

Každý pracovník je jiný – nelze generalizovat, další rozdíly jsou spojené s odlišnou kulturou

- Není potřebou pouze aplikovat odlišné přístupy na odlišné lidi, ale odlišné pohledy lidí integrovat v jeden

Základní rozměry diverzity pracovníků – globalizace => tlaky na odstranění diskriminace a rovnost různých národností

- Vnikají individuální a zároveň kulturní rozdíly v organizaci = komplexní problém
- Snahou managementu je soulad osobních i sociálních aspektů pracovníků – každý by měl mít podmínky na sebezvoje bez ohledu na jeho sociální skupinu nebo kulturu (sociální skupiny se také liší)
- Nejčastější zdroje diverzity: 1) kultura 2) pohlaví 3) věk 4) postižení

Národní kultura – pracovníci i manažeři z různých zemí se chovají odlišně (jiné pracovní tempo, očekávání, postoje...)

- Lepší orientaci a práci s kulturami pomáhají řešit **Hofstedeho dimenze** rozdílů. Určil 5 dimenzí (v IBM)
 1. **Power distance - mocenský odstup:** odstup a koncentrace moci, Velká = šéf velkou moc, Malá = moc je rozložena mezi mnoho lidí
 2. **Individualismus/Kolektivismus:** Nízký = každý strůjcem svého štěstí, Vysoký = závislost na druhých, dávají mu podporu (osobní poznámka: typické pro komunistické země jako Kuba)
 3. **Muskulinita/Feminita:** vymezení genderových rolí, Maskulinní společnost: muž velký šéf, průbojný, živitel, významná kariéra, žena se stará o domácnost, děti a sex, Feministická společnost: rovnost mužů i žen, spolupráce
 4. **Uncertainty Avoidance - vyhýbání se nejistotě:** postoj k novým a neznámým věcem – lze je vítat jako prostor pro změnu a zlepšení x lze je brát jako nebezpečí kterému je třeba se vyhnout

5. **Long term orientation - dlouhodobé/krátkodobé zaměření:** Dlouhodobost = hospodárnost, vytrvalost, šetrnost, Krátkodobost = okamžitý zisk, spokojenost

• **Další:**

6. **Indulgence x Restraint Index (IVR):** požitekářství versus zdrženlivost

7. **Trompenaars rozšířil o vztah k pravidlům**

- Pozor na předsudky a předpoklady z dimenzí, nemusí platit u každého, jsou i jiné faktory - subkultury, které člověka ovlivňují (rodina, přátelé, škola, víra...)

Gender - velmi často řešení, především pracovní diskriminace žen (ty ale přinášejí specifické dovednosti i přístupy)

- Organizace věnující se problematice žen v organizace jsou úspěšnější (nelze ale jen tak nastolit rovnost)
 - Ve společnosti jsou zažité představy, které ani nemusíme vnímat (žena = rodina, ne šéf muže)
 - Skleněný strop - neviditelné struktury, které ženám brání se dostat na vyšší pozice
 - Mzdová diskriminace roste se vzděláním a pozicí
 - Odstranění diskriminace je dlouhodobý proces, vzdělávací programy pro ženy, nabídka zkráceného úvazku - aby mohla hlídat děti => strategie genderového mainstreamingu
 - Vyvážené vedení pozná potřeby žen (pracovní potřeby) a zohlední je ve všech oblastech organizace

Zdravotní postižení - často ignorovány všechny atributy kromě postižení (zastíní je), to však netvoří celou osobnost

- Pravidla jednání: nehovořit s doprovodem, ale daným člověkem, nabídnout podání ruky, u nevidomého jasně identifikovat sebe i ostatní, nepomáhat dokud s pomocí nesouhlasí, jednat jako se sobě rovným partnerem, trpělivě naslouchat lidem s vadou řeči, u neslyšícího mluvíme pomalu - odezírá ze rtů, uvolněnost

Věk - opět jen dílčí charakteristika, diskriminace mladých a starých

Versatilní přístup k diverzitě - diverzita je špatná (chaos), ale i dobrá (tvořivost a nápady)

- **Základní dovednosti:** chápat a respektovat různé skupiny - sociální identita x osobní identita, postupovat vůči určitým skupinám nestandardně - pomáhat překonat rozdíly x trvat na dodržení standardů organizace

Sociální a osobní identita

- Uvědomění si zařazení do skupin je nezbytnost, ale zároveň usnadňuje předsudky
 - Stereotyp - zobecnění vlastností a povahy určité skupiny
 - Stereotypní vnímání - přenášení stereotypu na všechny členy skupiny bez ohledu na jejich povahu
 - Přehlížení individuální identity
 - Opakem přehlížení sociální identity pod vlivem výrazné (dobré/špatné) individuální povahy
 - Není možné se zabývat všemi znevýhodněními každého podřízeného, ale je třeba na všechny brát ohled
 - Znevýhodněná minorita může být i většina (ženy, původní obyvatelé vůči kolonizátorům)
 - Lidé si znevýhodnění dnes už uvědomují a bojují proti němu - často vnímáno společností negativně
 - **Tokenismus** - ten kdo bojuje o svá práva na sebe strhne pozornost většiny a stane se upomínkou a představuje zástupce své skupiny. Má to následující vlivy:
 - Kontrastní vnímání - okolí přehnaně vnímá jen to v čem se token liší, společně se ignoruje
 - Tlak na výkon - způsoben častou kontrolou a nedůvěrou
 - Tlak na asimilaci - tlak na stejné chování, oblékání a projevy jako skupina (když ne - kritika, když ano - zesměšňování)
 - Manažer si musí být vědom sociálního tlaku na minoritní pracovníky

- Manažer by neměl: ignorovat minoritní příslušnost, podléhat většinovým stereotypům, být příliš přátelský a ochránářský vůči diskriminovanému

Rovné příležitosti – neznamená rovné zacházení, boj proti diskriminace a rovné příležitosti zamýšlí odlišné chování

- Jedná se o vytváření podmínek, které odstraní znevýhodnění (každý má jiné) a tím budou rovné příležitosti
- Musí vést ke schopnosti podávat stejný výkon jako ostatní, jinak budou kolegové naštvaní (nespravedlivé)

Dvojí standardy zacházení – je třeba odstínit znevýhodnění, ale zároveň zachovat stejná pravidla – zvýhodnění tak jen po dobu nezbytnou pro odstranění handicapu. Neplatí například u vozíčkářů – budou mít znevýhodnění vždy.

Dílčí dimenze a osobní rozvoj

- **Přístup k času**
 - Zaměření na minulost
 - Zaměření na přítomnost
 - Zaměření na budoucnost
- **Přístup k přírodě**
 - Zaměření na kontrolu (prioritou rozvoj a blaho lidstva, využívání příležitostí)
 - Zaměření na odevzdanost (život je ovládán přírodou, podřízené postavení)
 - Zaměření na harmonii (harmonie s přírodou, péče o ní se nám vrátí)
- **Přístup k aktivitě**
 - Zaměření na činnost (výkony, výsledky)
 - Zaměření na bytí (přirozenost, otevřenost, přátelství, spontánnost)
 - Zaměření na rozvoj (rozvoj a učení hlavní, zdrojem možností)
- **Přístup k mezilidským vztahům**
 - Zaměření na individualitu (každý strůjcem svého štěstí)
 - Zaměření na hierarchie (čím ve společnosti výš, tím víc úcty si zasluhuje)
 - Zaměření na vzájemnost (smyslem či posláním je být užitečný celku)
- Každá dimenze má své klady, jde o to získat si věcný odstup a kritický pohled pomocí osobního rozvoje.

- Rozšiřovat si obzor alternativními perspektivami