

MUNI
ECON

Diversity management a sociální podnikání

Sociální koncepty a business s lidskou tváří

Obsah

- Diversity management
 - Definice
 - Výhody
 - Nevýhody
 - Přístupy
- Sociální podnikání
 - Definice
 - Výhody
 - Nevýhody

Diversity management

- Management diversity, řízení odlišností

Diversity management - definice

„cílem diversity byl nábor a udržení vícero lidí takzvaných „neúměrně málo zastoupených skupin.“
(ISBN 978-80-87306-03-1.)

„aktivní, vědomý, do budoucnosti a na hodnoty orientovaný, strategický, komunikativní manažerský proces přijetí a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciálu v organizaci.“
(978-80-7330-266-5.)

Shodné a rozdílné prvky – podobné pojmy

- Pozitivní diskriminace – Afirmativní akce
- Rovné příležitosti
- Diversity management

Pojmy a rozdíly

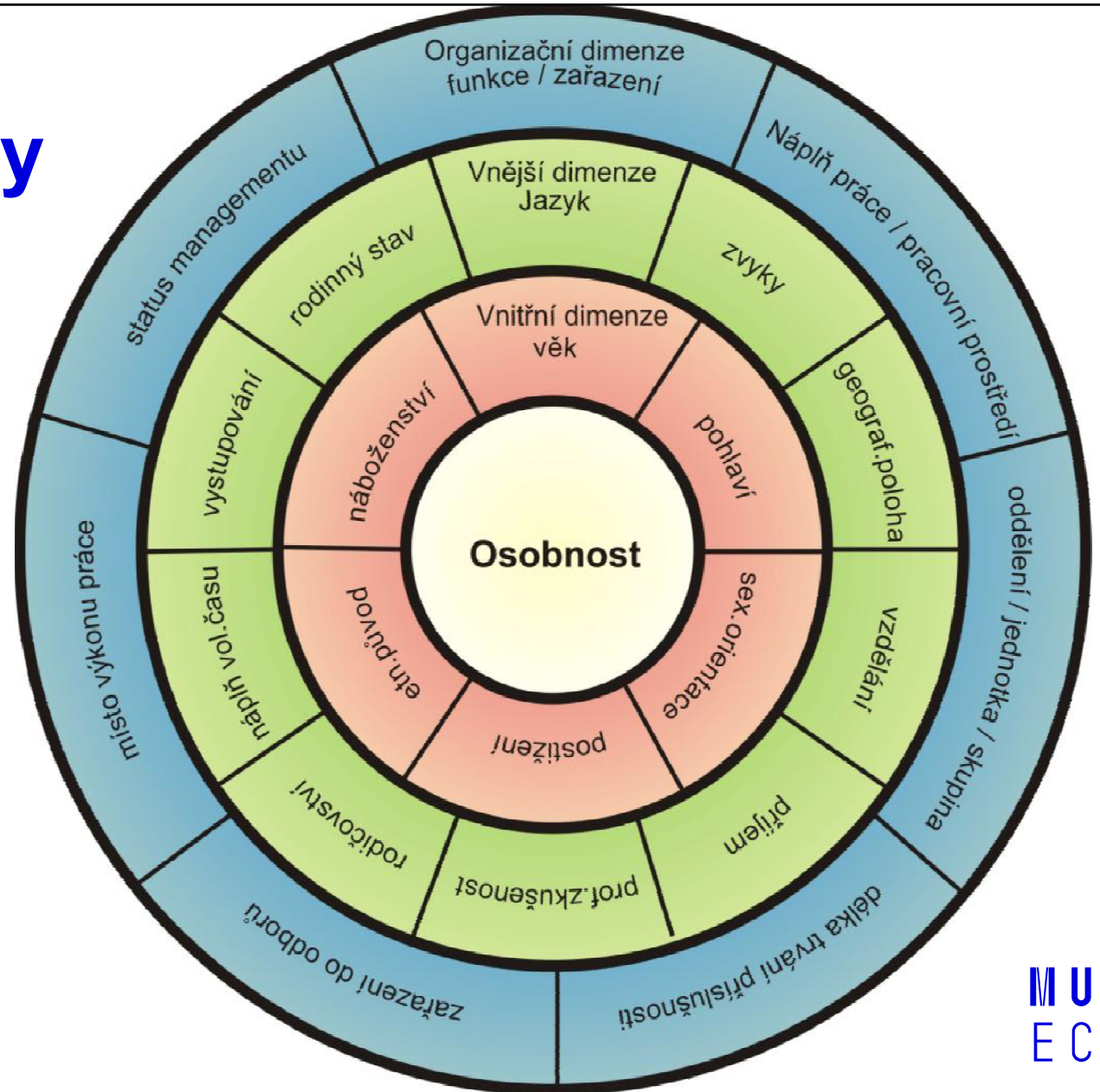
Politika rovných příležitostí Afirmativní akce	Management diverzity
Kvantitativní – zaměřený na demografický profil	Kvalitativní – zaměřený na připravenost prostředí
Podléhající vládnímu nařízení – předepsaná a často odmítaná	Dobrovolný – interně řízený a vítaný
Napravující – zaměřený na změnu historických vzorců diskriminace	Strategický – zvyšování inovativnosti a vytváření konkurenční výhody
Reaktivní – reakce na problémy	Proaktivní – řízený příležitostmi
Zvýhodnění jedinci – chráněné skupiny	Zvýhodnění jedinci - všichni
Počáteční opatření	Rozvíjející opatření
Změna organizační kultury není nutná	Změna organizační kultury je nutná

Legislativa

- zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)
- zákon č. 2/1993 Sb., o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součásti ústavního pořádku České republiky
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

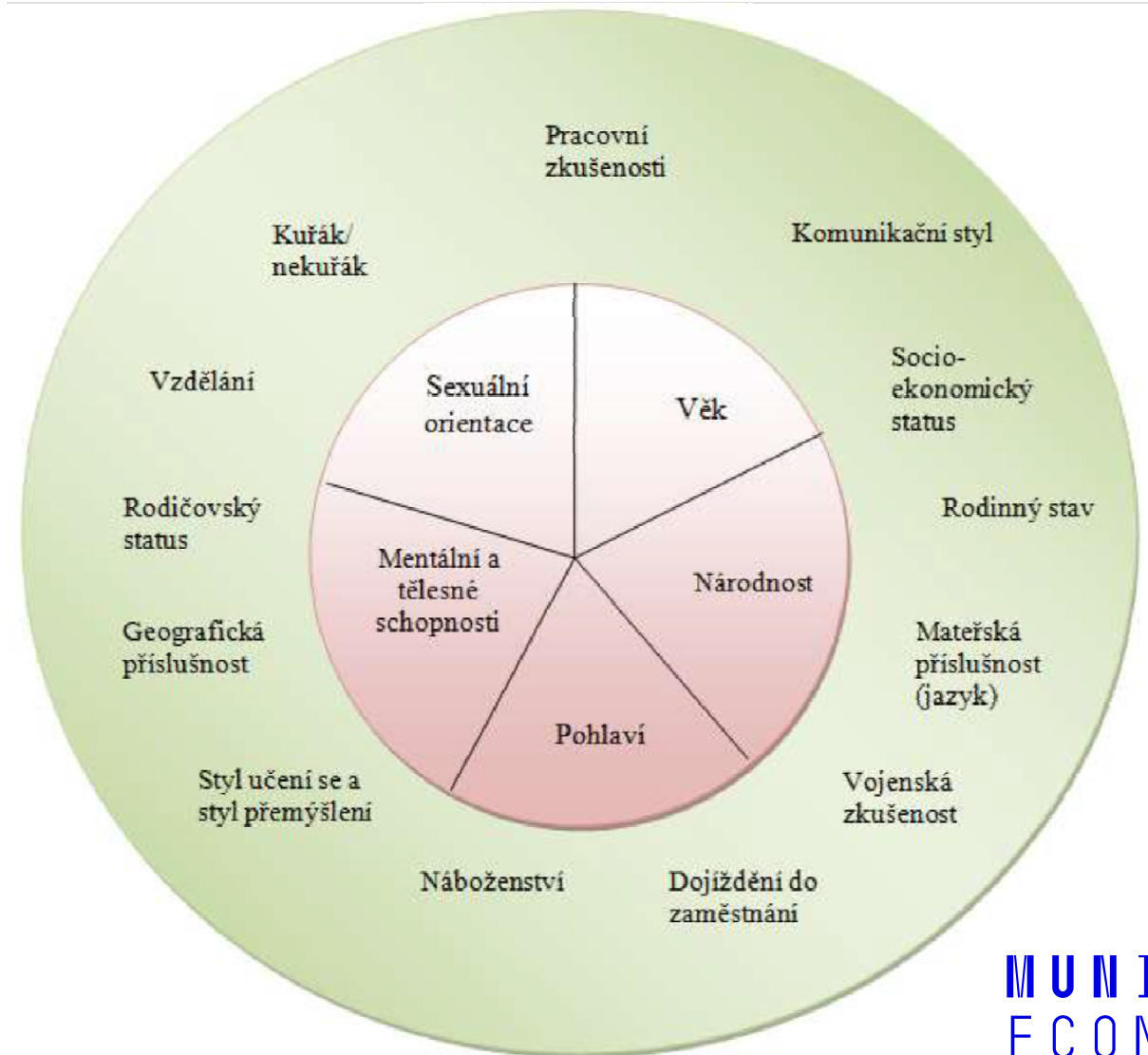
Kritéria diverzity

- Převzato z Manuál pro řízení diverzity a řízení problematiky znevýhodněných osob, 2010 Čtyři vrstvy diverzity dle Gardenswartz a Rowe



Kritéria diverzity

Obr. č. 1: Primární a sekundární dimenze diverzity dle Hubbarda
Zdroj: *Vlastní zpracování dle Hubbard, 2004, s. 32*



Přínosy I (dle Maříkové, 2015)

- Hledisko kulturní změny a zvyšování organizačního kapitálu - zvyšování povědomí a znalostí o diverzitě, začleňování, nediskriminaci, získání respektu, snižování fluktuace a absencí v zaměstnání.
- Hledisko přínosů lidského kapitálu – je možné vybírat si z většího množství talentů, potenciálních pracovníků a jednotlivých schopností. Může dojít ke zlepšení zákaznického servisu a přístupu ke klientům.
- Hledisko tržních příležitostí – zvýšení spokojenosti stakeholderů, lepší postavení na trhu a přístup k němu, expanze produktů a služeb.
- Hledisko marketingové – lepší image firmy a vnější uznání.

Přínosy II

2003	2008
Posílení kulturních hodnot	Získání a udržení nejlepších talentů
Zlepšení podnikové reputace	Zvýšení kreativity a inovativnosti
Oslovení a získání talentovaných lidí	Zvýšení loajality zákazníků
Zvýšení motivace a efektivity zaměstnanců	Zvýšení podnikových zisků
Zvýšení inovativnosti a kreativity zaměstnanců	Snížení plýtvání časem a časových ztrát
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Přístup na nové trhy
Překonání nedostatku pracovních sil	Snížení absencí a fluktuace zaměstnanců
Snížení fluktuace zaměstnanců	Zvýšení hodnoty značky
Snížení absencí zaměstnanců	Posílení důvěry stakeholderů
Snadnější přístup na nové trhy	Zlepšení vztahů s dodavateli
Redukce nákladů na soudní spory	
Zlepšení globálních řídicích schopností	

Oblasti

- A. Age management
- B. Management kulturní a etnické diverzity
- C. Gender management
- D. Management osob zdravotně postižených

A. Age management

- Práce se zaměstnanci na základě jejich věku – všechny věkové skupiny!
- Zdraví a funkční kapacita + Kompetence + Hodnoty, postoje a motivace + Prostor pracoviště = Work Ability Index
- Velmi nabírá na důležitosti – odráží se demografické změny

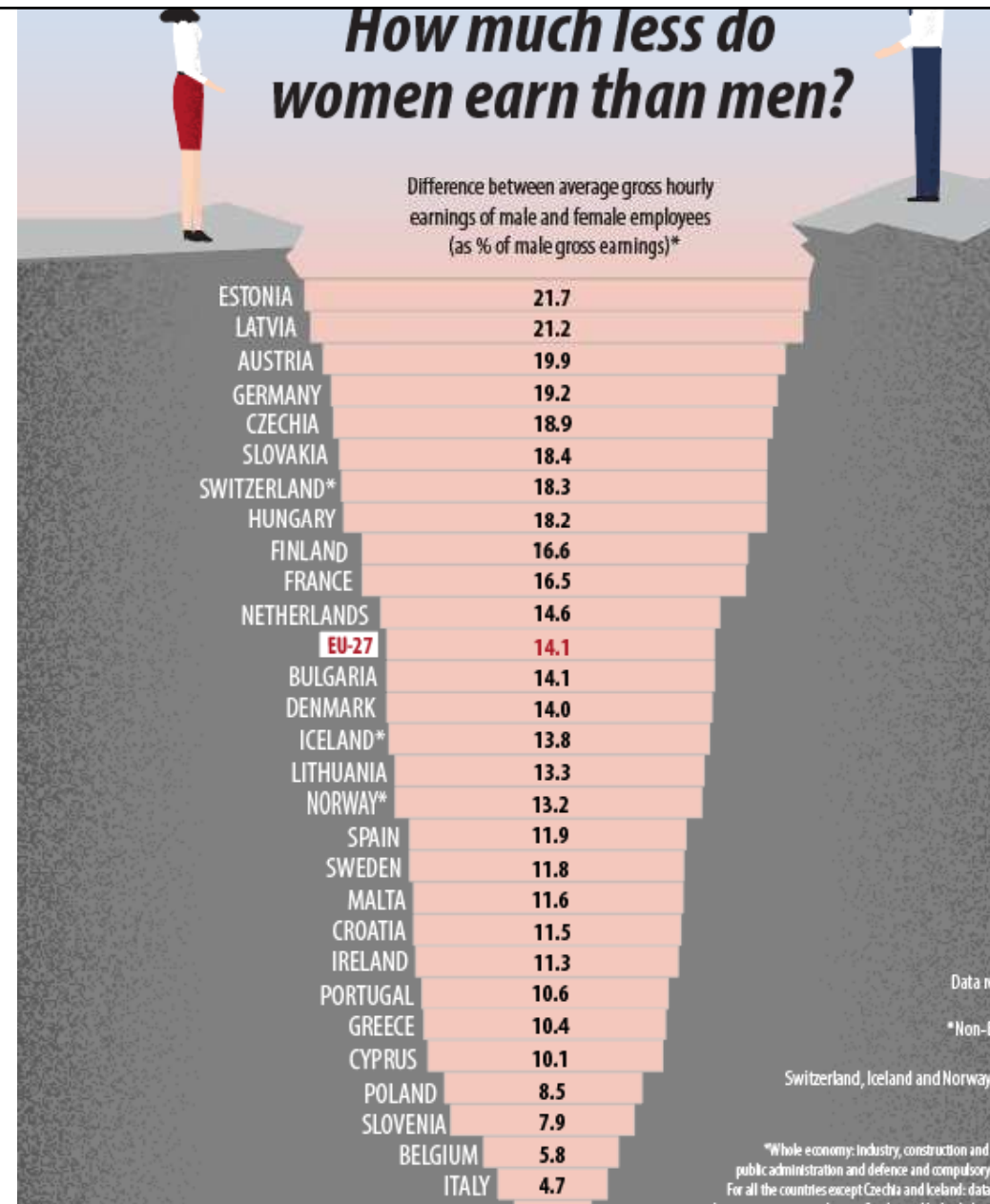
B. Management kulturní a etnické diverzity

- Zde se řeší rasa, náboženství, zvyky, obyčeje...
- Lze velmi dobře využít ve prospěch podniku!

- Náboženství - pracovní dny
- Národnost a kulturní původ - pracovní zvyky a zlozvyky
- Rasa – výkonnost (zatím spekulativní)

C. Gender management

- V této oblasti se řeší zejména tzv. gender pay gap a nižší zaměstnanost žen
- Lze vhodně využít:
- Pohlaví – odolnost stresu, síla, rozhodování



GENDER – CZSO.cz

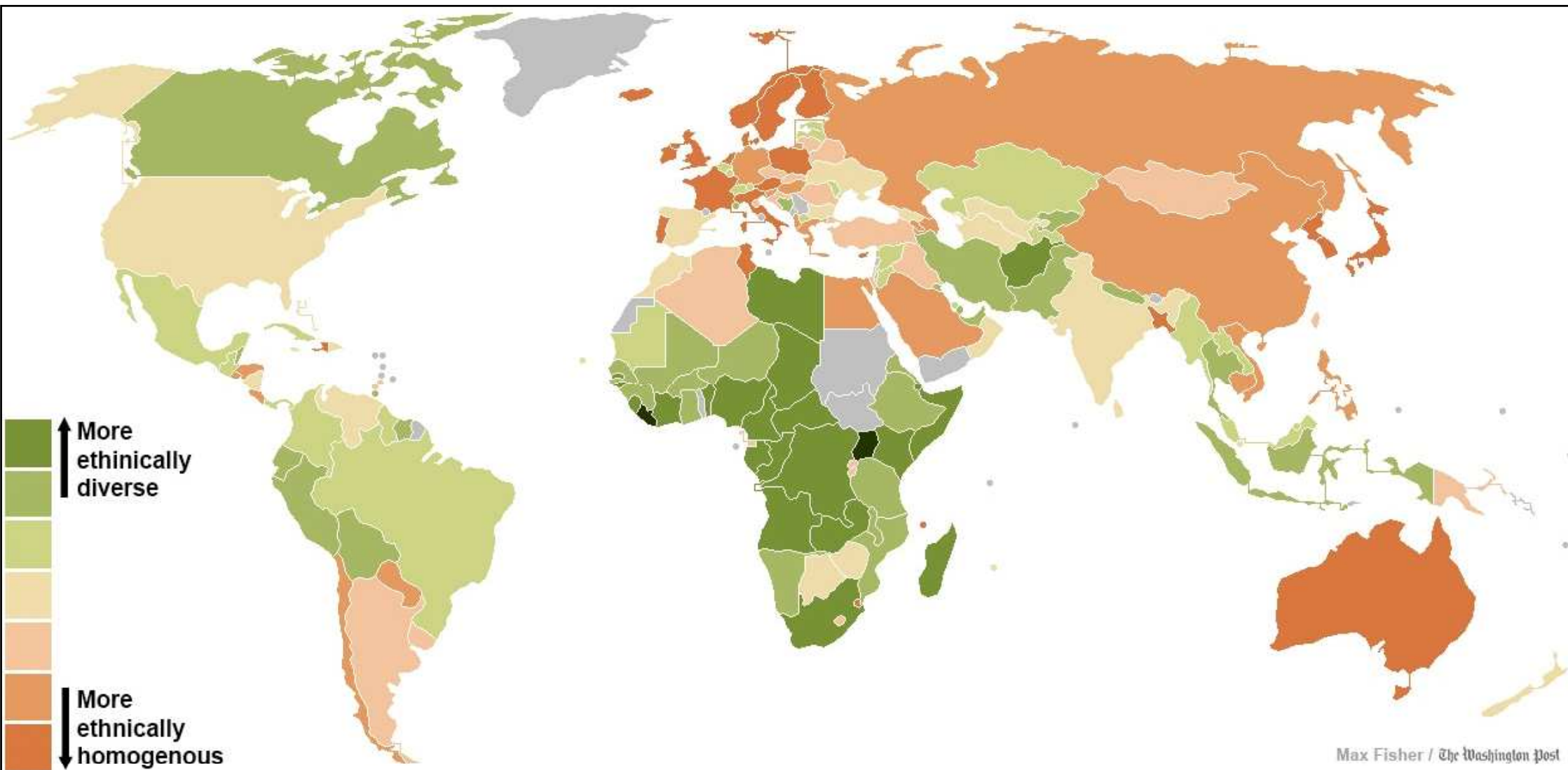
- Gender: někdy je také nazýván sociálním pohlavím. Na rozdíl od pojmu pohlaví, který je chápán výhradně v biologickém smyslu, označuje pojem gender kulturní charakteristiky a modely přiřazované mužskému nebo ženskému biologickému pohlaví a odkazuje na sociální rozdíly mezi ženami a muži. Tyto role se mění s časem a významně se liší podle kultury národa a dané historické etapy vývoje společnosti. Nejsou tedy přirozeným, daným rozdílem mezi muži a ženami, ale dočasným vývojovým stupněm sociálních vztahů.
- 2) Pohlaví: biologicky podmíněné rozdíly mezi ženami a muži, které jsou univerzální. Jsou to biologické vlastnosti, které odlišují lidské bytosti jako ženy a muže, zejména odlišnosti týkající se pohlavních orgánů a reprodukčních dispozic.

D. Management osob zdravotně postižených

- O tomto tématu bude hovořeno zejména u sociálních podniků...
- Příležitosti:
 - Úprava principů výroby
 - Úprava principů organizace
 - Úprava prostředí
- Tlak na inovace a optimalizace – nákladné, ale efektivnější

Diversity management z mého krátkozrakého pohledu

- BLM a multikulturní hnutí zkreslují, o co jde...
- V ČR je velmi komplikované zavádět tyto prvky, při zavedení může být dopad obrovský – v ČR je velmi homogenní populace
- Není o rasismu
- Není o diskriminaci
- Není to o genderu (gender a pohlaví je něco jiného)
- Je to manažerský přístup k využití specifík v rámci diverzity (rasová, pohlavní, sociální, národnostní ve prospěch podniku.



Přílohy

Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická

Masarykova univerzita
Fakulta sociálních studií
Katedra sociální politiky a sociální práce

DIVERSITY MANAGEMENT – TRENDY A APLIKACE V PODNIKOVÉ PRAXI V ČR



Ing. Milena Jiřincová

**Diverzity management ve vybraných organizacích
v České republice**

disertační práce
k získání akademického titulu doktor
v oboru Podniková ekonomika a management

Analýza pojetí a stupně realizace diverzity managementu

Diplomová práce

Bc. Marie Janoušková

Školitel: doc. PaedDr. Ludvík Eger, C.Sc.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jiří Winkler, Ph.D.

Brno 2011

Plzeň 2014

Kroky k implementaci DM

1. Zavést stejná práva a výhody jako mají zaměstnanci na plný úvazek pro zaměstnance na částečný úvazek
2. Pružný přístup pokud jde o podnikovou uniformu či oblékání · Umožnit poskytování volna pro péči o osoby závislé na pracovnících nad hranici stanovenou zákonem (prodloužení mateřské nebo otcovské dovolené)
3. Zaměstnanecké výhody pro partnery pracovníků se poskytují i partnerům stejného pohlaví
4. Nákup speciálního zařízení (slepecká klávesnice)
5. Zaměstnávat pomocníky pro ty, kteří je potřebují
6. Vzdělávat školitele specializované na oblast stejných příležitostí (antidiskriminační politika)
7. Vyloučit věková kritéria při výběru zaměstnanců
8. Poskytovat pomoc v oblasti péče o děti (firemní školka)
9. Umožňovat zaměstnancům přerušování pracovní kariéry

(Kandol a Fullerton in Michael Armstrong, 2009, s. 704) ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-1407-3.

Rizika diversity managementu

- Napětí a nepřijetí
- Přílišné štěpení práce
- Nekoordinovanost
- Nesoulady týmu
- Náročnost na vedení týmů
- Nákladné úpravy výroby a prostředí

Diversity managementem k sociálnímu podniku

- Zaměstnáváním lidí, kteří jsou vnímáni odlišně, s předsudky nebo mají ztížený přístup na pracovní trh:
- Fyzické osoby se zdravotním postižením,
- Sociálně znevýhodněné fyzické osoby, které bude zákon definovat jako osoby
 - Věkově znevýhodněné,
 - S nízkou či obtížně uplatnitelnou kvalifikací,
 - Pečující o závislé členy domácnosti,
 - S trestní minulostí,
 - V bytové či hmotné nouzi,
 - Jinak ohrožené diskriminací na trhu práce

**MUNI
ECON**

Sociální podnikání

Podnik s lidskou tváří...

Sociální podnikání - definice



- Jedná se o podnikatelskou činnost, se všemi atributy podnikání s rozsáhlým sociálním rozměrem!
- Tzn:
- Dosažení zisku, finanční plány, marketinkové plány, kapitálové financování, trestně právní odpovědnost – insolvence.
- Umění práce s cílovými skupinami!
- Nutnost dlouhodobé samostatné udržitelnosti!

Co je sociální podnikání I

- Podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí
- Hraje důležitou roli v místním rozvoji
- Vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, nebo se společenským znevýhodněním
- Zisk je z větší části použit pro další rozvoj sociálního podniku

Co je sociální podnikání II

- SP má 2 hlavní cíle – sociální a ekonomický, oba jsou rovnocenné
- Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku i zvýšení veřejného prospěchu
- Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, který je formulován v zakládacích dokumentech
- Sociální podnik vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu –ekonomického, sociálního a environmentálního

Sociální ekonomika v EU

Společné charakteristiky:

- Nadřazenost jedince a sociálního cíle nad kapitálem
- Dobrovolné a otevřené členství
- Demokratické řízení –zapojení členů/pracovníků do rozhodování
- Spojení zájmů členů/uživatelů a veřejné prospěšnosti
- Přijetí principů solidarity a odpovědnosti
- Nezávislost ve vztahu k veřejné správě, autonomie řízení
- Podstatná část zisků určena na rozvoj podniku, ve prospěch rozvoje služeb členům a ve prospěch veřejného zájmu

Sociální ekonomika v EU - počty

- 2,8 mil. podniků
- 13,6 mil. pracovních míst
- 8% HDP EU
- <https://www.socialeconomy.eu.org/>



Social
Economy
Europe

Principy sociálního podniku – sociální prospěch

- Zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce
- Participace zaměstnanců a členů na strategickém směřování podniku
- Důraz na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců
- Inovativní přístupy a řešení
- Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině lidí

Principy sociálního podniku – ekonomický prospěch

- Vykonávání soustavné ekonomické aktivity
- Schopnost zvládat ekonomická rizika
- Zisk je použit pro rozvoj SP nebo naplnění veřejně prospěšných cílů
- Nezávislost v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích
- Trend směrem k placené práci

Principy sociálního podniku – enviromentální a místní prospěch

- Přednostní uspokojování potřeb místní komunity
- Využívání místních zdrojů
- Spolupráce SP s důležitými místními aktéry
- Zodpovědnost na místní úrovni
- Inovativní přístup a řešení
- Zohledňování enviromentálních aspektů výroby a spotřeby

Co není sociální podnikání

- Sociální služby
- Závislost na standardních dotačních titulech
- Filantropie
- Nezisková činnost
- Dobrovolná činnost

Co není sociální podnikání

- Každý společensky odpovědný podnik, pracující se CSR - ten bývá zřízen primárně za účelem zisku
- Neziskovka, která si přivydělává prodejem výrobků, i když podnikatelské aktivity mohou být základem sociálního podniku
- Sociálně terapeutické pracoviště (obvykle NNO), kde se nejedná o zaměstnávání v ekonomickém smyslu
- Integračním sociálním podnikem nemusí být automaticky každý zaměstnavatel s více než 50 % osob se zdravotním postižením

Atributy sociálního podnikání

- Zaměstnávání definovaných společensky znevýhodněných skupin. (30 – 100 %)
- Reinvestování 51% zisku do rozvoje společnosti (lidské zdroje, rozvoje sociálního marketingu, strojního zařízení atd.)
- Místní (lokální charakter) sociálního podnikání
- Enviromentální rozvoj lokality v širším měřítku
- Zainteresovanost primárně lokálního kapitálu a místních lidských zdrojů
- Zainteresovanost významných stakeholderů a veřejné správy, kterým záleží na rozvoji lokality.

Legislativa I

- Návrh věcného záměru zákona o sociálním podnikání byl přijat dne 15. května 2017 usnesením vlády ČR č. 367
- 2019 proběhlo připomínkování, návrh nyní zamítnut – nic nového
- Aplikace stávajících právních norem: Občanský zákoník (neziskové organizace), Zákon o obchodních korporacích, Živnostenský zákon

Legislativa II

- „Strategie Evropa 2020“ a na ní navazující strategie
- „Národní program reforem České republiky“
- „Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020“ resortu Ministerstva práce a sociálních věcí
- „Strategie rozvoje lidských zdrojů JMK 2016 – 2025“
- Programové prohlášení vlády ČR

Legislativa III - Náhradní plnění

- Zaměstnavatelů, kteří v roce 2018 zaměstnávali v průměru více než 25 zaměstnanců, se týká povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením.
- Povinnost mohou dle zákona o zaměstnanosti splnit nejen jejich zaměstnáváním, ale také odběrem výrobků nebo služeb od takzvaných chráněných dílen, případně odvést patřičnou finanční částku do státního rozpočtu.
- Za nezaměstnávání zdravotně postižených osob může být vyměřena pokuta až do výše 1000000 korun, za neplnění oznamovacích povinností až do výše 100000 korun.

Cílové skupiny

Znevýhodněné skupiny pracovníků na otevřeném trhu práce se principiálně dělí na:

– Dnes

- Zdravotně hendikepované skupiny
- S duševními poruchami, tělesnými poruchami a dalšími poruchami
- Sociálně znevýhodněné skupiny
- Mladí lidé, starší osoby, osoby s nízkou kvalitací a osoby ohrožené sociálním vyloučením.

– V blízké budoucnosti

- Průmyslová revoluce 4.0

Cílové skupiny – zdravotně postižení

Typ postižení	Počty ZP
Tělesné	500 167
Zrakové	102 192
Sluchové	86 476
Mentální	104 574
Duševní	145 517
Jiné	54 327
Celkem	993 253

Přínos pro společnost

- Umožňuje lidem, kteří chtějí pracovat a nejsou uplatnitelní na otevřeném trhu práce zapojit se do pracovního procesu.
- Pracovníci mají sociální anebo zdravotní hendikepy, které omezují jejich výkonnost v rozmezí 10-90% ve srovnání s nehendikepovaným pracovníkem.
- Je celospolečensky nutné a prospěšné začlenit je do společenské dělby práce a života společnosti.
- Na otevřeném trhu, nekonkurenceschopné - Proto je absolutně nutná podpora z veřejných zdrojů!

Přílohy



Social Economy Charter

A different model of enterprise and organisation, a different type of entrepreneurship

Social economy enterprises and organisations are economic and social actors active in all the economic sectors. They are characterized principally by their aims and by their distinctive model. Currently, Social Economy represents a different type of entrepreneurship, a different type of organisation.

Social Economy is formed of: cooperatives, mutual societies, foundations, associations, partisan institutions, as well as newer forms like social enterprises.

There are 2 million social economy enterprises and organisations in the European Union, representing 10% of all the European enterprises. More than 11 million, about 6% of total employment, work for social economy enterprises.

However, the success of the social economy cannot be solely measured in terms of economic and financial performance, which is nonetheless necessary to the achievement of their goals, but must above all be gauged by their contribution in terms of social cohesion, good quality employment creation, citizenship participation in the economy, solidarity and territorial ties.

Social economy enterprises and organisations are particularly active in certain fields such as social security, social and healthcare services, insurance, banking, renewable energies, education, training and research, tourism, renewable energies, consumer services, industry, agri-food, handicraft, building, cooperative housing, associated work, as well as in the domains of culture, sport and leisure activities.

The social economy is a highly innovative sector, developing new initiatives to meet today's new challenges: rise of inequalities, sustainable development, population ageing in Europe, social exclusion etc.

All these initiatives fall under the heading of the development of European policies (on entrepreneurship, enterprise, social affairs and policies, employment, social innovation, sustainable development, development, education, local and regional development, CSR, enterprise governance etc.) to whom they contribute actively.

Social Economy, thanks to its defining characteristics and principles, is contributing to several key EU objectives, such as the achievement of a smart, sustainable and inclusive development; quality employment creation and retention, social cohesion, social innovation, local and regional development, international development and cooperation, environmental protection etc.

Social Economy Charter
EDWARD CHERNOZHUKOV
1000 0100000
www.socialeconomy.eu
146 102 22041916

Diversity management: a systematic review

Shatrughan Yadav and Usha Leela
Department of Management Studies, Indian Institute of Technology Roorkee,
Roorkee, India

Abstract
Purpose: Diversity management (DM) is a significant topic in the organisational context. This study seeks to provide a brief overview of the history of diversity management and to identify the antecedents of diversity management practices (DMP). A systematic review of the literature has been conducted to understand the antecedents of DMP in order to identify the antecedents of DMP. The study presents a comprehensive review of the literature on diversity management and identifies the antecedents of DMP. The study presents a comprehensive review of the literature on diversity management and identifies the antecedents of DMP. The study presents a comprehensive review of the literature on diversity management and identifies the antecedents of DMP.

Diversity management: a systematic review

Received July 2013
Revised October 2013
Accepted 1 April 2014

1. Introduction
Socio-cultural and economic transformations, along with economic liberalisation, globalisation and changing preferences of customers, have substantially increased workforce diversity. Workforce diversity, which focuses organisations to make their workforce more diverse, inclusive and respectful (Gardner and Chan, 2005). Inclusive workforce can be defined by having multiple talents from different backgrounds for providing better products and services to the customers and beneficiaries (Gardner and Chan, 2010). However, challenges are faced by organisations, which arise due to the differences in the workplaces. To successfully manage the challenges of a diverse workforce, organisations have implemented diversity management as the cause of diversity and found that diversity management can address the problems and enhance performance and decision-making power (Bhat, 2008). Therefore, organisations have made a huge investment on managing diversity effectively and to overcome the past few decades a plethora of diversity models has been examined the positive impact of diversity on performance, creativity, innovation, risk-taking and decision-making skills (Dixson and Cross, 1997; Yang and Swales, 2010), as well as its adverse impact on group cohesion, conflict and turnover (Bhambhani, 2010).

The purpose of diversity management is to enhance the performance of a heterogeneous workforce and inclusive development of people with differences in gender, ability, nationality, cultural and relational backgrounds. The reasons for heterogeneity in the workforce would be to ensure that people are able to manage resources and follow for their valuable inputs to organisational activities.



Indian Institute of Technology Roorkee
Roorkee, India
www.iitr.ac.in

Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour

Mohamed Mousa
Department of Management, IQAD University, Bahramour, Garmah, Poland
Hiba K. Masoud
Cardiff Metropolitan University - Llanelli Campus, Cardiff, UK, and
Rami M. Awwad
Coventry University, Coventry, UK

Diversity management and citizenship behaviour

Received 1 October 2013
Revised 15 October 2013
Accepted 1 April 2014

Abstract
Purpose: The purpose of this paper is to investigate whether female employees have different perceptions of diversity management and workplace happiness compared to their male colleagues. Furthermore, to explore whether workplace diversity management perception mediates the relationship between workplace happiness and organisational citizenship behaviour.
Design/methodology/approach: A total of 200 questionnaires from a number of public hospitals in Egypt were analysed using path and Structural Equation Modelling.
Findings: The study has found that female employees perceive diversity management positively and workplace happiness and organisational citizenship behaviour. The study has also found that workplace happiness mediates the relationship between diversity management perception and organisational citizenship behaviour.
Practical implications: The study has implications for practitioners and researchers alike. The study has implications for practitioners and researchers alike. The study has implications for practitioners and researchers alike. The study has implications for practitioners and researchers alike.

1. Introduction
Over the past two decades, the concept of diversity management has gained momentum in the management literature (Lynn, 2010; Murnighan and Phillips, 2010). Diversity management is a concept emphasised in the USA in the 1980s, when its aim was to ensure equal representation for minority and disabled people in the labour market (Wright, 2005; Yli-Ropponen, 2009). The concept has been described as the voluntary proactive practices, institutions and policies undertaken to deal with the differences of the organisational members and to foster acceptance of diversity members (Geston, 2000; Ford and et al., 2012). Cho and Mirzakhani (2009) described the development of diversity management as a multi-stage process that includes individual differences and aspects intergroup discrimination as the main purpose of diversity management practices.
The another perspective, organisational citizenship behaviour is now seen as vital for organisational effectiveness. Cyswick and Hayakawa (2011) indicate that organisational



IQAD University
Bahramour, Garmah, Poland
www.iqad.edu.pl

ISSN 1750-5938/14/040258-08

BOARD DIVERSITY AND FINANCIAL PERFORMANCE: A GRAPHICAL TIME-SERIES APPROACH

Cohen, CH, Tadjiri, Michael JD, Ward and Chris J Muller
Cohen, Institute of Business Science, University of Waikato
Accepted: April 2013

Abstract
Directors need to guide and govern companies on behalf of and for the benefit of shareholders and stakeholders. However, questions remain as to whether boards with higher levels of diversity amongst directors are better equipped to turn the financial day than boards with lower levels of diversity. This research examines whether elevated levels of diversity within boards are associated with improved financial performance to shareholders. From the literature, several theoretical frameworks that could explain why increased diversity might or might not be associated with improved performance were noted. Data on the performance of companies listed on the New Zealand Stock Exchange from 2002 to 2012 was collected for a sample of the largest 40 companies listed on the NZSX from 2002 to 2012. This data was analysed using linear and non-linear (NL) time-series data analysis by fitting graphical models based on time-series analysis. The graphical graphs of correlation plots, partial autocorrelation function and spectral density function were used to identify the underlying structure of the data. The results show that diversity within boards is not associated with improved financial performance. However, increased gender diversity and younger average board age are shown to have strong associations with improved share price performance. These findings are clearly within the agency, resource dependence, human capital and spillover theories. Increased diversity is seen to bring transparency and better agency policies, thereby diversity levels also emerge better external networks, allowing diverse stakeholders' needs to be accommodated and better dependence on strategic assets. Finally, as human capital is increased, the correlation of effort and time, and experience are associated with better performance. The results, based on a more robust methodology and improved data set, provide additional support to previous studies.
Key words: boards, diversity, financial performance

DOI: 10.1108/JBS-03-2013-0002

1. Introduction

The aim of this research is to investigate if company share price performance is influenced by diversity amongst board members.

There are a few reasons as to the reasons mentioned as to whether increased levels of diversity amongst board members contribute to improved company performance. Behavioural and psychological theories suggest that diversity amongst board members may bring a broader perspective and improved fiduciary role of boards, but the empirical evidence is not so clear.

The agency view is available whether increased diversity amongst board members of listed companies can be associated with improved share price performance and to determine which diversity dimensions have the strongest association with improved performance.

In general, previous studies have relied on listed data sets and company or industry-specific statistical methodologies. This study employs both an improved methodology, as well as an extended dataset, to determine if a more robust measure of diversity is associated with increased levels of diversity within boards and improved company performance.

2. Literature review

The South African report had had best practice framework of board duties and the King III Report (Committee of Enquiry) (2011) issued with Adam, Ferreira & Watson (2010) that directors' duties are mainly to: act in the best interests of the company and its stakeholders; ensure management performance; guide the appointment and reappointment of executive management and

How to cite this paper: Cohen, CH, Tadjiri, Michael JD, Ward and Chris J Muller (2014) Board Diversity and Financial Performance: A Graphical Time-Series Approach. *Journal of Business Strategy*, Vol. 35 No. 4, pp. 258-266. <http://dx.doi.org/10.1108/JBS-03-2013-0002>

Received 10 October 2013 | Revised 22 March 2014 | Accepted 10 April 2014
DOI: 10.1108/JBS-03-2013-0002

RESEARCH ARTICLE

The search for alignment of board gender diversity, the adoption of environmental management systems, and the association with firm performance in Asian firms

Saif Rehman | René Ordoñez | Hashim Khan

Faculty of Management Studies, University of Toronto, Ontario, Canada
Faculty of Business Administration, Brock University, Ontario, Canada
Faculty of Business Administration, Concordia University, Ontario, Canada
Correspondence: Saif Rehman, Faculty of Management Studies, Brock University, Ontario, Canada. Email: s.rehman@brocku.ca

Abstract
This study examines how board gender diversity can address the challenges to adopt environmental management systems (EMS) to improve firm performance. Firstly, drawing on gender socialisation and diversity theories, higher board gender diversity motivates firms to adopt EMS. Empirical evidence shows that firms with greater diverse boards are greater. Secondly, the study investigates the extent that green pays to be green. The empirical findings highlight a positive and statistically significant correlation between board gender diversity and firm financial performance. However, the inclusion of board gender diversity as moderator significantly improves the relationship between EMS and firm performance. In addition, CEO gender is found to better performance only in firms with low female board diversity. The findings strongly recommend higher board gender diversity as a mechanism to address the challenges of EMS and firm performance simultaneously. The findings are robust to controlling for propensity score matching technique and are different in different approaches.

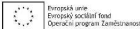
KEYWORDS
Asian firms, board gender diversity, environmental management systems, performance

1 | INTRODUCTION

In the modern world, the traditional structure of business companies is no longer sufficient. However, sustainability and environmental management systems have become an important and of utmost need. Strategies for corporate success range from small environmental systems to large-scale environmental systems with varying portfolios (Bhargava and Singh, 2013; Lee et al., 2014; Chan et al., 2007). However, the firm's commitment to the growing customer interest and a greater corporate social responsibility (CSR) as a business and societal responsibility, being given more focus in the entire supply chain, and therefore needs to be taken into consideration in the very early stage (Bhargava, 2010; Jones et al., 2007). Though sustainable business practices are good for the bottom-line, the financial side of sustainability remains largely unexplored and unrecognised. In this study of sustainability, evidence on Asian firms has been highlighted the benefits of the adoption of EMS (Aghaee et al., 2011).

Corporate boards that are by a number of stakeholders who represent different interests and perspectives. It is important to acknowledge that organisations are thinking about their environmental impact and efforts to plant systems that will not only benefit the environment but will also reduce risk and improve efficiency within the organisation (Dawson and Singh, 2005). This research on green activities has been conducted on various issues such as product and market strategies (Rehm and Moon, 2010) and environmental-related issues (Khan, 2010). The 2003 Board & July de Looze (2006), in a series of empirical studies, has shown that firms with higher board diversity are more likely to be involved in environmental activities (Looze, 2006; de Looze et al., 2011). Despite considerable discussion on green activities, their relationship has been largely unexplored. Hence, it is the duty of the organisation to make its commitment to environmental activities evident to its stakeholders. This is not only to have highlighted the benefits of the adoption of EMS (Aghaee et al., 2011).

Copyright © 2014 John Wiley & Sons, Ltd. <http://www.interscience.wiley.com>



Evropský úřad pro sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 3 Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit
Popis podporovaných aktivit
Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Popis podporovaných aktivit

Diversity Management Vzdělávací manuál

Autorky:
Marie Kůs, Barbora Amrich, Veronika Holová,
Hana Jahnková, Erika Štáhl, Kristina Mládková,
Angelika Petr a Kamilka van Ursk
Institucionální adresa: Institute for Diversity Management (i4d)
www.i4d-diversity.org

Zaří: 2017



2017 - Evropský úřad pro sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Evropský úřad pro sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Evropský úřad pro sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Evropský úřad pro sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Evropský úřad pro sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Evropský úřad pro sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Evropský úřad pro sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Evropský úřad pro sociální fond
Operační program Zaměstnanost

– Děkuji za pozornost