

DIVERSITY MANAGEMENT SOUČASNÝ TREND ŘÍZENÍ

Zdeněk Brodský, Vendukla Teturová

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomiky a managementu

Abstract: *At the present time there is an increasing workforce diversity and it is expected that this trend is going to continue in the 21st century as well. That is why the top managers from different organisations are trying to find the various approaches how to manage the diversity of working environment in the best way. There is a necessity to put the accent on efficiency. However it is not easy to assess the impact of work team diversity on employees' performance or on the future organisation development. The subject of this chapter is to make readers acquainted with the topic Diversity management and its effective model. Then there is a mention of the new agenda of Diversity management which supports the cooperation among the scientists and the people with the practical work experience. This text describes at the same time the benefits and the barriers of Diversity management.*

Keywords: *Diversity; Diversity Management; Effective model of Diversity Management*

1. Úvod

Sledujeme-li demografický vývoj české populace, je možno mluvit o rychle stárnoucím národu. To má za důsledek zvětšující se počet lidí v důchodovém věku. Poté z hlediska podniků zvětšující se počet pracovníků ve věku 50 – 65 let. Velká část těchto pracovníků v blízké době bude odcházet do důchodu. Tento jev je možno řešit pomocí pracovníků z cizích zemí. Ti však mají většinou jinou kulturu, sociální návyky atd. Z předešlé teze vyplývá, že jak soukromý, tak i veřejný sektor se musí připravit na aplikaci tzv. Diversity managementu a zapracovat ho do svých Corporate culture.

1.1 Pojmy diverzita a Diversity Management

Dříve než se budeme zabývat samotnou problematikou Diversity managementu je nutné objasnit pojem související, a to *diverzitu*. Ta znamená rozmanitost či různorodost¹ a je členěna na tři základní oblasti: primární personální charakteristiky (např. rasa, pohlaví, národnost, duševní a fyzické schopnosti), sekundární personální charakteristiky (např. manželský stav, stupeň vzdělání, stupnice hodnot, náboženské vyznání) a charakteristiky související s prací v dané organizaci (např. pozice, druh pracovního úvazku apod.).

Řízení různorodosti, neboli *Diversity management*, je novým manažerským přístupem, který prosazuje různorodost na pracovišti jako jeden z prostředků vyšší efektivity práce. Manažeři organizací soukromého či veřejného sektoru se snaží najít způsob, jak se co nejlépe vypořádat se stále se zvyšující diverzitou pracovních sil. To však může být v mnoha případech komplikované. Z toho důvodu se řízení rozmanitosti stalo neodmyslitelnou součástí strategie řízení lidských zdrojů.

Diversity management přináší zaměstnavatelům konkurenční výhody založené na lepším využívání potenciálu každého jednotlivce. Praxe ukázala, že vytváření různorodých týmů a respektování osobních a kulturních odlišností vede k úspěchu. Každý člověk je v něčem odlišný. Je však důležité tuto odlišnost při vzájemné spolupráci v týmu chápat jako výhodu. Lidé s různými životními zkušenostmi, odlišným zázemím, znalostmi či zájmy mohou totiž týmovou práci velmi obohatit.

¹ KRAUS, J., et al. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. 1. vyd. Praha: Academia, 2006. 880 s. ISBN 80-200-1415-2.

Teoretická východiska a techniky řízení rozmanitosti byly postupem času podporovány jak ze strany manažerů, tak ze strany odborníků připravujících tréninky, konzultantů zabývajících se problematikou diverzity a akademických pracovníků.²

Diverzity management se promítá do různých oblastí v dané organizaci či firmě. Často však záleží na odpovědném přístupu manažerů k této problematice. Cílené prosazování pravidel různorodosti v podnikovém prostředí zefektivňuje firemní procesy a napomáhá eliminovat subjektivní posuzování osobní kvalifikace a výkonů.

1.2 Zásady Diversity Managementu

- Řízení diverzity se řídí určitými zásadami. Mezi fundamentální zásady patří:³
- vytvoření obchodní strategie pro efektivní řízení různorodé pracovní síly,
 - vytvoření pozitivního pracovního prostředí,
 - podpora osobního a profesionálního rozvoje,
 - umožnění plného rozvinutí potenciálu zaměstnanců,
 - získání nadaných pracovníků,
 - odstranění bariér, které brání rozvoji dané organizace.

1.3 Přínosy Diversity Managementu

Řízení rozmanitosti na pracovišti může být v mnoha případech velmi prospěšné, proto se jednotlivé firmy v současném konkurenčním prostředí snaží touto oblastí zabývat. Efektivní program Diversity managementu přináší společnostem určité potenciální a specifické přínosy, a to zejména:⁴

- zlepšení výkonu organizace,
- zamezení nedovolené diskriminace či případů obtěžování,
- zlepšení vztahů na pracovišti,
- efektivní řízení týmu, který je složen z členů pocházejících z různého prostředí,
- lepší řešení problémů v organizaci,
- zlepšení kvality služeb poskytované zákazníkům,
- podpora nábory kvalitní pracovní síly.

Mezi další přínosy patří např.:

- efektivnější komunikace v kulturně odlišném pracovním prostředí,
- vyšší adaptabilita organizace,
- zvládání odlišností ve verbální a neverbální komunikaci,
- předcházení konfliktům a nedorozuměním, které plynou z odlišného způsobu komunikace,
- zvládání různých stylů vyjednávání a vystupování,
- nastavení odpovídajícího motivačního systému.

1.4 Možné překážky

V organizacích a společnostech se můžeme setkat s určitými bariérami, které zamezují udržování rovnováhy ve struktuře pracovní síly. Mezi ty nejznámější patří:

- neohleduplnost a netolerance k odlišnostem lidí,
- předpojatost a předsudky vůči lidem pocházejících z různého prostředí,

² IVANCEVICH, J., M., GILBERT, J., A. *Diversity management. Time for a New Approach*. Public Personnel Management. Volume 29, No. 1, 2000.

³ Pozn.: zpracováno z různých zdrojů.

⁴ Viz případová studie: SINGH, V., POINT, S. *Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison*. Long Range Planning. No. 37, 2004. pp. 295 – 318.

- nedostatek odlišných zájemců v oborech vědních, technologických, strojírenských a matematických,
- nedostatek diverzity v seniorských pozicích,
- kategorizace lidí do určitých pozic či postavení,
- získávání pracovníků ze stejných zdrojů,
- zaměření se na péči a rozvoj pouze určitých jedinců,
- provádění před-výběru zaměstnanců.

S ohledem na profesionální rozvoj pracovníků v organizacích je důležité identifikovat vhodné tréninky a rozpoznat rozvojové potřeby všech zaměstnanců, využívat individuální rozvojové plány včetně rozvojových úkolů a dohlížet na částečnou fluktuaci působících nadřízených pracovníků.

1.5 Efektivní model Diversity Managementu

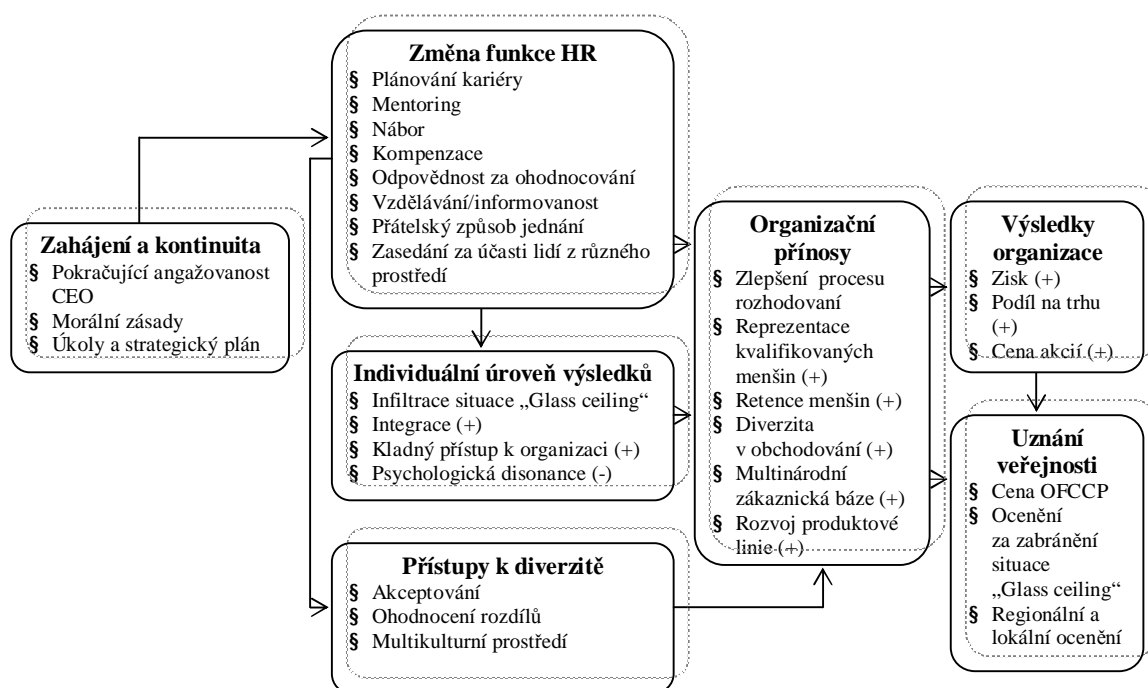
Aplikace diversity managementu byla rozdělena do osmi alternativ: exkluze, popření či zmírnění rozdílů – motto „všichni jsme stejní“, asimilace – menšiny se přizpůsobí standardům většiny, překonání rozdílů, řešení nebo rozdělení rozdílů – společnosti připustí seskupení menšin v určité celky, tolerance – motto „žít a nechat žít“, budování vztahů, které mohou podpořit dialog o odlišnostech a vzájemná adaptace, kdy každý jednotlivec vyhoví změnám.⁵

V posledních letech se Diversity management a jeho důsledky staly natolik důležitými, že bylo nutné vytvořit novou agendu s důrazem na zdvořilé chování, ohledy a soucit vůči ostatním, teoretická východiska, výzkumné studie a aplikaci v praxi.

Integrovaný model (viz Obrázek 1) naznačuje, že určité charakteristické faktory mají vliv na výsledky řízení rozmanitosti. Jak je ilustrováno na obrázku, iniciace a kontinuita činností CEO vede k transformaci funkcí lidských zdrojů, kladné individuální úrovni výsledků týkajících se minorit a majoritních jedinců a dále pak vede k pozitivnímu postoji k různorodosti. Efektivní řízení diverzity a její výhody mají jednoznačný dopad na výsledky organizace.

⁵ IVANCEVICH, J., M., GILBERT, J., A. *Diversity management. Time for a New Approach*. Public Personnel Management. Volume 29, No. 1, 2000.

Obrázek 1: Model efektivního Diversity Managementu



Zdroj: GILBERT, J., A., STEAD, B., A., IVANCEVICH, J., M. *Diversity Management: A New Organizational Paradigm*. Journal of Business Ethics. Volume 21, 1999.

Poznámky: CEO = Chief Executives Officer⁶; HR = lidské zdroje; Glass ceiling = tento termín se týká situací, kdy postup kvalifikované osoby v hierarchii organizace je zastaven na nižší úrovni z důvodu určité formy diskriminace (většinou podle pohlaví či z důvodu rasismu); tento pojem se však týká také omezeného pracovního postupu osob neslyšících, nevidomých, invalidních, starších a osob s jinou sexuální orientací; OFCCP = Office of Federal Contract Compliance Programs; + = růst; - = pokles.

Závěr

Diversity management je novým manažerským přístupem, který prosazuje různorodost na pracovišti jako jeden z prostředků vyšší efektivity práce. Diversity management se týká spolupráce s lidmi, kteří pochází z různého prostředí a kteří mají odlišné zkušenosti. Samotná odlišnost mezi lidmi je však chápána jako výhoda.

V případě správného přístupu manažerů může přijetí iniciativ managementu rozmanitosti v procesu vyjednávání vést k situaci win-win⁷, a to jak pro jednotlivé organizace, tak i pro zaměstnance. Efektivní strategie řízení různorodosti má pozitivní efekt na redukci nákladů, tvořivost, řešení problémů a organizační flexibilitu.

⁶ Nejvyšší společenský výkonný výbor mající na starosti celkový management korporací, společností, organizací či agentur; CEO průběžně informuje ředitelský výbor.

⁷ Technika „výhra-výhra“. Jedná se o kompromisní strategii vyjednávání, kdy se usiluje o to, aby všechny zúčastněné strany vyjednávání netratily, ale naopak něco získaly.

Použitá literatura:

- [1] BERGEN, C., W., SOPER, B., FOSTER, T. *Unintended Negative Effects of Diversity Management*. Public Personnel Management. Volume 31, No. 2, 2002.
- [2] CAO, G., CLARKE, S., LEHANEY, B. *Diversity management in organizational change: towards a systemic framework*. Systems Research and Behavioral Science. Volume 20, No. 3, 2003.
- [3] EDDY, S., W., BURGE, R., J. *Person – organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?* Int. J. of Human Resource Management. Vol. 16, No. 7, 2005. pp. 1195 – 1210.
- [4] GILBERT, J., A., STEAD, B., A., IVANCEVICH, J., M. *Diversity Management: A New Organizational Paradigm*. Journal of Business Ethics. Volume 21, 1999.
- [5] IVANCEVICH, J., M., GILBERT, J., A. *Diversity management. Time for a New Approach*. Public Personnel Management. Volume 29, No. 1, 2000.
- [6] KRAUS, J., et al. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. 1. vyd. Praha: Academia, 2006. 880 s. ISBN 80-200-1415-2.
- [7] SHAW, J., B., BARRET-POWER, E. *The effects of diversity on small work group processes and performance*. Human Relations. Volume 51, No. 10, 1998. pp. 1307 – 25.
- [8] SINGH, V., POINT, S. *Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison*. Long Range Planning. No. 37, 2004. pp. 295 – 318.

Kontaktní adresy:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu
Fakulta ekonomicko-správní
Univerzita Pardubice
Studentská 84
532 10 Pardubice
Email: zdenek.brodsky@upce.cz
Tel.: +420 466 036 371

Bc. Vendula Teturová
Ústav ekonomiky a managementu
Fakulta ekonomicko-správní
Univerzita Pardubice
Studentská 84
532 10 Pardubice
Email: v.teturova@gmail.com
Tel.: +420 777 086 601