

MUNI
ECON

PSEK **Psychologie pro ekonomy**

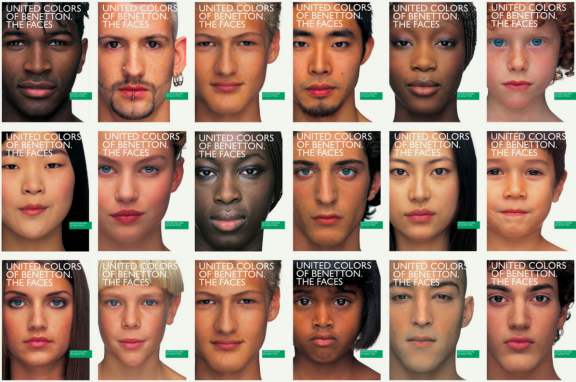
Diverzita v organizacích

Tomáš Ondráček

Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity

2024

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

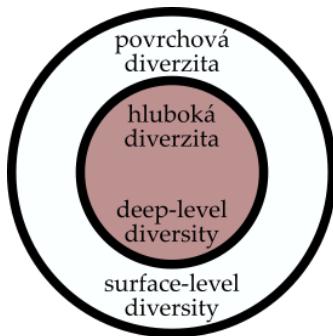


formy diverzity: př. 2



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

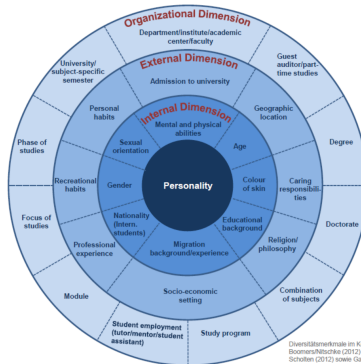
kolo dimenzí diverzity

Gardenswartz and Rowe (2016)



kolo dimenzí diverzity: aplikace

Boomers and Nitschke (n.d.)



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

schopnost	popis
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.

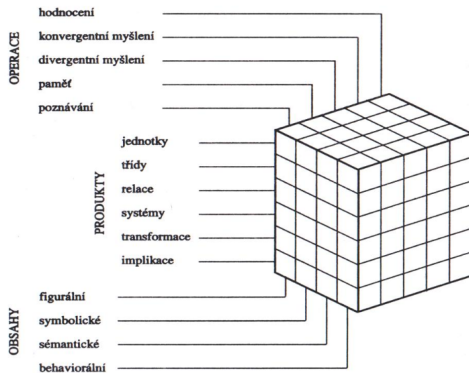
intelektuální schopnosti: IQ I/II

- 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



Klara.Vozechova (2018)

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



(artFido & Rezkallah, 2019)

pohlaví a gender: sexismus

sexismus (sexism)

Sexismus označuje předsudečné postoje na základě pohlaví nebo genderové role.

sexismus (sexism)

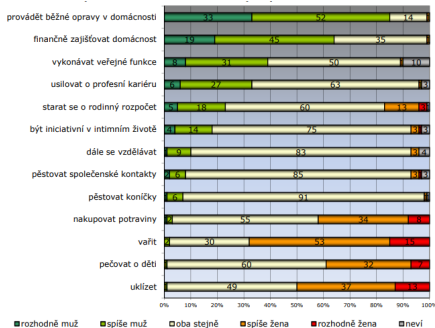
sexuální obtěžování, platová nerovnost
(Křížková, Vohlídalová, Pospíšilová, & Maříková, 2017), ...

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: rasismus



(artFido & Floyd, 2019)

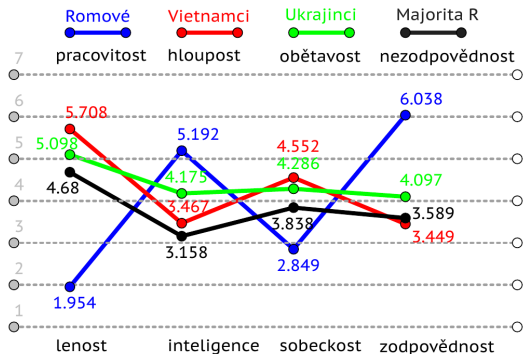
rasa a etnický původ: rasismus



(artFido & Floyd, 2019)

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 ...

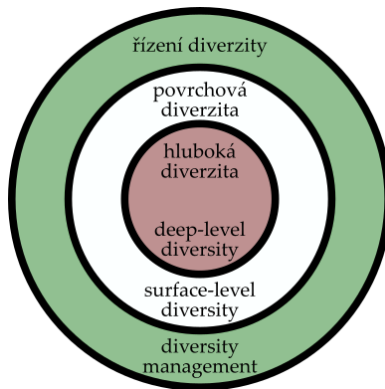
4. doporučení k řízení diverzity

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



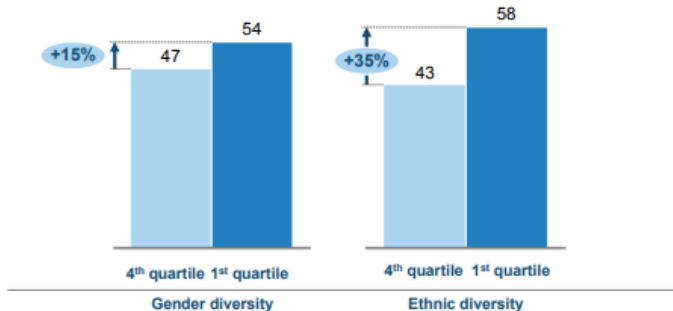
Diversity Matters (na diverzitě záleží)

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

- artFido, & Floyd, T. (2019, March). *Cartoonist Illustrates What It's Like Being The Only Black Man In A White Office In The 1960s*. Retrieved from <https://www.artfido.com/cartoonist-illustrates-what-its-like-being-the-only-black-man-in-a-white-office-in-the-1960s/>
- artFido, & Rezkallah, E. (2019, January). *Male Photographer Reverses Gender Roles In Sexist Vintage Ads, And Some Men Don't Like Them*. Retrieved from <https://www.artfido.com/male-photographer-reverses-gender-roles-in-sexist-vintage-ads-and-some-men-dont-like-them/>
- 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. ([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. ([2018-08-16])
- Kozohorský, P. (2018). *Černošská holčička na reklamu na trdelník nepatří, tvrdila politička SPD*. https://vary.idnes.cz/reklama-trdelnik-ernoska-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.

zdroje II

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Sociologický ústav (Akademie věd ČR). (2007). *Sociální distance 2007*. Datový soubor. ([2018-08-16])
- University of St Andrews. (2007). *Graham Priest*.
<http://www.st-andrews.ac.uk/academic/philosophy/gp.html>. ([2013-10-18])
- Český statistický úřad. (2018). *Trh práce v ČR - časové řady - 1993 až 2017*.
<https://www.czso.cz/csu/czso/203r-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**