



# **MANAGEMENT DIVERZITY**

**Programy sociálního rozvoje organizací (VPL 434)**

**Podzim 2016**

**Mgr. Tereza Pospíšilová**

# OBSAH

- Vysvětlení pojmu, potřeba dm, definice dm
- Legislativní ukotvení
- Rovné příležitosti/afirmativní akce x management diverzity
- Primární a sekundární dimenze diverzity
- Aplikace dm
- Přínosy a rizika dm
- Model změny organizace při zavádění dm
- Případové studie

# DIVERZITY MANAGEMENT (DM) – ŘÍZENÍ RŮZNORODOSTI

- Pochopení, v čem se individuální odlišnosti doplňují při dosahování společných organizačních cílů
- Využití různorodosti pro naplňování poslání organizace a efektivní podporu plnění stanovených cílů
- Vytvoření takových podmínek, které umožní zaměstnancům – bez ohledu na jejich individuální odlišnosti – plně rozvinout jejich osobní potenciál
- Návaznost na misi, vizi, strategii  
(Eger, 2009, Velíšková, 2007)

# DEFINICE DIVERZITY MANAGEMENTU

- DM jako „proces plánování pro organizování, řízení a podporu mixu společenské různorodosti a to tak, že přináší **měřitelný rozdíl** pro výkon organizace“ (Hubbard, 2004, s. 27)
- DM „je aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívající v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potencionální hnací síly organizace.“ (Keil a kol., 2007, s. 7)

- Systematický postup
- Využití různorodosti jako strategické výhody
- Proaktivní podoba
- Má dopad na vizi, strategii, organizační kulturu a komunikaci
- Smysl: vytvoření inkluzivní organizační kultury
- Ovlivňuje vztah podniku k trhu a zákazníkům
- Důležitá součást strategie a rozvoje lidských zdrojů

# POTŘEBA DM

- Reakce na odmítání afirmativních akcí
- Demografická situace
- Rozdíly v sociálních a kulturních identitách lidí, kteří koexistují společně v definovaném pracovním a tržním prostředí (Cox, 2001)
- Důvody: morální, ekonomické, legislativní
- Posiluje zejména organizační a kulturní kapitál, který společně se znalostním kapitálem nastoluje konkurenční výhodu a přináší hodnotu

(The Cost and Benefits of Diversity, EC 2003 in Eger, 2009)

## LEGISLATIVNÍ UKOTVENÍ DM

- Listina základních práv a svobod
- Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a právních prostředcích ochrany před diskriminací
- **262/2006 Sb. zákoník práce**
- **435/2004 Sb. Zákon o zaměstnanosti (ze dne 13. května 2004)**
- Antidiskriminační zákon

# POLITIKA ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ/AFIRMATIVNÍ AKCE X MANAGEMENT DIVERZITY

Politika rovných příležitostí/afirmativní akce	Management diverzity
Počáteční opatření	Rozvíjející opatření
Reaktivní – reaguje na problémy	Proaktivní – řízená příležitostmi
Napravující – zaměřená na změnu historických vzorců diskriminace	Strategická – zaměřená na zvyšování inovativnosti a vytváření konkurenční výhody
Tlak vně organizace – např. vládní nařízení – předepsaná a často odmítaná	Dobrovolný – požadavek na změnu od organizace, je interně řízený a vítaný
Zvýhodnění jedinci – chráněné skupiny	Zvýhodnění jedinci – všichni
Rovné příležitosti jako náklad (x odpor managementu)	Diverzita jako zisk, spíše investice než náklad

(Hubbard, 2004)



# PRIMÁRNÍ DIMENZE DIVERZITY

- Věk
- Etnická příslušnost
- Gender
- Rasa
- Mentální a fyzické schopnosti
- Sexuální orientace

(Hubbard, 2004, 2009, Thomas, 2004, Hunter and Swan, 2007 in Gatrell, Swan, 2008)

# SEKUNDÁRNÍ DIMENZE DIVERZITY

- Komunikační styl
- Vzdělání
- Rodinný stav
- Náboženství
- Mateřský jazyk
- Geografická příslušnost
- Organizační role a úroveň
- Mzda
- Pracovní zkušenost
- Pracovní styl

(Hubbard, 2004)

# ZÁKLADNÍ ASPEKTY DIVERZITY

- Pracovní diverzita
- Behaviorální diverzita
- Strukturální diverzita
- Obchodní (podnikatelská) diverzita

(Hubbard, 2004)

# APLIKACE DIVERZITY MANAGEMENTU V ORGANIZACI

- Flexibilní úvazky pracovní doby, práce z domova
- Částečné pracovní úvazky
- Posilování postavení žen v řídicích strukturách organizace a jejich podpora
- Zahrnování problematiky do firemních školení
- Podpora žen na mateřské/rodičovské dovolené, usnadnění návratu do zaměstnání
- Podpora profesního rozvoje všech zaměstnanců
- Family friendly opatření – firemní školky apod.
- Dodržování BOZP

## PŘÍNOSY DM VE VZTAHU K ZAMĚSTNANCŮM

- Eliminace komunikačních nedorozumění
- Zvýšení spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců
- Zlepšení motivovanosti, efektivnosti a produktivity stávajícího personálu
- Zvýšení kreativity na pracovišti
- Zvýšení efektivnosti týmů a týmové spolupráce

# PŘÍNOSY DIVERZITY MANAGAMENTU VE VZTAHU K ORGANIZACI

- Posílení kulturních hodnot v organizaci, lepší klima na pracovišti
- Zlepšení pověsti společnosti
- Větší možnost získat a udržet si kvalitní zaměstnance
- Překonání dočasných problému s nedostatkem pracovních sil
- Snížení fluktuace personálů
- Snížení absencí personálu
- Zaměstnanci jsou otevřenější ke změnám
- Umožnění přístupu na nové trhy
- Omezení sporných nákladů

# PŘÍNOSY DM VE VZTAHU K DALŠÍM STAKEHOLDERŮM

- Zlepšení úrovně služeb a větší spokojenost klientů
- Sociální odpovědnost organizace

# PŘÍNOSY DM VE VZTAHU KE SPOLEČNOSTI

- Kultivování vztahů ve společnosti
- Zvyšování respektu a pochopení pro vzájemné odlišnosti
- Potírání všech forem otevřené i skryté diskriminace
- Budování tolerance
- Snižování xenofobie a rasismu

(The Cost and Benefits of Diversity, EC 2003, Diverzita – Motor globální konkurence, MŘ 2008, obojí in Eger, 2009, Velíšková, 2007)



# RIZIKA PŘI IMPLEMENTACI DM

- Finanční a časové náklady
- Neefektivnost
- Obtížná měřitelnost
- „diverzita jako image“
- „bludný kruh diverzity“

(Eger, 2009, Velíšková, 2007, Gatrell, Swan, 2008)

# RIZIKA, POKUD DM NA PRACOVÍŠTI NENÍ ZVLÁDNUTA

- Snížení produktivity
- Vytváření konfliktů
- Selhání v komunikaci
- Neférové jednání při náboru

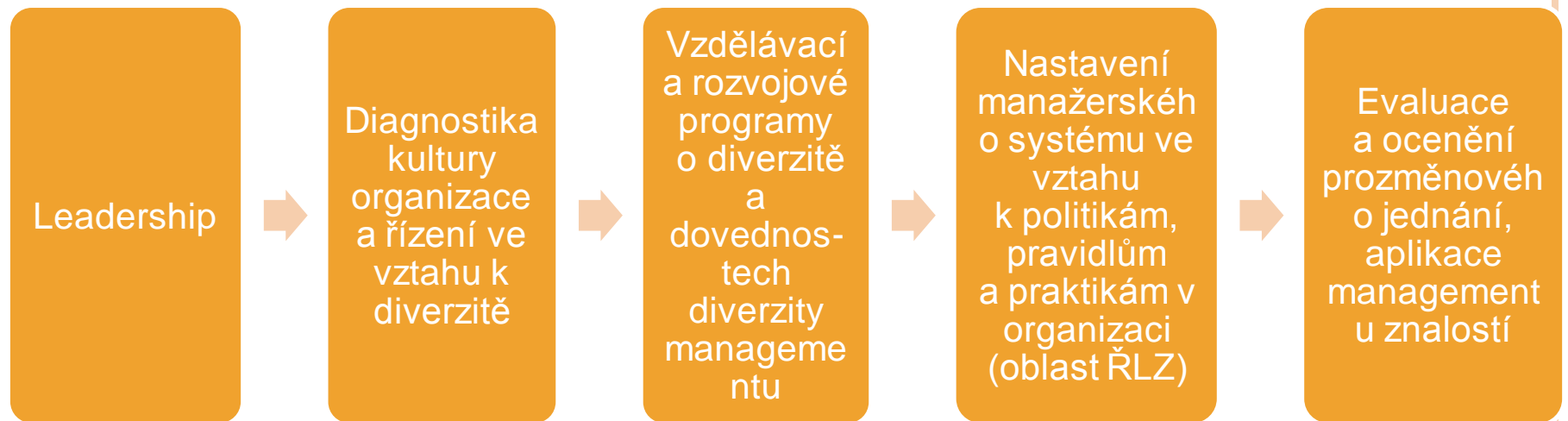
(Hubbard, 2004)

# PŘEKÁŽKY, KTERÉ MUSEJÍ BÝT PŘI IMPLEMENTACI DM PŘEKONÁNY

- Společenské tradice
- Specifika průmyslového odvětví
- Stereotypizace
- Předpojatost – sexismus, rasismus, diskriminace na základě etnické příslušnosti, věku, sexuální orientace či příslušnosti k sociální vrstvě

(Hubbard, 2004)

# MODEL ZMĚNY ORGANIZACE PŘI ZAVÁDĚNÍ MANAGEMENTU DIVERZITY



# KOMPARATIVNÍ STUDIE – DM VE 2 ORGANIZACÍCH

- Velká energetická firma (cca 3000 zaměstnanců) x malá dentální klinika (cca 30 zaměstnanců)
- Vychází ze zakotvené teorie
- Metody: zúčastněné pozorování (po dobu cca 1 měsíce), rozhovory a analýza dokumentů

# VELKÁ ENERGETICKÁ FIRMA

- Diverzita: kulturní setkávání a vzájemné obohacování se, rozvoj organizační kultury skrze setkávání s jinými kulturami
- Zaměření: zaměstnanci se statutem imigranta
  - Program:
    - Zvýšit podíl zaměstnanců „mezinárodního původu“
    - Zvýšit podíl těchto zaměstnanců v projektech
    - Studie o rovnosti a kulturní diverzitě uvnitř společnosti
    - Manažerský program o kulturní diverzitě
    - Každoroční analýza platové (ne)rovnosti s účelem předcházet platové diskriminaci
    - Letní škola se zaměřením na multikulturní a genderově vyvážené složení účastníků
    - Informování vybraných stakeholderů (dodavatelé, konkurence) o pozici firmy ohledně kulturní diverzity
    - Zaměstnancům „s mezinárodním původem“ je nabídnuta možnost participovat v programu mentoringu pro nově příchozí zaměstnance též jiného původu, než je země, ve které organizace sídlí
    - Svým jednáním ovlivňovat veřejný názor

## VELKÁ ENERGETICKÁ FIRMA II.

- Problémy s implementací:
- Hierarchická organizační struktura
- Nejasná definice „kultury“ kdo jsou její nositelé, z jakých se skládá elementů a které prvky by měly být uznány a respektovány?
- Jedinci se musejí přizpůsobit organizační kultuře, jsou do organizace zahrnuti jako identičtí, neměnní a neproblematictí
- Se zaměstnanci je nakládáno stejně, i když jsou různí x DM: uznat lidi, i když se různí oproti majoritě a jejich cíle a hodnoty nejsou všeobjímající

# MALÁ DENTÁLNÍ KLINIKA

- Diverzita: součást ŘLZ
- zaměření: lidé s různými znalostmi, životními zkušenostmi, různým pohlavím, různého věku, profese a sociálního, ekonomického a kulturního zázemí
- Není sepsán ani artikulován speciální program, úzké navázání na osobu manažera



## MALÁ DENTÁLNÍ KLINIKA II.

- Pluralistická organizace, plochá organizační struktura
- Tlak na vysokou participaci zaměstnanců (sdílení názorů na různé otázky)
- Zaměstnanci rozdílného etnického původu se cítí jako „vyslanci“ svého etnika
- Harmonie a konzistence mezi slovy a jednáním
- Silná vazba na osobu vedoucího

## ZDROJE

- EGER, L. a kol. 2009: Diverzity management, Česká andragogická společnost, Praha: Educa
- GATRELL, C., SWAN, E. 2008. Gender and Diversity in Management. A Concise Introduction. SAGE
- HUBBARD, E. 2004. The Manger's Pocket Guide to Diversity Management. Amherst: HRD PRESS
- NILSSON, A. 2000. Diversity in Theory and Practise
- VELÍŠKOVÁ, H. 2007. Víc (různých) hlav víc ví. Diversity management – přínosy rozmanitých pracovních týmů. Praha: Nový Prostor