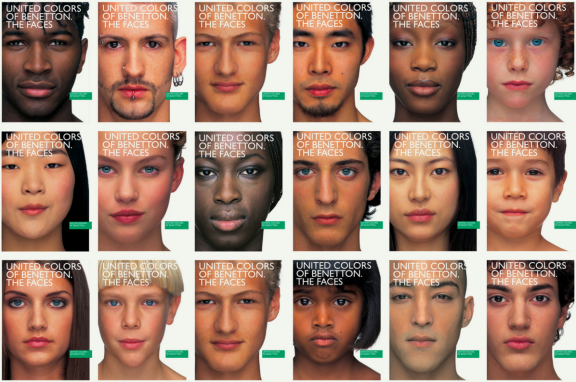


MUNI  
ECON

# Psychologie pro ekonomy

Diverzita v organizacích

# diverzita



Dangtran (2016)

# pojem diverzita

## diverzita (diversity)

Diverzita je míra, do jaké jsou si členové skupiny podobní nebo odlišní.

# 1. formy diverzity

# formy diverzity: př. 1

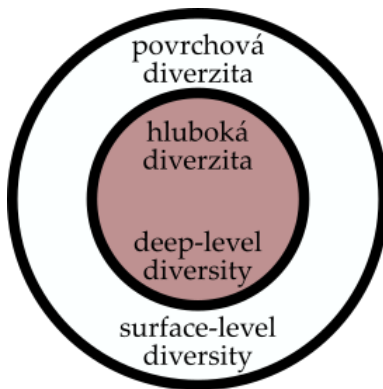


# formy diverzity: př. 2



# dvě úrovně diverzity

## povrchová a hluboká diverzita





## povrchová diverzita: vymezení a příklady

### povrchová diverzita (surface-level diversity)

Povrchová diverzita označuje míru podobnosti nebo odlišnosti ve vlastnostech, které jsou lehce rozeznatelné, viditelné.

### povrchová diverzita (surface-level diversity)

pohlaví, etnická příslušnost, vzdělání, viditelná postižení, ...

## hluboká diverzita: vymezení a příklady

### hluboká diverzita (deep-level diversity)

Hluboká diverzita označuje míru podobnosti nebo odlišnosti ve vlastnostech, které nejsou lehce rozeznatelné, viditelné.

### hluboká diverzita (deep-level diversity)

hodnoty, přesvědčení, způsoby uvažování, alergie, ...

# čtyři dimenze diverzity

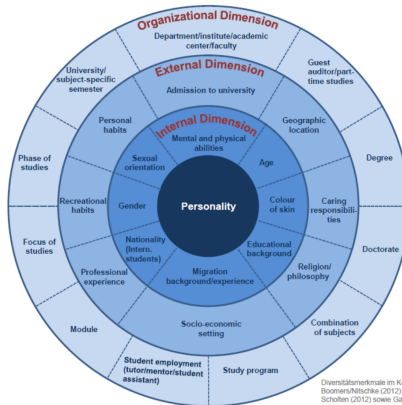
# kolo dimenzí diverzity

Gardenswartz and Rowe (2016)



# kolo dimenzí diverzity: aplikace

Boomers and Nitschke (n.d.)



Diversitätsmerkmale im Kontext der Hochschule, Boomers/Nitschke (2012) in Anlehnung an Leicht-Scholten (2012) sowie Gardenzwartz/Rowe (1994).

## 2. klíčové charakteristiky

# schopnosti: vymezení

## schopnosti: intelektuální a fyzické

### schopnost (ability)

Schopnost je potenciál jednotlivce vykonávat různé činnosti.

### fyzické schopnosti (physical abilities)

Fyzické schopnosti označují potenciál jednotlivce vykonávat úkoly, které vyžadují vytrvalost, zručnost, sílu a podobné vlastnosti.

### rozumové schopnosti (intellectual abilities)

Rozumové schopnosti označují potenciál jednotlivce vykonávat mentální aktivity.



## fyzičné schopnosti: přehled

| <b>schopnost</b>      | <b>popis</b>   |
|-----------------------|--|
| Dynamická síla        | Schopnost vyvinout svalovou sílu v čase.                                 |
| Pevnost trupu         | Schopnost vyvinout svalovou sílu v trupu.                                |
| Statická síla         | Schopnost vyvinout sílu proti vnějším předmětům.                         |
| Výbušná síla          | Schopnost rozšířit maximální energii v jedné nebo řadě prudkých akcí.    |
| Rozsah flexibility    | Schopnost pohybovat svaly trupu a zad v určitém rozsahu.                 |
| Dynamická flexibilita | Schopnost provést rychlé, opakované ohyby.                               |
| Koordinace těla       | Schopnost koordinovat současné akce různých částí těla.                  |
| Balanc                | Schopnost udržovat rovnováhu i přes působení sil rovnováhu narušujících. |
| Výdrž                 | Schopnost pokračovat v (maximálním úsilí) vyžadujícím dlouhodobou snahu. |

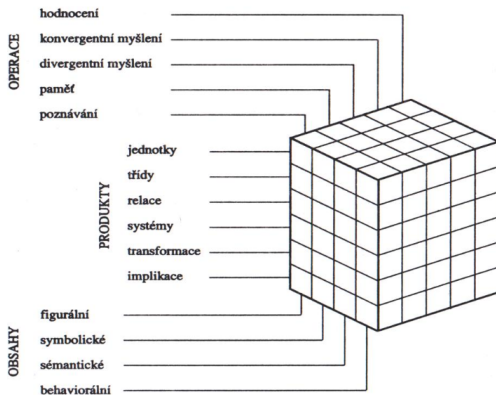
# intelektuální schopnosti: IQ I/II

- Alfred Binet a Theodor Simon
  - začátek 20. stol. inteligenční škály a testy pro školáky
- Lewis Madison Terman
  - 1916 – Stanfordská revize Binet-Simonova testu
- Robert Yerkes
  - První světová válka – Army alfa (verbální test) a Army beta (neverbální test)
- Charles Edward Spearman
  - g (general) = obecná inteligence
  - s (special) = speciální nadání

# intelektuální schopnosti: IQ II/II

- Horn-Cattellova Gf-Gc teorie
  - Gf = fluidní inteligence
  - Gc = krystalická inteligence
- David Wechsler
  - 1955 – WAIS
  - 2008 – WAIS IV
- Joy Paul Guilford
  - Guilford's Structure of Intellect (SI) – 120 dimenzí
- ...

# Guilfordův model inteligence



# WAIS IV

- verbální schopnosti
  - verbální porozumění
  - pracovní paměť
- performační schopnosti
  - percepční uspořádání
  - rychlost zpracování informací

# dimenze rozumových schopností v OB

Robbins and Judge (2017)

| Faktor  | Popis   | Příklad                   |
|---|---|---------------------------|
| Talent na čísla<br>(Number aptitude)                | Schopnosti v oblasti aritmetiky<br>(rychlost a přesnost).   | účetní                    |
| Slovní porozumění<br>(Verbal comprehension)         | Schopnost porozumění textu nebo mluvenému<br>slovu (porozumění významům a vztahům mezi<br>slovy). | kuchař                    |
| Percepční rychlost<br>(Perceptual speed)            | Schopnost vnímání vizuálního podnětů, jejich<br>podobnosti a rozlišnosti (rychlost a přesnost).   | grafik                    |
| Induktivní usuzování<br>(Inductive reasoning)       | Schopnost zobecnění a řešení problémů<br>na základě jejich podobnosti.                            | marketingový<br>pracovník |
| Deduktivní usuzování<br>(Deductive reasoning)       | Schopnost vyvozování adekvátních závěrů<br>z dané situace.  | supervizor                |
| Prostorová představivost<br>(Spatial visualization) | Schopnost vizualizace objektů v prostoru.   | architekt                 |
| Paměť<br>(Memory)                                   | Schopnost vybavování minulých události<br>(rychlost a přesnost).                                  | prodavač                  |

# biografické charakteristiky

## Biografické charakteristiky a organizační chování

### biografické charakteristiky (biographics characteristics)

Vlastnosti, které jsou objektivní a zpravidla snadno dostupné z osobních záznamů.

Biografické charakteristiky jsou většinou součástí povrchové diverzity.

### biografické charakteristiky (biographics characteristics)

věk, pohlaví, rasa, délka pracovního poměru, ...



**věk**

## věk: otázky

- podíl věkových skupin
- pracovní výkon a věk
- další jevy: pracovní spokojenost, ...
- ageismus

## věk: ageismus

ageismus (ageismus)

Ageismus označuje předsudečné postoje na základě věku.

# věk: Trh práce v ČR – 1993 až 2017

Český statistický úřad (2018)

| Roky          | 1993    |     | 1999    |     | 2005    |     | 2011    |     | 2017    |     |
|---------------|---------|-----|---------|-----|---------|-----|---------|-----|---------|-----|
| Celkem        | 4 873,5 |     | 4 764,1 |     | 4 764,0 |     | 4 872,4 |     | 5 221,6 |     |
| 15 až 19 let  | 284,9   | 6%  | 99,9    | 2%  | 32,6    | 1%  | 21,7    | 0%  | 22,9    | 0%  |
| 20 až 24 let  | 493,5   | 10% | 550,2   | 12% | 338,4   | 7%  | 280,9   | 6%  | 268,3   | 5%  |
| 25 až 29 let  | 532,5   | 11% | 580,2   | 12% | 639,2   | 13% | 533,2   | 11% | 532,2   | 10% |
| 30 až 34 let  | 547,2   | 11% | 546,4   | 11% | 670,5   | 14% | 666,6   | 14% | 588,0   | 11% |
| 35 až 39 let  | 689,6   | 14% | 556,6   | 12% | 587,3   | 12% | 764,8   | 16% | 710,5   | 14% |
| 40 až 44 let  | 750,4   | 15% | 644,5   | 14% | 593,7   | 12% | 633,0   | 13% | 844,6   | 16% |
| 45 až 49 let  | 705,7   | 14% | 695,7   | 15% | 600,3   | 13% | 622,5   | 13% | 670,5   | 13% |
| 50 až 54 let  | 479,2   | 10% | 633,9   | 13% | 641,3   | 13% | 560,2   | 11% | 630,8   | 12% |
| 55 až 59 let  | 224,0   | 5%  | 310,1   | 7%  | 475,0   | 10% | 520,6   | 11% | 522,0   | 10% |
| 60 až 64 let  | 91,0    | 2%  | 85,1    | 2%  | 131,7   | 3%  | 192,5   | 4%  | 304,0   | 6%  |
| 65 a více let | 75,4    | 2%  | 61,6    | 1%  | 54,1    | 1%  | 76,3    | 2%  | 127,7   | 2%  |

## věk: základní porozumění

- postupné zvyšování věku pracovníků:  
Český statistický úřad (2018)
- studie věku zaměstnance a jeho výkonu:  
Ng and Feldman (2008)
- studie věku zaměstnance a jeho spokojenosti:  
Ng and Feldman (2010)

# pohlaví a gender

# pohlaví a gender: otázky

- role žen a mužů
- pracovní výkon
- další jevy: pracovní spokojenost, ...
- sexismus

## pohlaví a gender: sexismus

### sexismus (sexism)

Sexismus označuje předsudečné postoje na základě pohlaví nebo genderové role.

### sexismus (sexism)

sexuální obtěžování, platová nerovnost  
(Křížková, Vohlídalová, Pospíšilová, & Maříková, 2017), ...

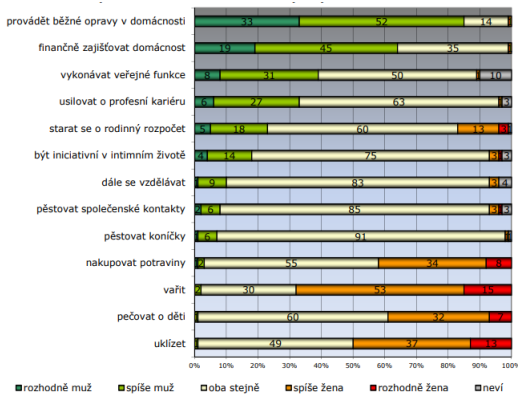
### sexuální obtěžování (sexual harrasment)

Jakákoli nechtěná/nevyžádaná/nekonsenzuální činnost sexuální povahy.



# pohlaví a gender: názory na role (v %)

Centrum pro výzkum veřejného mínění (2016)



Pozn.: Položky v grafu jsou řazeny sestupně podle dosaženého skóre souhlasu s tím, že činnost v rodině má vykonávat muž.

Zdroj: CVVM SOÚ AV ČR, v.v.i., Naše společnost 8. – 15. 2. 2016, 1080 respondentů starších 15 let, osobní rozhovor.

## pohlaví a gender: základní porozumění

- stereotypizace rolí:  
Centrum pro výzkum veřejného mínění (2016)
- podobný výkon:  
Robbins and Judge (2017)
- platová nerovnost:  
Křížková et al. (2017)
- sexismus

**národnost,  
státní a etnická příslušnost,  
rasa**

# **národnost, státní a etnická příslušnost, rasa: otázky**

- předsudky a biasy
- další jevy: pracovní spokojenost, ...
- rasismus

## rasa a etnický původ: rasismus

### rasismus (racism)

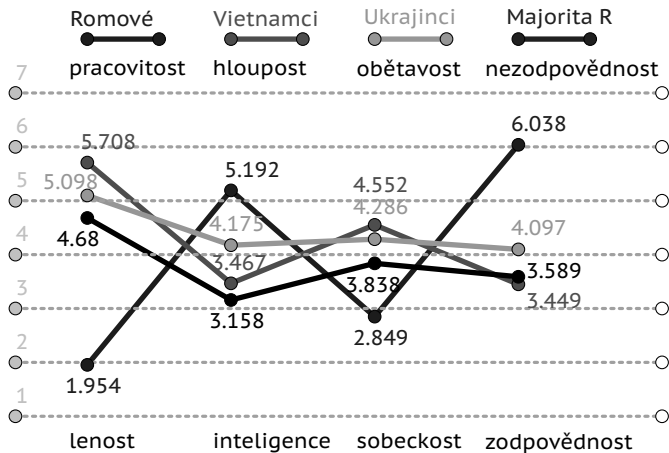
Rasismus označuje předsudečné postoje na základě rasy.

### rasismus (racism)

znevýhodňování, platová nerovnost, častější postihování ...

# rasa a etnický původ: stereotypní vnímání

Sociologický ústav (Akademie věd ČR) (2007); Šmídová, Vávra, and Čížek (2015)



## rasa a etnický původ: základní porozumění

- předsudky a biasy:  
Sociologický ústav (Akademie věd ČR) (2007)
- další jevy: pracovní spokojenost, ...:  
Šmídová et al. (2015)
- rasismus

# postižení



## postižení: otázky

- zjevná a skrytá postižení
- zapojení do pracovního procesu
- pracovní výkon
- další jevy: pracovní spokojenost, ...
- omezení a předsudky

# postižení

## postižení (disability/handicap)

Za postiženého považujeme člověka s fyzickými nebo mentálními omezeními, které podstatně limitují jednu nebo více jeho životních aktivit. Postižení mohou být zjevná, ale i skrytá.

## skrytá postižení (hidden disability/handicap)

poruchy vnímání, chronická choroba nebo bolest, poruchy myšlení nebo učení, poruchy spánku, psychologické choroby, ...

## postižení: základní porozumění

- zapojení do pracovního procesu:  
inkluze a podpora
- pracovní výkon, pracovní spokojenost, ...:  
Robbins and Judge (2017)
- další jevy: pracovní spokojenost, ...
- omezení a předsudky

# další charakteristiky

## **další charakteristiky ovlivňující organizační chování**

### ■ náboženství

- diskriminace vs. právo na svobodu projevu, vyznání

### ■ kulturní identita

- odlišnosti
- respekt

# další charakteristiky a organizační chování

- čas v zaměstnání  
(Robbins & Judge, 2017)
  - prediktor produktivity
  - spojen s pracovní spokojeností

# 3. diskriminace

## diskriminace: vymezení

### diskriminace (discrimination)

Diskriminace je uvědomění si rozdílu mezi věcmi. Často mluvíme o neférové diskriminaci (unfair discrimination), která označuje posuzování lidí na základě stereotypů spojených s jejich demografickou skupinou.



## diskriminace: příklady

- sexuální obtěžování
- zastrašování (intimidation)
- vysmívání a urážky (mockery and insults)
- vyčleňování (exclusion)
- nezdvořilost (incivility)
- diskriminační politika a praktiky

# diskriminace

## diskriminace (discrimination)

Uvědomění si rozdílu mezi věcmi. Často mluvíme o neférové diskriminaci (unfair discrimination), která označuje posuzování lidí na základě stereotypů spojených s jejich demografickou skupinou.

## diskriminace (discrimination)

vydělování, vyčleňování, nastavování odlišných podmínek ...

## stereotypizace

### stereotypizace (stereotyping)

Hodnocení osoby na základě vlastního vnímání skupiny, do které daná osoba náleží.

### stereotypizace (stereotyping)

Všichni X jsou Y ...

## hrozba stereotypu

### hrozba stereotypu (stereotype threat)

Míra, do jaké lidé vnitřně souhlasí s obecně negativním stereotypním vnímáním jejich skupiny.

### stereotypizace (stereotyping)

Jsem členem Y, tedy mám vlastnost X ...

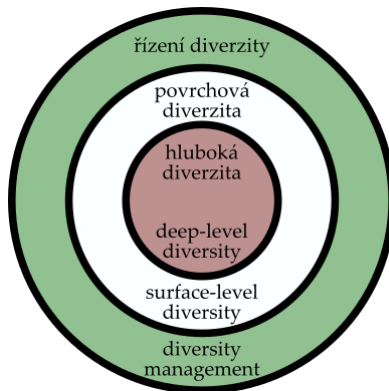
# 4. doporučení k řízení diverzity

## řízení diverzity: vymezení

### řízení diverzity (diversity management)

Procesy a programy, kterými se manažeři snaží zvýšit povědomí a citlivost k potřebám a rozdílům mezi jednotlivými členy skupiny.

# řízení diverzity: obecně



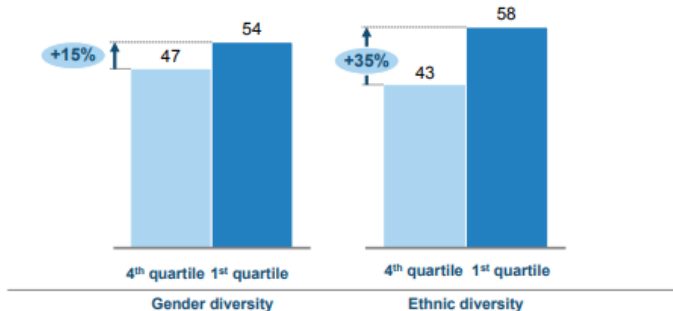
# Diversity Matters (na diverzitě záleží)

Hunt, Layton, and Prince (2015)

Exhibit 1

## How diversity correlates with better financial performance

Likelihood of financial performance above national industry median, by diversity quartile  
%



SOURCE: McKinsey Diversity Database



# Řízení diverzity A: procesy I/IV

Robbins and Judge (2017)



## Řízení diverzity: procesy II/IV

- **Přilákání, výběr, rozvoj, a udržení diverzních zaměstnanců**
  - změření zpráv o najímání
  - nezaujatost procesu najímání
  - pozitivní klima diverzity

## řízení diverzity: procesy III/IV

- **Diverzita ve skupinách**
  - komunikace a společná báze pro řešení úkolů
    - důraz na podobnost, společné zájmy a soudržnost

## Řízení diverzity: procesy IV/IV

### ■ Efektivní programy diverzity

- poučení o právních aspektech diskriminace
  - vytvoření vlastních zásad
  - podpora férového zacházení s lidmi
  - informovanost manažerů
  - osobního rozvoj a zvyšování schopností (všech)
- 
- **Diverzita je úspěšnější, pokud se týká všech, ne pouze jistých skupin zaměstnanců.**

## Řízení diverzity B: THE GREAT BRITISH DIVERSITY EXPERIMENT

Hunt et al. (2015)

1. změňte kreativní proces
2. přeškolte vedoucí
3. zaveďte Rooneyho pravidlo (Rooney Rule)
  - kvóta na interview, ne na volbu
4. budujte otevřenou síť a oslovte nové skupiny
5. buďte otevření a přístupní (stejně jako jsou budovy)

# SHRNUTÍ

# shrnutí

- úrovně diverzity
- charakteristiky osob
- diskriminace a neférová diskriminace
- řízení diversity
  
- **Diverzita není něčím, co lze snadno a je dobré eliminovat.**

## pojmy a koncepty I

- povrchová diverzita (surface-level diversity)
- hluboká diverzita (deep-level diversity)
- diskriminace (discrimination)
- stereotypizace (stereotyping)
- hrozba stereotypu (stereotype threat)
- biografické charakteristiky (biographical characteristics)
- pozitivní klima diverzity (positive diversity climate)
- schopnost (ability)
- rozumové schopnosti (intellectual abilities)
- univerzální rozumové schopnosti (general mental ability)
- fyzické schopnosti (physical abilities)
- řízení diverzity (diversity management)



## shrnutí



Kozohorský (2018)

# zdroje I

- Bennett, A. (2016). Case study: The great british diversity experiment. *FairPlay Ltd.*
- Boomers, S., & Nitschke, A. K. (n.d.). Teaching in the light of diversity.
- Centrum pro výzkum veřejného mínění. (2016). *Názory veřejnosti na roli muže a ženy v rodině - únor 2016: TISKOVÁ ZPRÁVA.*  
[https://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c2/a2029/f9/ov160315b.pdf](https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a2029/f9/ov160315b.pdf).  
([2018-08-16])
- Cleveland Ufology Project. (2018). *Welcome to the Cleveland Ufology Project.*  
<http://www.clevelandufo.com/>. ([2018-08-15])
- Dangtran, C. (2016). *The Faces - United Colors Of Benetton.*  
<https://www.behance.net/gallery/46568937/The-Faces-United-Colors-Of-Benetton>.  
([2018-08-15])
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2016). *Gardenswartz & Rowe: Why Gardenswartz & Rowe?*  
<https://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r>. ([2018-08-14])
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Diversity matters. *McKinsey & Company*, 1(1), 15–29.
- Klara.Vozechova. (2018). *Krychle inteligence.*  
[https://wikisofia.cz/images/b/b1/Krychle\\_inteligence.png](https://wikisofia.cz/images/b/b1/Krychle_inteligence.png). ([2018-08-16])
- Kozohorský, P. (2018). *Černošská holčička na reklamu na trdelník nepatří, tvrdila politička SPD.*  
[https://vary.idnes.cz/reklama-trdelnik-cernoska-politicka-vera-marikova-spd-kritika-rasismus-1ak-/vary-zpravy.aspx?c=A180608\\_145839\\_vary-zpravy\\_ba](https://vary.idnes.cz/reklama-trdelnik-cernoska-politicka-vera-marikova-spd-kritika-rasismus-1ak-/vary-zpravy.aspx?c=A180608_145839_vary-zpravy_ba).  
([2018-08-16])
- Křížková, A., Vohlídalová, M., Pospíšilová, K., & Maříková, H. (2017). *Aktuální rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR : hloubková analýza statistik a mezinárodní srovnání*. Ministerstvo práce a sociálních věcí.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Sociologický ústav (Akademie věd ČR). (2007). *Sociální distance 2007*. datovy soubor. ([2018-08-16])
- University of St Andrews. (2007). *Graham Priest*.  
<http://www.st-andrews.ac.uk/academic/philosophy/gp.html>. ([2013-10-18])

# zdroje II

Český statistický úřad. (2018). *Trh práce v ČR - časové řady - 1993 až 2017*.

<https://www.czso.cz/csu/czso/2031-k-vek-a-vzdelani-zamestnanych-v-nh-8wvmene3kd>.  
([2018-08-16])

Šmídová, M., Vávra, M., & Čížek, T. (2015). *Inventura předsudků*. Academia.

**M A S A R Y K  
U N I V E R S I T Y**