

Pomen raznolikosti in vključenosti v globalnem poslovnem okolju – študija primera podjetja Novartis

Luka Eržen¹, Matej Černe², Nejc Jaka Sekula³

e-pošta¹: luka.erzen@ef.uni-lj.si

e-pošta²: matej.cerne@ef.uni-lj.si

e-pošta³: nejc_jaka.sekula@novartis.com

Povzetek

Management raznolikosti in vključenosti je dandanes še kako pomemben. Večina podjetij po vsem svetu uvaja različne strategije in spodbuja vpeljevanje programov, ki spreminjajo njihovo kulturo z vključevanjem raznolikega talenta. Namen prispevka je predstaviti, kako lahko globalne korporacije uvedejo program raznolikosti in vključenosti, in na primeru dobre prakse Novartisa prikazati pozitivne učinke na poslovanje. Prispevek najprej predstavi problematiko in opiše Novartisovo strategijo, razdeljeno na tri prioritete in številne pobude. Na koncu ponudi nekaj kratkih iztočnic združbam, kako se lotiti oblikovanja lastne strategije raznolikosti in vključenosti.

Ključne besede: raznolikost, vključenost, globalno poslovno okolje, Novartis

1. Uvod

Management raznolikosti in vključenosti (angl. diversity & inclusion; v nadaljevanju D & I) je trenutno v osrednjem fokusu številnih deležnikov v poslovnem okolju. Sprožile so ga predvsem spremembe demografije in zakonodaje v zadnjih desetih letih z namenom, da bi z razvojem sodobnih programov managementa človeških virov (angl. human resource management) združbe lahko pridobile konkurenčno prednost (Mor Barak, 2008). Izkazalo se je, da D & I izboljšuje delovne rezultate skozi prilagodljivost, ustvarjalnost in inovativnost (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004; Nishii, 2013). Večina svetovnih organizacij to vidi kot prioriteto, saj takšna kultura spodbuja inovacije in jim pomaga, da zadovoljijo potrebe svojih kupcev s pomočjo različnih idej, rešitev in pogledov (Derwen, 2014). Ravnanje z D & I se na splošno nanaša na sistematično in načrtovano zavezo organizacij k zaposlovanju in zadrževanju zaposlenih z različnimi ozadji in sposobnostmi (Bassett-Jones, 2005). V literaturi pogosto ločimo med raznolikostjo in vključenostjo, vendar smo ju za namen tega prispevka združili v en izraz. Izraza namreč ne opisujeta ločenih vrst delovnih okolij, kar bolje odraža

današnja prizadevanja združb (prim. Roberson, 2006; Kirton & Greene, 2019).

Izziv na tem področju se kaže predvsem v nezmožnosti organizacij, da bi sledile hitrim spremembam in ne bi mogle dovolj hitro in zadostno izvajati politik D & I. Četudi so politike D & I v zadostni meri načrtovane, je njihova izvedba še vedno vprašljiva (Knights & Omanović, 2016). Poleg razvoja takšnih kadrovskega programov (Sparkman, 2019) velika večina literature razmišlja le o njihovih pozitivnih učinkih (prim. Theodorakopoulos & Budhwar, 2015; Mor Barak idr., 2016). Medtem le peščica akademskih prispevkov pravzaprav osvetljuje negativne učinke, na primer opredelitev meje med zmanjševanjem negativne diskriminacije in prestopanjem meje do pozitivne diskriminacije (Button, 2001; Jackson & Joshi, 2004; Kirkman, Tesluk & Rosen, 2004).

Glavni namen raziskave je predstaviti problematiko izvajanja in pomena programov D & I na primeru dobre prakse Novartisa, in sicer z analizo njihove strategije D & I. Pri tem je poudarek na njihovih najučinkovitejših pobudah pri spopadanju z dilemo med pravičnostjo in enakostjo. S predstavitvijo študije primera lahko prispevek pomaga poslovnim organizacijam in drugim interesnim skupinam razumeti pomen D & I.

2. Teoretično ozadje

Management raznolikosti in vključenosti se nanaša na management organizacijskih procesov sprememb in stabilnosti, ki podpira raznolikost in s tem vključevanje v organizacije z odpravo diskriminacije na podlagi rase, spola, spolne usmerjenosti in drugih človeških razlik. Namen tovrstnih iniciativ je predvsem izboljšanje uspešnosti organizacij, hkrati pa tudi potrjevanje vrednosti spoštovanja človeških razlik, socialne pravičnosti, udeležbe, skupnosti, pristnosti, sočutja, ravnanja in ponižnosti, učinkovitosti in zdravja ter vseživljenjskega učenja (Plummer, 2003).

Pri opredelitvah dveh ključnih izrazov – raznolikost in vključenost – so dosedanje raziskave določile specifično razlikovanje med njima. Definicije raznolikosti se običajno osredotočajo na heterogenost in demografsko sestavo skupin ali organizacij, medtem ko se definicije vključenosti osredotočajo na vključenost zaposlenih in integracijo raznolikosti v organizacijske sisteme in procese (Roberson, 2006). Kot že omenjeno, sta pojma med seboj povezana, zato ju bomo za namen te študije primera obravnavali kot eno.

Po najnovejših raziskavah so številne države dosegle pomemben napredek pri ustvarjanju bolj raznolikega in vključujočega širšega okolja (Mor Barak, 2013; Ayoub & Kollman, 2020). To se je nato preneslo v organizacije, ki so ustvarile nove vloge v kadrovske službi in se osredotočile na razvoj strategij, usmerjenih v D & I, kjer vodje D & I običajno poročajo neposredno direktorjem (Anderson & Billings-Harris, 2010).

Nedavna študija je poudarila pomen takšnih strategij, kot sledi primer – z ustvarjanjem raznolikega in vključujočega okolja dobimo kot rezultat *superaditivnost* (Mor Barak, 2015). To pomeni: če zaposlimo dva talenta iz različnih okolij, ne dobimo le dveh oseb z različnimi nabori spretnosti, med njima se pojavi tudi sovplivanje, ki lahko ustvari nove ideje in v tej enačbi tvori novo entiteto.

3. Študija primera podjetja Novartis

Kontekst

Novartis je glede na globalno prodajo drugo največje farmacevtsko podjetje na svetu (Lek, 2020). Njihovo poslanstvo je jasno opredeljeno, in sicer kot iskanje novih poti v medicini, ki bi pripomogle k izboljšanju in podaljšanju življenja ljudi z uporabo inovativne znanosti in tehnologije. Podjetje je razdeljeno na več divizij: Inovativna zdravila (angl. Novartis Oncology, Novartis Pharmaceuticals), Sandoz, Novartis tehnične operacije, Novartis poslovne

storitve in korporativne funkcije (Novartis, 2019). Njihova kultura temelji na tem, da so vedoželjni, navdihnjeni in opolnomočeni, njihove vrednote in vedenja pa vključujejo inovativnost, kakovost, sodelovanje, uspešnost, pogum in integriteto (Novartis, 2019).

Kot je navedeno v letnem pregledu 2019, so njihova največja moč ljudje, katerih raznolikost, energija in ustvarjalnost so ključne za uspeh podjetja. S sedežem v Baslu v Švici zaposlujejo več kot 100.000 ljudi po vsem svetu, približno 53.000 v Evropi, 30.000 v Aziji/Afriki/Avstralaziji, 15.000 v ZDA ter 6.000 v Kanadi in Latinski Ameriki (Novartis, 2019). Vsega skupaj so prisotni v 106 državah, v središču pozornosti pa so Nemčija, Japonska, Kitajska, Švica in ZDA (Novartis, 2019).

Raznolikost in vključenost sta za Novartis resni prioriteti od leta 2017 in jasno je, da njihova prizadevanja kažejo oprijemljive rezultate. Ti so posledica takrat na novo oblikovane skupine v okviru HR-oddelka, katere glavni cilj je oblikovanje in izvajanje strategije, pobud in aktivnosti D & I. Obenem pa ne gre zanemariti, da korporativno delovno okolje in ravnanje s tako raznoliko ekipo, ki sestavlja Novartis, predstavljata velik izziv na tem področju.

Metode

Podatki so bili zbrani z uporabo dveh različnih metod, in sicer s poglobljenimi intervjuji in pregledom interne dokumentacije. Od marca do julija 2020 je bilo opravljenih več poglobljenih intervjujev z vodjo raznolikosti in vključenosti, Novartisovih tehničnih operacij in globalne kakovosti, v katerih je bilo temeljito predstavljeno in ovrednoteno celotno delovanje družbe na področju D & I. Skupno so bili opravljeni trije intervjuji, ki so v povprečju trajali vsak po eno uro, poleg tega je bilo izvedenih devet dodatnih kratkih sestankov. Za podporo ugotovitvam je bila pregledana naslednja dokumentacija: Predstavitev globalne strategije D & I, Novartis International AG Indeks enakosti na delovnem mestu 2019: Poročilo o povratnih informacijah (Stonewall), Zoning GWEI 2019 in Novartisova spletna stran.

Rezultati

Njihova trenutna strategija se vrti okoli treh glavnih prioritet, ki so razdeljene na različne specifične pobude. Ključne prioritete Novartisa so zaposlovati raznolike ljudi, graditi vključujoče okolje in hkrati oblikovati družbo. Junija 2020 so s kampanjo

»Mesec ponosa« in z dvigom mavrične zastave na številnih lokacijah po svetu izkazali svojo zavzetost in predanost, pri tem pa so komentirali: »Novartis v svojih prizadevanjih za spodbujanje raznolikosti in vključenosti zagotavlja, da je vsak sodelavec svoboden, da je lahko tudi na delovnem mestu najboljša različica sebe, brez strahu pred diskriminacijo ne glede na spol, spolno identiteto ali usmerjenost.« (Lek, 2020) Poleg tega od junija podjetje posveča več pozornosti izboljšanju zdravja ljudi po svetu in priznava pomembnost gibanja »Black Lives Matter«. Posledično so se zavezali k povečanju števila raznolikih pacientov v kliničnih študijah in razvojnih programih zdravil (Novartis, 2020).

Ključne prednostne naloge in pobude

Tabela 1: Splošni pregled Novartisove strategije D & I

Prioriteta številka 1: Raznoliki ljudje	Pobuda številka 1: Uravnoteženost spolov na vodstvenih položajih
	Ključne aktivnosti: uravnoteženo število kandidatov in odločevalcev po spolu, enakopravni starševski dopust ne glede na spol, spodbujanje prilagodljivih oblik dela, program za karierni razvoj žensk na vodilnih položajih
Prioriteta številka 2: Vključujoče okolje	Pobuda številka 2: Privabiti in zadržati talente
	Pobuda številka 1: Izobraževalne vsebine na temo vključenosti
	Ključne aktivnosti: pester nabor učnih programov s področja D & I, orodja in pripomočki za vključujoč razvoj timov, certifikacije, usposabljanja v učilnicah in spletno učenje
Prioriteta številka 3: Oblikovanje družbe	Pobuda številka 2: Podporne skupine zaposlenih
	Ključne aktivnosti: podpora skupinam zaposlenih z naslednjimi orodji: pravna zaščita, povezovanje, nagrajevanje, vodenje, financiranje, deljenje, pripadnost
	Pobuda številka 1: enakost LGBTI
	Ključne aktivnosti: skrb za zaposlene (prilagoditev aktov in pravilnikov), angažiranje zaposlenih in podpora vodstva, sodelovanje z zunanjimi skupnostmi
	Pobuda številka 2: Enakopravnost plačila in transparentnost
	Obljuba EPIC (sedež UN 2018)

Raznoliki ljudje

Prva prioriteta se osredotoča na talente – od pridobitve do razvoja in zadrževanja. Kot je razvidno iz Tabele 1, je ta prioriteta razdeljena na dve splošni pobudi: prva si prizadeva za doseganje enakopravnosti med spoloma na vodstvenih položajih, druga pa za privabljanje in zadrževanje vseh raznolikih talentov.

Pobuda številka ena *Uravnoteženost spolov na vodstvenih položajih* gleda v prihodnost in si prizadeva, da ne bi bilo več diskriminacije na obeh straneh. To se lahko doseže le z enakopravnim vključevanjem žensk v vse delovne procese in z omogočanjem poštene priložnosti, da so enakopravno zastopane v vseh procesih – od rekrutiranja in zaposlovanja do nasledstva. Novartis to zagotavlja s petimi različnimi pomožnimi aktivnostmi, povezanimi s to pobudo. Prvič, poskušajo zagotoviti ravnotežje med spoloma že na začetku postopka zaposlovanja, in sicer z uporabo uravnoteženih kandidatnih seznamov in odločevalcev. To pomeni, da želijo doseči enako število kandidatov moškega in ženskega spola, ko obravnavajo kandidate (običajno se to izvaja za vodilne položaje), kar daje ženskam pošteno (sorazmerno) možnost v izbirnem postopku, zagotavljajo pa tudi uravnoteženo sestavo komisije. Ta mora namreč imeti vsaj eno predstavnico ženskega spola.

Drugič, ko gre za karierni razvoj, poskuša Novartis doseči enakost na tem področju z zagotavljanjem enakih možnosti starševskega dopusta obema spoloma, s tem imata oba spola enake obveznosti in pravice ob tem življenjskem dogodku. Obenem pa ta pobuda močno prispeva k vključevanju zaposlenih LGBTI (kratica LGBTI označuje lezbijke, geje, biseksualne in transspolne osebe, dodana črka I pa označuje interspolne osebe, op. a.) in jim zagotavlja enakost s hetero pari, ko pride do starševstva.

Tretjič, s spodbujanjem prilagodljivih (fleksibilnih) oblik dela ponujajo zaposlenim, ne glede na njihov spol, boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, hkrati pa to omogoča moškim, da pogosteje pomagajo pri družinskih nalogah in pri tem razbremenijo ženske. Poleg tega Novartis ponuja deljena delovna mesta (položaj, ki ga delita dva zaposlena), kar v večini primerov mamam, ki se vračajo s porodniškega dopusta, olajša vrnitev na delo. Hkrati si Novartis prizadeva za spolno nevtralnno obveščanje o novih delovnih mestih na vseh lokacijah, ravno z namenom zagotavljanja enakosti med spoloma že od prvega koraka.

Četrtič, z uvedbo programa za karierni razvoj žensk na vodilnih položajih Novartis identificira in ponuja sponzorstvo dvajsetim ženskim vodjam s kariernimi cilji v samem vrhu vodstva organizacije. Ženske, ki običajno niso prepoznane v tolikšni

meri kot moški, tako preprosto postavijo na radar, zaradi česar postanejo del pogovorov in debat o nasledstvih, hkrati pa vseeno niso favorizirane.

Petič, ker Novartis sestavljajo različne divizije po vsem svetu, je ena izmed aktivnosti tudi prilagajanje vseh pobud z željo, da se pobude na tak način bolj približajo dotičnim divizijam in s tem dosežejo boljši rezultat.

Pobuda številka dve *Privabiti in zadržati talente* se osredotoča na postopek zaposlovanja. Glavni cilj je privabiti in zadržati najboljše talente iz različnih okolij in s tem ponuditi podporo Novartisovemu poslanstvu pri odkrivanju nove poti za izboljšanje in podaljševanje življenja ljudi. Tu se postavlja vprašanje, kako ljudje od zunaj vidijo Novartis. Z izvajanjem pobud D & I si Novartis prizadeva, da je viden kot vodilno podjetje z raznolikim in vključujočim delovnim okoljem.

Vključujoče okolje

Kot je razvidno iz Tabele 1, je druga prioriteta osredotočena na notranje procese in razvoj s ponujanjem znanja, orodij in podpore zaposlenim, da bi razumeli in ponotranjili raznoliko in vključujoče okolje.

Pobuda številka ena v okviru te prioritete *Izobraževalne vsebine na temo vključenosti* se vrti okoli pomena vključitve z D & I povezanih tem v izobraževalni načrt. S pestrim naborom učnih programov s področja D & I, orodji in pripomočki za vključujoč razvoj timov, certificiranjem, usposabljanjem v učilnicah ter spletnim učenjem Novartis zagotavlja, da lahko vsi zaposleni dostopajo do usposabljanj, ki so potrebna za boljše razumevanje pomena raznolikega in vključujočega okolja. Nekaj delov usposabljanja D & I že poteka na njihovem obveznem izobraževanju za novozaposlene, vendar se še ne izvaja na vseh Novartisovih lokacijah.

Pobuda številka dve *Podporne skupine zaposlenih* (angl. *employee resource groups*) ima ključno vlogo pri oblikovanju Novartisove kulture. Ker so zaposleni srce njihovega delovanja, jih želi Novartis opolnomočiti tako, da jim ponudi priložnost, da ustvarijo lastne skupine, v katerih se lahko podobno misleči zaposleni povezujejo in razvijajo skupaj. Skupine ustanovljajo zaposleni sami, v smislu skupnosti podobno mislečih, ki želijo doseči več, Novartis pa jim za uresničevanje njihovih ciljev in prizadevanj zagotavlja pravno, organizacijsko in denarno podporo.

Oblikovanje družbe

Tretja prioriteta se osredotoča na vplivanje na zunanje okolje s postavljanjem zgleda. Kot je razvidno iz Tabele 1, se ta prioriteta osredotoča na pravičnost – vsem posameznikom zagotavljati različne vrste podpore, da bi jim omogočili enake možnosti.

Pobuda številka ena *enakost LGBTI* se osredotoča na vključitev skupnosti LGBTI v Novartisovo kulturo – cilj je vsem zaposlenim LGBTI zagotoviti varno okolje za samostojno delo in razvoj. To se udejanja s tremi ključnimi aktivnostmi: prva aktivnost oziroma *Skrb za zaposlene* se vrti okoli vseh politik in smernic zaposlenih in njihove prilagoditve z namenom vključitve skupnosti LGBTI. To pomeni, da se pregleduje notranja dokumentacija in se prilagaja tako, da postane prijazna LGBTI. Skupina D & I je opredelila posebne politike, ki jih je bilo treba prilagoditi, in začela procese sprememb, ki so običajno v tem korporativnem okolju dolgotrajni. Poudarek je na ustvarjanju smernic za zaposlene, ki želijo spremeniti spol, določanju in posodabljanju globalnih in lokalnih kadrovske politik (denimo politika mobilnosti, politika zaposlovanja, spolno nevtralne sanitarije, dvig mavričnih zastav ...) in tudi na ustvarjanju knjižic LGBTI, internetne strani in možnosti naslavljanja zaupne pošte vodstvu pobude.

Druga aktivnost *Angažiranje zaposlenih in vodstvena podpora* se osredotoča na spodbujanje vključevanja držav druge in tretje cone, kot so države v Afriki, Brazilija, Vietnam, Katar, Kitajska in Rusija, oblikovanje podpornih skupin zaposlenih v novih državah/lokacijah, hkrati pa na nadaljnjo krepitev ozaveščenosti z Novartisovimi globalnimi in lokalnimi dogodki LGBTI. Primer takega dogodka je, kot že omenjeno, izobešanje mavričnih zastav. Novartis je imenoval tudi zaposlene v vodstvu podjetja, ki so pripravljene ponuditi podporo, z željo, da bi zagotovili aktivnostim pobude LGBTI zadostno podporo in promocijo na najvišji ravni, ter skrb za pobudo vključiti v vsa poslovna področja in delovne procese.

Tretja aktivnost *Sodelovanje z zunanjimi skupnostmi* se osredotoča na partnerstva z zunanjimi svetovnimi organizacijami in podjetji, kot so GLAAD, Out & Equal, PSA (Proud Science Alliance, op. a.) in druge lokalne organizacije v državah. Da bi potrdili uspešnost pobude LGBTI in razumeli priložnosti za nadaljnje izboljšave, je leta 2019 zunanji pregled izvedel Stonewall. Novartis sodeluje tudi z organizacijami LGBTI v številnih državah, na primer v ZDA s HRC in v Sloveniji z Legebitro. Njihova želja pa je tudi miselno oblikovati lokalno okolje z oblikovalci politik in nevladnimi organizacijami, da bo to bolj prijazno do skupnosti LGBTI in da bo zagotavljalo enakopravnost pri upoštevanju človekovih pravic.

Pobuda številka dve *Enakopravnost plačila in transparentnost* se na drugi strani osredotoča na izpolnjevanje meril zaveze EPIC (Equal Pay International Coalition). To je Novartis podpisal leta 2018 in se zavezal, da bo ukrepal in dosegel štiri mejnike: odpraviti uporabo zgodovinskih podatkov o plačah pri pripravi ponudb za zaposlitve za zaposlene in zunanje kandidate, s sodelavci deliti primerjavo njihovih plač z notranjimi in zunanjimi referenčnimi vrednostmi, izvajati redne analize glede enakopravnega plačila in, če je to potrebno, usklajevati na letni ravni ter dosegati uravnoteženo zastopanost spolov v vodstvu v naslednjih petih letih.

4. Razprava

Opravljena študija primera jasno podpira najnovejše ugotovitve in trende raziskav (Anderson & Billings-Harris, 2010; Mor Barak, 2015; Mousa, Massoud & Ayoubi, 2020). Podjetje Novartis je ustanovilo dedičirano kadrovske ekipo, ki je osredotočena izključno na D & I. Strategija, ki so jo ustvarili, je v skladu s pričakovanimi rezultati, saj se zaposleni počutijo varnejše in bolj cenjene, medtem ko se je produktivnost povečala, kar jasno prikazujejo rezultati kvartalnih merjenj zadovoljnosti zaposlenih. Poleg tega študija primera dopolnjuje in nadgrajuje dosedanje raziskave (Mor Barak, 2015) s prikazovanjem dobrih praks v realnosti ter ponuja prvovrsten pogled na organizacijo D & I v veliki korporaciji. Podpira idejo o superaditivnosti, oblikovanju kadrovske ekipe D & I ter pripravi strategije in njenih vplivih (Mor Barak, 2015). Daje pa tudi jasen pregled potrebnih prioritet in pobud za učinek na dolgi rok.

Razlog, da podjetja to počnejo, je v tem, da so prepoznala pomen vključenosti za talente, od iskalcev zaposlitve do že zaposlenih. Prav tako so prepoznali povečano produktivnost, povezano z raznolikim in vključujočim okoljem. Vseeno pa je osrednji cilj takih pobud spodbujati in spoštovati osnovne človekove pravice po vsem svetu. Ko ocenjujemo vpliv pobud Novartisa znotraj podjetja, so v prvi vrsti vzbudili ozaveščenost in zavedanje pomena D & I ter razumevanje, zakaj podjetja temu dajejo takšen poudarek. Na podlagi njihovih rezultatov lahko rečemo, da raznoliko in vključujoče okolje spodbuja in prinaša inovacije, boljše odločanje ter bolj sproščeno in psihološko varnejše okolje.

Poleg tega je Novartis opazil, da so se zaradi teh pobud ljudje začeli boljše poslušati med sabo in boljše razumeti drug drugega, razumevati raznolikost in

hkrati govoriti o tem, kako pomembna je raznolikost ter kako njena integracija prispeva k varnosti in dobremu počutju na delovnem mestu. Dober napredek je viden tudi pri vse bolj enakovrednem deležu žensk na vodstvenih položajih (44 % na globalni ravni) in spremenjenih politikah, ki so veliko bolj vključujoče kot kadarkoli prej, medtem ko številni zaposleni menijo, da so zdaj najboljša različica sebe na delovnem mestu.

Največja omejitev te raziskave sta pomanjkanje oprijemljivih podatkov in majhno število ključnih deležnikov, vključenih v raziskavo. V prvi meri je to posledica dejstva, da je rezultate strategij D & I zelo težko količinsko meriti, zlasti v primeru Novartisa, saj so pobude razmeroma nove. Poleg tega je opaziti tudi posledice časovne stiske, kar bomo izboljšali v naslednji, razširjeni raziskavi. Manjša omejitev sta tudi pomanjkanje triangulacije in zanašanje na omejen obseg virov. Naslednji korak v raziskavi bi moral biti določitev ključnih kazalnikov uspešnosti in skupaj z Novartisom slediti količinsko opredeljenemu učinku njihovih pobud, hkrati pa tudi opredeliti več ključnih deležnikov D & I ter opraviti poglobljene intervjuje z njimi. Še en deležnik, ki bi ga morali vključiti v raziskavo, so zaposleni, katerih pogled na vpliv pobud D & I bi lahko ocenili s kratkim vprašalnikom.

5. Priporočila za prakso

Kot omenjeno, je vzpostavitev strategije D & I za podjetja še kako pomembna. Omenimo lahko štiri ključne korake, ki jih predlagamo podjetjem, ko začnejo razvijati strategijo D & I:

1. Začeti je treba s samoevalvacijo – nastaviti si ogledalo in oceniti trenutno stanje na lestvici D & I glede tega, kako raznoliko in vključujoče je podjetje, nato pa določiti ključna področja, na katerih je treba izvesti izboljšave.
2. Ustvariti strategijo D & I, ki bo zgrajena iz zaposlenih in vodstva s ključem »manj je več«. Na začetku je pametno izbrati le najpomembnejša področja D & I (najšibkejša točka) in delo začeti z njimi.
3. Opolnomočiti zaposlene z omogočanjem dela v podpornih skupinah zaposlenih ter podporo pri doseganju njihovih ciljev in prizadevanj.
4. Sodelovati z drugimi podjetji, organizacijami in lokalno skupnostjo, saj smo na področju D & I vsi deležniki v istem čolnu in si moramo med seboj pomagati.

6. Zaključek

Prispevek utemelji pomembnost in primernost strategij D & I v današnjem času in poslovnem prostoru ter predstavi nekaj ključnih ugotovitev raziskav, ki kažejo na pozitivne učinke teh strategij. Na primeru dobre prakse Novartisa se izkaže, da je v skladu z zadnjimi smernicami, in tudi sami v Novartisu opažajo rezultate, ki govorijo o uspehu njihovih pobud. Tako kot je Novartis vpeljal tri ključne prioritete in začel izvajati številne pobude na področju enakosti žensk, vključenosti skupine LGBTI in podobno, priporočamo ostalim podjetjem, da sledijo tem trendom ter z ustvarjanjem vključujočega in raznolikega okolja poskrbijo za ne le boljše delovno klimo, temveč tudi za večji doprinos posameznikov.

Literatura in viri

- Anderson, R., & Billings-Harris, L. (2010). *Trailblazers: How Top Business Leaders are Accelerating Results through Inclusion and Diversity*. Wiley.
- Ayoub, P. M., & Kollman, K. (2020). (Same)-sex in the city: Urbanisation and LGBTI rights expansion. *European Journal of Political Research*.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14, 169–175.
- Button, S. B. (2001). Organizational efforts to affirm sexual diversity: A cross-level examination. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 17–28.
- Derven, M. (2014). Diversity and inclusion by design: best practices from six global companies. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46 No. 2, 84–91.
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2004). Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 675–702.
- Knights, D., & Omanović, V. (2016). (Mis)managing diversity: exploring the dangers of diversity management orthodoxy. *Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 35 No. 1, 5–16.
- Kirton, G., & Greene, A. M. (2019). Telling and selling the value of diversity and inclusion—External consultants' discursive strategies and practices. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 676–691.
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., & Rosen, B. (2004). The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. *Group & Organization Management*, 29(3), 334–368.
- Sparkman, T. E. (2019). Exploring the Boundaries of Diversity and Inclusion in Human Resource Development. *Human Resource Development Review 2019*, Vol. 18(2), 173–195.
- Lek. (2020). *About Novartis*. Pridobljeno s <https://lek.si/en/about-us/about-Novartis/>
- Lek. (8. junij 2020). *Novartis' sites in Slovenia welcome the Pride Month by raising the rainbow flags*. Pridobljeno s <https://lek.si/en/media-room/press-releases/1117/novartis-sites-in-slovenia-welcome-the-pride-month-by-raising-the-rainbow-flags/>
- Mor Barak, M. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39, 83–88.
- Mor Barak, M., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333.
- Mor Barak, M. (2013). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. SAGE Publications.
- Mor Barak, M. (2008). Beyond Affirmative Action, Administration in Social Work. *Administration in Social Work*, 23: 3–4, 47–68.
- Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. *Employee Relations: The International Journal*.
- Novartis. (2019). *Novartis Annual Report 2019*.
- Novartis. (2019). *Annual Review 2019*.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- Plummer, D. L. (2003). *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*. University Press of America, Inc.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.
- Statista. (January 2020). *Novartis full-time employees*. Pridobljeno s <https://www.statista.com/statistics/505851/number-of-full-time-employees-at-novartis-by-division/>

Theodorakopoulos, N., & Budhwar, P. (2015). Guest editors' introduction: Diversity and inclusion in different work settings: Emerging patterns, challenges, and research agenda. *Human Resource Management, 54*(2), 177–197.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2014). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology, 89*(6), 1008.

Luka Eržen je diplomiral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer deluje kot raziskovalec in demonstrator na področju ravnanja z ljudmi pri delu. Njegovo raziskovalno področje je osredotočeno na preučevanje in razvijanje strategij raznolikosti in vključenosti. Obenem opravlja delo svetovalca za digitalni marketing tako doma kot v tujini.

Prof. dr. Matej Černe je izredni profesor za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V raziskovalnem in pedagoškem delu se osredotoča na inovativnost, ustvarjalnost, organizacijsko vedenje ter vodenje v digitalni dobi.

Nejc Jaka Sekula je globalni vodja področja raznolikosti in vključenosti za divizijo Novartisovih tehničnih dejavnosti. Pred tem je kot vodja kadrov skrbel za Novartisovo aseptično proizvodno enoto v Ljubljani, svojo kadrovske pot pa začel v globalnem podjetju IBM kot skrbnik za zaposlovanje talentov znotraj Evrope.