno z onlinelibrary.wiley: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jors.12488>
- Bhadury, a kol. (2000) Maximising workforce diversity in project teams: a network flow approach. *Omega: The International Journal of Management Science*. Vol. 28, No. 2.
- Bloomberg (2020). Why inclusion matters now more than ever. *Bloomberg*. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/company/stories/why-inclusion-matters-now-more-than-ever/>
- Brahma, S., Nwafor, C., & Boateng, A. (2020). *onlinelibrary.wiley*. Načteno z onlinelibrary.wiley: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/ijfe.2089>
- Brodský, Z., & Teturová, V. (2008). Diversity management současný trend řízení. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration*, (13), 23-27. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/diversity-management-současný-trend-řízení/docview/2265546302/se-2>
- Burrell, L. (2016). We just can't handle diversity. *Harvard Business Review*, 94(7/8).
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The Paradox of Meritocracy in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4).
- Catalyst (2020). Why Diversity and Inclusion Matter (Quick Take). *Catalyst*. Retrieved from <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>
- Cox, T.H. Jr (1993), "*Cultural Diversity in Organizations*" (*Kulturní rozmanitost v organizacích*): *Theory, Research & Practice*, Berrett Koehler, San Francisco, Kalifornie.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 14.
- Donnelly, G. (2018). The number of black CEO's at Fortune 500 Companies is at its lowest since 2002. *The New York Times*. Retrieved from <https://fortune.com/2018/02/28/black-history-month-black-ceos-fortune-500>.
- Ely, R. J., Thomas, A. D. (2001). Cultural Diversity at Work: the Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administration Science Quarterly*, 46(2).
- Fluery, M. T. L. (1999). The Management of cultural Diversity. *Industrial Management & Data Systems*, 99(3).
- Formánková, L., Maříková, H., Křížová, A., Čermáková, M. (2015) Diverzita v praxi: Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti/. 1. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky. ISBN 978-80-7330- 266-5. Dostupné také z: http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/metodika_diverzita_v_praxi_0.pdf
- Gardenswartz, L., Rowe, A. (2003) *Diverse Teams at work: capitalizing on the power of diversity*. Society for Human Resource Management, 2003.
- Galletta, S., Mazzù, S., Naciti, V., & Vermiglio, C. (2021). *onlinelibrary.wiley*. Načteno z onlinelibrary.wiley: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.2191>
- Goldberg, S. R., Kessler, L. L., & Govern, M. (2019). Fostering diversity and inclusion in the accounting workplace. *The CPA Journal*, 89(12).

Zdroje

- Greenberg, J. (2004). *Workplace Diversity: Benefits, Challenges, and Solutions*. [online] [cit. 2012-05-12]. Dostupné z: <http://www.diversityworking.com/emploxerZone/diversityManagement/?id=9>.
- Harrison, D. A., Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity Constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4).
- Harrison, D. A., Price, K. H., Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1).
- Harrison, D. A., Sin, H. S. (2005). What is diversity and how should it be measured? In: Konrad, A. M., Prasad P., Pringle J. K. (Eds.), *Handbook of workplace diversity*, CA: Sage Publications, Newbury Park.
- Hewlett, S. (2012). Too many people of color feel uncomfortable at work. *Harvard Business Review*.
- Horváthová, P., Bláha, J., Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Vydání 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- Hubbard, E. E. (2004). *The diversity scorecard: Evaluating the impact of diversity on organizational performance*. 1st ed., Routledge, Oxford
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *mckinsey*. Načteno z mckinsey: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Diversity matters. *McKinsey & Company*, 1(1).
- Keil, M. et al. (2007). *Diversity Management*. International Society for Diversity Management. [online] [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: www.idm-diversity.org.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnost a metody personální práce*. 1. vyd., Grada Publishing, Praha.
- Krontorádová, M. (2013). Workforce diversity studentu generace Y ekonomického zaměření/Workforce diversity of generation Y students of economics-oriented fields of studies. *Trendy Ekonomiky a Managementu*, 7(17), 90-100. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/workforce-diversita-studentu-generace-y/docview/1511020755/se-2>
- Loden, M. a Rosener, J. (1991), Workforce America. Managing Diversity as a Vital Resource, Business One-Irwin, Homewood, IL.
- Lorenzo, R., Voigt, N., Tsusaka, M., Krentz, M., & Abouzahr, K. (2018). How diverse leadership teams boost innovation. *Boston Consulting Group, January*, 23.
- Lumadi, M.W. (2008), "Managing diversity at higher education and training institutions: a daunting task", *Journal of Diversity Management*, Vol. 3 No. 4, s. 1-10
- Murad, S., Kalousová, P., Štern, P., Hanuš, P. (2018) *Diverzita a pracovní trh ve 21. století*. První vydání. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. ISBN 978-80-907129-0-4.
- Nakagawa, Y. (2015). *core.ac*. Načteno z core.ac: <https://core.ac.uk/download/pdf/268109578.pdf>

Zdroje

- Provasi, R., & Harasheh, M. (2020). *onlinelibrary.wiley*. Načteno z onlinelibrary.wiley: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.2037>
- Schubert, S. & S. Tavassoli (2020) Product Innovation and Educational Diversity in Top and Middle Management Teams, *Academ of Management Journal*, Vol. 63, No. 1
- Singh, V., Point, S. Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison. *Long Range Planning*. No. 37, 2004.
- Sokolovský, T. a kol. (2009). Informace o problematice diverzity a Diversity Management. Pracovní materiál projektu KA č. 2 „Diverzita pro OZP“. OP LZZ.RČP:CZ.1.04/5.1.01./12.00069. [online] [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf
- Sokolovský, Tomáš, 2010. Sdílení informací o Diversity Management(DiM) a Disability Management(DaM) v českých podmínkách [online]. Ostrava: CVIV [cit. 2020-12- 01]. Dostupné z:<https://www.diverzitaproozp.cz/system/files/05%20Tom%C3%A1%C5%A1%20Sokolovsk%C3%BD%20-62%20Sd%C3%ADlen%C3%AD%20zku%C5%A1enost%C3%AD%20o%20Diversity%20Management.pdf>
- Tsui, A. S., Egan T. D., O'Reilly C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 37.
- Van Knippenberg, D., Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, s. 515–541. Velišková, H. (2005–2013). *Výklad pojmu diverzita*. [online] [cit. 2013-05-30]. Dostupné z: http://www.diversitymanagement.cz/diversity_management.php?id=8.
- Vedantam, S. (2015). Despite Improving Job Market, Blacks Still Face Tougher Prospects. Retrieved from <https://www.npr.org/2015/10/01/444912628/despite-improving-job-market-blacks-still-face-tougher-prospects?t=1637863002860>
- Vraná Nejedlá, K. (2015) DIVERZITA A INKLUZE: Návrh aplikace zásad diverzity a inkluze ve firmě XY, Magisterská diplomová práce.

Fakulta podnikohospodářská

Vysoká škola ekonomická v Praze
nám. Winstona Churchilla 4
130 67 Praha 3 – Žižkov

<https://fph.vse.cz/>



Ing. Gabriela Říhová, Ph.D.

Akademický pracovník / Katedra personalistiky

gabriela.rihova@vse.cz





EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

