

Oznaka poročila: ARRS-CRP-ZP-2012-02/2

ZAKLJUČNO POROČILO O REZULTATIH CILJNEGA RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

A. PODATKI O RAZISKOVALNEM PROJEKTU

1. Osnovni podatki o raziskovalnem projektu

Šifra projekta	V5-1044
Naslov projekta	Upravljanje z raznolikostjo v slovenskih podjetjih: raziskovalna analiza
Vodja projekta	14119 Boštjan Antončič
Naziv težišča v okviru CRP	4 Težišče 4: Moderna socialna država in večja zaposlenost
Obseg raziskovalnih ur	478
Cenovni razred	B
Trajanje projekta	10.2010 - 05.2012
Nosilna raziskovalna organizacija	7097 Univerza na Primorskem, Fakulteta za management
Raziskovalne organizacije - soizvajalke	584 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
Raziskovalno področje po šifrantu ARRS	5 DRUŽBOSLOVJE 5.01 Vzgoja in izobraževanje 5.01.02 Andragogika
Družbeno-ekonomski cilj	13.05 Družbene vede - RiR financiran iz drugih virov (ne iz SUF)

2. Raziskovalno področje po šifrantu FOS¹

Šifra	5.02
- Veda	5 Družbene vede
- Področje	5.02 Ekonomija in poslovne vede

3. Sofinancerji²

	Sofinancerji	
1.	Naziv	Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve
	Naslov	Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (ARRS)

B. REZULTATI IN DOSEŽKI RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

4. Povzetek projekta³

SLO

Slovenija kot majhno in odprto gospodarstvo povzema in prevzema značilnosti globalnega družbeno-ekonomskega okolja in se razvija v smeri večje raznolikosti posameznikov v poslovnem, izobraževalnem, kulturnem in družbenem življenju. Raznolikost se neizbežno kaže tudi na vse bolj odprtem trgu dela, k čemer dodatno prispevajo migracije, vse večja mednarodna mobilnost v izobraževalnem sistemu, staranje prebivalstva in razvoj naprednih informacijsko-komunikacijskih tehnologij, ki omogočajo nove oblike dela. V vrtincu tovrstnih dejavnikov slovenska podjetja ne morejo zavračati sopotnika teh sprememb – strateškega upravljanja raznolikosti zaposlenih. Končno poročilo projekta (in nanj vezana pravkar izdana priročnik za managerje in monografija) sistematično odgovarja na vprašanja: kaj je to (strateško) upravljanje raznolikosti v podjetju? Kako se podjetja, ki so na tem področju med naprednejšimi, lotevajo upravljanja raznolikosti? Kako naj podjetje pristopi k snovanju strategije upravljanja raznolikosti, da bodo rezultati ugodni za poslovodstvo in zaposlene? Na osnovi prve tovrstne (večje) raziskave med slovenskimi podjetji poročilo hkrati odgovarja na vprašanje, v kolikšni meri slovenska podjetja uporabljajo posamezne ukrepe s tega področja in koliko se jih z raznolikostjo ukvarja strateško. Poročilo podaja teoretična izhodišča, opisuje primere dobrih praks ter predstavlja zasnovo in rezultate večfazne raziskave o odnosu do raznolikosti in upravljanju raznolikosti v slovenskih srednje velikih in velikih podjetjih. To področje ravnanja z zaposlenimi je v slovenskih podjetjih razmeroma slabo razvito, a so rezultati spodbudni z vidika odobravanja ali vsaj sprejemanja raznolikosti ter načelne pripravljenosti za njeno strateško upravljanje.

ANG

Slovenia as a small open economy adopts the characteristics of global socio-economic environment and its development is moving towards greater diversity of individuals in the business, educational, cultural and social life. Diversity is inevitably reflected in the increasingly open labor market, to which significantly contribute also migrations, increasing international mobility in the education system, aging population and the development of advanced information and communication technologies that enable new forms of work. In this trends Slovenian companies neglect a natural passenger of these changes - the strategic diversity management. This final report of the project (and corresponding handbook for managers and the monograph) systematically answers the following questions: what is this (strategic) diversity management in the company? How are "advanced" companies, from the perspective of diversity management, coping with this issue? How should a company address the diversity management to achieve favorable results for the management and staff? The report lies on a large survey, conducted

on Slovenian companies, which is the first of its kind in Slovenia and tries to find an answer to the question, how many companies use individual concepts of diversity management and how many companies deal with it strategically. The report provides a theoretical basis, describes examples of good practice, and presents the concept and results of the survey, which focused on attitudes to diversity and diversity management in Slovenian medium-sized and large companies. We find that diversity management in Slovenian companies is relatively underdeveloped, but the results are encouraging in terms of approval or at least acceptance of diversity in the company and the acceptance of its strategic management.

5. Poročilo o realizaciji predloženega programa dela na raziskovalnem projektu⁴

V obdobju od 1. 10. 2010 do 31. 5. 2012 so bile uspešno izvedene vse naloge oziroma faze in podfaze raziskovalnega projekta:

	Faza projekta in opis	Stanje
A	Zbiranje podatkov (podfaze A.1 - A.8)	Zaključeno 30. 11. 2012
B	Obdelava podatkov (podfaze B.1 - B.5)	Zaključeno. 31. 1. 2012
C	Ovrednotenje pridobljenih podatkov (podfaze C.1 - C.3)	Zaključeno 30. 4. 2012
D	Predstavitev izsledkov študije (podfazi D.1 in D.2)	Zaključeno 31. 5. 2012
	Skupno trajanje projekta: oktober 2010 - maj 2012	(20 mesecev)

6. Ocena stopnje realizacije programa dela na raziskovalnem in zastavljenih raziskovalnih ciljev⁵

V obdobju od 1. 10. 2010 do 31. 5. 2012 so bile 100 % izvedene vse naloge oziroma faze, ki so bile vključene v program dela ciljno raziskovalnega projekta:

	Faza projekta in opis	Delež uresničenih nalog
A	Zbiranje podatkov (podfaze A.1 - A.8)	100 %
B	Obdelava podatkov (podfaze B.1 - B.5)	100 %
C	Ovrednotenje pridobljenih podatkov (podfaze C.1 - C.3)	100 %
D	Predstavitev izsledkov študije (podfazi D.1 in D.2)	100 %

Uresničeni so bili sledeči cilji:

- analiza odnosa delodajalcev do različnih osebnih okoliščin v posameznih fazah zaposlovanja in zaposlitve;
- analiza pogleda delodajalcev na ukrepe aktivne politike zaposlovanja, ki so povezani z zagotavljanjem enakih možnosti in

- preprečevanjem diskriminacije na trgu dela (med drugim tudi izobraževanj managerjev glede zakonodajnega okvira zagotavljanja enakih možnosti);
- analiza zavedanja delodajalcev o pomenu upravljanja raznolikosti zaposlenih;
 - analiza pogleda delodajalcev na izbrane ukrepe (delno iz primerov tujih praks, delno iz obstoječih prej omenjenih raziskav) upravljanja raznolikosti v podjetju;
 - analiza praks upravljanja raznolikosti v slovenskih podjetjih;
 - analiza in izbor primerov dobrih praks upravljanja raznolikosti v tujini in v Sloveniji;
 - oblikovanje priporočil za pripravo orodij za upravljanje raznolikosti v podjetjih;
 - ocena ustreznosti zakonodajnega okvira področju (ne) diskriminacije.

Ocenjujemo, da so vsi ti cilji bili v celoti izpolnjeni.

Da bi anketni vprašalnik, ki je bil poslan na skoraj 1400 naslovov slovenskih podjetij, ohranili razumno kratek (in zagotovili zadovoljiv odziv podjetij), pa podjetij nismo posebej spraševali po poznavanju posameznih elementov slovenske zakonodaje, ki preprečuje diskriminacijo. Pri anketiranju smo se odločili za poudarek na odnosu v podjetjih do raznolikosti in uporabo ukrepov njenega upravljanja, kar je bistvo tega projekta.

7. Utemeljitev morebitnih sprememb programa raziskovalnega projekta oziroma sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave projektne skupine⁶

Do vsebinskih sprememb programa ni prišlo.

8. Najpomembnejši znanstveni rezultati projektne skupine²

Znanstveni dosežek			
1.	COBISS ID	3953623	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Zadovoljstvo zaposlenih, podjetništvo in rast podjetja: model
		ANG	Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth : a model
	Opis	SLO	Rezultati organizacij, njihova rast in razvoj so lahko pomembno odvisni od podjetništva znotraj organizacije (angl. intrapreneurship) in s predhodnimi izkušnjami posameznih zaposlenih. Raziskava se osredotoča na razmerjem med zadovoljstvom zaposlenih (ki jo sestavljajo štiri komponente: splošno zadovoljstvo z delom; odnosi na delovnem mestu; plačilo za delo, bonitete in organizacijska kulture; zvestoba podjetju), notranjim podjetništvom in rastjo podjetja. Model, ki je razvit na osnovi konceptualnih hipotez, je empirično testiran.
		ANG	Organizational performance, growth and development may depend considerably on entrepreneurship in existing organizations (intrapreneurship) and intrapreneurship employee-related antecedents. The purpose of this study is to focus on employee satisfaction (composed of four dimensions: general satisfaction with work; employee relationships; remuneration, benefits and organizational culture; and employee loyalty), intrapreneurship and firm growth. The model's underlying hypotheses were conceptually developed and empirically tested.
			Embankment Press Limited; Industrial management + data systems; 2011;

Objavljeno v	No. 4, Vol. 111; 589-607; Impact Factor: 1.569; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.116; A': 1; WoS: EV, IJ; Avtorji / Authors: Auer Jasna, Antončič Boštjan
Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek

9. Najpomembnejši družbeno-ekonomsko relevantni rezultati projektne skupine⁸

Družbenoekonomsko relevantni dosežki	
1.	COBISS ID 4028375 Vir: COBISS.SI
Naslov	SLO Vloga delavskih predstavnikov na področju varnosti in zdravja pri delu: vidik Slovenije
	ANG The role of employees' representatives in the field of occupational safety and health
Opis	SLO Članek opisuje pravni vidik vloge delavskih predstavnikov na področju varnosti in zdravja pri delu v Sloveniji.
	ANG The paper focuses on the role of employees' representatives in the field of occupational safety and health in Slovenia.
Šifra	F.02 Pridobitev novih znanstvenih spoznanj
Objavljeno v	Institute of Interdisciplinary Business Research; Interdisciplinary journal of contemporary research in business; 2011; Vol. 3, no. 3; str. 413-425; Avtorji / Authors: Franca Valentina
Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek

10. Drugi pomembni rezultati projektne skupine⁹

Izdaja monografij in priročnika:

DOLENC, Primož, KOSI, Tanja, NASTAV, Bojan, NOVAK, Matjaž, FRANCA, Valentina, BABAJIČ, Elvina.. 2011. Diskriminacija na trgu dela v Sloveniji. Koper: Fakulteta za management.

KOSI, Tanja, NASTAV, Bojan, DOLENC, Primož. Upravljanje raznolikosti v slovenskih in tujih podjetjih. Koper: Založba Univerze na Primorskem, maj/junij 2012 (v fazi izdaje).

KOSI, Tanja, DOLENC, Primož, NASTAV, Bojan, FRANCA Valentina, ANTONČIČ Boštjan. Upravljanje raznolikosti v podjetjih. Priročnik za managerje in kadrovice. Koper: Založba Univerze na Primorskem, maj 2012.

11. Pomen raziskovalnih rezultatov projektne skupine¹⁰

11.1. Pomen za razvoj znanosti¹¹

SLO

V okviru ciljno raziskovalnega projekta je bila izvedena prva raziskava med podjetji v slovenskem prostoru (izvedena v več fazah: študiji primera dveh podjetij, polstrukturirani intervjuji z 20 podjetji in anketa na vzorcu več kot 300 srednje velikih in velikih podjetij), ki hkrati odgovarja na vprašanja, kakšen je odnos slovenskih podjetij do raznolikosti zaposlenih glede na posamezne osebne okoliščine, v kolikšni meri slovenska podjetja uporabljajo posamezne ukrepe s tega področja in koliko se jih z raznolikostjo ukvarja strateško. Rezultate raziskave lahko strnimo v spoznanje, da večina slovenskih podjetij raznolikost zaposlenih glede na osebne okoliščine sicer vrednoti kot pozitivno, vendar se večina (z izjemo 9 odstotkov anketiranih podjetij) z raznolikostjo ne ukvarja sistematično. Še več, večina podjetij o upravljanju raznolikosti zaposlenih še ni razmišljala in tako v njej (še) ni zaznala svoje priložnosti. Opazen delež podjetij pa vendarle – sicer bolj ali manj stihijsko – izvaja posamične

ukrepe s področja upravljanja raznolikosti, kot so nudenje možnosti prilagodljivega delovnega časa, mentorska shema za mlajše sodelavce, možnost dodatnega dopusta za izobraževanje in neplačanega dopusta iz kakršnegakoli razloga, spodbujanje koriščenja očetovskega dopusta in zavzemanje za raznolikost dobaviteljev. Podjetja v slovenski lasti v znatno manjši meri poznajo izkušnje in prakse drugih podjetij na tem področju kot podružnice multinacionalnih podjetij. Odkrito priznavajo, da jim primanjkuje tovrstnega znanja, delno pa tudi finančnih sredstev za te namene.

Rezultati velike anketne raziskave bodo objavljeni v obliki izvirnega znanstvenega članka v mednarodni znanstveni reviji.

ANG

As part of this research project we conducted a detailed research, which is the first of its kind for Slovenia (the research had several phases: a case study of two companies, semi-structured interviews with 20 companies and the survey on a sample of more than 300 large and medium-sized enterprises). The results of the analysis answer the question on the attitude of Slovenian companies to diversify (i.e. diverse individual personal characteristics), the extent to which Slovenian companies use individual measures in this area and how they are dealing with a variety of strategic considerations.

The survey results show that the majority of Slovenian companies consider diversity of employees' as positive, but most of them (with the exception of 9 percent of companies) do not deal with diversity systematically. Moreover, most companies have not yet considered a diversity management or have not yet recognized the potential opportunities it might bring. A non-negligible share of the companies, use some concepts of diversity management (e.g. allowing flexible working hours, mentoring scheme for younger staff, extra training leave and unpaid leave for any reason, the promotion of paternity leave and commitment to supplier diversity), even though this comes more or less spontaneous. The results show that domestically owned companies significantly less know the diversity management practices than multinational companies. Companies openly admit that they are lacking of specific knowledge and finances for diversity management.

The results of large survey analysis will be published as an original scientific article in an international scientific journal.

11.2. Pomen za razvoj Slovenije¹²

SLO

Slovenija kot majhno in odprto gospodarstvo povzema in prevzema značilnosti globalnega družbeno-ekonomskega okolja in se razvija v smeri večje raznolikosti posameznikov v poslovnem, izobraževalnem, kulturnem in družbenem življenju. Raznolikost se neizbežno kaže tudi na vse bolj odprtem trgu dela, k čemer dodatno prispevajo migracije, vse večja mednarodna mobilnost v izobraževalnem sistemu, staranje prebivalstva in razvoj naprednih informacijsko-komunikacijskih tehnologij, ki omogočajo nove oblike dela. V vrtincu tovrstnih dejavnikov slovenska podjetja ne morejo zavračati sopotnika teh sprememb – strateškega upravljanja raznolikosti zaposlenih.

Raziskovalna skupina je v obliki: i) prosto dostopne (preko spletne strani) monografije, ii) prosto dostopnega e-priročnika za managerje in kadrovice, iii) javne predstavitve rezultatov raziskave, iv) organizacije okrogle mize z gosti iz gospodarstva in v) objav v revijah in časopisih (Manager, Dnevnik in Aktiv) prispevala k širši seznanjenosti vodilnih v slovenskih podjetjih s konceptom (strateškega) upravljanja raznolikosti zaposlenih, o potencialu, ki ga lahko za podjetje prinaša raznolikost zaposlenih, primerih dobrih praks v tujih in domačih podjetjih ter o smernicah za snovanje strategije upravljanja raznolikosti v praksi. To področje ravnanja z zaposlenimi je namreč v slovenskih podjetjih razmeroma slabo razvito. Rezultati nedvomno pomenijo širjenje novega znanja glede upravljanja raznolikosti in utrjevanja zavesti podjetij o tem, kako pomembna je raznolikost zaposlenih in na kakšne načine jo lahko podjetje izkoristi kot vir svoje konkurenčne prednosti (skozi povečanje kreativnosti zaposlenih, boljše razumevanje/nagovarjanje raznolikih odjemalcev in poslovnih partnerjev, boljše odnose na delovnem mestu in posledično manj fluktuacije in absentizma itn.). Napredek na ravni podjetij na tem področju (torej na mikroekonomski ravni) se na makroekonomski ravni kaže v obliki večje produktivnosti dela in posledično dvigu gospodarske konkurenčnosti, saj bi vodil do boljše izkoriščenosti človeških virov.

ANG

Slovenia as a small open economy adopts the characteristics of global socio-economic environment and its development is moving towards greater diversity of individuals in the business, educational, cultural and social life. Diversity is inevitably reflected in the increasingly open labor market, to which significantly contribute also migrations, increasing international mobility in the education system, aging population and the development of advanced information and communication technologies that enable new forms of work. In this trends Slovenian companies neglect a natural passenger of these changes - the strategic diversity management.

The research team has significantly contributed to the knowledge and awareness of diversity management, of the potential that can be extracted from diversity management, of best practices of domestic and foreign companies and of guidelines for the development of diversity management strategy in the companies. This has been achieved via a monograph publication and the handbook for managers, which are both publically available free of charge on the internet, public presentation of the research results, organization of the round table with guests from practice and publications in reviews (Manager, Dnevnik, Aktiv). This is to our opinion valuable as the diversity management is undeveloped in Slovenian companies. The results lead to broadening of new knowledge of diversity management and the awareness that diversity of employees is of much importance for the company. The results also imply how a company can use the diversity as a source of its comparative advantage (e.g. higher creativity of the employees, better marketing for a diverse consumer and business partners, better interpersonal relationship on workplace, and consequently lower fluctuation and absenteeism. The improvements on company (i.e. microeconomic) level have significant macroeconomic effects in higher labor productivity and higher economic growth, as diversity management aims at better utilization of human resources.

12.Vpetost raziskovalnih rezultatov projektne skupine.

12.1.Vpetost raziskave v domače okolje

Kje obstaja verjetnost, da bodo vaša znanstvena spoznanja deležna zaznavnega odziva?

- v domačih znanstvenih krogih
- pri domačih uporabnikih

Kdo (poleg sofinancerjev) že izraža interes po vaših spoznanjih oziroma rezultatih?¹³

Interes za rezultate je predvsem med srednje velikimi in velikimi podjetji v Sloveniji, ki v majhni meri poznajo dobre prakse tujih podjetij, ki so na področju izkoriščanja potenciala raznolikosti zaposlenih med najnaprednejšimi v svetu. Takšne prakse smo opisali v pravkar izdanem priročniku za managerje in kadrovice. Na zgoščenkah je bil razdeljen tudi udeležencem zaključnega dogodka projekta (predstavitve rezultatov raziskave in okrogle mize z gostjama iz prakse).

12.2.Vpetost raziskave v tuje okolje

Kje obstaja verjetnost, da bodo vaša znanstvena spoznanja deležna zaznavnega odziva?

- v mednarodnih znanstvenih krogih
- pri mednarodnih uporabnikih

Navedite število in obliko formalnega raziskovalnega sodelovanja s tujini raziskovalnimi inštitucijami:¹⁴

/

Kateri so rezultati tovrstnega sodelovanja:¹⁵

C. IZJAVE

Podpisani izjavljam/o, da:

- so vsi podatki, ki jih navajamo v poročilu, resnični in točni
- se strinjamo z obdelavo podatkov v skladu z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov za potrebe ocenjevanja in obdelavo teh podatkov za evidence ARRS
- so vsi podatki v obrazcu v elektronski obliki identični podatkom v obrazcu v pisni obliki
- so z vsebino letnega poročila seznanjeni in se strinjajo vsi soizvajalci projekta
- bomo sofinancerjem istočasno z zaključnim poročilom predložili tudi študijo ali elaborat, skladno z zahtevami sofinancerjev

Podpisi:

*zastopnik oz. pooblaščen oseba
raziskovalne organizacije:*

in

vodja raziskovalnega projekta:

Univerza na Primorskem, Fakulteta za
management

Boštjan Antončič

ŽIG

Kraj in datum:

Koper	5.6.2012
-------	----------

Oznaka prijave: ARRS-CRP-ZP-2012-02/2

¹ Zaradi spremembe klasifikacije je potrebno v poročilu opredeliti raziskovalno področje po novi klasifikaciji FOS 2007 (Fields of Science). Prevajalna tabela med raziskovalnimi področji po klasifikaciji ARRS ter po klasifikaciji FOS 2007 (Fields of Science) s kategorijami WOS (Web of Science) kot podpodročji je dostopna na spletni strani agencije (<http://www.arrs.gov.si/sl/gradivo/sifranti/preslik-vpp-fos-wos.asp>). [Nazaj](#)

² Podpisano izjavo sofinancerja/sofinancerjev, s katero potrjuje/jo, da delo na projektu potekalo skladno s programom, skupaj z vsebinsko obrazložitvijo o potencialnih učinkih rezultatov projekta obvezno priložite obrazcu kot priložnico (v skeniranem PDF formatu) in jo v primeru, da poročilo ni polno digitalno podpisano, pošljite po pošti na Javno agencijo za raziskovalno dejavnost RS. [Nazaj](#)

³ Napišite povzetek raziskovalnega projekta (največ 3.000 znakov v slovenskem in angleškem jeziku) [Nazaj](#)

⁴ Napišite kratko vsebinsko poročilo, kjer boste predstavili raziskovalno hipotezo in opis raziskovanja. Navedite ključne ugotovitve, znanstvena spoznanja, rezultate in učinke raziskovalnega projekta in njihovo uporabo ter sodelovanje s tujimi partnerji. Največ 12.000 znakov vključno s presledki (približno dve strani, velikosti pisave 11). [Nazaj](#)

⁵ Realizacija raziskovalne hipoteze. Največ 3.000 znakov vključno s presledki (približno pol strani, velikosti pisave 11) [Nazaj](#)

⁶ V primeru bistvenih odstopanj in sprememb od predvidenega programa raziskovalnega projekta, kot je bil zapisan v predlogu raziskovalnega projekta oziroma v primeru sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave projektne skupine v zadnjem letu izvajanja projekta (obrazložitev). V primeru, da sprememb ni bilo, to navedite. Največ 6.000 znakov vključno s presledki (približno ena stran, velikosti pisave 11). [Nazaj](#)

⁷ Znanstveni in družbeno-ekonomski dosežki v programu in projektu so lahko enaki, saj se projektna vsebina praviloma nanaša na širšo problematiko raziskovalnega programa, zato pričakujemo, da bo večina izjemnih dosežkov raziskovalnih programov dokumentirana tudi med izjemnimi dosežki različnih raziskovalnih projektov.

Raziskovalni dosežek iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka – sistem nato sam izpolni naslov objave, naziv, IF in srednjo vrednost revije, naziv FOS področja ter podatek, ali je dosežek uvrščen v A'' ali A'. [Nazaj](#)

⁸ Znanstveni in družbeno-ekonomski dosežki v programu in projektu so lahko enaki, saj se projektna vsebina praviloma nanaša na širšo problematiko raziskovalnega programa, zato pričakujemo, da bo večina izjemnih dosežkov raziskovalnih programov dokumentirana tudi med izjemnimi dosežki različnih raziskovalnih projektov.

Družbeno-ekonomski rezultat iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka – sistem nato sam izpolni naslov objave, naziv, IF in srednjo vrednost revije, naziv FOS področja ter podatek, ali je dosežek uvrščen v A'' ali A'.

Zaključno poročilo o rezultatih ciljnega raziskovalnega projekta - 2012

Družbenoekonomski dosežek je po svoji strukturi drugačen, kot znanstveni dosežek. Povzetek znanstvenega dosežka je praviloma povzetek bibliografske enote (članka, knjige), v kateri je dosežek objavljen.

Povzetek družbeno ekonomsko relevantnega dosežka praviloma ni povzetek bibliografske enote, ki ta dosežek dokumentira, ker je dosežek sklop več rezultatov raziskovanja, ki je lahko dokumentiran v različnih bibliografskih enotah. COBISS ID zato ni enoznačen izjemoma pa ga lahko tudi ni (npr. v preteklem letu vodja meni, da je izjemen dosežek to, da sta se dva mlajša sodelavca zaposlila v gospodarstvu na pomembnih raziskovalnih nalogah, ali ustanovila svoje podjetje, ki je rezultat prejšnjega dela ... - v obeh primerih ni COBISS ID). [Nazaj](#)

⁹ Navedite rezultate raziskovalnega projekta iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) v primeru, da katerega od rezultatov ni mogoče navesti v točkah 7 in 8 (npr. ker se ga v sistemu COBISS ne vodi). Največ 2.000 znakov vključno s presledki. [Nazaj](#)

¹⁰ Pomen raziskovalnih rezultatov za razvoj znanosti in za razvoj Slovenije bo objavljen na spletni strani: <http://sicris.izum.si/> za posamezen projekt, ki je predmet poročanja [Nazaj](#)

¹¹ Največ 4.000 znakov vključno s presledki [Nazaj](#)

¹² Največ 4.000 znakov vključno s presledki [Nazaj](#)

¹³ Največ 500 znakov vključno s presledki (velikosti pisave 11) [Nazaj](#)

¹⁴ Največ 500 znakov vključno s presledki (velikosti pisave 11) [Nazaj](#)

¹⁵ Največ 1.000 znakov vključno s presledki (velikosti pisave 11) [Nazaj](#)

Obrazec: ARRS-CRP-ZP/2012-02 v1.00c

4D-6A-ED-E9-F0-4B-52-C0-CA-C7-4B-24-5B-42-D9-2E-02-A8-4C-95

2012

UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI V SLOVENSКИH PODJETJIH – RAZISKOVALNA ANALIZA

Kočno poročilo o delu na projektu v
okviru ciljnega raziskovalnega
programa (CRP) »Konkurenčnost
Slovenije 2006 – 2013«

Avtorji:

Boštjan ANTONČIČ
Tanja KOSI
Primož DOLENC
Bojan NASTAV
Valentina FRANCA
Mitja RUZZIER
Polona DOMADENIK
Tjaša REDEK

Koper, maj 2012

KAZALO

1	UVOD	1
2	POJEM RAZNOLIKOSTI IN KONCEPT UPRAVLJANJA RAZNOLIKOSTI.....	4
3	PRAVNI OKVIR UPRAVLJANJA RAZNOLIKOSTI.....	7
3.1	USTAVA	7
3.2	MEDNARODNI PRAVNI VIRI.....	8
3.2.1	<i>Organizacija združenih narodov</i>	<i>8</i>
3.2.2	<i>Svet Evrope</i>	<i>10</i>
3.2.3	<i>Mednarodna organizacija dela.....</i>	<i>11</i>
3.2.4	<i>Evropska unija.....</i>	<i>12</i>
3.3	DOMAČI PRAVNI VIRI	16
3.3.1	<i>Zakon o delovnih razmerjih.....</i>	<i>16</i>
3.3.2	<i>Kazenski zakonik.....</i>	<i>16</i>
3.3.3	<i>Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja</i>	<i>17</i>
3.3.4	<i>Zakon o medijih</i>	<i>18</i>
3.4	SODNA PRAKSA.....	19
4	UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI V PODJETJIH	20
4.1	OD NEDISKRIMINATORNEGA RAVNANJA IN AFIRMACIJSKIH UKREPOV DO UPRAVLJANJA RAZNOLIKOSTI.....	20
4.2	KDAJ UPRAVLJATI RAZNOLIKOST.....	21
4.3	KORISTI IN NEVARNOSTI POVEZANE Z RAZNOLIKOSTJO	22
4.4	DOBRE PRAKSE UPRAVLJANJA RAZNOLIKOSTI	24
4.5	PRISTOP K UPRAVLJANJU RAZNOLIKOSTI IN IZKUŠNJE PODJETIJ	36
5	ANALIZA REZULTATOV POLSTRUKTURIRANIH INTERVJUJEV S SREDNJE VELIKIMI IN VELIKIMI SLOVENSKIMI PODJETJI	39
5.1	VZOREC.....	39
5.2	MNENJA O UPRAVLJANJU RAZNOLIKOSTI V SLOVENSKIH PODJETJIH	40
5.3	SKLEP	50
6	ANALIZA REZULTATOV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	52
6.1	ZBIRANJE PODATKOV.....	52
6.1.1	<i>Anketni vprašalnik</i>	<i>52</i>
6.1.2	<i>Vzorčenje</i>	<i>52</i>
6.1.3	<i>Anketiranje</i>	<i>52</i>
6.2	ANALIZA REZULTATOV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA.....	53
6.2.1	<i>Opis vzorca.....</i>	<i>53</i>
6.2.2	<i>Obravnava zaposlenih z različnimi osebnimi okoliščinami</i>	<i>57</i>
6.2.3	<i>Upravljanje raznolikosti zaposlenih</i>	<i>64</i>
6.3	SKLEP	77
7	SKLEP S PRIPOROČILI ZA PODJETJA.....	79
8	LITERATURA IN VIRI.....	82
	PRILOGE	86

1 UVOD

Raznolikost je širok koncept, ki zajema številne vidike različnosti oziroma osebnih okoliščin med ljudmi in vpliva na to, kako se posamezniki¹ obnašajo in kako delujejo v interakciji. Osnovne **osebne okoliščine**, po katerih se posamezniki razlikujejo, so rasa, barva kože, spol, starost, etnična pripadnost, narodnost, veroizpoved, spolna usmerjenost, zakonski stan, starševstvo, dohodek oziroma premoženje in politično ali drugo prepričanje. K raznolikosti v družbi in posledično v podjetjih pa prispevajo vsaj še pripadnost določeni subkulturi, osebni stil, svetovni nazor in številne značajske poteze posameznikov.

Demografski, ekonomski in socialni trendi ter globalizacija poslovnega okolja narekujejo, da lahko tudi v Sloveniji pričakujemo povečanje raznolikosti aktivnega prebivalstva ali vsaj povečanje raznolikosti znotraj posameznih (poklicnih) skupin. Delež starejših v aktivnem prebivalstvu se bo zaradi staranja prebivalstva in kasnejše dobe upokojevanja povečal. Skladno s stanjem in trendi v državah Evropske Unije (EU) lahko pričakujemo nekoliko višji delež žensk na vodilnih položajih (European PWN 2010; Evropska Komisija 2010, 23). Izobraževanja (predvsem mladih) v tujini, pogostejši delovni obiski v tujini in potovanja bodo povečala raznolikost pogledov, zanimanj, osebnih stilov in drugih vidikov kulture v družbi.

Večja raznolikost aktivnega prebivalstva je izziv tako za posamezna podjetja kot za družbo kot celoto. Pojav večje raznolikosti lahko po eni strani vodi do napetosti ali konfliktov in zato terja ustrezne upravljske pristope ter s tega vidika deluje kot dejavnik »potiska« (angl. push factor) upravljanja raznolikosti. Po drugi strani predstavlja paleto priložnosti na področjih ravnanja z zaposlenimi, trženja (olajša lahko namreč dostop do novih nabavnih in/ali prodajnih trgov) in ugleda organizacij ter je s tega vidika dejavnik »vleke« (angl. pull factor) upravljanja raznolikosti.

Pojem **upravljanje raznolikosti** (angl. diversity management) izhaja iz Združenih držav Amerike (ZDA), ki je značilna po precejšnji heterogenosti prebivalstva. Tudi prakse upravljanja raznolikosti v podjetjih imajo v ZDA najdaljšo zgodovino. V zadnjem desetletju se pojem v akademskih razpravah in v upravljavski praksi vse bolj uveljavlja tudi v EU in drugod po svetu (npr. v Avstraliji in Južni Afriki). Do pred kratkim sta bili raziskovalna sfera ter socialna in ekonomska politika v EU usmerjeni predvsem v **antidiskriminacijsko politiko** oziroma politiko zagotavljanja enakih možnosti in priložnosti za vse, ne glede na posameznikove osebne okoliščine. Podjetja so svojo pozornost na tem področju posvečala predvsem izpolnjevanju zakonsko določenih pogojev. Nekatere države članice EU so šle dlje in sprejele **afirmacijske akcijske programe in ukrepe**, ki določajo kvote za zaposlovanje določenih manjšin v družbi za (določene) organizacije. **Upravljanje raznolikosti** pomeni še dodaten korak naprej in ga tako lahko razumemo kot tretjo fazo procesa soočanja in ravnanja z raznolikostjo v družbi in v podjetjih. Gre za uresničevanje pristopa k raznolikosti, ki ne pomeni zgolj izpolnjevanje zakonskih pogojev, ampak razumevanje pomena in vloge raznolikosti zaposlenih, odjemalcev in partnerjev ter izkoriščanje potencialnih prednosti raznolikosti glede na različne osebne okoliščine.

¹ V poročilu uporabljeni in zapisani izrazi so v slovnični obliki za moški spol ali pa v množinski obliki, uporabljajo pa se nevtrarno za ženski in moški spol.

V Sloveniji je bilo izvedenih kar nekaj raziskav na področju diskriminacije v družbi nasploh, manj pa se jih je posebej usmerilo na trg dela (Dolenc 2011, ŠKUC 2006 in 2007). Raziskava Dolenca (2011) obravnava pojav in razširjenost različnih oblik diskriminacije v posameznih fazah zaposlovanja in zaposlitve na osnovi treh pristopov: anketiranja prebivalstva, anketiranja sindikatov in intervjuvanja podjetij. V proces intervjuvanja zajamejo 46 podjetij, od samostojnih podjetnikov do velikih podjetij. Raziskava pokaže, da so okoliščine, ki predstavljajo največje tveganje za pojav diskriminacije s strani delodajalcev pri zaposlovanju, naslednje: psihiatrična obravnava posameznika v preteklosti, starost nad 50 let in pripadnost romski skupnosti. Raziskava o samem upravljanju raznolikosti v slovenskih podjetjih² še ni bila izvedena, prav tako na enem mestu še niso zbrani primeri dobrih praks slovenskih in tujih podjetij s tega področja.³

Raziskava je bila izvedena v sklopu **ciljnega raziskovalnega projekta** »Upravljanje raznolikosti v slovenskih podjetjih: raziskovalna analiza«, ki sta ga financirala Agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije in Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. **Cilja** pričujoče raziskave sta:

- analizirati, kako se z raznolikostjo na trgu dela soočajo velika in srednje velika podjetja v Sloveniji ter kako se morebiti lotevajo upravljanja raznolikosti;
- prikazati managerjem in ostalim zaposlenim, kakšne prednosti lahko podjetje in posledično vsi zaposleni pričakujejo od enake obravnave vseh zaposlenih in od sistematičnega upravljanja raznolikosti.

S to raziskavo nadgrajujemo obstoječe raziskave in analize na področju diskriminacije na trgu dela in upravljanja raznolikosti:

- v smeri ugotavljanja odnosa delodajalcev do oseb z različnimi izbranimi osebnimi okoliščinami v posameznih fazah zaposlovanja in zaposlitve (na večjem vzorcu kot Dolenc 2011);
- v smeri celovitega pokrivanja koncepta upravljanja raznolikosti zaposlenih v podjetju;
- z analizo pogledov in odzivov predstavnikov podjetij na izbrane ukrepe upravljanja raznolikosti ter analizo izvajanja le-teh v slovenskih podjetjih;
- z izborom dobrih primerov iz praks na osnovi pregleda tuje literature in poglobljenih intervjujev v slovenskih podjetjih.

Raziskava se torej ne osredotoča zgolj na formalno zagotavljanje enakih možnosti in preprečevanje diskriminacije na trgu dela, temveč predvsem na upravljanje s potencialom, ki ga s seboj nosi raznolikost zaposlenih, v smeri večje produktivnosti in kreativnosti.

Metodološko raziskava temelji na več fazah. Prva faza je skrben pregled literature in internetnih ter drugih virov o dobrih praksah tujih podjetij na področju upravljanja raznolikosti zaposlenih ter poglobljeno intervjuvanje dveh izbranih slovenskih podjetij, IBM Slovenija in Mercator IP. Druga faza je analiza podatkov in informacij, pridobljenih s

² Pojma slovensko podjetje in podjetje v Sloveniji uporabljamo izmenično, nanašata pa se na podjetje s sedežem v Republiki Sloveniji.

³ Priročnik Greifove (2009a) se osredotoči predvsem na institucionalno zasnovo, projekte in spodbude za uresničevanje načela enake obravnave oziroma preprečevanje diskriminacije na nacionalni ravni. Povezan je z drugim delom iste avtorice (Greif 2009b), ki s teoretičnega vidika predstavi koncept upravljanja raznolikosti zaposlenih in s tem povezane ovire ter prednosti ter poda priporočila za sindikate in delodajalce.

polstrukturiranim intervjuvanjem kadrovikov in direktorjev manjšega vzorca (20) slovenskih srednje velikih in velikih podjetij na temo odnosa do raznolikosti zaposlenih in upravljanja z njo. V tej fazi smo pridobili izhodiščni vpogled v raven razvitosti upravljanja raznolikosti v slovenskih podjetjih, ki smo ga upoštevali pri zasnovi vprašalnikov za tretjo/zadnjo fazo raziskave, in informacije, ki so predstavljale vsebinsko podporo pri interpretaciji rezultatov tretje faze raziskave – anketne raziskave na velikem vzorcu (318) srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih.

Poročilo ima naslednjo strukturo. V poglavju 2 predstavljamo osnovne koncepte raznolikosti in njenega upravljanja na ravni podjetij. Sledita poglavji s pregledom mednarodnega in domačega **zakonodajnega okvira**, ki podjetja zavezuje k zagotavljanju enakih možnosti zaposlenih (poglavje 3), ter **izkušenj, dobrih praks in strategij podjetij** s področja upravljanja raznolikosti (poglavje 4). V poglavjih 5 in 6 so predstavljeni rezultati prve **raziskave o upravljanju raznolikosti** v slovenskih podjetjih. V sklepu so povzete ugotovitve iz izbranih predhodnih poglavij s priporočili odločevalcem v podjetjih za (boljše) upravljanje raznolikosti.

2 POJEM RAZNOLIKOSTI IN KONCEPT UPRAVLJANJA RAZNOLIKOSTI

Že iz imena izhaja, da je osnova za upravljanje raznolikosti sam obstoj raznolikosti v družbi ali v podjetju. Raznolikost zajema razlikovanje med dvema ali več osebami glede na različne osebne okoliščine, kot so rasa, barva kože, spol, starost, etnična pripadnost, narodnost, veroizpoved, spolna usmerjenost, zakonski stan, starševstvo, dohodek/premoženje, politično ali drugo prepričanje in osebni stil.

Hellriegel, Slocum in Woodman (2001, v Mullins 2007, 146) osebne okoliščine razvrstijo med primarne in sekundarne. **Primarne osebne okoliščine** so tiste, ki so posamezniku gensko prirojene, so zdravstvene narave ali so pridobljene v procesu socializacije in ima nanje malo vpliva. To so zlati spol, starost, rasa, etnična pripadnost, fizične sposobnosti in lastnosti, spolna naravnost. **Sekundarne osebne okoliščine** so tiste, na katere posameznik lahko vpliva ali jih vsaj delno prilagaja. To so zlasti izobrazba, zakonski stan, starševski status, delovne izkušnje, (delno) veroizpoved, dohodek, osebni stil, geografska lokacija (t.j. stalno ali začasno prebivališče) in politično ali drugo prepričanje. Pri preučevanju raznolikosti znotraj organizacije je smiselno opredeliti še **organizacijske okoliščine** (Gardenswartz in Rowe 1998, 38) kot so področje in vsebina dela, oddelek, položaj v hierarhiji podjetja (npr. vodstveni ali operativni), senioriteta (npr. delovna doba v podjetju), lokacija dela in članstvo v sindikatu.

Struktura slovenskega (aktivnega) prebivalstva je glede na nekatere primarne osebne okoliščine (npr. spol, starost in etnična pripadnost) dokaj raznolika, glede na druge (npr. raso) pa precej homogena. Med aktivnim prebivalstvom je v Sloveniji okrog 44 odstotkov žensk oziroma 56 odstotkov moških⁴ in okrog 12 odstotkov prebivalcev, ki so rojeni v državah, ki niso članice EU⁵. V celotnem prebivalstvu je petina prebivalcev starih od 50 do 64 let⁶; ta delež zaradi staranja prebivalstva z leti narašča. Skladno s popisom prebivalstva iz leta 2002 (SURS 2011a) je 6,9 odstotka prebivalstva v Sloveniji priseljencev iz območja nekdanje Jugoslavije in še dodatno 6,5 odstotka prebivalstva, ki so se opredelili kot potomci priseljencev z območja nekdanje Jugoslavije. Pri istem popisu se je za Rome opredelilo 0,17 odstotka prebivalstva. Raziskave (npr. Diamond 1993; Joloza idr. 2010; Gates 2006) ocenjujejo, da je v družbah v povprečju 2-6 odstotka istospolno usmerjenih oseb. Raznolikost se kaže tudi pri sekundarnih značilnostih, na primer pri veroizpovedi. Med prebivalstvom, ki se je opredelilo glede na veroizpoved (t.j. odločilo za določeno vero ali izrazilo, da so ateisti) je okrog 78,5 odstotka katoličanov, desetina je ateistov, preostalih 11,5 odstotka pa se je opredelilo za muslimane (3,3), pravoslavce (3,12), evangeličane (1,1) in drugo⁷. Danes se osebe vse bolj svobodno odločajo tudi o tipu skupnosti, v kateri živijo, npr. v standardni družini, kjer imata mož in žena otroke, v zakonu brez otrok, v izvenzakonski skupnosti z otroki ali brez njih, samsko, s prijatelji. Številne vidike raznolikosti, kot je na primer kulturna, težje opišemo statistično ali pa je za njihovo ugotavljanje potreben bolj subtilen pristop.

Raznolikost prebivalstva se prenaša na trg dela oziroma v gospodarstvo in tako posredno vpliva na učinkovitost procesov proizvodnje in storitev ter na družbeno blagostanje.

⁴ Statistični register delovno aktivnega prebivalstva (SRDAP), podatek za leto 2009 (SURS 2010).

⁵ SRDAP, podatek za leto 2007 (SURS 2010)

⁶ Podatek iz Centralnega registra prebivalstva za 29.12.2008 (SURS 2011b)

⁷ Podatek iz Popisa prebivalstva 2002 (SURS 2011a)

Predznak tega vpliva ni korektno določiti *a priori*; ključno vlogo pri učinkih raznolikosti odigra upravljanje raznolikosti v podjetjih oziroma širše, na trgu dela in v družbi.

Z raznolikostjo družbe in aktivnega delovnega prebivalstva se soočamo na več ravneh. Na ravni mednarodnih organizacij ali na ravni države (tj. na makro ravni) se oblikujejo temeljne pravice in svoboščine, antidiskriminacijska zakonodaja in afirmacijske akcijske politike. **Zakonodaja** v več različnih pravnih aktih določa enake možnosti za vse posameznike, ne glede na njihove osebne okoliščine. **Afirmacijske akcijske politike** in programi so usmerjeni k spodbujanju zaposlovanja skupin ljudi, ki na trgu dela glede na določene osebne okoliščine predstavljajo manjšino in hkrati tveganje za pojav diskriminacije. Afirmacijske akcijske politike in programi se običajno pojavijo v kateri od sledečih oblik (Mor Barak 2011, 71):

- zahteve glede strukture zaposlenih na različnih položajih oziroma uvedba kvot pri zaposlovanju in napredovanju;
- spodbude za zaposlovanje in napredovanje delavcev z določenimi osebnimi okoliščinami v obliki oprostitve/znižanja obveznosti plačila prispevkov za socialno varnost, davčne olajšave ali boljšega izhodiščnega položaja pri sklepanju poslov z državo ali lokalno oblastjo.

Afirmacijski ukrepi se lahko oblikujejo tako na ravni države kot na ravni organizacije oziroma podjetja.

Primeri predpisov afirmacijskih akcijskih politik

- Norveška: minimalni delež žensk (40 odstotkov) v upravnih odborih javnih delniških družb;⁸
- Slovenija: pa panogah dejavnosti določen delež invalidov med zaposlenimi v večjih podjetjih;⁹
- ZDA: sklepanje določenih poslov s strani zvezne države le s podjetji, ki imajo oblikovan načrt spodbujanja zaposlovanja manjšinskih skupin.¹⁰

Pred pol stoletja, ko se je začelo uvajanje afirmacijskih predpisov v najbolj razvitih zahodnih državah, je bila situacija na področju obravnave manjšin precej drugačna, kot je danes. Manjšine so se v vsakdanjem življenju soočale s številnimi ovirami, ki so bile povezane s predpostavljenimi vlogami, značilnostmi in potenciali. Posledično se je, po mnenju mnogih, pojavila potreba po regulativi, ki s posebno obravnavo potencialno diskriminiranih ali prikrajšanih skupin v rigidem sistem vnese potrebne spremembe. Izboljšave v zadnjih desetletjih dandanes terjajo nove pristope, ki pomenijo korak naprej od – ne vedno primernih – afirmacijskih ukrepov. Za številne manjšinske skupine so se ovire za vstop v določeno panogo, podjetje ali oddelek zmanjšale, odpira pa se vprašanje izrabe njihovega potenciala na vseh ravneh, predvsem pa na ravneh srednjega in višjega managementa (Thomas 1990).

⁸ Kvote zastopanosti po spolu v upravnih organih (javnih, ponekod pa tudi drugih večjih) gospodarskih družb so zakonsko uvedle tudi nekatere države EU. V Franciji, Belgiji in Italiji se kršenje kvot sankcionira ali se bo sankcioniralo po preteku prehodnega obdobja, v Španiji in na Nizozemskem pa neizpolnjevanje kvot ni sankcionirano. Evropska Komisija je marca 2012 začela javno posvetovanje o primernih ukrepih za spodbujanje uravnoveženosti spolov v upravnih organih podjetij, ki kotirajo na borzi (Evropska Komisija 2012; Hastings 2011).

⁹ Ključna predpisa sta Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (Uradni list RS, št. 16/2007, 287/2011) in Uredba o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov (Uradni list RS, št. 32/2007, 21/2008).

¹⁰ Za natančnejša pojasnila glej US DOL (2012) in Tilker (2010, 8-13).

Korak naprej se imenuje **upravljanje raznolikosti**, kamor štejemo spodbujanje (smeri) razvoja kulture, vrednot in odnosov v družbi oziroma organizaciji, pozitivno vrednotenje raznolikosti in izkoriščanje njenih prednosti. Slednje se vsaj deloma odvija na vseh treh ravneh, tj. na makro (državni ali mednarodni ravni), mezo (ravni regije in različnih združenj) in mikro ravni (ravni posameznega podjetja). Upravljanje raznolikosti kot ena od kadrovske strategije se odvija na ravni podjetij (več o tem v poglavju 4). Ustrezen zakonski okvir in programi afirmacijske akcijske politike so namreč pogosto predpogoj ali predhodna faza upravljanja raznolikosti v podjetjih.

3 PRAVNI OKVIR UPRAVLJANJA RAZNOLIKOSTI

Upravljanje raznolikosti ni le stvar posameznega podjetja, temveč družbe kot celote. Zgodovina naroda, prevladujoča kultura ter vrednote v družbi in navsezadnje pravno-institucionalni okvir sodoločajo odnos do raznolikosti v družbi in posledično v podjetju. Spoštovanje raznolikosti na trgu dela se skuša zagotavljati z ustavnim in zakonskim okvirom ter s sistemom avtonomnih pravil med socialnimi partnerji, na primer kolektivne pogodbe, ter na ravni organizacij, na primer splošni akti delodajalca. V tem poglavju v povezavi s trgom dela na kratko povzemamo okvir boja proti diskriminaciji v EU in v Sloveniji.

Eno temeljnih načel delovnega prava je prepoved diskriminacije, to je razlikovanje na podlagi katere koli osebne okoliščine, kot so spol, rasa, starost, nacionalnost, veroizpoved in podobno. Posamezni zaposleni ne sme biti postavljen v neenakopraven ali neenak položaj oziroma prikrajšan za enake možnosti zaradi svoje specifične osebne okoliščine. Prepoved diskriminacije na trgu dela velja tako v času zaposlovanja, torej ko posameznik še ni v delovnem razmerju z organizacijo, kakor tudi v času trajanja delovnega razmerja, torej ko je pogodba o zaposlitvi že sklenjena.

Za osvetlitev pravnih vidikov prepovedi diskriminacije so pregledani sledeči dokumenti: Ustava kot temeljni pravni akt Republike Slovenije, pravni akti pomembnejših mednarodnih organizacij ter domača zakonodaja, torej sprejeti in veljavni zakoni Republike Slovenije. Pri tem sledimo klasični metodologiji pravnega raziskovanja na podlagi hierarhije normativnih pravnih aktov: ustava, splošno veljavna načela mednarodnega prava ter ratificirane mednarodne pogodbe in zakoni.

3.1 Ustava

Ustava Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 331/1991-1, 42/1997, 66/2000, 24/2003, 69/2004, 68/2006) iz leta 1991 ima posebno poglavje, ki se nanaša na človekove pravice in temeljne svoboščine (14.–65. člen). Gre za temeljna določila, ki prepovedujejo diskriminacijo na kakršni koli osnovi. Iz ustavnih določb je razvidno, da so številne človekove pravice in temeljne svoboščine smiselno ali dobesedno prevzete iz Mednarodnega pakta o državljanskih in političnih pravicah, ki ga obravnavamo kasneje. Ustavne določbe s področja zaščite človekovih pravic in temeljnih svoboščin prav tako zagotavljajo izvajanje protidiskriminacijske politike.

Ustava v 14. členu ureja **načelo enakosti pred zakonom**. Skladno s tem členom so v Republiki Sloveniji vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine, ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero ali drugo prepričanje, rojstvo, izobrazbo, gmotno stanje, družbeni položaj ali katero koli drugo osebno okoliščino. Gre za ustavno prepoved diskriminacije, ki zavezuje tako zakonodajalca kot tudi ostale odločujoče organe (med njimi tudi delodajalce), da ob odločitvah, ki zadevajo človekove pravice in temeljne svoboščine, spoštujejo načelo enakosti. Ta ustavna določba velja tako za državljane kot za tujce in zagotavlja enakost pred zakonom za vse. Načelo enakosti je implementirano tudi v drugih ustavnih določbah. V skladu z 22. členom Ustave je vsakomur zagotovljeno **enako varstvo njegovih pravic** v postopku pred sodiščem in pred drugimi državnimi organi, organi lokalnih skupnosti in nosilci javnih pooblastil, ki odločajo o njegovih pravicah, dolžnostih ali pravnih

interesih. Določba torej zagotavlja spoštovanje načela enakosti v procesu izvajanja zakonov in drugih državnih aktov. Ustava prav tako zagotavlja spoštovanje **načela enakosti v kazenskih postopkih** (29. člen) in pri **dostopu do dela** (49. člen). Pri slednjem je zagotovljena svoboda dela, torej vsakdo si prosto izbira zaposlitev; vsakomur je pod enakimi pogoji dopustno vsako delovno mesto, prisilno delo pa je prepovedano. Pomemben je tudi 60. člen Ustave, ki določa pristojnosti Ustavnega sodišča. To je namreč med drugim pristojno odločati tudi o ustavnih pritožbah zaradi kršitve človekovih pravic in temeljnih svoboščin s posamičnimi akti, kar zajema tudi prepoved diskriminacije.

3.2 Mednarodni pravni viri

Pri mednarodnih pravnih virih so analizirani dokumenti Organizacije združenih narodov (OZN), Mednarodne organizacije dela (MOD), Sveta Evrope (SE) in Evropske unije (EU).

3.2.1 Organizacija združenih narodov

OZN je bila ustanovljena 26. 10. 1945 in danes velja za najpomembnejšo mednarodno vladno organizacijo, saj so njene članice skorajda vse države sveta. Njeno delovanje sega na različna področja, zlasti pa je aktivna na področjih varnosti v svetu, socialno-ekonomskega razvoja, človekovih pravic ter humanitarne dejavnosti. Zelo pomembno vlogo ima tudi pri razvoju mednarodnega prava. Slovenija je 22. maja 1992 postala 176. članica OZN in aktivno sodeluje pri različnih aktivnostih.

Z vidika prepovedi diskriminacije so pomembni zlasti trije dokumenti OZN:

- Splošna deklaracija o človekovih pravicah,
- Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah in
- Deklaracija o odpravi vseh oblik nestrpnosti in diskriminacije na podlagi vere.

Za prvo mednarodno kodifikacijo načela prepovedi diskriminacije velja **Splošna deklaracija o človekovih pravicah**, sprejeta 10. decembra 1948 s strani Generalne skupščine Združenih narodov (GS ZN). Ta deklaracija je temelj mednarodnega prava, prva splošna izjava o osnovnih načelih neodtujljivih človekovih pravic in skupen standard napredka za vse ljudi, narode in države. Deklaracija v prvem členu določa, da se vsi ljudje rodijo svobodni in imajo enako dostojanstvo in enake pravice (1. člen) ter da so vsi ljudje, ne glede na njihove osebne okoliščine, tj. raso, barvo kože, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, narodno ali socialno pripadnost, premoženje, rojstvo ali kakršnokoli drugo osebno okoliščino, upravičeni do uživanja vseh pravic in svoboščin, ki jih je razglasila deklaracija (2. člen). Diskriminacijo deklaracija neposredno ureja v 7. členu, kjer je določeno, da so vsi enaki pred zakonom, da imajo vsi pravico do enakega pravnega varstva pred sleherno diskriminacijo, ki bi kršila to deklaracijo, kakor tudi pred vsakim ščuvanjem k takšni diskriminaciji.

Splošna deklaracija o človekovih pravicah ni pravno zavezujoča, vendar je njena vsebina splošno sprejeta, zato predstavlja splošna načela mednarodnega prava, ki so zavezujoča za vse države. Služila je kot osnova za dve pravno zavezujoči konvenciji OZN o človekovih pravicah, in sicer Mednarodni pakt o državljanskih in političnih pravicah ter Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah (Kogovšek in Petković 2007).

Mednarodni pakt o državljanskih in političnih pravicah (MPDPP) (Uradni list RS, št. 13/93) ter **Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah** (MPESKP) (Uradni list RS, št. 35/92 - MP, št. 9/92) sta sprejeta s strani GS ZN leta 1966. Vsebudeta določbi, s katerimi se pogodbenice zavezujejo, da bodo spoštovale in zagotovile vsem ljudem, ki so na njihovem ozemlju in pod njihovo jurisdikcijo, v paktu priznane pravice, brez razlikovanja glede na raso, barvo, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, narodno ali socialno poreklo, premoženje, rojstvo ali kakršnokoli drugo osebno okoliščino (1. odstavek 2. člena MPDPP oziroma 2. odstavek 2. člena MPESKP). Prepoved diskriminacije v paktih je enaka prepovedi iz Splošne deklaracije o človekovih pravicah in Evropski konvenciji o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin (EKČP, Uradni list RS-MP, št. 7/1994).

MPDPP določa tudi, da mora biti vsako hujskanje k nacionalnemu, rasnemu ali verskemu sovraštvu, ki bi pomenilo spodbujanje k diskriminaciji, sovražnosti ali nasilju, z zakonom prepovedano (2. odstavek 20. člena). Takšna določba ni vsebovana niti v Splošni deklaraciji, niti v EKČP. V 25. členu pa pakt zagotavlja vsem državljanom, brez kakršne koli diskriminacije (omenjene v 2. členu) pravico do sodelovanja in upravljanja v javnih zadevah, volilno pravico ter sprejem v javne službe svoje države pod enakimi pogoji.

Tako kot ostali omenjeni akti tudi MPESKP vsebuje prepoved diskriminacije, ki temelji na rasi, barvi, spolu, jeziku, veri, političnem ali drugem prepričanju, narodnem ali socialnem poreklu, premoženju, rojstvu ali kakšni drugi osebni okoliščini. Omejitev pravic je nekoliko drugačna kot v prej omenjenih dokumentih. 4. člen namreč pravi, da sme država omejiti uživanje pravic, določenih s MPESKP, samo z zakonom in v tolikšni meri, kot je to v skladu z naravo teh pravic in samo z namenom, da izboljša blaginjo.

Deklaracija o odpravi vseh oblik nestrpnosti in diskriminacije na podlagi vere, sprejeta leta 1981 s strani GS ZN, izhaja iz načela, da nobena država, ustanova, skupina oseb ali oseba ne sme nikogar diskriminirati na podlagi vere ali prepričanja. Nestrpnost in diskriminacijo na podlagi vere ali prepričanja opredeljuje kot kakršno koli razlikovanje, izključevanje, omejevanje ali dajanje prednosti na podlagi vere ali prepričanja, ki ima za cilj ali posledico izničenje ali oškodovanje priznavanja, uživanja ali uveljavljanja človekovih pravic in temeljnih svoboščin na enakopravni podlagi. Takšna diskriminacija predstavlja žalitev človekovega dostojanstva, zanikanja načel Ustanovne listine OZN in kršitev človekovih pravic in temeljnih svoboščin, razglašeni v Splošni deklaraciji človekovih pravic in obeh paktih o človekovih pravicah (Murgel 2007). Prvi odstavek 2. člena deklaracije določa, da nobena država, ustanova, skupina oseb ali oseba ne sme nikogar diskriminirati na podlagi vere ali drugega prepričanja. 4. člen zavezuje države k učinkovitemu ukrepanju preprečevanja in odpravljanja diskriminacije na podlagi vere ali prepričanja ter k sprejetju ali odpravi zakonov za prepoved vsakršne takšne diskriminacije.¹¹

¹¹ 6. člen Deklaracije o odpravi vseh oblik nestrpnosti in diskriminacije na podlagi vere podrobneje našteva svoboščine, ki jih vključuje pravica do svobode misli, vere in veroizpovedi: udeleževati se verskih obredov ali zbirati se v zvezi z vero ali prepričanjem ter graditi in vzdrževati prostore za te namene; ustanavljati in vzdrževati ustrezne karitativne in humanitarne ustanove; izdelovati, pridobivati in uporabljati ustrezno količino potrebnih predmetov in snovi v zvezi z verskimi obredi ali običaji ali prepričanjem; pisati, izdajati in razširjati ustrezne publikacije s teh področij; poučevati vero ali prepričanje v prostorih, primernih za te namene; prositi za in sprejemati prostovoljne denarne in druge prispevke od posameznikov in ustanov; usposabljeti, imenovati, voliti ali določati po nasledstvu ustrezne voditelje, v skladu s potrebami in normami sleherne vere ali prepričanja; spoštovati zapovedane dni počitka, praznovati verske praznike in udeleževati se ceremonij v skladu

3.2.2 Svet Evrope

Svet Evrope (SE) deluje od leta 1949 in združuje 47 držav članic. Namen delovanja SE je spodbujanje skupnega demokratičnega in pravnega prostora, s posebnim poudarkom na zaščiti človekovih pravic in temeljnih svoboščin. Akti, ki jih sprejme SE, niso neposredno pravno zavezujoči za države članice, vendar predstavljajo močno moralno in politično zavezanost držav članic.

Evropsko konvencijo o človekovih pravicah in temeljnih svoboščinah (EKČP) je sprejel SE po zgledu Deklaracije o človekovih pravicah. Podpisana je bila v Rimu leta 1950, veljati pa je pričela leta 1953. Od začetka veljavnosti konvencije je bilo sprejetih 14 protokolov, ki besedilo konvencije popravljajo in dopolnjujejo. Konvencija prepoveduje diskriminacijo v 14. členu, ki je podoben 2. členu Splošne deklaracije človekovih pravic. Razlika je le ta, da poleg osebnih okoliščin, ki jih navaja deklaracija, konvencija dodaja še osebno okoliščino pripadnost narodni manjšini. Za sam razvoj protidiskriminacijske politike pa je izrednega pomena **Protokol številka 12** (CETS št. 177) k EKČP, saj določa splošno prepoved diskriminacije. Kot že zgoraj omenjeno, EKČP prepoveduje vsako diskriminacijo pri uresničevanju pravic, urejenih s konvencijo. Protokol št. 12 pa odpravlja to omejitev s prepovedjo diskriminacije pri izvajanju katere koli pravice določene z zakonom, zato bistveno širi zaščito glede na osebe (oziroma osebne okoliščine) na katere se nanaša. Zadeva namreč vse posameznike, ki se nahajajo na ozemlju katere koli pogodbenice. Protokol prav tako pomembno širi zaščito glede obsega prepovedi diskriminacije, ker postavlja pod nadzor vsa dejanja javnih oblasti v pogodbenici EKČP in protokola (Murgel 2007). To pomeni, da je varstvo iz protokola širše, saj diskriminacija, ki jo protokol prepoveduje, ni vezana na ugotovitev, da je do razlikovanja prišlo pri uživanju konvencijske pravice, temveč gre lahko za katero koli pravico, po drugi strani pa je prepovedana diskriminacija, ki bi jo izvajal javni organ. Kar pa zadeva sam pojem diskriminacije in okoliščin, na podlagi katerih je diskriminacija po protokolu prepovedana, pa se 1. člen Protokola št. 12 ne razlikuje od 14. člena EKČP. To pomeni, da države podpisnice niso razširile seznama diskriminatornih okoliščin. Problem se pojavlja pri državah članicah SE, ker vse še niso ratificirale tega protokola. Slovenija je Protokol št. 12 k EKČP ratificirala 21. maja 2010 (Zakon o ratifikaciji Protokola št. 12 h Konvenciji o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin, MPKVCPB, Uradni list RS, št. 8/2010). Ratifikacija je pomemben korak k preprečevanju diskriminacije, saj ščiti pred diskriminacijo vse posameznike, ki se nahajajo na ozemlju katerekoli države članice Protokola številka 12 ter postavlja pod nadzor vsa dejanja javnih oblasti.

Za pravice manjšin je izrednega pomena **Okvirna konvencija za varstvo narodnih manjšin** (Uradni list RS-MP, št. 4/1998), saj je edini in prvi multilateralni mednarodnopravni dokument, zavezujoč za države pogodbenice, ki ureja položaj in pravice narodnih manjšin. Vsebuje načela, ki jih morajo države uresničevati v notranji zakonodaji in s tem zagotoviti varstvo manjšin. Veliko njenih določil je programskega značaja, kar posledično pomeni, da nacionalni upravni in oblastni organi določil Okvirne konvencije ne morejo neposredno uporabljati, ampak so države dolžne v svoji notranji zakonodaji poskrbeti za zagotovitev pravic in ustreznega položaja narodnih manjšin. Državam pogodbenicam je sicer prepuščeno določiti skupine, ki jih obravnavajo kot manjšine, saj ni natančne definicije (Devetak 2007). V

z zapovedmi vere ali prepričanja; vzpostavljati in vzdrževati stike s posamezniki in skupnostmi v zadevah vere in prepričanja na državni in mednarodni ravni.

3. členu Okvirna konvencija določa, da ima vsak pripadnik narodne manjšine pravico, da sam izbere, ali bo oziroma ne bo obravnavan kot pripadnik narodne manjšine in to brez kakršnih koli negativnih posledic, kar pomeni, da je posamezniku dana popolna svoboda odločanja o svoji pripadnosti. Na podlagi 4. člena so države pogodbenice dolžne zagotoviti enakost pred zakonom in enako pravno varstvo, prepovedana je vsaka diskriminacija, ki bi temeljila na pripadnosti narodni manjšini. Nadgradi ga še 5. člen, ki pravi da so pogodbenice dolžne spodbujati tudi takšne razmere, v katerih bodo lahko pripadniki narodnih manjšin ohranjali ter razvijali svojo kulturo in bistvene sestavine svoje identitete kot so vera, jezik, tradicija in kulturna dediščina. S tem se Okvirna konvencija navezuje na druge že izpostavljene mednarodne dokumente, ki prepovedujejo diskriminacijo na osnovi kakršne koli pripadnosti oziroma osebne okoliščine, le da gre v tem primeru za ožjo navezavo na pripadnike narodnih manjšin in ne državljanke države pogodbenice na splošno.

Poleg EKČP je SE sprejel tudi **Evropsko socialno listino** (ESL) in sicer leta 1996, Slovenija pa je ESL ratificirala leta 1999 (Uradni list RS, št. 24/1999). ESL je sestavljena iz več delov. V prvem delu so v 31-tih točkah opredeljene pravice in načela, ki jih države podpisnice uresničujejo z vsemi ustreznimi državnimi in mednarodnimi sredstvi. Kot najpomembnejše velja izpostaviti pravico do pravičnih pogojev dela, pravico do pravičnega plačila, pravica do kolektivnih pogajanj, pravico do enakih možnosti in enakega obravnavanja ne glede na osebne okoliščine in podobno. V drugem delu se pogodbenice zavezujejo, da bodo spoštovale obveznosti, vsebovane v prvem delu.¹² ESL v 5. delu (člen E) vsebuje tudi določbo o prepovedi razlikovanja. Določa, da je uživanje pravic, določenih v tej listini, zagotovljeno brez razlikovanja na kakršni koli podlagi, kot so rasa, barva, spol, jezik, vera, politično ali drugo prepričanje, narodnostno poreklo ali socialni izvor, zdravje, povezanost z narodno manjšino, rojstvo ali druga okoliščina.

3.2.3 Mednarodna organizacija dela

Mednarodna organizacija dela (MOD) je specializirana agencija OZN. Ustanovljena je bila leta 1919 z Versajsko pogodbo na mirovni konferenci v Parizu. Leta 1946, po drugi svetovni vojni, pa je na temelju sporazuma med Združenimi narodi in MOD postala prva specializirana agencija OZN-a. Danes je MD stalna ustanova mednarodnega javnega prava, katere cilji so določeni v ustavi MOD in Deklaraciji o ciljih in nalogah MOD, sprejeti v Filadelfiji 10. marca 1944 (Filadelfijska deklaracija). MOD se tako ukvarja s preučevanjem različnih problemov na področju dela in življenja delavcev, delovnih in industrijskih razmerjih, mednarodnih norm in podobno. Svoje cilje uresničuje s sodelovanjem predstavnikov vlad, delavcev in delodajalcev v razvijanju delovnopravne zakonodaje v svetu. V okviru tega si z različnimi ukrepi prizadeva spodbujati sodelovanje med delavci, delodajalci in vlado. Slovenija je bila v MOD sprejeta 29. maja 1992.

¹² Pri uresničevanju pravice do dela je eden glavnih ciljev pogodbenc doseganje in ohranjanje čim višje in uravnotežene ravni zaposlovanja, in sicer polne zaposlenosti. Delavcem zagotavljajo pravico do brezplačnih služb za zaposlovanje in spodbujajo poklicno usposabljanje (1. člen ESL). Pri pravici do pravičnega plačila se pogodbenice zavezujejo, da delavcem priznavajo pravico do takšnega plačila, ki bo njim in njihovim družinam omogočilo dostojen življenjski standard. Delavcem se tudi priznavajo pravice do višjega plačila za nadurno delo, plačilo mora biti enako za delo enake vrednosti, odtegljaji od plač so dovoljeni v takšni meri, kot je predpisano z zakoni (4. člen ESL).

MOD postavlja mednarodne delovne standarde v obliki konvencij in priporočil, ki predstavljajo minimalne standarde osnovnih delovnih pravic, kot so svoboda združevanja, pravica do organiziranja, pogajanja za sklenitev kolektivnih pogodb, odprava prisilnega dela, enake možnosti in enaka obravnava ter ostali standardi, ki uravnavajo pogoje, povezane z različnimi vidiki področja dela. Za veljavnost konvencije v določeni državi je potrebno, da je država članica MOD in da konvencijo ratificira v parlamentu. S tem država članica sprejme konvencijo v svoj pravni red, njene norme pa postanejo pravno zavezujoče za vse. Priporočila nimajo normativne narave, temveč so bolj usmeritvene norme. V njih se izražajo želje, smeri in napotki na področju delovnih razmerij za države članice oziroma njihove vlade.

Slovenija je kot članica MOD ratificirala določeno število konvencij. Na področju prepovedi diskriminacije je v okviru MOD pomembna **Konvencija št. 111 o diskriminaciji pri zaposlovanju in poklicih**, ki jo je Republika Slovenija nasledila z aktom o notifikaciji (Uradni list RS, št. 54/1992). Že 1. člen te konvencije poudarja, da pomenita pojem zaposlovanje in poklic tudi možnost strokovnega izobraževanja, dostopa do zaposlitve in vključevanja v različne poklice ter delovne pogoje. Konvencija predpisuje zaščito pred diskriminacijo, ki se mora izvajati v vseh fazah, od izbire kandidata, sklepanja delovnega razmerja in pri vseh drugih vprašanih in zaposlitvenih pogojih, kot na primer vprašanju o enakem plačilu in spolnem nadlegovanju na delovnem mestu (3. odstavek 1. člena). Konvencija diskriminacijo pri zaposlovanju in poklicih opredeljuje kot vsako razlikovanje, izključevanje ali dajanje prednosti, ki temelji na rasi, barvi kože, spolu, veri, političnem prepričanju, nacionalnem ali socialnem poreklu, ki izniči ali ogroža enake možnosti ali enak postopek pri zaposlovanju ali poklicih (1. odstavek 1. člena). Konvencija od držav, ki so dokument ratificirale, zahteva sprejetje preventivnih ukrepov – nacionalno politiko za spodbujanje enakosti možnosti in obravnavanja pri zaposlovanju in poklicih ter proti kakršnikoli obliki diskriminacije na svojem ozemlju. Konvencija prepušča pogodbenicam, da same podrobneje določijo dodatne oblike diskriminacije na podlagi posvetovanja s predstavniki delodajalcev in delavcev (Murgel 2007).

3.2.4 *Evropska unija*

EU temelji na načelih prostega pretoka ljudi, kapitala, storitev in dobrin. Če v državah članicah niso spoštovana pravila enakosti oziroma prepovedi diskriminacije, je izvajanje teh načel oteženo. Če so ljudje obravnavani različno na osnovi osebnih okoliščin, kar ima za posledico diskriminacijo, potem to pomeni, da prost pretok ljudi, kapitala, storitev in dobrin ni več mogoč.

V EU se protidiskriminacijska zakonodaja ne obravnava le z ekonomskega vidika kot ukrep ekonomske politike za doseganje ciljev Lizbonske strategije, temveč tudi kot pomemben vidik socialne politike (Kresal 2008). Zato je EU sprejela vrsto ukrepov, ki so zavezujoči za vse države članice. Sprejete so bile številne direktive, ki so podrobno opredelile prepoved diskriminacije na osnovi narodnosti, rase, državljanstva, prepoved diskriminacije pri zaposlovanju in podobno. Na nacionalnih področjih in na področjih same EU je bila postopoma sprejeta obširna zakonodaja, ki prepoveduje diskriminacijo na splošno, kakor tudi predpisi, ki so bili posvečeni prepovedi diskriminacije točno določenih osebnih okoliščin (Kogovšek in Petković 2007). Pravni red pa mora zagotavljati tudi učinkovita pravna sredstva; ta v primeru diskriminacije niso le kazenskopravne sankcije kot globe za prekršek, ki naj bi

delovale odvrtačno. Praksa Sodišča EU namreč kaže na to, da mora biti na voljo tudi sankcija v korist osebe, ki je bila žrtev diskriminacije.¹³

Amsterdamska pogodba je nasledila oziroma je spremenila Pogodbo o Evropski uniji ter pogodbe o ustanovitvi evropskih skupnosti. Z Amsterdamsko pogodbo je EU dobila okrepitve za boj proti diskriminaciji na podlagi rase in etnične pripadnosti, veroizpovedi in prepričanja, invalidnosti in spolne usmerjenosti. V 13. členu pogodba določa temelje prepovedi diskriminacije, in sicer, da ne glede na druge določbe te pogodbe in znotraj meja pooblastil, ki jih podeljuje Evropska skupnost, Svet lahko s soglasjem na predlog Komisije in po posvetovanju z Evropskim parlamentom sprejme primerne ukrepe za boj proti diskriminaciji zaradi spola, rasnega ali etničnega izvora, vere ali prepričanja, invalidnosti, starosti ali spolne usmerjenosti (Kogovšek in Petković 2007).

Amsterdamska pogodba v 6. členu navaja, da Evropska skupnost temelji na načelih svobode, demokracije, spoštovanja človekovih pravic in temeljnih svoboščin. Države članice so okrepile uveljavljanje teh načel v EU leta 1997, ko so z uvedbo 13. člena Skupnosti podelile pristojnost, da sprejme ustrezne ukrepe za boj proti diskriminaciji na podlagi spola, rase ali etnične pripadnosti, vere ali prepričanja, invalidnosti, starosti ali spolne usmerjenosti. Evropska komisija je takoj zatem predlagala protidiskriminacijski paket, ki je obsegal akcijski program Skupnosti za boj proti diskriminaciji ter Direktivo o rasni enakosti in Direktivo o enakosti pri zaposlovanju (Evropska komisija 2009), kar se je večinoma tudi sprejelo.

Pogodba o delovanju EU (Uradni list EU, št. C 83/2010) v 10. členu določa, da si EU pri opredeljevanju in izvajanju novih politik in dejavnosti prizadeva za boj proti diskriminaciji na podlagi spola, rase ali narodnosti, vere ali prepričanja, invalidnosti, starosti ali spolne usmerjenosti. Prepoved diskriminacije ravno tako vsebuje **Listina EU o temeljnih pravicah** (Uradni list EU, št. C 306/2007). Ta v prvem odstavku 21. člena določa prepoved vsakršne diskriminacije na podlagi spola, rase, barve kože, etničnega ali socialnega porekla, genetskih značilnosti, jezika, vere ali prepričanja, političnega ali drugega mnenja, pripadnosti narodnostni manjšini, premoženja, rojstva, invalidnosti, starosti ali spolne usmerjenosti.

Direktiva Sveta 2000/43/ES o izvajanju načela enakega obravnavanja oseb ne glede na raso ali narodnost in Direktiva Sveta 2000/78/ES o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu prepovedujeta diskriminacijo in v svojih 3. členih opredeljujeta področja,¹⁴ na katera se prepoved diskriminacije nanaša in ki so izredno pomembna za enakost ljudi, ne glede na njihovo raso, etnično poreklo ali versko prepričanje (Devetak 2007). Na podlagi direktiv EU je mogoče diskriminacijo razumeti tudi širše. Direktive so namreč inkriminirale tako neposredno kot posredno diskriminacijo, kot dejanje diskriminacije pa razglasile tudi razne oblike oviranja, zaradi katerih bi neka oseba prišla v neenak položaj v primerjavi z drugimi. V skladu z Direktivo Sveta 2000/43/ES o izvajanju načela enakega obravnavanja oseb ne glede na raso ali narodnost, sprejeto dne 29. 6. 2000, neposredna diskriminacija zajema položaje, ko je oseba zaradi rasnega ali etničnega porekla deležna manj ugodnega ravnanja, kot je bila – ali bi bila – obravnavana druga oseba v

¹³ Kresal (2008). Več o sodni praksi Sodišča EU na področju prepovedi diskriminacije v Trstenjak (2010).

¹⁴ Ta področja so: zaposlovanje, samozaposlovanje, delovni pogoji, odpuščanje, plačilo za delo, napredovanje na delovnem mestu, poklicno usmerjanje, izobraževanje na vseh ravneh, pridobivanje delovnih izkušenj, zdravstveno in socialno varstvo, upravičenost do socialnih ugodnosti.

primerljivi situaciji (Podparagraf a 2. odstavek 2. člena). Do posredne diskriminacije pa prihaja, če navidezno nevtralne določbe, kriteriji ali prakse učinkujejo tako, da postavljajo osebe določenega rasnega ali etničnega porekla v slabši položaj v primerjavi z ostalimi osebami, razen če so te določbe, kriteriji ali prakse objektivno upravičeni z legitimnim ciljem ter ustrezni in potrebni (Podparagraf b 2. odstavek 2. člena).

Direktiva Sveta 2000/43/ES o izvajanju načela enakega obravnavanja oseb ne glede na raso ali narodnost (Uradni list EU, št. L 180/2000) ima širši doseg kot direktiva na področju zaposlovanja, saj državljane ščiti tudi na področju izobraževanja, socialne zaščite, vključno s socialnim in zdravstvenim zavarovanjem, na področju socialnih prejemkov ter pri dostopu do dobrin in storitev, ki so na voljo javnosti, vključno z nastanitvijo. Vendar pa ta zakonodaja ščiti samo tiste osebe, ki so ali bi lahko bile diskriminirane zaradi rasne ali etnične pripadnosti, ne pa oseb, ki bi lahko bile diskriminirane zaradi drugih osebnih okoliščin (Kogovšek in Petković 2007).

Zato pa **Direktiva Sveta 2000/78/ES o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu** (Uradni list EU, št. L 303/2000), ki je bila prav tako sprejeta leta 2000, ščiti vse osebe ne glede na njihovo raso ali etnično pripadnost, versko ali drugo prepričanje, starost, invalidnost in spolno usmerjenost (med osebnimi okoliščinami spol ni omenjen¹⁵). Ščiti jih pa pred diskriminacijo na področju zaposlovanja, kar vključuje dostop do zaposlitve, samozaposlitve ali poklica, vključno z napredovanjem, dostopom do poklicnega usposabljanja in izobraževanja, zaposlitvene in delovne pogoje, vključno s prenehanjem delovnega razmerja in plačilom ter članstvom v sindikatih, združenjih delodajalcev in poklicnih združenjih (Kogovšek, Petković 2007).

Obe direktivi zagotavljata vsem ljudem v vseh državah EU pravico do pravnega varstva pred neposredno in posredno diskriminacijo na podlagi rasne ali etnične pripadnosti pri izobraževanju; socialne varnosti; zdravstvenega varstva; dostopa do blaga in storitev; pravnega varstva pred nadlegovanjem in viktimizacijo; učinkovitih pravnih sredstev; enake obravnave pri zaposlitvi in usposabljanju ne glede na rasno ali etnično pripadnost, vero ali prepričanje, spolno usmerjenost, invalidnost in starost; pa do pravice zahtevati, da delodajalec omogoči razumno prilagoditev delovnega mesta za invalidno osebo, ki je usposobljena za to delovno mesto, pravice do ukrepov proti diskriminaciji na podlagi rasne in etnične pripadnosti, vere ali prepričanja, spola, invalidnosti, starosti in spolne usmerjenosti; pravice do pomoči organizacije, ki v državi uveljavlja enako obravnavo in zagotavlja neodvisno pomoč žrtvam diskriminacije; pravice so pritožbe po sodnem ali upravnem postopku, ki je povezana z ustreznimi kaznimi za osebe, ki ravnajo diskriminacijsko. Obe direktivi zavezujeta tako osebe javnega kot zasebnega prava, kar pomeni, da je posameznik s tega vidika pravno varovan, ne glede na to, pri katerem delodajalcu je zaposlen (Evropska komisija 2009).

¹⁵ EU je na tem področju sprejela druge direktive, npr. direktiva o izvrševanju načela enakega obravnavanja moških in žensk v zvezi z dostopom do zaposlitve, poklicnega usposabljanja in napredovanja ter delovnih pogojev, direktiva o izvajanju načela enakega obravnavanja moških in žensk v poklicnih sistemih socialne varnosti itd.

Tabela 1: Pomembnejši mednarodni pravni viri na področju diskriminacije

Leto	Mednarodni pravni vir	Vsebinski poudarki
Organizacija združenih narodov (OZN)		
1948	Splošna deklaracija o človekovih pravicah	- prva mednarodna kodifikacija načela prepovedi diskriminacije
1966	Mednarodni pakt o državljskih in političnih pravicah	- zagotovitev pravic iz pakta vsem, ne glede na osebne okoliščine
1966	Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah	- omejitev pravic iz pakta je mogoča samo z zakonom in z določenim namenom
1981	Deklaracija o odpravi vseh oblik nestrpnosti in diskriminacije na podlagi vere ali prepričanja	- prepoved diskriminacije na podlagi vere ali prepričanja, ki zavezuje države, ustanove, skupine oseb in osebe
Svet Evrope (SE)		
1950	Evropska konvencija o človekovih pravicah in temeljnih svoboščinah	- prepoved diskriminacije pri uresničevanju pravic, določenih s EKČP
		- prepoved diskriminacije vključuje tudi pripadnost narodnosti manjšini
2005	Protokol številka 12 k EKČP	- splošna prepoved diskriminacije pri izvajanju katere koli pravice; zajema tudi javno oblast
1996	Evropska socialna listina (ESL)	- prepoved razlikovanja na podlagi kakršne koli osebnostne značilnosti
Mednarodna organizacija dela (MOD)		
1958	Konvencija MOD št. 111 o diskriminaciji pri zaposlovanju in poklicih	- prepoved diskriminacije na delovnem mestu ter zaščita pred diskriminacijo
Evropska unija (EU)		
1997	Amsterdamska pogodba	- temeljna prepoved diskriminacije ter pooblastilo za sprejem ukrepov pri boju proti diskriminaciji
2000	Direktiva 2000/43/ES o izvajanju načela enakega obravnavanja ne glede na raso ali narodnost	- zaščita pred diskriminacijo tudi na področjih izobraževanja in socialne varnosti
2000	Direktiva 2000/78/ES o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu	- prepoved diskriminacije na delovnem mestu
2010	Pogodba o delovanju EU in Listina EU o temeljnih pravicah	- prepoved diskriminacije in zaveza za boj proti diskriminaciji

3.3 Domači pravni viri

3.3.1 Zakon o delovnih razmerjih

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) (Uradni list RS, št. 42/2002, 103/2007) je bil sprejet leta 2002, veljati pa je začel 1. 1. 2003. Zakon za razliko od prejšnjega ZDR, sprejetega pred osamosvojitvijo Slovenije, uvaja povsem nove določbe glede prepovedi diskriminacije, ki so usklajene s cilji direktiv EU. ZDR je temeljni zakon na področju delovnega prava. Z vidika prepovedi diskriminacije je ključen 6. člen, ki določa prepoved diskriminacije kot temeljno načelo tako v postopku zaposlovanja kandidata kakor tudi v celotnem trajanju delovnega razmerja.

Po 6. členu ZDR je prepovedano iskalca zaposlitve pri zaposlovanju ali delavca v času trajanja delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi neposredno in posredno diskriminirati zaradi spola, rase, starosti, zdravstvenega stanja oziroma invalidnosti, verskega ali drugega prepričanja, spolne usmerjenosti in nacionalnega porekla. V istem členu je ravno tako **prepovedana tudi posredna in neposredna diskriminacija** zaradi spola, rase, starosti, zdravstvenega stanja oziroma invalidnosti, verskega ali drugega prepričanja, spolne usmerjenosti in nacionalnega porekla. Posredna diskriminacija skladno z ZDR obstaja, če navidezno nevtralne določbe, kriteriji in praksa učinkujejo tako, da postavljajo osebe določenega spola, rase, starosti, zdravstvenega stanja oziroma invalidnosti, verskega ali drugega prepričanja, spolne usmerjenosti ali nacionalnega porekla v slabši položaj, razen če so te določbe, kriteriji in praksa objektivno upravičeni ter ustrezni in potrebni. Prav tako 6. člen ZDR ureja **obrnjeno dokazno breme** in tudi **odškodninsko odgovornost** delodajalca za kršitev prepovedi diskriminacije. Če kandidat oziroma delavec v primeru spora navaja dejstva, ki opravičujejo domnevo, da je kršena prepoved diskriminacije zaradi okoliščin iz prejšnjega odstavka, je dokazno breme, da različno obravnavo opravičujejo vrsta in narava dela, na strani delodajalca. V primeru kršitve prepovedi diskriminacije je delodajalec kandidatu oziroma delavcu odškodninsko odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava.

Pravno varstvo ZDR zagotavlja v 204. členu: 1) neizbrani kandidat, ki meni, da je bila pri izbiri kršena zakonska prepoved diskriminacije, v roku 30 dni po prejemu obvestila delodajalca zahteva sodno varstvo pred pristojnim delovnim sodiščem; 2) delavec pa mora najprej zahtevati pisno od delodajalca v osmih dne prenehanje kršitve (to je diskriminacije); če odgovora ne prejme ali kršitev ni odpravljena, ima 30 dni časa za vložitev tožbe na delovno sodišče.

3.3.2 Kazenski zakonik

Poleg zakonodajnih ukrepov v smislu tako imenovane **pozitivne diskriminacije**¹⁶ in **varstva posameznih skupin** določa pravi red Republike Slovenije tudi **kazenske sankcije** v primeru

¹⁶ Pozitivna diskriminacija pomeni odstop od klasičnega načela prepovedi diskriminacije. Namen pozitivne diskriminacije je zmanjšati dejansko neželjeno neenakost med ljudmi in/ali družbenimi skupinami. Denimo, primer pozitivne diskriminacije se kaže v posebni zaščiti pred odpovedjo delovnega razmerja nosečnicam. Posebno varstvo se kaže v tem, da lahko nosečnica dobi zgolj izredno odpoved s strani delodajalca. V primerjavi z ostalimi zaposlenimi je v boljšem položaju, ki pa je utemeljen z njenim posebnim stanjem (t.j. nosečnostjo), za

kršenja posameznih pravic. Hujskanje k nacionalnemu, rasnemu ali verskemu sovraštvu, ki bi pomenilo spodbujanje k diskriminaciji, sovraštvu ali nasilju so v Kazenskem zakoniku (KZ) (Uradni list RS, št. 63/1994, 23/1999, 40/2004, 37/2005 Odl. US: U-I-335/02-20, 17/2006 Odl. US: U-I-192/04-16) določeni kot kazniva dejanja.

KZ v 131. členu, z naslovom kršitve enakopravnosti, določa, da se oseba, ki zaradi razlike v narodnosti, rasi, barvi, veroizpovedi, etnični pripadnosti, spolu, jeziku, izobrazbi, družbenem položaju ali kakšni drugi okoliščini prikrajša koga za katero izmed človekovih pravic ali temeljnih svoboščin, ki so priznane od mednarodne skupnosti ali določene z ustavo ali zakonom, ali mu tako pravico omeji ali da komu na podlagi takšnega razlikovanja kakšno ugodnost, kaznuje z denarno kaznijo ali z zaporom do enega leta. Če stori takšno dejanje uradna oseba z zlorabo uradnega položaja ali uradnih pravic, se kaznuje z zaporom do treh let. Javno spodbujanje sovraštva, nasilja ali nestrpnosti je v KZ uvrščeno med kazniva dejanja zoper javni red in mir.

Poleg kaznivega dejanja kršitve enakopravnosti lahko v zvezi z diskriminacijo pride tudi do drugih kaznivih dejanj, med drugimi do: razžalitve (169. čl. KZ), žaljive obdolžitve (171. čl. KZ), kršitve temeljnih pravic delavcev (205. čl. KZ), kršitve pravic pri zaposlovanju ali brezposelnosti (206 čl. KZ), kršitve človeškega dostojanstva z zlorabo uradnega položaja ali uradnih pravic (270. čl. KZ), oviranja verskih obredov (314. čl. KZ)

3.3.3 Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja

Tudi Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO, Uradni list RS, št. 50-2295/2004) govori o uresničevanju načela enakosti. Določa skupne temelje in izhodišča za zagotavljanje enakega obravnavanja vsakogar pri uveljavljanju njegovih pravic in obveznosti ter pri uresničevanju temeljnih svoboščin na katerem koli področju družbenega življenja, pri tem pa primeroma našteva področja, ki jih zajema, in sicer zaposlovanje, delovna razmerja, vključevanje v sindikate in interesna združenja, vzgoja in izobraževanje, socialna varnost, dostop do dobrin in storitev ter oskrba z njimi (1. člen ZUNEO). Po tem zakonu je naloga vseh subjektov, da z različnimi ukrepi znotraj svojih pooblastil ustvarjajo pogoje za enako obravnavanje oseb, informirajo diskriminirane osebe, domnevne kršitelje in celotno družbo, hkrati pa spremljajo položaj na tem področju in sprejemajo ukrepe politične in normativne narave (2. odstavek 1. člena ZUNEO). Zakon nadalje prepoveduje kakršnokoli ravnanje, ki pomeni diskriminacijo. Če kljub vsemu do diskriminacije pride, zakon prepoveduje viktimizacijo, kar pomeni, da diskriminirana oseba ne sme biti izpostavljena neugodnim posledicam zaradi njenega ukrepanja (3. člen ZUNEO).

Temeljni podlagi pri pripravi zakona sta bili Direktiva 2000/43/ES in Direktiva 2000/78/ES. Zakon o okviru določitve temeljev in izhodišč za zagotavljanje enakega obravnavanja podaja definicijo enakega obravnavanja (enako obravnavanje opredeljuje kot odsotnost neposredne oziroma posredne diskriminacije zaradi katerekoli osebne okoliščine, 4. člen), definicijo diskriminacije (povzeta po direktivah EU) in na splošno določa dejanja, ki štejejo za diskriminacijo (v 6. členu za diskriminacijo med drugim šteje dajanje navodil za diskriminacijo ali nadlegovanje, ki pomeni nezaželeno ravnanje, temelječe na katerikoli osebni okoliščini, ki

katero je delodajalec predvidel posebno varstvo v obliki pozitivne diskriminacije. Podobno velja za starejše delavce, starše, invalide, mladino in podobno.

ustvarja sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje za nadlegovano osebo ter žali njeno dostojanstvo).

ZUNEO daje pravno podlago za obravnavanje primerov kršitev prepovedi diskriminacije v javnem in zasebnem sektorju, z uvedbo instituta zagovorništva pa tudi za zagotavljanje pomoči žrtvam diskriminacije ne glede na uvedbo formalnih postopkov (sodnih in upravnih) in ne glede na to, ali je prizadeta oseba izkoristila vsa možna pravna sredstva ali ne. Zakon daje možnost, da nasprotni strani sporazumno rešita nastalo situacijo in odpravita posledice, ki oziroma če so nastale zaradi kršitve. S tem je zagotovljena višja raven varstva diskriminirane osebe kot v postopku pri Varuhu človekovih pravic (Varuh), pri tem pa ZUNEO ne posega v pristojnosti, ki jih ima Varuh, saj ima diskriminirana oseba v primerih, ko gre za kršitev prepovedi diskriminacije v javnem sektorju še vedno možnost vložiti pobudo za začetek postopka pri Varuhu.

Na podlagi omenjenega zakona je bil ustanovljen Svet vlade za uresničevanje načela enake možnosti (Svet).¹⁷ Svet, ki ga sestavljajo predstavnice oziroma predstavniki posameznih ministrstev in vladnih služb ter nevladnih organizacij in strokovnih institucij, ima naslednje naloge: skrbi za izvajanje določb tega zakona, spremlja, ugotavlja in ocenjuje položaj posameznih družbenih skupin z vidika uresničevanja načela enakega obravnavanja, daje vladi predloge, pobude in priporočila za sprejem predpisov, daje predloge za pospeševanje izobraževanja, osveščanja in raziskovanja na tem področju in opravlja druge naloge (Bošnjak 2005).

3.3.4 Zakon o medijih

V skladu z 8. členom Zakona o medijih (ZMeD, Uradni list RS, št. 110/2006-UPB1) je »prepovedano z razširjanjem programskih vsebin spodbujati k narodni, rasni, verski, spolni ali drugi neenakopravnosti, k nasilju in vojni, ter izzivati narodno, rasno, versko, spolno ali drugo sovrašтво in nestrpnost.«

Kakršnokoli oglaševanje, ki spodbuja rasno, spolno ali narodnostno diskriminacijo in versko ali politično nestrpnost, je prepovedano (4. odstavek 47. člena).

Z denarno kaznijo se kaznuje za prekršek izdajatelj – pravna oseba, če se preko njegovega medija z oglasi prizadene spoštovanje človekovega dostojanstva; spodbuja rasne, spolne ali narodnostne diskriminacije in verske ali politične nestrpnosti, spodbuja dejanja, ki škodujejo zdravju in varnosti ljudi ali zaščitijo okolja ali kulturne dediščine; žali verska ali politična prepričanja; škodi interesom uporabnikom (129. člen Zmed).

Tabela 2: Pomembnejši nacionalni pravni viri na področju diskriminacije

Leto	Nacionalni pravni vir	Vsebinski poudarki
1991	Ustava	- splošna prepoved diskriminacije

¹⁷ Svet vlade za uresničevanje načela enake možnosti deluje kot posvetovalno in delovno delo Urada za enake možnosti Republike Slovenije..

2003	Zakon o delovnih razmerjih	- prepoved diskriminacije na delovnem mestu (pri zaposlovanju in v času trajanja delovnega razmerja)
1994	Kazenski zakonik	- kaznivo dejanje kršitve enakopravnosti
2004	Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja	- določitev skupnih temeljev in izhodišče za zagotavljanje enakega obravnavanja
2006	Zakon o medijih	- prepoved razširjanja programskih vsebin, ki spodbujajo k neenakopravnosti

3.4 Sodna praksa

V postopkih pred slovenskimi delovnimi sodišči (še) ni veliko primerov, ki bi obravnavali primere diskriminacije na delovnem mestu. V zadnjem času je zaznati porast primerov t.i. mobinga, ki ga ZDR obravnava kot eno od oblik diskriminacije. V nadaljevanju so predstavljeni primeri iz slovenske sodne prakse, ki obravnavajo kršitve prepovedi neenakega obravnavanja na podlagi osebnih okoliščin.

Vrhovno sodišče je v odločbi VS Ips 265/2006 presodilo, da je mogoče govoriti o diskriminaciji, če je neizbira kandidata posledica te osebne okoliščine, torej da kandidat ni izbran zgolj za to, ker je na primer določene narodnosti. Iz tega primera je bilo razvidno, da je obstajal pri delodajalcu dvom o tem, ali bi ob vseh drugih aktivnostih, ki jih je kandidat navedel v prijavi, kandidat lahko nemoteno opravljal delo. Podobno je Višje delovno sodišče v sklepu Pdp 493/2004 navedlo, da diskriminacija ni ravnanje delodajalca, ki za prosto delovno mesto izbere kandidata, ki ne izpolnjuje pogojev za opravljanje dela. Uveljavljanje kršitve prepovedi diskriminacije s strani neizbranega kandidata v sodnem postopku je mogoče zgolj v odškodninskem zahtevku. Delodajalec lahko odgovarja le odškodninsko po splošnih pravilih civilnega prava.

Diskriminacija je prepovedana tudi v povezavi z drugimi osebnimi okoliščinami, ki v ZDR niso eksplicitno naštet, denimo odsotnost zaradi bolniškega staleža. Tako je Vrhovno sodišče v sodbi Ips 153/2003 zapisalo, da je prepoved razlikovanja (diskriminacije) dana, če delodajalec pri prvem razvrščanju delavcev manj ugodno obravnava delavce, ki so bili določen čas v staležu bolnih in/ali niso opravili določenega števila nadur. Značilnosti diskriminatornega ravnanja bi lahko imelo tudi ravnanje delodajalca, ki bi delavki zaradi pogoste odsotnosti zaradi bolniškega staleža odvzel delovne pripomočke in ji tako onemogočil delo (sklep Višjega delovnega sodišča Pdp 896/2005).

Med druge osebne okoliščine je mogoče uvrstiti tudi očitane nesposobnosti, nepoštenosti oziroma goljufivosti in nevestnosti (sodba in sklep Višjega delovnega sodišča Pdp 823/2006). Tudi v teh primerih velja obrnjeno dokazno breme, torej tudi za okoliščine, ki jih tretji odstavek 6. člena ZDR direktno ne omenja (sodba in sklep Višjega delovnega sodišča Pdp 823/2006). Obrnjeno dokazno breme velja samo v primeru spora med delavcem in delodajalcem, ne pa tudi v primeru spora med fizičnima osebama. Če delavec ne zahteva odškodnine od delodajalca, ampak neposredno od toženke kot fizične osebe, tega pravila ni mogoče uporabiti (sodba Višjega sodišča I Cp 460/2008).

4 UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI V PODJETJIH

Raznolikost prebivalstva se prenaša na trg dela oziroma v podjetja in tako posredno vpliva na učinkovitost procesov proizvodnje in storitev. Predznak tega vpliva je odvisen od soočanja in ravnanja z raznolikostjo v podjetjih oziroma širše, na trgu dela in v družbi nasploh.

4.1 *Od nediskriminatornega ravnanja in afirmacijskih ukrepov do upravljanja raznolikosti*

Soočanje in ravnanje z raznolikostjo v podjetju lahko razdelimo na dve fazi. Prva in osnovna je minimalno izpolnjevanje zakonskih določil v zvezi z uresničevanjem načela enakih možnosti in obravnavanja oziroma preprečevanjem diskriminacije. Sem spadata **nediskriminatorno ravnanje** in **izvajanje afirmacijskih ukrepov**. Druga faza je prilagajanje odnosov in procesov v družbi ali podjetju na način, ki omogoča izrabljanje potencialov raznolikosti v smeri izboljševanja rezultatov, kar imenujemo **upravljanje raznolikosti** (Mor Barak 2011, 235).

Izhodišče upravljanja raznolikosti je v spoznanju, da lahko različne osebne okoliščine posameznikov (t.j. raznolikost) v podjetju predstavljajo prednost, ki jo podjetje izkoristi v smeri povečanja produktivnosti in kreativnosti. Spoštovanje raznolikosti, ali še več, njeno pozitivno vrednotenje lahko pozitivno vplivata ne le na občutke posameznikov in vzdušje v podjetju, temveč tudi na ugled podjetja v očeh potencialnih kupcev in na poslovne rezultate. Na drugi strani lahko raznolikost posameznikov znotraj podjetja predstavlja osnovo za neenako obravnavanje oziroma diskriminacijo. Z raznolikostjo je torej treba upravljati, pri čemer nimamo v mislih (le) minimalne zadostitve zakonskim pogojem v zvezi s prepovedjo in preprečevanjem diskriminacije ter zagotavljanjem enakih možnosti na delovnem mestu.

Upravljanje raznolikosti je prilagajanje odnosov, procesov in organizacijskih struktur v podjetju v smeri, ki omogoča čim boljše izrabo potenciala raznolikih posameznikov v podjetju in doseganja najboljših sinergijskih učinkov (Mor Barak 2011, 235). Upravljanje raznolikosti pomeni implementacijo strategij, ki zaposlene v podjetju, ki se razlikujejo glede na različne osebne okoliščine, poveže v dinamičen delovni kolektiv (Mullins 2007).

Primeri faz soočanja z raznolikostjo v organizaciji glede na spol

Klasično ravnanje: enaka obravnava spolov, vendar v njihovih predpostavljenih vlogah.

Antidiskriminatorno ravnanje: spodbujanje enake obravnave obeh spolov.

Afirmacijski akcijski ukrep: prilagoditve za manjšinske oziroma potencialno zapostavljene skupine (na primer: ženske skupine ali mreže, uvedba mentorstva za ženske, določanje ženskih kvot).

Upravljanje raznolikosti: soočanje z morebitno zapostavljenostjo žensk ali določenih skupin žensk, spoznavanje prednosti, ki jih lahko prinese raznolikost glede na spol in osveščanje zaposlenih, spodbujanje razvoja kulture, ki je naklonjena raznolikosti glede na spol in razvoj prilagodljivega organizacijskega sistema, ki pa izrecno ne daje prednost le eni skupini (npr. uvedba prožnih oblik dela, kot so delo od doma, delitev delovnega mesta ali delo za polovični delovni čas, za oba spola).

Vir: Mullins (2007, 156).

Vodilni v podjetju morajo najprej spoznati/oceniti in **pozitivno vrednotiti raznolikost** zaposlenih in poslovnih partnerjev. Razumeti morajo možne pozitivne učinke raznolikosti na organizacijo in tveganja v zvezi z raznolikostjo. Šele potem naj sledi aktivno prilagajanje strukture zaposlenih ter njihove organizacije v smeri razvoja heterogene organizacijske kulture in uresničevanja ciljev podjetja. Te napotke je Thomas (1990) podjetjem dal že pred dobrima dvema desetletjema.

4.2 Kdaj upravljati raznolikost

Raznolikost je zagotovo smiselno upravljati, če je **struktura zaposlenih v podjetju** že v zadostni meri raznolika, pestra, ali če vodstvo oceni, da bi lahko raznolikost zaposlenih prispevala k uresnitvi poslovne strategije in dosegli poslovnih ciljev. Odgovor na vprašanje, ali naj se z upravljanjem raznolikosti posebej ukvarjajo le podjetja z že raznoliko delovno silo ali naj raznolikost kot vrednoto sprejmejo tudi ostala podjetja in nato stremijo k raznoliki delovni sili ter sistematičnemu oblikovanju politike za njeno upravljanje, nima enoznačnega odgovora.

Raziskave in izkušnje podjetij kažejo, da je **vpliv raznolikosti zaposlenih na podjetje** v smislu izboljšanja poslovnih rezultatov odvisen od poslovne in kadrovske strategije ter od poslovnega okolja. Organizacija, ki povezuje zaposlene različnih starosti z različnim kulturnim, ekonomskim in socialnim ozadjem, ima dobro podlago za kreativnost. Hkrati raznolikost njenih zaposlenih predstavlja tveganje za nesporazume med različnimi skupinami zaposlenih ter počasnejšo in težavnejšo komunikacijo. Richard in Johnson (2001) sta v povezavi s potencialnimi prednostmi raznolikosti ločila dva osnovna tipa organizacij:

- **Organizacije, katerih poslovno okolje in poslovne strategije zahtevajo inovativne in kreativne rešitve ter prožnosti v odzivih.** Za te organizacije je lahko raznolikost pomemben vir poslovnih priložnosti in rešitev. Slednje velja tudi za organizacije, ki delujejo v zelo konkurenčnem okolju s hitrim razvojem kakovosti izdelkov. Za takšne organizacije je osebna zavezanost, predanost ciljem podjetja zelo pomembna, prav tako pripravljenost in motiviranost posameznikov za nenehne napore v smeri izboljševanja procesov v podjetju in proizvodov/storitev.
- Organizacije, ki so usmerjene v standardizirane proizvode ter naravnane v tehnično učinkovitost in doseganje minimalnih stroškov, poslujejo pa v relativno stabilnem poslovnem okolju. Za slednje je raznolikost delovne sile lahko ovira pri doseganju (vsaj kratkoročnih) ciljev v zvezi z učinkovitostjo. Za take organizacije je bolj tipična (in manj tvegana) homogena delovna sila, ki se ravna po precej natančnih navodilih in opravlja specializirana, precej monotona dela. Od zaposlenih se ne pričakuje posebnih pobud.

Ko v naslednjem podpoglavju govorimo o potencialnih koristih od obstoja raznolikosti v organizaciji, imamo v mislih predvsem prvo skupino podjetij. To so praviloma podjetja, ki ustvarjajo največjo dodano vrednost v gospodarstvu in so za razvoj družbe še posebej pomembna.

4.3 Koristi in nevarnosti povezane z raznolikostjo

Podjetje si lahko obeta številne pozitivne učinke raznolikosti zaposlenih, če so izpolnjeni določeni pogoji, ki so predvsem:

- usklajenost strategije upravljanja raznolikosti z vizijo podjetja, s poslovnimi cilji in poslovno strategijo podjetja, kar imenujemo **vertikalna usklajenost**;
- usklajenost strategije upravljanja raznolikosti z ostalimi politikami (npr. plačno politiko, politiko nagrajevanja in napredovanja, politiko zaposlovanja, politiko enake obravnave na delovnem mestu), kar imenujemo **horizontalna usklajenost**;
- **dobra informiranost** vseh zaposlenih o viziji, ciljih in strategijah ter izgradnja k raznolikosti usmerjene kulture organizacije, kateri so jasno in iskreno zavezani tudi managerji.

Od dinamičnega kolektiva (in boljšega vzdušja v podjetju ter večje sproščenosti) si lahko podjetje obeta večjo odprtost do novosti, do izobraževanj in usposabljanj, več idej in različnih (npr. kupcem prilagojenih) pristopov, raznolikost svojih storitev, in nove poslovne priložnosti, ki izvirajo iz večje kreativnosti zaposlenih.

V primeru spoštovanja raznolikosti in načela nediskriminacije pri zaposlovanju bodo na prosta delovna mesta zaposleni najbolj ustrezni kandidati. Pozitivno vrednotenje raznolikosti pomaga pri ustvarjanju pozitivne kulture, ki mogoča uresničujev potenciala zaposlenih. Nudenje prožnosti pri kraju in času dela ter pri obsegu zaposlitve zaposlenim olajša usklajevanje službenih obveznosti in zasebnega/družinskega življenja. Vse to lahko poveča storilnost in kreativnost zaposlenih, ki so motivirani za lasten razvoj in za razvoj in napredek organizacije (Mavin in Girling 2000, 422). Poleg tega lahko potencialni odjemalci z večjo potrošnjo proizvodov ali storitev podjetje nagradijo za spoštovanje družbenih norm, vrednot, kulture in navsezadnje občutkov ljudi s strani podjetja.

Pred skoraj 20 leti je McEnrue (1993) opredelil sledeče prednosti, ki jih prinaša učinkovito upravljanje raznolikosti:

- boljši odnosi na delovnem mestu,
- boljši ugled v družbi oziroma boljša javna podobna podjetja,
- lažja pritegnitev in zadržanje (bolj talentiranih) delavcev,
- nižji stroški dela, povezani z manjšo fluktuacijo,
- boljše razumevanje želja in potreb odjemalcev,
- razvoj novih proizvodov in storitev,
- večja kreativnost zaposlenih,
- večja kapaciteta managerjev za vzpostavljanje in vzdrževanje dobrih odnosov z ostalimi organizacijami (ponudniki, odjemalci in drugimi partnerji),
- manj frustracij zaposlenih, kar preprečuje napetosti in manj zelene disciplinske sankcije.

Kandola in Fullerton (1998, 35) na osnovi pregleda rezultatov vrste drugih raziskav povzameta seznam **prednosti, ki jih prinaša raznolikost in njeno učinkovito upravljanje v organizaciji**, in jih razdelita v tri skupine: dokazane, možne in posredne prednosti.

1. Dokazane prednosti:

- boljši dostop do talentiranih zaposlenih,

- nižji stroški dela, povezani z absentizmom in fluktuacijo zaposlenih,
 - izboljšana organizacijska prožnost.
2. Možne prednosti:
- spodbujena kreativnost v timih in inovacije,
 - spodbujeni boljši in novi pristopi k reševanju problemov,
 - boljše poslovno odločanje,
 - boljše zadovoljevanje potreb odjemalcev,
 - povečana prodaja manjšinskim skupinam v širši družbi,
 - izboljšana kakovost proizvodov.
3. Posredni učinki:
- udobno delovno okolje,
 - boljša morala in zadovoljstvo zaposlenih,
 - izboljšanje odnosov med različnimi skupinami zaposlenih,
 - povečanje produktivnosti,
 - izboljšanje konkurenčnosti,
 - boljša javna podobna oziroma ugled.

Raznolikost zaposlenih pa s seboj prinaša tudi **tveganja**. Povečevanje raznolikosti zaposlenih brez ustreznih pristopov in strategij lahko poslabša rezultate poslovanja oziroma delovanja družbe. Slabo upravljanje raznolikosti ustvarja nezadovoljstvo med posamezniki ter napetosti in konflikte v podjetju. Tako lahko vodi do nižje produktivnosti in kreativnosti zaposlenih in do slabega ugleda podjetja v očeh potencialnih odjemalcev ter naposled do slabših ekonomskih rezultatov podjetja.

Raznolikosti ne gre spodbujati v prav vseh okoliščinah in v vseh vrstah organizacij. Za organizacije, za katere so značilni ustaljeni in v veliki meri predpisani postopki in standardizirani proizvodi ter konkurenčnost na osnovi tehnične učinkovitosti, poslovno okolje pa je razmeroma stabilno, je raznolikost lahko vir težav (vsaj kratkoročno ali tudi srednjeročno). Ali bodo končni rezultati spodbujanja raznolikosti v taki organizaciji pozitivni, je negotovo. Po drugi strani je raznolikost v razmerah negotovosti in precejšnje konkurence v panogi, kjer prihaja do hitrih sprememb in napredka, pomemben vir idej in kreativnosti. Dolgoročno je lahko pomemben dejavnik konkurenčnosti podjetja.

Ob neustreznem upravljanju raznolikosti lahko pride do tako imenovane socialne pasti ali dileme. Slednje pomeni, da poskus reševanja enega problema poslabša stanje na tem ali drugem področju zaradi nepredvidenih posledic izpeljanih ukrepov. Do socialne pasti lahko na primer pride ob uvedbi ukrepa, ki je usmerjen k staršem z otroki, ki so deležni določenih pravic (npr. glede prožnih oblik dela), če ti ukrepi niso usklajeni z načinom merjenja delovne uspešnosti. Izraba teh pravic lahko v takem primeru poslabša kazalce delovne uspešnosti za koristnike programa, kar njihov položaj še dodatno poslabša. Do socialne pasti pogosto vodijo tudi afirmacijski akcijski programi, ki skušajo neenako obravnavo v škodo ene skupine reševati z neenakomerno obravnavo v drugi smeri (v škodo skupine, ki je prej bila v relativno boljši situaciji). Iz ene oblike diskriminacije tako preidemo v drugo (Richard in Johnson 2011).

4.4 Dobre prakse upravljanja raznolikosti

Razvoj politike upravljanja raznolikosti ima korenine v ZDA, ki je znana po precejšnji heterogenosti prebivalstva, zlasti glede na raso in etnično pripadnost. Temelje za razvoj konceptov upravljanja raznolikosti v ZDA je položil Zakon o enakih možnostih pri zaposlovanju (angl. Equal Employment Opportunity Act), sprejet leta 1972. Po enem letu je sledilo sprejetje Zakona o rehabilitaciji (angl. Rehabilitation Act), ki je vpeljal spodbude za zaposlovanje invalidov. Gre za ukrepe afirmacijskih akcijskih programov, ki se v prenovljeni različici uporabljajo še danes. Vsako podjetje, ki želi z zvezno državo podpisati pogodbo o dobavi proizvodov ali storitev v znesku nad določeno mejo, mora skladno z Odredbo 11246 oblikovati načrt spodbujanja zaposlovanja manjšinskih skupin (US DOL 2012). Med prvimi podjetji, ki so poleg izpolnjevanja te formalne obveznosti raznolikost zaposlenih zaznala kot potencialno prednost, so: Ford, General Electric, General Motors, Hewlett-Packard, IBM in Procter & Gamble. Pristope k ravnanju z raznoliko skupino zaposlenih so vključili v celovit koncept njihove kadrovske politike. Danes je upravljanje raznolikosti ena od klasičnih kadrovskega aktivnosti v mnogih večjih ameriških podjetjih. Številne gigante vodijo izvršni direktorji, ki ne pripadajo (večinski) belski skupnosti (npr. Sam Palmisano, izvršni direktor IBM, Dick Parsons, izvršni direktor AOL Time Warner in Ken Chenault, izvršni direktor American Express). Poleg odpiranja najvišjih položajev v podjetjih ženskam in pripadnikom manjšinskih skupnosti, si managerji v ZDA v zadnjih letih prizadevajo tudi za zaposlitev evropskih managerjev na vodilna mesta (Tilker 2010, 8 in 13).

V ZDA letno objavljajo sezname podjetij, ki so odlična pri upravljanju raznolikosti.¹⁸ Na splošnem seznamu korporacij so v letu 2010 bila IBM Corp., Cisco Systems, Procter & Gamble, KPMG, Ernst & Young, Deloitte, PriceWaterhouseCoopers, ABBOTT, Johnson & Johnson, HSBC – North America, Walt Disney Co., JPMorgan Chase, Kraft Foods, American Express Co, Merck & Co., Colgate-Palmolive, Target Corp., The Coca Cola Co., Ford Motor Co., Toyota Motor North America, Novartis Pharmaceuticals Corp., Xerox Corp in drugi. V nadaljevanju predstavljamo primer dobre prakse enega od ameriških podjetij na področju zaznavanja in poslovne uporabe **prednosti raznolikosti zaposlenih glede na etnično pripadnost in poreklo**.

Primer prispevka raznolikosti zaposlenih k poslovnim uspehom družbe: PepsiCo

Skupina PepsiCo je vodilni proizvajalec prigrizkov, hitre hrane in pijače na svetu. Sestavljajo jo družbe *PepsiCo Americas Foods* (z naslednjimi oddelki: Frito-Lay, Quaker Foods, Latin America Food and Snacks, Sabritas, Gamesa), *PepsiCo Americas Beverages* (z oddelkoma PepsiCo Beverages Americas in Pepsi Beverages Company), *PepsiCo Europe* in *PepsiCo Asia, Middle East and Africa*. Kot del širšega programa je skupina PepsiCo oblikovala Svet za raznolikost in vključenost, ki skrbi za implementacijo programa upravljanja raznolikosti in upoštevanje njegovih ciljev pri vseh strateških aktivnosti družbe. PepsiCo organizira praznovanja raznolikosti, raznolikost nagovarja v rednih obvestilih zaposlenim in izvaja druge s tem povezane aktivnosti.

Eden od primerov, ki potrjuje, da je program zaživel v praksi in da prinaša koristi, je skupna aktivnost Latino kluba zaposlenih in oddelka Frito-Lay (oddelek, ki proizvaja čipse in druge prigrizke) v *PepsiCo Americas Foods*. Posamezniki znotraj Latino kluba so dobili nalogo, da skušajo uporabiti svoje znanje in izkušnje pri določanju okusa in embalaže za *Doritos Guacamole* tortilja čips. Na osnovi idej članov tega kluba in drugih zaposlenih so oblikovali proizvod, ki je že v prvem letu dosegal prodajo v višini

¹⁸ Seznam in opis podjetij je dostopen na spletni strani DiversityInc: <http://diversityinc.com>

100 milijonov dolarjev.

Ključ do učinkovitih aktivnosti na področju raznolikosti v Skupini PepsiCo je, da se prizadevanja in zavezanost ciljem pričnejo v vrhnjem managementu. Izvršni direktorji so odgovorni, da program upravljanja raznolikosti vključuje vse zaposlene in različne vidike raznolikosti. Zavezanost in odgovornost nadrejenih zaposlenim sporočata, da je raznolikost za podjetje ključnega pomena. Neprestane aktivnosti, usmerjene v spodbujanje raznolikosti in izkoriščanje njenih prednosti, pomembno prispevajo k uspehu Skupine PepsiCo.

Vir: Mathis in Jackson (2008, 152).

Za podjetje pa ni pomembna le raznolikost zaposlenih, marveč tudi raznolikost vseh udeležencev v poslovnih procesih, v katerih sodeluje. S (s)poznovanjem želja in potreb **manjšinskih skupin odjemalcev** in ustreznim trženjskim pristopom se lahko podjetje dobro pozicionira tudi med odjemalci manjšinskih skupin, brez negativnega učinka na povpraševanje s strani večinske skupine odjemalcev.

Primer uspešnega trženjskega pristopa k raznolikosti glede na spolno usmerjenost: Subaru

Primer uspešnega pristopa k raznolikosti odjemalcev je japonski proizvajalec avtomobilov Subaru. Japonsko podjetje Subaru je v ZDA leta 1994 izvedlo raziskavo med homoseksualci, da bi preučilo smiselnost marketinške kampanje, usmerjene k tej ciljni skupini. Ugotovili so, da 15 odstotkov homoseksualcev vozi t. i. mehke terence (angl. »sport utility vehicles«, SUV) medtem ko je ta delež v celotni populaciji le 7,5 odstoten. Poleg tega pripadniki te skupine avtomobile zamenjajo pogosteje kot heteroseksualci. Ocenili so, da je skupina ameriških homoseksualcev zanimiva skupina potencialnih kupcev. Njihova raziskava je hkrati pokazala, da se ta skupina pri nakupih pozitivno odziva na marketinške aktivnosti, ki so jim posebej prilagojene. Ta spoznanja je Subaru uporabil pri usmerjenih marketinških aktivnostih, kar ga je popeljalo do vodilnega položaja na tem tržnem segmentu v ZDA. Od leta 1996, ko so pričeli s homoseksualcem prijaznim oglaševanjem, je prodaja Subaruja strmo rasla; po letu 2006 se je sicer upočasnila in spričo ekonomske krize nato nekoliko upadla. Podjetje je svoje proizvode oglaševalo preko medijev, usmerjenih k homoseksualcem, z naslednjimi slogani:

- “Entirely comfortable with its orientation.”
- “It’s not a choice. It’s the way we’re built.”
- “Get out and stay out.”
- “Different Drivers. Different Roads. One Car.”

Subaru je sponzor številnih homoseksualnih dogodkov v ZDA in podpornik akcij zbiranja sredstev za boj proti AIDS-u. Je sponzor k homoseksualcem usmerjenima medijema – radia Sirius OutQ in televizijskega kanala Logo v ZDA, katerega lastnik je MTV Networks.

Primeri neuspešnega trženjskega pristopa k raznolikosti: IKEA, AT&T, John Hancock in Mazda

K homoseksualcem usmerjeno oglaševanje je v ZDA od začetka devetdesetih let 20. stoletja doživel pravi razcvet. Od leta 1994 do leta 2007 so se izdatki za homoseksualcem prijazno oglaševanje potrojili. K homoseksualcem usmerjeni marketinški napori podjetij IKEA, AT&T in John Hancock so bili deležni negativnega odziva s strani obstoječe baze odjemalcev, zaradi česar so jih omenjena podjetja prekinila. Posledično je večino podjetij ta segment trga zanemarila. Tudi oglas Mazde (iz skupine General Motors), ki je bil predvajan med televizijsko nanizanko *Rosseane*, ko je prišlo do poljuba med ženskima igralkama, je požel neodobravanje s strani konservativnih gledalcev. Zaradi bojazni pred podobnim odzivom je Chrysler (prav tako iz skupine General Motors) odpovedal oglase med slavno televizijsko epizodo *Ellen*, z istospolno usmerjeno junakinjo v glavni vlogi. Več uspeha so imeli oglasi v medijih, usmerjenih k homoseksualcem. S tovrstnim usmerjenim oglaševanjem je leta

1994 prvi pričel Saab, leto za tem mu je sledil Saturn (takrat oba iz skupine General Motors). Oba sta med homoseksualci, kljub le nekaj oglasom v tistem času, postala zelo popularna. Subaru se je pridružil leta 1996, Volkswagen pa leta 1997.

Vira: Phillips (2010) in Tilker (2010, 8 in 13).

V Kanadi so v letu 2011 peto leto zapored izbrali podjetja, ki imajo odlično razvite programe upravljanja raznolikosti in vključenosti. Na spletni strani Canada's top 100¹⁹ za vsako od podjetij navajajo ukrepe, ki so jih uvrstili med prvih 100 podjetij.

Spodaj predstavljamo primer dobre prakse **upravljanja raznolikosti glede na starost** v britanskem trgovskem podjetju B&Q (danes del skupine Kingfisher), ki pa je le eden od primerov dobrih praks upravljanja raznolikosti v Veliki Britaniji. Med podjetji, ki se pojavljajo na seznamih **najboljših delodajalcev, družini prijaznih podjetij in delodajalcev, ki bi si jih izbrale ženske**, poleg B&Q najdemo²⁰:

- trgovska podjetja (Tesco, McDonald's Restaurants, PepsiCo UK, Asda, Enterprise Rent-A-Car);
- podjetja iz tehnološkega in telekomunikacijskega sektorja (Cisco Systems, Dell, Hewlett Packard, Microsoft, IBM, BT);
- podjetja iz finančnega sektorja (Bank of America Merrill Lynch, Bank of New York Mellon, Barclays, HSBC Bank, J.P. Morgan, Nomura, The Royal Bank of Scotland group, McGraw-Hill Companies);
- podjetja za strokovno svetovanje in storitve (McKinsey & Company, Deloitte, KPMG, PricewaterhouseCoopers, PA Consulting Group, Capgemini PLC);
- organizacije javnega sektorja (Department of Communities and Local Government, Environment Agency, Jobcentre Plus Northumbria Police, Nottinghamshire Police, West Mercia Police, West Midlands Police);
- in podjetja iz drugih dejavnosti.

Primer dobre prakse razvoja politike upravljanja raznolikosti zaposlenih: B&Q

B&Q je največje britansko trgovsko DIY (angl. *do it yourself*, naredi sam) podjetje s prodajnim programom materialov in orodij za hišo, dom in vrt. Ustanovljeno je bilo leta 1969. Ime vsebuje začetnici imen ustanoviteljev Richarda Blocka in Davida Quayleja. Danes je podjetje del korporacije Kingfisher, največje evropske in tretje največje svetovne trgovske družbe s prodajnim programom materialov in orodij za gradnjo in urejanje doma in okolice. B&Q z več kot 300 prodajalnami in več kot 30.000 zaposlenimi s svojim prodajnim programom pokriva področje Velike Britanije. Največji dobavitelji podjetja so kitajska proizvodna podjetja, kar jim je omogočilo širitev na vzhod (npr. v Peking in Šanghaj).

V 80. letih 20. stoletja, ko je bil v Angliji že opazen **trend staranja prebivalstva**, so podjetja v trgovski panogi tekmovala predvsem za mlajše sodelavce. Delež mladih v podjetju B&Q je bil zelo visok. Podjetje se je ubadalo z relativno visoko fluktuacijo zaposlenih. Po pregledu stanja strukture zaposlenih so ugotovili, da je fluktuacija najvišja med zaposlenimi starimi od 18 do 20 let. S strani kupcev so bili pohvaljeni predvsem starejši delavci, ki so imeli več izkušenj in znanja s področja DIY programov. Da so starejši delavci bolj zanesljivi, zvesti, skrbni in delovni (po drugi strani pa sicer

¹⁹ Povezava do spletne strani Canada's top 100: <http://www.canadastop100.com/>

²⁰ Med spletnimi viri, ki te seznane podjetij objavljajo so: <http://www.wheretowork.com/top50/>, <http://www.bestcompanies.co.uk/>, <http://www.topemployersforworkingfamilies.org.uk/> in revija Fortune.

manj prilagodljivi novim tehnologijam in manj motivirani ali odprti za izobraževanja in usposabljanja) je ugotovil tudi eden od britanskih inštitutov za ravnanje z zaposlenimi. Vodstvo B&Q se je odločilo, da slednje preverijo z eksperimentom v lastnem podjetju. Leta 1990 so odprli novo trgovino, v kateri so bili vsi zaposleni starejši od 50 let. Primerjavo poslovanja trgovine »nad 50« s poslovanjem štirih sicer podobnih trgovin v obdobju enega leta je spremljal raziskovalni tim inštituta Univerze Warwick. Rezultati so potrdili, da je imela trgovina »nad 50« višji dobiček, opazno nižjo fluktuacijo zaposlenih, skoraj za četrtnino manj absentizma in za dve tretjini manj poškodovanega blaga (kala) kot primerljive trgovine. Vodstvo je na rezultatih eksperimenta utemeljilo pozitivni pristop k zaposlovanju raznolike delovne sile. Leta 2000 je podjetje postalo eden od ustanovnih članov Foruma delodajalcev o starosti (Employers Forum on Age – EFA), ki združuje preko 200 podjetij, ki se zavzemajo za spodbujanje starostne raznolikosti zaposlenih.

Podjetje B&Q je svoj koncept upravljanja raznolikosti širilo na druge osebne okoliščine. Leta 1998 je sprejelo politiko **ravnanja z invalidnimi osebami**. Podobno kot pri starostni raznolikosti, skuša podjetje doseči širše razumevanje različnih vidikov invalidnosti v podjetju in vključitev s tem povezanih vsebin v poslovno strategijo podjetja. Cilj je bil, da za zaposlene in kupce odstranijo ovire, ki otežujejo gibanje invalidov po njihovih prodajalnah. Proaktivno so se lotili tudi kulturne raznolikosti. Na podlagi raziskave so ugotovili, da pomemben delež zaposlenih pripada **manjšinski etnični ali narodni skupnosti**, in da so številni dvojezični. Spodbudili so jih, da pri delu uporabljajo tudi drugi (dejansko njihov prvi) jezik in poznavanje kulture, če jim to koristi pri zadovoljevanju potreb odjemalcev in drugih partnerjev. Podjetje je izdelalo brošuro z opisi praznikov različnih narodnih, etičnih in verskih skupin, ki je zaposlenim v pomoč pri razumevanju odjemalcev, partnerjev in sodelavcev v prodajalnah.

Danes B&Q neguje **temeljne vrednote**: i) najprej odjemalci, ii) vse do zemlje, iii) izražanje spoštovanja, iv) mi to zmoremo, v) nihče ni boljši. Te vrednote so usklajene in oblikovane skupaj z zaposlenimi na osnovi notranjih raziskav. Strategija za uresničevanje teh vrednot vključuje politiko raznolikosti, politiko družbene odgovornosti in odgovornosti do okolja ter politiko pravične trgovine.

S **politiko raznolikosti** B&Q uresničuje raznolikost delovne sile (predvsem glede na spol, raso, starost in zmožnosti) kot pomemben del poslovne strategije B&Q. Zaradi medsebojne raznolikosti zaposleni lažje razumejo svoje odjemalce in partnerje. Različna ozadja v podjetje prinesejo različne poglede in pestrost izkušenj. Podjetje svojo politiko upravljanja raznolikosti oglašuje v promocijskih materialih in na svoje vrednote in politiko veže svojo podobo v javnosti in svoj ugled. Od leta 2006 naprej je podjetje B&Q eno od 50 britanskih podjetij, kjer si **ženske** želijo delati. Na vodilnih položajih beležijo četrtninski delež žensk (v sicer bolj tipično moškem okolju). B&Q je hkrati na lestvici družini najbolj prijaznih podjetij v Veliki Britaniji²¹. B&Q slovi tudi kot podjetje, ki zaposluje **starejše delavce**, kar poslovno utemeljujejo na opažanju, da je zadovoljevanje potreb kupcev boljše, če sta kupec in trgovec usklajena glede življenjskih obdobj, zanimanj in interesov. Da bi bolje razumeli invalide in zadovoljevali njihove potrebe, so se povezali s številnimi lokalnimi društvi invalidov po vsej državi.

Pred letom 2006 so v podjetju B&Q **prožne oblike dela** predstavljale obrobni del politike upravljanja raznolikosti. Usmeritve niso bile enotne med trgovinami in so bile usmerjene predvsem v izpolnjevanje zakonsko določenih pogojev. Leta 2006 je podjetje B&Q prenovilo politiko prožnega dela. Cilji prenove so bili zmanjšanje absentizma, lažje usklajevanje družinskega življenja s službenimi obveznostmi, pritegnitev najboljših kandidatov za delovna mesta in zadržanje najboljših zaposlenih. Prenova je bila odprta, zaposleni so bili z njo seznanjeni z obvestili ter prek forumov za zaposlene in managerje, člankov v revijah in drugih gradivih družbe. Zaposleni so bili seznanjeni tudi z razpoložljivimi prožnimi oblikami dela, ki so postale realnost in ne le ideja na papirju. Danes se več kot 60 odstotkov zaposlenih poslužuje vsaj ene od prožnih oblik dela. Vsi redno zaposleni, ne glede

²¹ Dodatne informacije so na voljo na spletni strani Top Employers for Working Families: http://www.topemployersforworkingfamilies.org.uk/binary_data/46_top_employers_for_working_families_2009__b_q.pdf

na obveznosti in položaj, imajo pravico do vložitve zahtevka za njim najbolj ustrezno obliko dela. Zahtevki so lahko *ad hoc*, kratkoročno začasni ali stalna sprememba dogovorjenega sodelovanja. Glavne možnosti, ki jih nudi shema, so:

1. pogodbe o delu, na osnovi katerih zaposleni starši delajo vse delovne dni v letu, razen v času šolskih počitnic in za to prejemajo sorazmerno plačilo (angl. *term time contracts*);
2. delo za krajši delovni čas;
3. delitev delovnega mesta (angl. *job sharing*) za zaposlene, ki ne morejo ali si ne želijo delati polni delovni čas (na intranetu imajo dostopen seznam deljenih delovnih mest, ki zaposlenim pomaga pri iskanju partnerja za delitev delovnega mesta);
4. prožnost glede časa prihoda in odhoda z dela, kar omogoča lažje usklajevanje službenih obveznosti in zasebnega življenja;
5. deljene izmene (angl. *split shifts*), na osnovi katerih zaposlena oseba dela nekaj ur zjutraj in nekaj ur zvečer, kar ji omogoči lažje usklajevanje službenih obveznosti z družinskimi;
6. »dualne pogodbe« (angl. *dual contracts*), ki za trgovine omogočajo zaposlenim delo na različnih lokacijah;
7. ukrep »en zaposleni – dve vlogi« zaposlenim omogoča pridobitev in razvoj spektra veščin, ki jih usvoji s kombiniranjem dela na dveh različnih delovnih mestih (delo enega zaposlenega na več kot le enem področju poslovanja družbe lahko vodi do sinergijskih učinkov);
8. delo na daljavo oziroma delo od doma, ki je zaposlenim dovoljeno občasno;
9. možnost 12-mesečnega (neplačanega) dopusta na osnovi kakršnega koli razloga;
10. prosti dnevi iz posebnih razlogov, in sicer do en teden (plačanega) dopusta zaradi osebnih potreb, kot so nega bolnega družinskega člana, izguba bližnjega, izobraževanje in podobno.

Zaposlenim nudijo tudi paket materinskih, očetovskih in posvojitvenih ukrepov, ki vsebuje:

1. bone za nego otroka za vse zaposlene starše, saj se mnogi zaradi preseganja minimalnih dohodkov ne uvrstijo na seznam prejemnikov nacionalnih paketov;
2. pomoč zaposlenim pri uveljavljanju osebnih davčnih olajšav in različnih finančnih podpor za otroke s ciljem, da bi si čim večje število zaposlenih pridobilo določeno pomoč pri kritju stroškov varstva in nege otrok;
3. podaljšanje porodniškega ali posvojitvenega dopusta za enega od staršev, če sta oba starša zaposlena v podjetju B&Q;
4. kontaktne dneve za zaposlene, ki želijo na svojo pobudo v času starševskega dopusta s podjetjem ohranjati stik;
5. do en teden plačanega dopusta za postopke umetne oploditve.

Vira: B&Q (2010; 2011) in Mullins (2007, 161-163).

Podjetje lahko na prvi pogled skupinam zaposlenih z različnimi osebnimi okoliščinami nudi enake možnosti za delo in strokovni razvoj, pa vendarle prihaja do zapostavljenosti katere od skupin. V podjetju Deloitte & Touche se je slednje odrazilo v obliki večje fluktuacije žensk v podjetju. Prave vzroke za nezadovoljstvo žensk in subtilne razlike med spoloma v pogojih dela in možnostih strokovnega razvoja so odkrili v poglobljeni raziskavi med zaposlenimi.

Primer: Upravljanje raznolikosti glede na spol v podjetju Deloitte & Touche

V začetku 90. let 20. stoletja so v britanskem podjetju Deloitte & Touche, enem od svetovno vodilnih ponudnikov strokovnih storitev, začeli resneje razmišljati o spolni strukturi svojih zaposlenih. Pri zaposlovanju med spoloma niso delali razlik. Težave so se praviloma pojavljale po zaposlitvi; podjetje je namreč zapuščal opazno višji odstotek žensk kot moških. Sprva so menili, da spoloma nudijo enake možnosti in pogoje za delo, a so raziskave pokazale drugačno sliko. Pridobivanje podatkov in informacij je potekalo predvsem v obliki obveznih delavnic, na katerih so razpravljali o subtilnih

razlikah med spoloma, o možnostih strokovnega razvoja in o vzrokih nezadovoljstva. Ugotovili so, da ženske – v nasprotju s prepričanjem mnogih – v glavnem niso odhajale zaradi želje ali potrebe, da se v večji meri posvetijo svojim družinam, temveč predvsem zaradi prevladujoče moške kulture v podjetju. Slednja je slabo vplivala na njihovo počutje in je omejevala možnost strokovnega razvoja ter napredovanja žensk v podjetju. Vodstveni delavci, ki so bili pretežno moški, so v času neformalnega druženja izmenjali številne informacije o pomembnejših strankah in različnih vidikih poslovanja ter stkali vezi, ki so ženskam oteževale vključitev in napredovanje. Tudi sistem razvrščanja strank ni bil transparenten in tako so s finančnega vidika pomembnejše stranke v večji meri prevzemali moški (deloma tudi zaradi relativno velikega tveganja odhoda ženske iz podjetja).

Deloitte & Touche je začel s politiko spodbud za ohranjanje in napredovanje žensk v podjetju. Ženske so dobile bolj zahtevne zadolžitve in neformalno mentoriranje, uvedeni so bili ukrepi za lažje usklajevanje službenega in zasebnega življenja, sistem razporejanja strank je postal bolj transparenten, vse službe in vsi oddelki v podjetju pa so začeli nadzirati napredek strokovnjakinj. Napori so vzpostavili novo delovno okolje in kulturo organizacije, ki je bolj ustrezala obema spoloma. Čeprav je politika spodbujanja žensk ustvarila bolj zapleteno upravljanje, so bile koristi precejšnje: večje zmogljivosti, večja raznolikost idej in pristopov, večja ustvarjalnost in hitrejša rast podjetja. K uspehom so prispevali angažma partnerjev in vodstvenih delavcev v podjetju, vključitev vseh zaposlenih v delavnice in druge oblike razprav ter promoviranje ideje v medijih in s tem še višja odgovornost vodstva za doseganje ciljev na tem področju.

Vira: McCracken (2001) in Deloitte (2012)

V Sloveniji spodbujanje raznolikosti in upravljanje z njo še nista ustaljeni praksi podjetij. So pa tudi pri nas prisotna podjetja, ki so tudi pri tem korak pred drugimi. Pa si pogledjmo dva primera upravljanja raznolikosti v Sloveniji. Prvi primer je strateško upravljanje raznolikosti v korporaciji IBM, katere del je IBM Slovenija d.o.o.

Primer strateškega okvirja za upravljanje raznolikosti: Korporacija IBM (z IBM Slovenija d. o .o.)

Korporacija IBM je eno od vodilnih podjetij na področju razvoja in proizvodnje informacijskih tehnologij, vključno z računalniškimi sistemi, programsko opremo, omrežji, hranjenjem podatkov in mikroelektroniko. Je globalno podjetje, ki ima zaposlene v več kot 75 državah, posluje pa v več kot 170 državah. IBM ima zgrajeno trdno organizacijsko kulturo, ki temelji na enaki obravnavi vseh zaposlenih in odprtosti do raznolikosti. Poleg trdnega jedra, ki predstavlja osnovo in stabilnost v razmerjih, mehkejši deli organizacijske kulture upoštevajo kulturo in vedenjske norme v državah, v katerih podjetje posluje. IBM ima tri **temeljne vrednote**:

- predanost poslovni uspešnosti vsakega odjemalca/partnerja;
- inovacije, ki štejejo – za IBM in svet;
- zaupanje in osebna odgovornost v vseh razmerjih/odnosih.

Druga vrednota, inovacije, predstavljajo osnovo oziroma izhodišče za **program Diversity**. Program temelji na prepričanju IBM-ovih managerjev, da raznolikost vodi do novih idej in kreativnosti ter s tem do inovacij. Različnost ljudi pomeni različnost pogledov in s tem rešitev.

IBM-ove **korporativne politike**, ki jih oblikujejo izvršni ali višji managerji, usmerjajo aktivnosti na ravni podjetij znotraj korporacije ter sodelovanje z odjemalci in partnerji. Korporativne politike odsevajo temeljne vrednote podjetja in s tem povezan sistem vodenja, znotraj katerega se sprejemajo odločitve. Namen politik je oblikovanje jasnih smernic za temeljne, osnovne, najpomembnejše in s tem najbolj dolgotrajne aktivnosti v podjetju. IBM-ove korporativne politike pokrivajo sledeča področja:

- vodenje poslov in etika,

- vzajemnost (prodaj in nakupov na osnovi vzajemnosti se izogibajo),
- raznolikost zaposlenih,
- politika (v njej se pojavljajo zasebno kot fizične osebe, kot podjetje pa se vanjo ne vpletajo),
- blagostanje in varnost zaposlenih,
- varovanje podatkov svojih partnerjev in zaposlenih,
- raznoliki poslovni odnosi (poslovanje na osnovi lokalnih zakonov in pravičnosti),
- odprtost za sodelovanje z različnimi organizacijami,
- okoljske zadeve in varstvo zdravja zaposlenih,
- kakovost proizvodov in storitev,
- globalni visoki standardi zaposlovanja.

Pri izvajanju politik se poslužujejo svoje intranetne strani, ki povezuje vse zaposlene v IBM-u, ne glede na celino in državo, kjer se fizično nahaja delovno mesto. Na intranetu so dostopna številna gradiva (kot so članki, poročila, zapisniki, predstavitev, sprotna obvestila), znotraj njega pa se odvijajo tudi številne aktivnosti (usposabljanja in izobraževanja, pogovori v forumih in druge oblike interakcije med zaposlenimi). Sama panoga dejavnosti, v kateri IBM deluje, jim nudi prednosti pri uporabi informacijske tehnologije v procesu implementacije posameznih politik, med drugim tudi politike raznolikosti.

S **programom Diversity**, ki je del politike raznolikosti zaposlenih, se ukvarja posebna skupina sodelavcev znotraj kadrovskega oddelka. Ta skupina oblikuje jedro programa in določa smernice razvoja na tem področju. Podružnice v posameznih državah se pri implementaciji teh smernic prilagajajo potrebam in trendom na lokalnih trgih, veljavni lokalni zakonodaji in konkurenci na lokalni ravni. Skupina program nenehno razvija in nadgrajuje. Večje nadgradnje vodijo do izdaje nove generacije programa Diversity. Prva različica je bila oblikovana sredi 20. stoletja, druga v začetku 90. let 20. stoletja, leta 2012 pa je v veljavi različica Diversity 3.0, katere glavni elementi so:

1. združevanje poklicnega in zasebnega življenja (angl. *work-life integration*),
2. kulturna prilagodljivost (angl. *cultural adaptability*),
3. skupine za raznolikost (angl. *diversity network groups*),
4. sveti za raznolikost (angl. *diversity councils*),
5. raznolikost ponudnikov (angl. *supplier diversity*),
6. globalne specifične ciljne skupine.

1) Uravnoteženost med poklicnim in zasebnim življenjem

V IBM-u si prizadevajo, da bi z nudenjem prožnih oblik dela in številnih aktivnosti v podjetju zaposlenim olajšali usklajevanje delovnih obveznosti in zasebnega oziroma družinskega življenja. Največ aktivnosti na to temo se izvaja meseca oktobra, ki se je uveljavil kot mesec ravnotežja med delom in zasebnim/družinskim življenjem. Zaposlenim so na voljo **različne prožne oblike dela**, katerih koriščenje je odvisno od posameznega delovnega mesta. Zaposleni najprej preučijo možne oblike dela na svojem delovnem mestu tako, da odgovori na odprta vprašanja (in pripravi ustrezen načrt) v zvezi z zahtevami določenega delovnega mesta, možnimi omejitvami pri posamezni obliki dela na tem delovnem mestu, posledicami izbire določene oblike dela na zadovoljevanje potreb odjemalcev, načini komuniciranja s sodelavci, ki morajo biti obveščeni o njegovih aktivnostih in projektih, ter načinom ocenjevanja uspešnosti zaposlenega pri določeni obliki dela. Sledi pogovor zaposlenega z vodjo, s katerim skupaj poiščeta ustrezno obliko dela, ki daje zaposlenemu čim večje udobje, hkrati pa zagotavlja učinkovitost pri delu in kakovost storitev. Pri izbiri oblike dela se upošteva tudi zakonodajo v posamezni državi.

Prožne oblike dela so orodje vodenja, s katerim se lahko izboljša način organiziranja, poveča prevzemanje odgovornosti in lastništva zaposlenega in podjetju pomaga pridobiti in zadržati ključne ljudi. Prožne oblike dela pogosto zagotavljajo manj motenj pri delu, so povezane z manjšo porabo časa za pot od doma do pisarne, omogočajo lažje usklajevanje dela in zasebnega življenja. Vse to vodi do večjega zadovoljstva zaposlenih in do večje uspešnosti podjetja (Luckmann Jagodič 2008).

Uvedbo večine prožnih oblik dela v IBM Slovenija je na začetku pogojevala poslovna odločitev. Rezultati raziskave med vsemi zaposlenimi znotraj korporacije leta 2004 so pokazali, da si želijo večjo prožnost in več avtonomije glede časa in lokacije svojega dela. Upoštevanje dela od doma je imelo vpliv tudi na načrtovanje velikosti poslovnih prostorov in omogočilo prihranke za podjetje. Prožne oblike dela, ki so v uporabi v IBM Slovenija, so predvsem delo od doma, delo pri odjemalcu, skrajšani delovni čas, »zgoščen« delovni čas in odsotnost z dela zaradi nadaljevanja študija, potovanj, družinskih obveznosti in drugo (Luckmann Jagodič 2008). V IBM Slovenija trenutno od 227 redno zaposlenih kar 58 zaposlenih opravi vsaj del tedenske delovne obveznosti doma (11 od teh delovno obveznost v celoti opravijo od doma, 47 pa dela doma od 2 do 3 dni na teden). Zaposleni se lahko dogovorijo tudi za prožni delovni čas (prilagodljiv čas prihoda na delo in odhoda z dela). Slednje je še posebej koristno v prvih šolskih dneh in pri uvajanju otrok v vrtec. Posebnega interesa za delo s krajšim delovnim časom niso zaznali.

2) Kulturna prilagodljivost

IBM ima na ravni korporacije oblikovano jedro organizacijske kulture, sprejete osnovne načine komuniciranja in poslovanja po celem svetu, tako da v vseh državah, kjer IBM posluje, veljajo zelo podobni standardi poslovanja. Kljub temu se podjetje odlikuje tudi po prilagajanju kulturi lokalnega okolja. Pot do tega je zmožnost in pripravljenost zaposlenih, da prilagodijo stil komuniciranja in motiviranja ostalih, pogajanja, upravljanja in vodenja skupin, pri čemer upoštevajo paleto kultur, ki so zastopane v nekem okolju. Managerji se ob upoštevanju jedra organizacijske kulture korporacije pri izvedbi aktivnosti v posamezni državi prilagajajo kulturi, potrebam in priložnostim v lokalnem okolju.

Osnovni jezik sporazumevanja v korporaciji IBM je angleščina, ki omogoča gladko in učinkovito komuniciranje med zaposlenimi v organizacijah v različnih državah. Znanje angleškega jezika je pogoj za zaposlitev v IBM Slovenija in v IBM-ovih organizacijah v drugih državah. Formalni dogovori in korespondence potekajo v angleškem jeziku, tudi velik del gradiv na intranetu je v angleškem jeziku. Na intranetu so zaposlenim poleg drugega dostopni številni članki na temo kulture globalne organizacije, kulturne inteligence, globalnega vodenja. Zaposleni imajo možnost dodajanja gradiv in njihovega komentiranja.

3) Skupine za raznolikost

Skupine za raznolikost so sestavljene iz zaposlenih, ki se zberejo prostovoljno s skupnim ciljem, da pospešijo uresničevanje IBM-ovih ciljev, povezanih z raznolikostjo in učinkovitostjo na delovnem mestu. Skupine svojim članom pomagajo k povečanju učinkovitosti pri delu na sledeče načine:

- s sestanki in mreženjem;
- z mentoriranjem in treningi;
- s sodelovanjem z organizacijami v širšem družbenem okolju;
- z organizacijo družabnih, kulturnih in izobraževalnih dogodkov;
- z razvojem strokovnih veščin;
- z nudenjem informacij in pomoči novim zaposlenim.

Dodatno velja omeniti predvsem **program mentorstva**. Ta program omogoča zaposlenim, da si v kateri koli organizaciji znotraj IBM-a izberejo mentorja, ki je praviloma bolj izkušen sodelavec in ima znanja in izkušnje, ki bi jih zaposleni želel pridobiti. Pred izvedbo mentorstva se podpiše mentorska pogodba, v kateri so opredeljeni cilji in načini izvedbe programa (praviloma izvedba poteka »on-line« prek e-pošte, konferenčnih klicev, občasno pa tudi s sestanki »v živo«). Mentorstvo zaposlenim ponuja možnost hitrega strokovnega razvoja, uvajanje v določeno področje ali okolje, pripravo na odhod v drugo državo in podobno. Podjetju omogoči prenašanje znanj z vseh koncev sveta in sinergijske učinke.

Cilj **organiziranja skupin** je boljša vključenost zaposlenih v notranje okolje IBM-a. Skupinam se lahko pridruži vsak zaposleni. Trenutno v okviru korporacije IBM delujejo skupine Latino-Američanov,

Azijcev, temnopoltih, žensk, moških, zaposlenih z omejitvami pri delu, GLBT skupina in druge. V IBM Slovenija so pred leti imeli tudi klub mamic, ki pa so ga na pobudo zaposlenih (predvsem aktivnih očetov), preimenovali v klub staršev. V tem klubu se odvijajo razprave o temah, ki se nanašajo na družino, vzgojo, kuhanje, gibanje in podobno.

Omenimo, da so leta 2011 v IBM Slovenija od 28 vodilnih mest ženske zasedale 5 mest. IBM Slovenija zasleduje dolgoročni cilj, da se poveča število žensk na vodstvenih položajih. Cilj ni opredeljen številčno, saj upoštevajo še številne druge dejavnike, ki so pomembni pri napredovanju ali zaposlitvi.

4) Sveti za raznolikost

Sveti za raznolikost so timi, ki so osredotočeni na raznolikost v posamezni IBM-ovi organizaciji in njenem okolju. Pokrivajo različna področja potreb ciljnih skupin v organizaciji in lokalnem okolju. Sveti so praviloma sestavljeni iz vodij/managerjev programov upravljanja raznolikosti, vodij posameznih projektov in vodij različnih skupin za raznolikost. Kljub temu, da niso obvezni v vseh IBM-ovih organizacijah, jih je večina oblikovala. Predseduje jim generalni direktor IBM-a v določeni državi. Namen svetov je zagotoviti, da IBM-ova lokalna organizacija ustvarja delovno okolje, ki jasno spodbuja in ceni prispevke zaposlenih in razlike med zaposlenimi z različnimi ozadji. Cilji svetov za raznolikost vključujejo:

- izboljšanje ozaveščenosti zaposlenih o raznolikosti zaposlenih;
- povečanje občutljivosti managementa za razlike med zaposlenimi;
- spodbujanju učinkovite izrabe prednosti raznolikosti zaposlenih v IBM-u.

5) Raznolikost ponudnikov

IBM si prizadeva boljše razumeti potrebe in želje svojih kupcev in poslovnih partnerjev. Kot ponudnik skuša biti raznolik, zadovoljiti skuša različnost njihovih želja in pričakovanj. Podobno pričakuje od svojih dobaviteljev. Pri poslovanju upošteva poleg splošnih standardov tudi kulturo in vrednote okolja. S **programom ponudbene raznolikosti** se IBM skuša zavezati k uravnoveženosti pri nudenju pomoči in podpore partnerjem pri dajanju ponudb za sklepanje poslov z IBM in nudenjem splošnih informacij v zvezi z delom in partnerstvom z velikimi organizacijami. S programom želi IBM spodbuditi tudi manjša podjetja, ki so sposobna zadovoljevati potrebe zaposlenih v IBM ter IBM-ovih odjemalcev in partnerjev, da se angažirajo pri dajanju ponudb za sklepanje poslov z IBM. Ker je raznolikost ponudnikov relativno nov koncept v Evropi, je začetni izziv identifikacija podjetij, ki bi lahko imela znanja in zmožnosti za zadovoljitev pogojev IBM-ovih razpisov, čeprav za manjša podjetja tukaj obstajajo precejšnje ovire. Slednje skušajo odpravljati s sodelovanjem z različnimi organizacijami v lokalnem okolju, sponzoriranjem različnih dogodkov in svetovanjem ter z nudenjem pomoči skozi mentorske programe za majhna podjetja pri vprašanjih: kako se uspešno prijaviti na razpise velikih podjetij, kako uspešno zadovoljevati potrebe velikih podjetij in kako sodelovati z IBM.

6) Globalne specifične ciljne skupine

Znotraj IBM tudi na ravni korporacije delujejo številne neformalne skupine zaposlenih. Zaposleni se na tak način povezujejo z namenom spoznavanja sodelavcev s podobnimi interesi (ne glede na lokacijo delovnega mesta), pridobivanja novih znanj na področjih, ki jih zanimajo, sodelovanja pri skupnih projektih in podobno. Med specifičnimi ciljnimi skupinami so med najbolj aktivnimi:

- skupina gejev, lezbijk, biseksualcev in transseksualcev (GLBT);
- medgeneracijsko združenje;
- združenje za pomoč posameznikom s telesnimi in drugimi omejitvami;
- žensko združenje.

V teh skupinah so aktivni tudi posamezniki iz IBM Slovenija. Kot zanimivost omenimo, da je eden od zaposlenih v slovenskem IBM-u ambasador GLBT za IBM Srednja in Vzhodna Evropa.

Globalna raznolikost zaposlenih je eden od stebrov IBM-ove strategije, po kateri se podjetje loči od

mnogih ostalih in se uvršča na vrh različnih lestvic zaposlenim najbolj prijaznih podjetij na svetu. Prepoznana in pozitivno vrednotena kultura raznolikosti in vključenosti zaposlenih sta **del politike pridobivanja in zadržanja najbolj talentiranih sodelavcev**.

Vodstvo podjetja je oblikovalo globalni strateški okvir za raznolikost, s katerim odgovarja na številne porajajoče se trende v državah, kjer svojim odjemalcem in partnerjem pomagajo pri poslovanju. Cilj IBM-ove strategije upravljanja raznolikosti je oblikovanje okolja, ki maksimira produktivnost zaposlenih in povezanost s podjetjem na globalni ravni. IBM si prizadeva za spodbujanje raznolikosti in vključevanja v vseh sferah delovanja. Njegov ugled kot vodilnega na tem področju izhaja iz neprestane in jasno razvidne zavezanosti in prednosti IBM-ovih vrhnjih managerjev.

Viri: Poglobljeni intervju z Nevenko Ostarjaš, direktorico kadrovske službe v IBM Slovenija d.o.o., IBM. (2011), Luckmann Jagodič (2008), CSR Europe (2004), HR Leader (2009), Strategic Diveristy (2010) in Thomas (2004).

Drugi primer soočanja z raznolikostjo – predvsem glede na starost in delovne omejitve – v Sloveniji je v Skupina Mercator.

Primer upravljanja s starostno raznolikostjo in omejitvami pri delu: Skupina Mercator

Poslovni sistem Mercator, d. d., posluje že od leta 1953. Tudi po starosti svojih zaposlenih, ki v povprečju znaša 42 let, sodi med starejša trgovska podjetja pri nas. V podjetju **starejše zaposlene** cenijo kot pomemben vir izkušenj in znanja, vendar zaznavajo potrebo po pomladitvi ekipe. **Mladi** namreč predstavljajo doprinos z vidika energije, idej, poguma, delovne moči in učinkovitosti. Ker pa tudi preveliko pomlajevanje privede do določenih težav (npr. do večjih odsotnosti zaradi porodniškega dopusta), se zavedajo, da je za trajnostno učinkovito poslovanje potreben usklajen tim in povezovanje razlik v generacijah. Strateško strukture timov ne uravnavajo glede na osebne okoliščine kot so spol, starost, narodnost in podobno. Pri zaposlovanju sodelavcev prednost dajejo znanju, izkušnjam in osebnostnih lastnostih.

Poslovni sistem Mercator, d. d., je obvladujoča/matična družba skupine povezanih podjetij (Skupine Mercator). Tako v matični družbi kot na ravni skupine **ženske** predstavljajo dobrih 70 odstotkov vseh zaposlenih. **Moški** so v njihovih delovnih timih sicer posebej zaželeni (npr. zaradi zmanjšanja napetosti ali odprave enosmernosti razmišljanja v ženskih kolektivih), vendar se za formalno postavitev cilja ali usmeritve glede želenega deleža moških niso odločili. Zaposlovanje v trgovski dejavnosti, ki je značilna po relativno nizkih plačah, za moške ni posebej privlačno. S težjim fizičnim ali lažjim strokovnim delom lahko v kateri drugi panogi zaslužijo nekaj več.

Družba Poslovni sistem Mercator, d. d. zaposluje **precej delavcev drugih narodnosti, etničnega porekla in veroizpovedi**. Oddelka za pritožbe v zvezi z diskriminacijo sicer nimajo, a menijo, da so sodelavci iz kadrovske službe za zaposlene dostopni. V zvezi z etnično pripadnostjo, narodnostjo ali veroizpovedjo v družbi diskriminacije ne zaznavajo. V času tako katoliških kot nekatoliških praznikov v podjetju opažajo drugačno vzdušje, kar vodje sprejemajo in podpirajo. Poleg že omenjenih okoliščin se zaposleni razlikujejo tudi po interesih in konjičkih. V službi in družbi se povezujejo s sebi podobnimi glede na mišljenje, preživljanje prostega časa, zanimanje in ambicije pri delu.

Ker v podjetju že obstaja precejšnja stopnja raznolikosti, je dodatno ne spodbujajo. Dojemanje raznolikosti zaposlenih dojemajo kot izziv, čeprav se v zvezi s tem pojavljajo ponekod tudi težave. Poznavanje raznolikosti zaposlenih se jim zdi pomembno, do neke mere pa tudi njeno uravnavanje, ki lahko ob pravilnem pristopu koristi tako posamezniku kot družbi. Po drugi strani zaznavajo (preveliko) heterogenost kot možen dejavnik tveganja poslabšanja poslovnih rezultatov podjetja, še posebej, če pristop k upravljanju raznolikosti ni primeren.

Osebna okoliščina, ki v Poslovnemu sistemu Mercator, d. d. pomeni še največji dejavnik tveganja, je

starost. Relativno visoka povprečna starost zaposlenih posledično pomeni tudi relativno visoko število poškodb na delu in (predvsem kostno-mišičnih) obolenj. Zakon o zaposlovanju invalidov, ki za trgovinsko dejavno predpisuje 2-odstotno kvoto za zaposlenost invalidov, zato za njih ni omejujoč. Delež zaposlenih, ki ima odločbo invalidske komisije o pridobljeni stopnji invalidnosti, je okrog 6-odstoten. Konkurenčna podjetja z mlajšimi timi imajo manjši delež trajnejših poškodb zaradi dela, torej manj primerov invalidnosti na in zaradi delovnega mesta. Zaradi razumevanja težav in izzivov, s katerimi se srečujejo zaposleni, v družbi lažje razumejo segment kupcev, ki se sooča z gibalnimi in/ali zdravstvenimi težavami. Tako so v nekaterih večjih prodajalnah na voljo električni invalidski vozički, ki invalidom olajšajo gibanje po njihovih trgovinah. To je ena od aktivnosti matične družbe v okviru projekta **Invalidom prijazne trgovine**. Projekt, katerega začetki segajo v leto 2008, podjetje izvaja v sodelovanju z Direktoratom za invalide in Slovenskim združenjem za duševno zdravje ŠENT. S tem projektom je družba želela uresničevati svoje poslanstvo tudi za kupce invalide in osebe s posebnimi potrebami. Pri tem jim pomagajo smernice ŠENT-a za delo s kupci s posebnimi potrebami, predlogi za izboljšanje trgovske infrastrukture in za njeno prilagoditev invalidom in osebam s posebnimi potrebami, priporočila za izobraževanje zaposlenih za delo s kupci s posebnimi potrebami ter priporočila za dodatno trgovsko ponudbo za invalide in osebe s posebnimi potrebami.

Da bi bilo več druženja, pridobivanja novih znanj in izkušenj, manj poškodb in različnih obolenj in pa več dinamike v delovnih timih, znotraj Skupine Mercator izvajajo **rotacijo na delovnih mestih**. Selitev poteka iz kraja v kraj, pa tudi iz ene v drugo dejavnost oziroma program/ področje dela.

Leta 2008 je Skupina Mercator prejela certifikat **managerkam prijazno podjetje**. Visok delež zaposlenih žensk jim je omogočil, da na vodilnih položajih (vodje služb, direktorji oddelkov, člani uprave) dosegajo 40-odstotno zastopanost žensk. Leta 2007 so prejeli osnovni certifikat Družini prijazno podjetje. Sklop družini prijaznih ukrepov so nadgrajevali in leta 2010 pridobili še polni certifikat **Družini prijazno podjetje**. V sklop tovrstnih ukrepov sodijo:

- dostopnost interne spletne strani (t.i. informacijska platforma), ki povezuje zaposlene v vseh prodajalnah in drugih prostorih, in kjer so objavljene novice, nasveti v zvezi z zdravjem in varnostjo pri delu, omogočeno je lažje in hitrejšo komuniciranje (npr. urejanje starševskega dopusta preko e-pošte);
- izdaja brošur kot skupek informacij, ki daje celovito podobo o podjetju in vseh aktivnostih, ki jih izvaja družba za zaposlene (npr. Mercatoriada, aktivnosti športno-kulturnih društev in planinskega društva);
- Lumpi paketi za mlade mamice;
- koriščenje počitniških kapacitet družbe (upravičenost do uporabe je določena s točkovanjem glede na število in starost otrok, število koriščenj in drugo);
- izobraževanje vodij glede usklajevanja družinskega in poslovnega življenja (spada v novi sklop ukrepov);
- starši prvošolcev lahko na prvi šolski dan prednostno koristijo dopust (od jeseni 2010).

Zaradi regijske razpršenosti vrtca za otroke zaposlenih nimajo.

Mercator ima svoje planinsko društvo in **športno-kulturna društva**, ki delujejo po vseh večjih slovenskih mestih. V športno-kulturna društva se lahko vključijo zaposleni in njihovi družinski člani, kar prav tako prispeva k lažjemu usklajevanju (oziroma združevanju) službenega in zasebnega/družinskega življenja. Organizirajo še druge aktivnosti, kot je na primer šola zdravega kuhanja.

Primer dobre prakse: Mercator IP, invalidsko podjetje, d. o. o.

Zaradi neprestanega naraščanja števila delavcev, ki se srečujejo z omejitvami pri delu in s strani invalidske komisije priznana stopnja invalidnostjo, so v okviru Skupine Mercator leta 2008 ustanovili družbo Mercator PI, invalidsko podjetje, d. o. o., ki je v 100-odstotni lasti matične družbe Poslovni sistem Mercator, d. d. Število zaposlenih se je z začetnih 5 povečalo na 307, od tega 124 invalidov (na dan 15. 2. 2011). Podjetje izpolnjuje kvoto 40-odstotnega deleža invalidov in ima status

invalidskega podjetja. Invalidi so status invalidnosti pridobili v času dela znotraj skupine Mercator. Invalidsko podjetje omogoča integracijo delavcev iz skupine Mercator v njim primernejše, prilagojeno okolje.

Status invalidskega podjetja jim nudi številne **ugodnosti ali prednosti**, kot so:

- davčne oprostitve in olajšave;
- finančne spodbude;
- nadomestilo dela stroškov za zaposlene invalide, ki jim je bila invalidnost priznana po določenih zakonih²²;
- dobre možnosti usposabljanja zaposlenih (vseh sicer ni možno izkoristiti);
- boljše razumevanje skupine invalidov (zaposlenih, kupcev in drugih partnerjev) s strani managerjev in lastnikov;
- osnova za sodelovanje z drugimi institucijami (na primer zavodi za rehabilitacijo ter določenimi ministrstvi);
- izkoriščanje prednosti socialnega podjetništva, ki je lahko tržno zanimivo (s pravilnim pristopom lahko z delavci, ki imajo različne omejitve, ustvarjajo nove proizvode, ki so tržno zanimivi, hkrati pa se lahko cilja na k solidarnosti in pomoči nagnjene potrošnike).

Vodilni v podjetju Mercator IP razumejo, da je za uspešno upravljanje z invalidnimi osebami pomembno prepoznati ne le, kaj invalidi potrebujejo za enakopravno vključevanje v podjetje, ampak predvsem, kaj lahko invalidi s svojim delom storijo zase in za podjetje. Njihovo ravnanje z invalidi predstavlja **del blagovnih znamk proizvodov**, ki nastajajo v podjetju Mercator IP. Mercator IP se ukvarja s proizvodnjo naravnih kozmetičnih izdelkov pod znamko Dvorec Trebnik, izdelovanjem naravnih tekstilnih izdelkov, pridelavo sladkih izdelkov pod znamko Kranjski Kolaček (izdelkov iz kvašenega, biskvitnega in listnatega testa, drobnega peciva in drugih slaščičarskih izdelkov), sortiranjem, rezanjem in pakiranjem sveže zelenjave, svežega sadja in suhega sadja, pripravo delikatesnih izdelkov in pripravljenih jedi, predelavo polenovke, izvajanjem storitev za matično družbo na področju aranžiranja, arhiviranja, interne kontrole in varne hrane, področje varnosti in zdravja pri delu in še kaj.

Invalidsko podjetje ima seveda tudi številne **zakonsko predpisane obveznosti**. Med te sodi dostopen strokoven tim, sestavljen in strokovnjakov na področju psihologije, sociologije, zdravja in varnosti pri delu in podobno. V podjetju skrbijo tudi za prilagoditve delovnih obveznosti posamezniku (njegovim fizičnim omejitvam, zmožnostim in znanju), kar omogoča učinkovitost pri delu in dobro počutje zaposlenega. Deležni so prilagoditve delovnih pripomočkov (npr. stolov, počivalnikov, dvižnih naklonskih miz), omogočen jim je tudi izostanek z dela zaradi zdravstvenih terapij. Posamezni zaposlen v podjetju Mercator IP je zaradi fizioterapij in drugih terapij v povprečju odstoten 14 dni na leto. Absentizem na ravni podjetja Mercator IP je tako enkrat večji od absentizma na ravni matične družbe. Slednje skušajo blažiti z ukrepi, ki so naravnani k večjemu zdravju zaposlenih in varstvu pri delu (in posledično večji učinkovitosti), in sicer:

- z aktivnimi odmori v času delovnega procesa, ki so namenjeni razgibavanju in izvedbi vaj za razbremenitev obremenjenih delov telesa;
- z rotacijo na delovnih mestih, ki preprečuje, da bi zaposleni dolgo izvajali enake gibe, zaradi česar bi trpele mišice in okostje;
- s spodbujanjem posameznika k skrbi za svoje zdravje (v okviru projekta *Zdravo jem in zdravo živim* so bile na to temo v podjetju izvedene delavnice, izdane brošure in organizirana izobraževanja);
- s sodelovanjem pri zdravstvenih terapijah, v katere so vključeni zaposleni.

²² Zakonu o usposabljanju in zaposlovanju invalidnih oseb, Zakonu o vojnih invalidih, Zakonu o izobraževanju in usposabljanju otrok in mladostnikov z motnjo v telesnem in duševnem razvoju (Zakonu o usmerjanju otrok s posebnimi potrebami) ali Zakonu o pokojninskem in invalidskem zavarovanju.

Podjetje se je od ustanovitve naprej soočalo s številnimi odprtimi vprašanji in težavnim iskanjem potrebnih informacij, kar je zahtevalo precej sodelovanja z drugimi institucijami. Pogrešajo bolj sistematično vodenje skozi postopke zaposlovanje invalidov in večjo povezanost institucij. Zavedajo se, da je vsak primer specifičen in da ima delodajalec največ informacij, saj z vsemi sodeluje. Težave v praksi je včasih težko rešiti in stvari gladko izpeljati. Podjetje Mercator IP se je z večletno prakso (skupaj z drugimi institucijami) tega že naučilo ali vsaj navadilo in tako skupaj z nekaj drugimi podjetji zaoralo ledino na tem področju v Sloveniji.

Viri: Poglobljeni intervju z Barbaro Mandelj, vodjo kadrovske službe na podjetju Mercator IP, Mercator (2011) in Mandelj (2008; 2011).

4.5 Pristop k upravljanju raznolikosti in izkušnje podjetij

Sprejetje in razvoj strategije upravljanja raznolikosti je, podobno kot uvedba nove tehnologije, dolgoročna investicija podjetja (McEnrue, 1993). K razvoju strategije je zato treba pristopiti sistematično. Kandola in Fullerton (1998, 70) sta naredila pregled in sintezo enajstih modelov upravljanja raznolikosti, ki so bili razviti v literaturi. Povzameta, da naj **upravljanje raznolikosti poteka skozi naslednje faze:**

1. pregled trenutne situacije na področju organizacije in politik podjetja v povezavi z raznolikostjo;
2. identifikacija področij, ki zavirajo učinkovito upravljanje raznolikosti in morebitne koristi iz naslova heterogenosti zaposlenih;
3. implementacija strategije, ki izkorenini ovire;
4. neprestano ocenjevanje napredka pri strategiji upravljanja raznolikosti.

Kandola in Fullerton (1998, 71) skleneta, da je odločitev za strateški pristop k upravljanju raznolikosti odločilnega pomena za njen uspeh. Njun **predlog strategije upravljanja raznolikosti** ima **osem elementov**, ki so med seboj povezani:

- organizacijska vizija,
- zavezanost vrhnjega/top managementa,
- pregled in ocena potreb,
- jasnost ciljev,
- jasna odgovornost,
- učinkovita komunikacija,
- usklajevanje aktivnosti,
- ocenjevanje napredka.

Če namerava vodstvo upravljanje raznolikosti uveljaviti kot del kadrovske in posledično poslovne strategije, je treba raznolikost jasno opredeliti kot del vizije, vrednot in ciljev organizacije, in s tem vse zaposlene seznaniti. Odgovornost za naloge in doseganje ciljev naj bo jasno (pisno) opredeljena. Cilji, povezani z raznolikostjo v podjetju naj bodo merljivi, vodstvo pa zavezano k njihovem uresničevanju.

Miller (1996, 205-206) poudarja, da naj vodstvo pri upravljanju raznolikosti sledi:

- upoštevanju načela usmerjenosti v izkoriščanje potenciala vseh zaposlenih;
- strategiji dojetanja raznolikosti kot vrednote;
- metodi jasno zapisane vizije, pregleda organizacijske strukture, poslovno naravnanih ciljev, jasne komunikacije in jasno opredeljene odgovornosti.

Mathis in Jackson (2008, 153) na osnovi pregleda upravljaljskih praks predstavit shemo oblikovanja **programov upravljanja raznolikosti** (Slika 1). Shema predstavlja naslednje **aktivnosti**:

- Oblikuje naj se **svet za raznolikost** (iz vrhnjih managerjev), ki skrbi za to, da so načelo raznolikosti in cilji v zvezi z raznolikostjo del vseh strateških prizadevanj v podjetju.
- Organizirajo naj se **usposabljanja**, ki so namenjena ozaveščanju zaposlenih o zakonodaji v zvezi s prepovedjo diskriminacije in nadlegovanja na delovnem mestu ter spodbujanju zaposlenih k razumevanju kulturnih, socialnih in ekonomskih ozadij svojih sodelavcev, njihovih sposobnosti, življenjskega sloga in interesov. Upoštevanje zakonodaje ter medsebojno razumevanje in sprejemanje sodelavcev zmanjša verjetnost in stroške tožb v zvezi z diskriminacijo, šikaniranjem in mobingom ter izboljša vzdušje in počutje na delovnem mestu (ter s tem zniža stroške, povezane s fluktuacijo in absentizmom). Usposabljanja v obliki delavnic naj vključujejo:
 - spoznavanje protidiskriminatorne zakonodaje in možnih posledic diskriminatornega ravnanja;
 - kulturno ozaveščanje zaposlenih;
 - treninge občutljivosti do razlik v obnašanju, razumevanju in čutenju med zaposlenimi.
- Zasnuje naj se **mehanizem nadzora izvedbe programa** in sistem meritve doseganja ciljev.
- Program naj se nanaša tudi na politiko **oblikovanja skupin/timov** (le-te naj bodo heterogene).
- Program naj zagotovi **pravično nagrajevanje zaposlenih** – med drugim naj se nagradi tudi aktivnosti na področju upravljanja raznolikosti pri napredovanjih in priznanjih zaposlenim.



Slika 1: Oblikovanje programov za upravljanje raznolikosti

Vir: Mathis in Jackson 2008, 152.

Kandola in Fullerton (1998, 54-69) sta pred dobrim desetletjem izvedla raziskavo med 445 večjimi podjetji iz Velike Britanije iz različnih panog dejavnosti. Raziskava je pokazala, da po mnenju managerjev podjetij med **najbolj uspešne ukrepe spadajo:**

- ukrepi, ki zaposlenim nudijo univerzalne koristi (očetovski in materinski/pородniški dopust, obstoj določenih koristi za partnerje vseh zaposlenih, ne glede na starost in druge okoliščine, obstoj eksplicitne politike proti spolnemu nadlegovanju, oblikovanje jasnih meril za uspešnost dela in napredovanje na vseh položajih - koristi, ki so na enak način in v enaki meri dostopne pretežno vsem zaposlenim);
- prožne delovne sheme (omogočanje daljše odsotnosti zaradi nege odvisnih družinskih članov kot je to predpisano z zakonodajo);
- akcije usmerjene k invalidom (nakup posebne opreme za invalide, npr. računalnikov z Braillovo pisavo, prilagojenih stolov, dvižnih miz in podobno);
- programi zaposlovanja in usposabljanja (pošten proces izbire novih kandidatov z jasnimi merili izbora in formalni proces uvajanja na delo za vse zaposlene, izobraževanje managerjev na področju zagotavljanja enakih možnosti).

Med **manj uspešne ukrepe** po mnenju managerjev spadajo (Kandola in Fullerton 1998, 54-69):

- postavljanje jasnih (morebiti celo številčnih) ciljev glede strukture zaposlenih;
- uporaba afirmacijskih akcij pri zaposlovanju in oglaševanju;
- podpora manj zastopanim skupinam glede na osebne okoliščine (dodatna izobraževanja ali večje možnosti za pridobitev izkušenj s strani manj zastopanih ali manjšinskih skupin, finančna podpora sejmom zaposlovanja namenjenim zaposlovanju manj zastopanih skupin).

Kandola in Fullerton (1998, 62-63) kot pogoste **pomanjkljivosti pri upravljanju raznolikosti** navajata:

- odsotnost jasno zastavljenih ciljev na področju upravljanja raznolikosti v podjetju;
- obveščanje zaposlenih o ciljih in strategijah s področja upravljanja raznolikosti;
- odsotnost merjenja rezultatov in prevzemanja odgovornosti ter nagrajevanja za aktivnosti na tem področju;
- izvajanje aktivnosti, za katere ni jasno k uresničevanju katerih ciljev prispevajo oziroma kakšen je njihov učinek na splošne poslovne cilje.

Ne glede na to, da je raziskava časovno že precej oddaljena, za slovenska podjetja nudi pomembne napotke. Narejena je bila namreč v času, ko je bil koncept upravljanja raznolikosti za britanska podjetja relativno nov, podjetja pa niso imela prav dobro izdelanih strategij za doseganje ciljev na tem področju. To pa je približno stanje, ki ga danes beležimo v Sloveniji.

5 ANALIZA REZULTATOV POLSTRUKTURIRANIH INTERVJUJEV S SREDNJE VELIKIMI IN VELIKIMI SLOVENSKIMI PODJETJI

Predstavitev koncepta upravljanja raznolikosti in primerov dobrih praks v tem in naslednjem poglavju dopolnjujemo z izvedbo dveh dopolnjujočih se raziskav na temo odnosa slovenskih srednje velikih in velikih podjetij do raznolikosti in upravljanja z njo, in sicer:

- raziskave na osnovi izvedbe polstrukturiranih intervjujev na manjšem vzorcu srednje velikih in velikih podjetij;
- anketne raziskave na velikem vzorcu srednje velikih in velikih podjetij v Sloveniji.

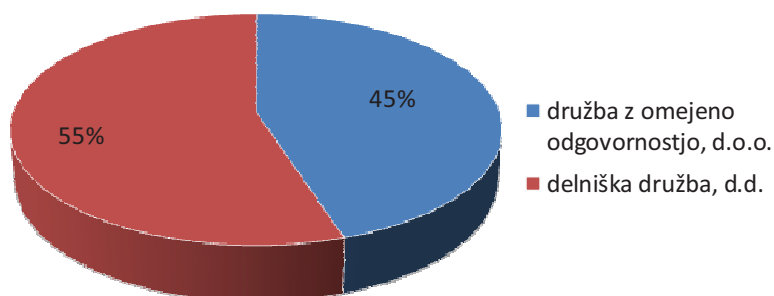
V tem poglavju predstavljamo zasnovo in rezultate prve raziskave.

Da bi pridobili izhodiščni vpogled v raven razvitosti upravljanja raznolikosti v slovenskih podjetjih, smo na majhnem vzorcu izbranih slovenskih podjetij izvedli polstrukturirane intervjuje. Podatki in informacije, pridobljene z intervjuvanjem direktorjev ali kadrovikov izbranih podjetij, imajo v raziskavi dve pomembni vlogi. Prvič, predstavljajo osnovo za pripravo končne različice vprašalnikov za anketno raziskavo na velikem vzorcu srednje velikih in velikih podjetij v Sloveniji. Drugič, bolj odprti in informativni odgovori predstavljajo vsebinsko podporo pri vsebinski interpretaciji rezultatov velike anketne raziskave.

5.1 Vzorec

Pri izvedbi intervjujev v izbranih slovenskih podjetjih na temo upravljanja raznolikosti zaposlenih smo uporabili polstrukturirani vprašalnik, priložen v Prilogi 1. Z intervjuvanjem smo od predstavnikov podjetij (t.j. direktorjev, kadrovikov in drugih odgovornih za to področje) pridobili informacije o njihovih pogledih na obstoj in pomen raznolikosti, o ukrepih v podjetju, usmerjenih k raznolikosti, in o njihovem snovanju strategij upravljanja raznolikosti. Pri pripravi vzorca smo uporabili kvotno vzorčenje. V končni vzorec smo izbrali 20 poslovnih subjektov (v nadaljevanju podjetij), od tega 5 velikih (z nad 250 zaposlenimi) in 15 srednje velikih (z nad 50 in do 250 zaposlenimi) podjetij.

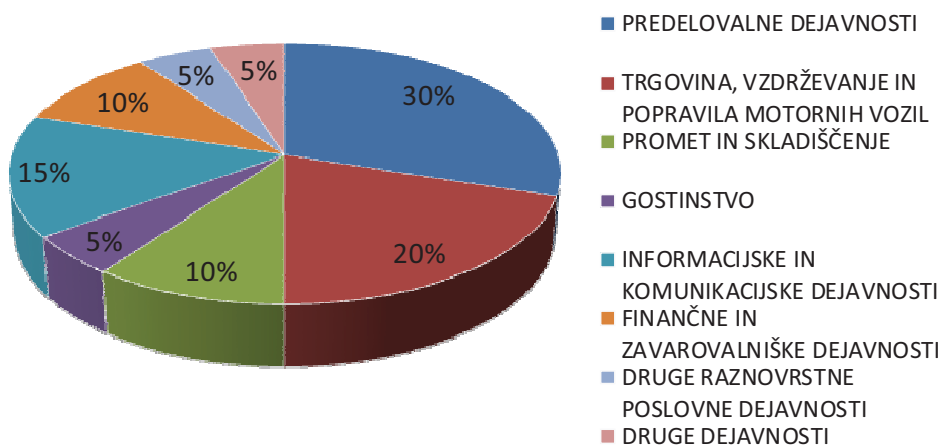
Slika 2 prikazuje strukturo vzorca glede pravno-organizacijsko obliko organiziranja. V vzorcu je 55 odstotkov delniških družb in 45 odstotkov družb z omejeno odgovornostjo.



Slika 2: Porazdelitev podjetij po pravno-organizacijski obliki poslovnega subjekta

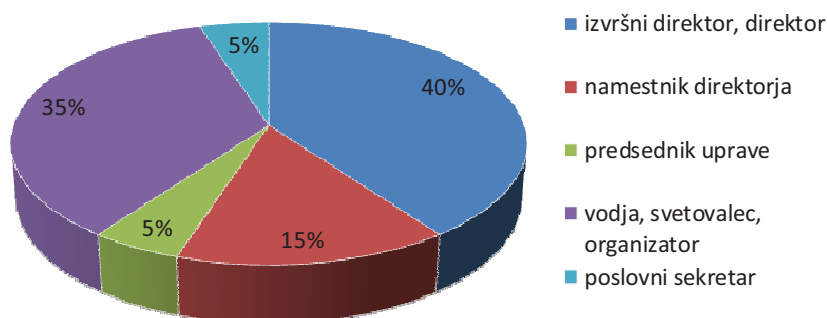
Struktura vzorca glede na panoge dejavnosti je predstavljena na Sliki 3. V primerjavi s populacijo podjetij (SURS, 2010) v našem vzorcu ni zastopanih vseh panog dejavnosti po

standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD 2008). Največji delež podjetij v vzorcu je iz dejavnosti C – predelovalne dejavnosti, najmanj iz dejavnosti I – gostinstva in dejavnosti N – drugih raznovrstnih poslovnih dejavnosti. Vendar porazdelitev vzorca po panogah dejavnosti ni bil kriterij oblikovanja vzorca in s tega vidika ne igra pomembne vloge v tem delu raziskave.



Slika 3: Porazdelitev podjetij po panogah dejavnosti

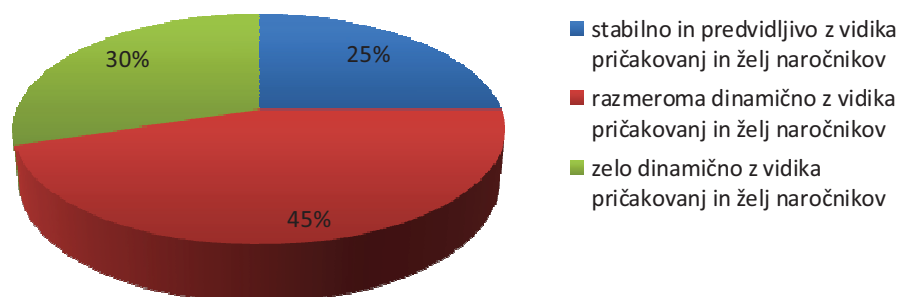
Slika 4 prikazuje, na katerih delovnih mestih v podjetjih so zaposlene intervjuvane osebe. Intervjuvane osebe so bile večinoma iz vrhnjega managementa, ostale pa so bile večinoma na delovnih mestih, ki pokrivajo področje kadrov (t.j. vodja, svetovalec ali organizator dela).



Slika 4: Frekvenčna porazdelitev glede na delovno mesto intervjuvane osebe

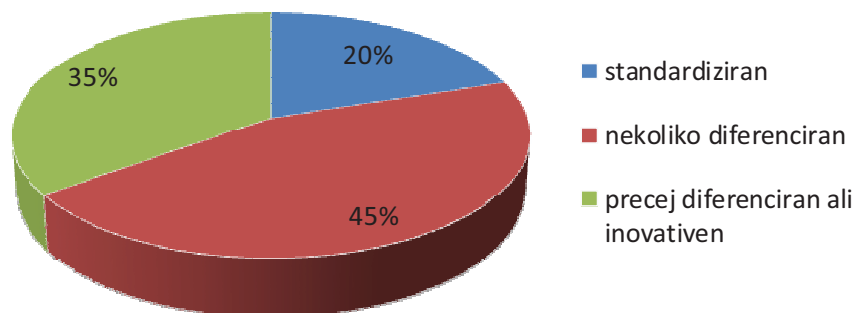
5.2 Mnenja o upravljanju raznolikosti v slovenskih podjetjih

Intervjuvancem smo zastavili vrsto vprašanj o upravljanju raznolikosti v slovenskih podjetjih. Najprej nas je zanimalo kakšno je poslovno okolje, v katerem podjetje deluje (Slika 5). Največ intervjuvancev (45 odstotkov) je poslovno okolje podjetja z vidika pričakovanj in želj naročnikov označilo kot razmeroma dinamično; sledijo intervjuvanci (30 odstotkov), ki poslovno okolje podjetja z vidika pričakovanj in želj naročnikov označujejo kot zelo dinamično; najmanj intervjuvancev (25 odstotkov) pa poslovno okolje podjetja z vidika pričakovanj in želj naročnikov označuje kot stabilno in predvidljivo.



Slika 5: Mnenje o poslovnem okolju, kjer podjetje deluje

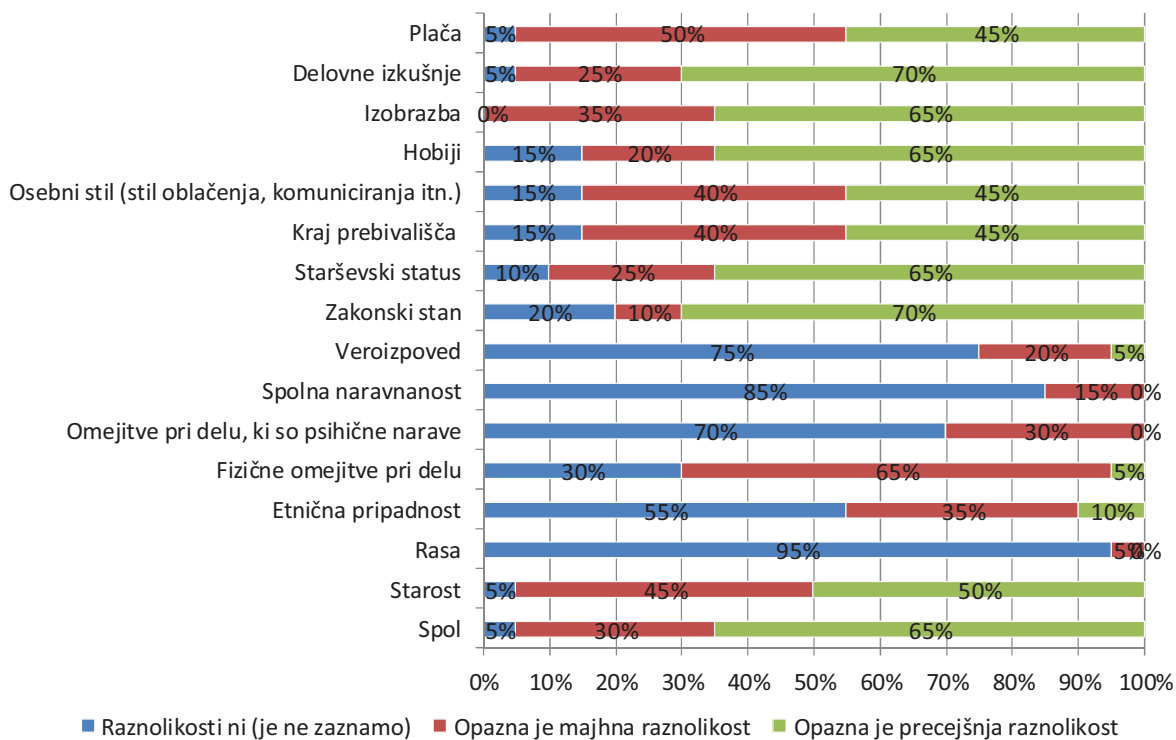
Glede značilnosti glavnih proizvodov/storitev, je največ podjetij (9 intervjuvancev oziroma 45 odstotkov podjetij v vzorcu) odgovorilo, da je njihov proizvod/storitev podjetja nekoliko diferenciran; 7 intervjuvancev (35 odstotkov podjetij v vzorcu) je odgovorilo, da je njihov proizvod precej diferenciran ali inovativen, najmanj podjetij (le 4 intervjuvanci oziroma 20 odstotkov podjetij v vzorcu) pa meni, da je njihov proizvod/storitev standardiziran (Slika 6).



Slika 6: Mnenje o značilnosti glavnega proizvoda/storitve podjetja

Intervjuvane osebe smo prosili, da ocenijo stopnjo raznolikosti, ki jo glede na opisane osebne okoliščine zaznavajo v podjetju, kjer so zaposleni (Slika 7). Odločali so se med tremi možnimi odgovori: raznolikosti ni (1), opazna je majhna raznolikost (2) in opazna je precejšnja raznolikost (3).

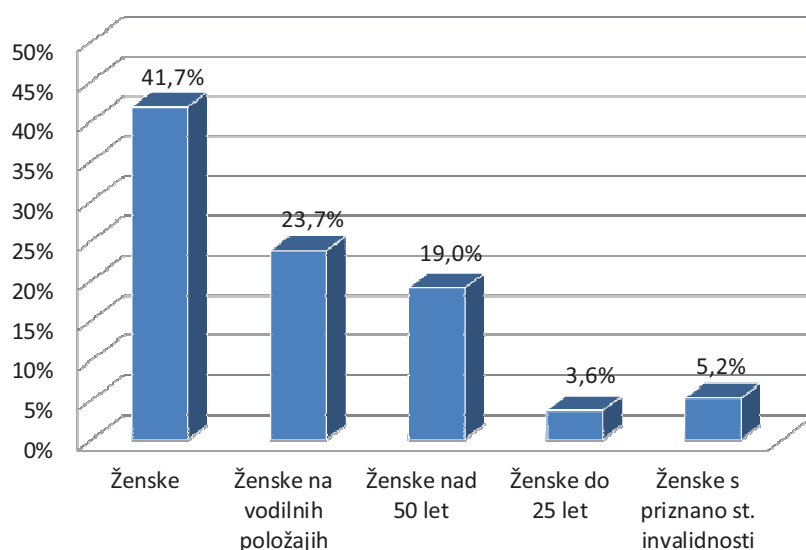
Precejšnja raznolikost je opazna pri sledečih osebnih okoliščinah: zakonski stan (v 70 odstotkov podjetij), spol (v 65 odstotkih podjetij), starševski status (v 65 odstotkih podjetij), hobiji (v 65 odstotkih podjetij), izobrazba (v 65 odstotkih podjetij), starost (v 50 odstotkih podjetij), osebni stil (v 45 odstotkih podjetij), kraj bivališča (v 45 odstotkih podjetij). Da raznolikosti ni oziroma je ne zaznajo, so intervjuvane osebe v pretežni meri podale pri osebnih okoliščinah kot so: rasa (v 95 odstotkih podjetij), spolna naravnost (v 85 odstotkih podjetij), veroizpoved (v 75 odstotkih podjetij), omejitve pri delu, ki so psihične narave (v 70 odstotkih podjetij) in etična pripadnost (v 55 odstotkih podjetij). Majhna raznolikost je v pretežnem deležu podjetij opazna pri osebnih okoliščinah kot so: fizične omejitve pri delu (v 65 odstotkih podjetij) in plača (v 50 odstotkih podjetij).



Slika 7: Stopnja v podjetju zaznane raznolikosti zaposlenih glede na osebne okoliščine

Iz Slike 8 je razvidno, da v povprečju za intervjuvana podjetja velja, da:

- delež žensk med zaposlenimi znaša 41,7 odstotka,
- delež žensk na vodilnih položajih (prva in druga raven upravljanja) znaša 23,7 odstotka,
- delež starejših od 50 let med zaposlenimi znaša 19,0 odstotkov,
- delež mlajših od 25 let med zaposlenimi znaša 3,6 odstotka in
- delež zaposlenih s pridobljeno stopnjo invalidnosti (s strani invalidske komisije) znaša 5,2 odstotka.



Slika 8: Povprečni deleži izbranih skupin zaposlenih med zaposlenimi v intervjuvanih podjetjih

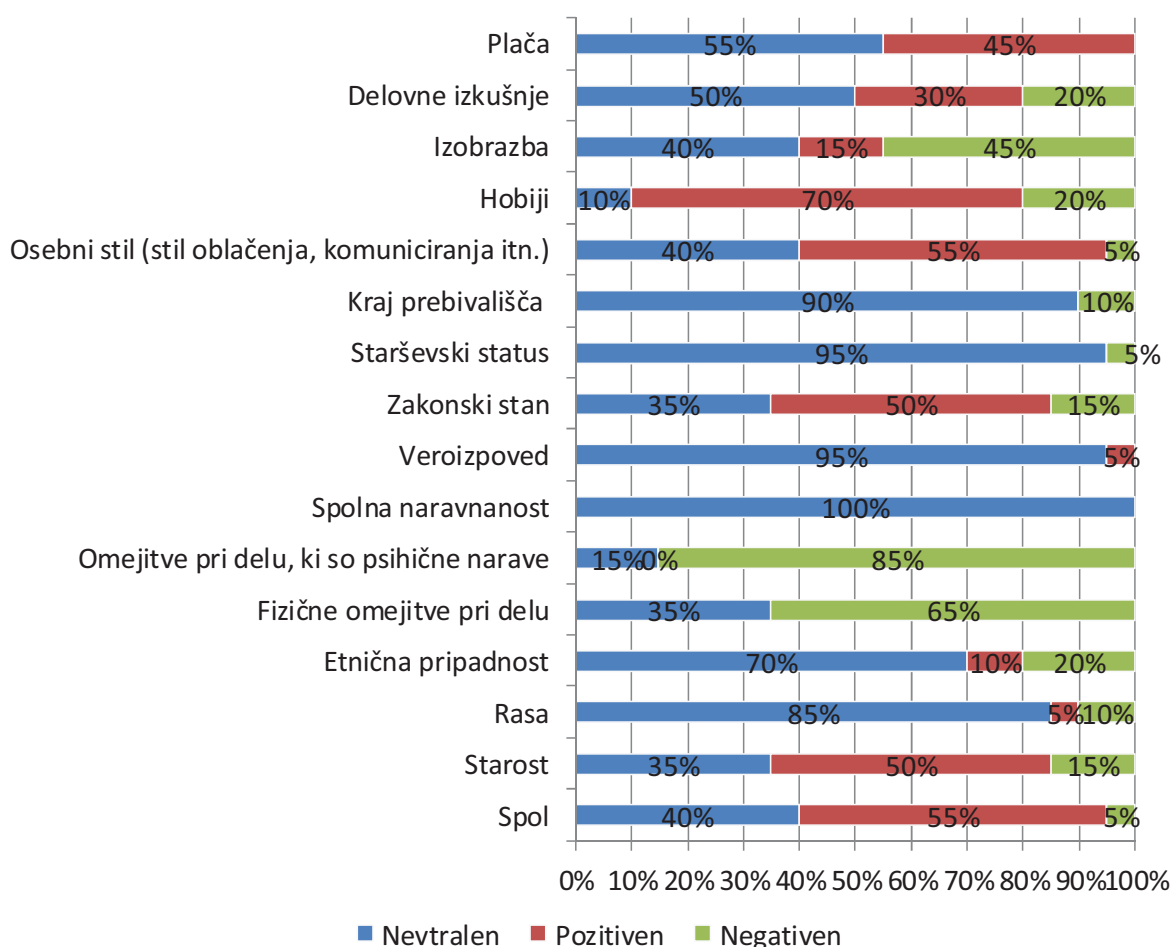
Sledi vprašanje o odnosu intervjuvancev do raznolikosti zaposlenih oziroma različnosti zaposlenih glede na osebne okoliščine. Večina podjetij (75 odstotkov) pripisuje pojem raznolikosti zaposlenih v splošnem pozitiven predznak, negativen odnos do raznolikosti zaposlenih ima 5 odstotkov podjetij, nevtralen odnos pa preostalih 20 odstotkov podjetij. Podjetja raznolikost zaposlenih vidijo v glavnem kot izziv za zagotavljanje boljše medsebojne komunikacije, možnost prodora do različnih ciljnih skupin in boljše sodelovanje. Pri tistih podjetjih, kjer je odnos do raznolikosti zaposlenih nevtralen, se običajno z raznolikostjo sploh ne ukvarjajo ali pa se jim zdi raznolikost zaposlenih glede na določene osebne okoliščine pozitivna, glede na nekatere druge pa negativna. Striktno negativen odnos do raznolikosti je bil zaznan samo v enem primeru, pri čemer intervjuvanec svojega odnosa ni posebej utemeljil.

Intervjuvancem smo zastavili tudi vprašanje, ali ima za njihovo podjetje raznolikost zaposlenih glede na osebne okoliščine (plača, delovne izkušnje, izobrazba, hobiji, osebni stil, kraj prebivališča, starševski status, zakonski stan, veroizpoved, spolna naravnost, omejitve pri delu, ki so psihične narave, fizične omejitve pri delu, etična pripadnost, rasa, starost in spol) nevtralen (1), pozitiven (2) ali negativen predznak (3). Na podlagi odgovorov opažamo naslednje:

Nevtralen predznak prevladuje za okoliščine kot so: spolna naravnost (za 100 odstotkov podjetij), starševski status (95 odstotkov), veroizpoved (95 odstotkov), kraj bivališča (90 odstotkov), rasa (85 odstotkov), etična pripadnost (70 odstotkov), plača (55 odstotkov) in delovne izkušnje (50 odstotkov). Pri teh osebnih okoliščinah podjetja bodisi ne spremljajo osebnih okoliščin zaposlenih (npr. veroizpoved, spolna naravnost, etnična pripadnost), bodisi posamezna osebna okoliščina po njihovem mnenju ne vpliva na uspešnost dela zaposlenih (npr. starševski status in kraj prebivališča). Pri plači in delovnih izkušnjah imajo podjetja v splošnem nevtralen odnos zato, ker je lahko raznolikost glede na ti dve osebni okoliščini tako negativna (npr. različna plača za enako delo) kot pozitivna (npr. raznolike plače zaradi raznolikosti narave dela).

Pozitiven predznak prevladuje pri okoliščinah kot so: hobiji (za 70 odstotkov podjetij), osebni stil (55 odstotkov), spol (55 odstotkov), zakonski stan (50 odstotkov) in starost (50 odstotkov). Intervjuvanci so menili, da je raznolikost glede na te osebne okoliščine pozitivna, ker lahko pripomore k boljšemu vzdušju v podjetju, boljšim medsebojnim odnosom in boljšemu razumevanju med zaposlenimi.

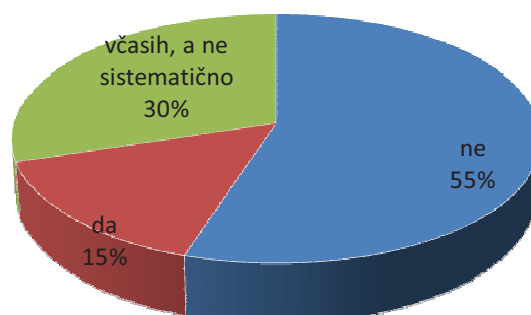
Negativen predznak prevladuje pri sledečih okoliščinah: omejitve pri delu, ki so psihične narave (za 85 odstotkov podjetij), fizične omejitve pri delu (65 odstotkov) in izobrazba (45 odstotkov). Pri tem je večina intervjuvancev svoj negativen odnos utemeljevala z naravo dela, ki tovrstni raznolikosti ni naklonjena oziroma je ne dopušča, ne s splošnim negativnim odnosom do posameznikov s temi osebnimi okoliščinami.



Slika 9: Odnos do raznolikosti zaposlenih glede na osebne okoliščine

Na vprašanje, ali pri oblikovanju delovnih skupin oziroma timov v njihovem podjetju upoštevajo katere od na Sliki 9 navedenih osebnih okoliščin (razen izobrazbe in delovnih izkušenj), je največ, 11 intervjuvancev oziroma 55 odstotkov podjetij v vzorcu odgovorilo, da teh okoliščin ne upoštevajo (Slika 10). 6 intervjuvancev oziroma 30 odstotkov podjetij v vzorcu je odgovorilo, da osebne okoliščine pri oblikovanju timov upoštevajo, pri čemer so posebej izpostavili spol in starost zaposlenih (zaradi narave dela), pa tudi osebne interese

zaposlenih in njihove hobije (delovne skupine skušajo oblikovati tako, da imajo zaposleni podobne interese, op.). Najmanj, to je 3 intervjuvanci oziroma 15 odstotkov podjetij v vzorcu pa meni, da prej omenjene okoliščine upoštevajo včasih, a ne sistematično. Pri tem vsa tri podjetja izpostavljajo spol, delovne izkušnje in izobrazbo kot potencialne osebne okoliščine, ki jih po potrebi (zaradi narave dela), a ne sistematično, upoštevajo pri oblikovanju delovnih skupin.



Slika 10: Upoštevanje osebnih okoliščin pri oblikovanju delovnih skupin/timov

Na vprašanje, ali se pri zaposlovanju v podjetju uporabljajo kvote, t.j. številčno postavljeni cilji za zaposlitev oseb z določenimi osebnimi okoliščinami, je 18 intervjuvancev oziroma 90 odstotkov podjetij v vzorcu odgovorilo, da ne (Slika 11). Le 2 intervjuvanca (10 odstotkov podjetij) pravi, da v podjetju pri zaposlovanju včasih uporabljajo kvote, kar se nanaša na delež invalidov v podjetju in je povezano z zakonsko predpisanimi kvotami.²³

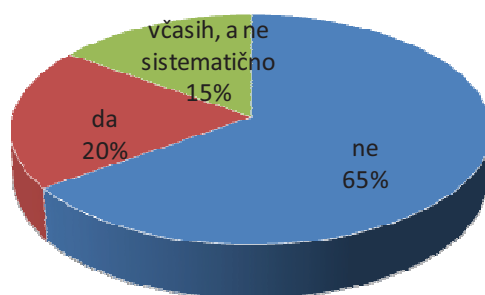


Slika 11: Uporaba kvot pri zaposlovanju v podjetju

Na vprašanje, ali pri zaposlovanju v podjetju sledijo določenim opisnim usmeritvam (tj. usmeritvi, da podjetje sledi trendu povečanja ali zmanjšanja zaposlenih z določeno osebno okoliščino), je 13 intervjuvancev (65 odstotkov podjetij) odgovorilo, da ne, 4 intervjuvanci (20 odstotkov podjetij) so odgovorili pritrdilno, 3 intervjuvanci (15 odstotkov podjetij) pa so odgovorili, da takim opisnim usmeritvam sledijo včasih, a ne sistematično. Opisne usmeritve se nanašajo predvsem na starost (npr. ko podjetja skušajo slediti cilju zniževanja povprečne starosti zaposlenih) in spol (npr. ko želi podjetje uravnotežiti strukturo zaposlenih po spolu)

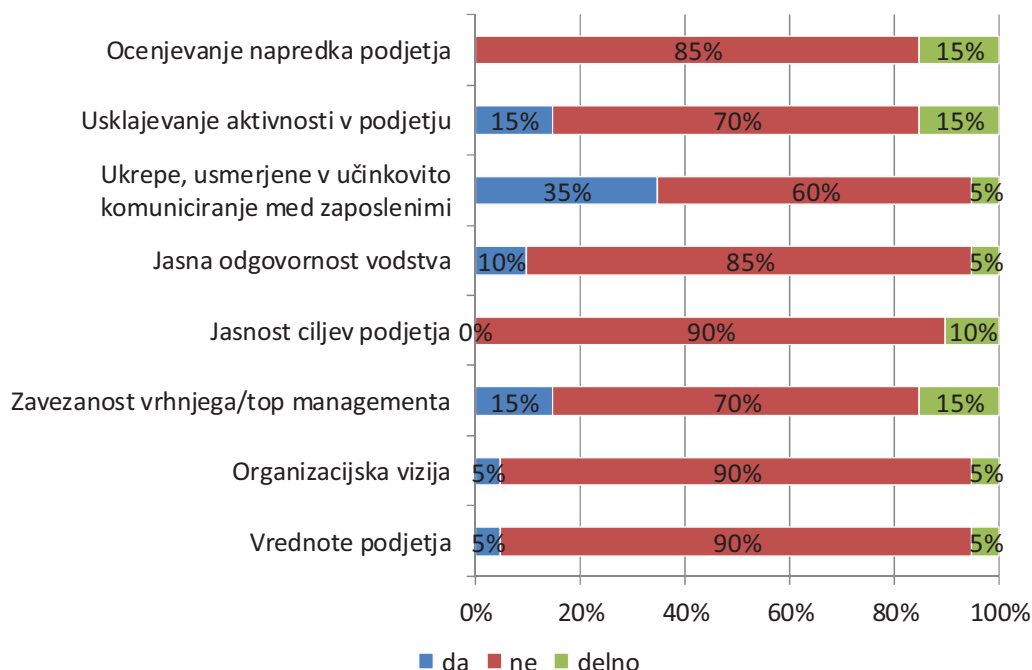
²³ Po slovenski zakonodaji delodajalec ne sme dajati nobene prednosti posamezniku glede na osebne okoliščine, če niso nujno potrebne in pogojene z delovnim mestom.

zaposlenih, pa tudi na (višjo) stopnjo izobrazbe, sposobnost timskega dela ter komunikativnost zaposlenih.



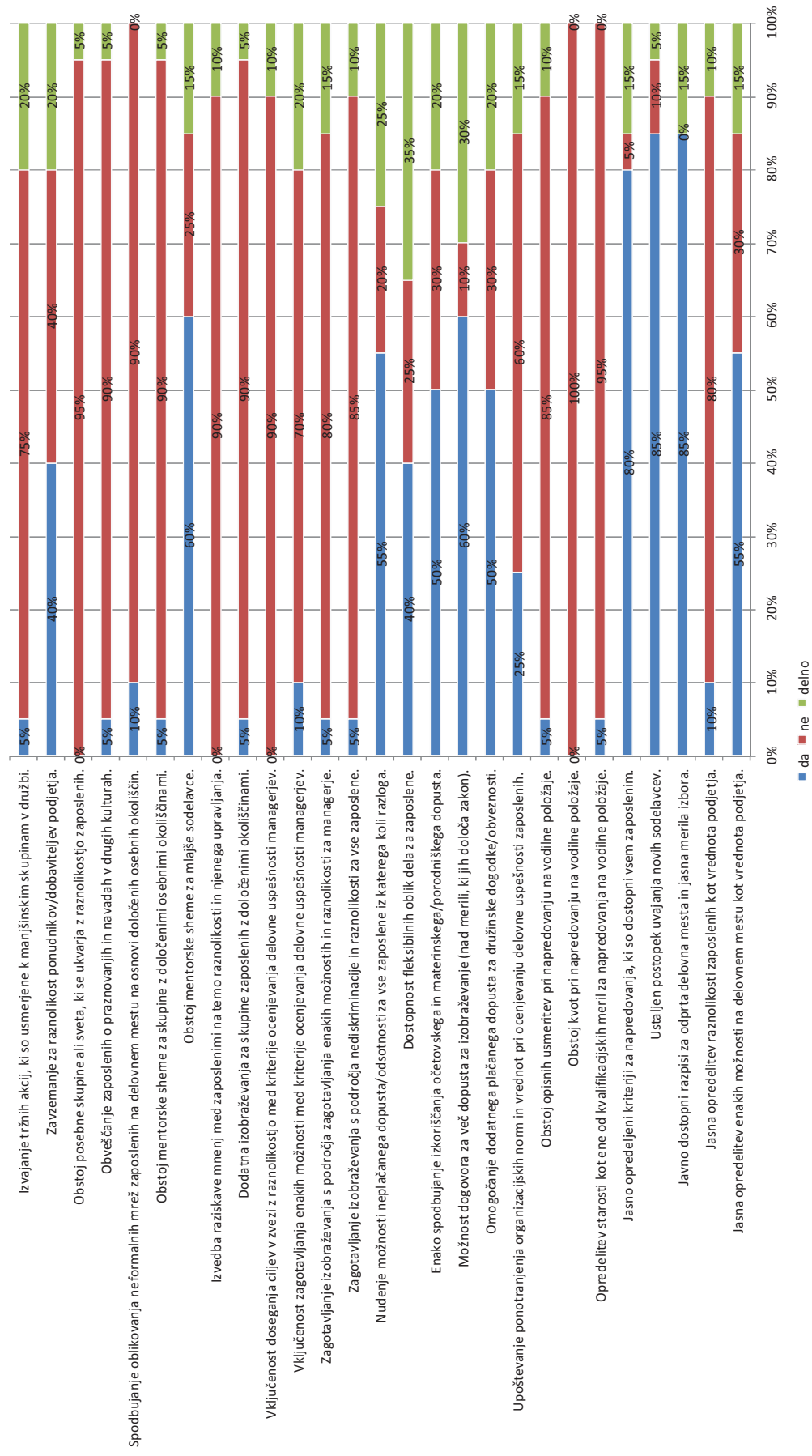
Slika 12: Uporaba opisnih usmeritev pri zaposlovanju

V nadaljevanju smo intervjuvancem zastavili vprašanje, ali je raznolikost v njihovem podjetju vključena med elemente organizacijske strukture in poslovnih strategij (vrednote podjetja, organizacijsko vizijo, zavezanost vrhnjega/top managementa, jasnost ciljev podjetja, jasno odgovornost vodstva, ukrepe, usmerjene v učinkovito komuniciranje med zaposlenimi, usklajevanje aktivnosti v podjetju, ocenjevanje napredka podjetja). Na podlagi odgovorov je opaziti, da raznolikost v veliki večini primerov ni vključena v nobene organizacijske strukture in poslovne strategije intervjuvanih podjetij. Slednje nakazuje, da večina podjetij v Sloveniji upravljanja raznolikosti nimajo sistematično vpletenega v svoj sistem, organizacijske strukture in poslovne strategije.



Slika 13: Vključevanje raznolikosti v posamezne elemente organizacijskih struktur in poslovnih strategij

Intervjuvancem smo zastavili še vprašanje, ali v njihovem podjetju izvajajo določene ukrepe s področja enakih možnosti (Slika 14).



Slika 14: Mnenje o izvajanju ukrepov

Vsaj v polovici intervjuvanih podjetij izvajajo ukrepe, kot so:

- jasna opredelitev enakih možnosti na delovnem mestu kot vrednota podjetja;
- javno dostopni razpisi za odprta delovna mesta in jasna merila izbora;
- ustaljen postopek uvajanja novih sodelavcev;
- jasno opredeljeni kriteriji za napredovanja, ki so dostopni vsem zaposlenim;
- omogočanje dodatnega plačanega dopusta za družinske dogodke/obveznosti;
- možnost dogovora za več dopusta za izobraževanje (nad merili, ki jih določa zakon);
- enako spodbujanje izkoriščanja očetovskega in materinskega/porodniškega dopusta;
- nudenje možnosti neplačanega dopusta/odsotnosti za vse zaposlene iz katerega koli razloga;
- obstoj mentorske sheme za mlajše sodelavce.

Najmanj 80 odstotkov intervjuvanih podjetij pa ne izvaja naslednjih ukrepov:

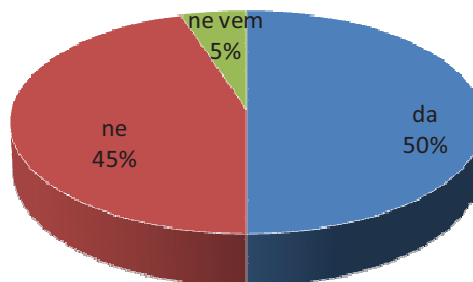
- jasna opredelitev raznolikosti zaposlenih kot vrednota podjetja;
- opredelitev starosti kot ene od kvalifikacijskih meril za napredovanja na vodilne položaje;
- obstoj kvot pri napredovanju na vodilne položaje;
- obstoj opisnih usmeritev pri napredovanju na vodilne položaje;
- upoštevanje ponotranjenja organizacijskih norm in vrednot pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih;
- zagotavljanje izobraževanja s področja nediskriminacije in raznolikosti za vse zaposlene;
- zagotavljanje izobraževanja s področja zagotavljanja enakih možnosti in raznolikosti za managerje;
- vključenost zagotavljanja enakih možnosti med kriterije ocenjevanja delovne uspešnosti managerjev;
- vključenost doseganja ciljev v zvezi z raznolikostjo med kriterije ocenjevanja delovne uspešnosti managerjev;
- dodatna izobraževanja za skupine zaposlenih z določenimi okoliščinami;
- izvedba raziskave mnenj med zaposlenimi na temo raznolikosti in njenega upravljanja.
- obstoj mentorske sheme za skupine z določenimi osebnimi okoliščinami;
- spodbujanje oblikovanja neformalnih mrež zaposlenih na delovnem mestu na osnovi določenih osebnih okoliščin;
- obveščanje zaposlenih o praznovanjih in navadah v drugih kulturah;
- obstoj posebne skupine ali sveta, ki se ukvarja z raznolikostjo zaposlenih;
- izvajanje tržnih akcij, ki so usmerjene k manjšinskim skupinam v družbi.

Na vprašanje, katere so največje omejitve pri snovanju in uresničevanju strategije upravljanja raznolikosti, so lahko podjetja izbrala več možnih odgovorov (Slika 15). Največ, kar 11 od 20 (t.j. 55 odstotkov) podjetij je odgovorilo, da o tem še niso razmišljali. Pogost razlog (40 odstotkov podjetij) je tudi pomanjkanje časa. Sledijo prepričanje, da upravljanje raznolikosti v panogi dejavnosti, v kateri deluje podjetje, ni potrebna (35 odstotkov), skeptičnost do učinkovitosti politik upravljanja raznolikosti (30 odstotkov), nepoznavanje izkušenj drugih podjetij na tem področju (30 odstotkov) in pomanjkanje znanja na tem področju (30 odstotkov). Nekoliko presenetljivo je najmanj podjetij (20 odstotkov) izbralo odgovor »pomanjkanje finančnih sredstev«. Podrobni pregled prikazuje Slika 15.



Slika 15: Omejitve pri snovanju in uresničevanju strategije upravljanja raznolikosti

Na vprašanje, ali menijo, da bi bila knjižica z možnimi ukrepi s področja upravljanja raznolikosti in izkušnjami podjetij na tem področju za vaše podjetje koristna (Slika 16), je 10 intervjuvancev (50 odstotkov podjetij v vzorcu) odgovorilo pritrdilo, neodločen je bil en intervjuvanec, negativno pa je odgovorilo 9 intervjuvancev (45 odstotkov podjetij), ki torej menijo da knjižica zanje ne bi bila koristna.



Slika 16: Mnenje o koristnosti uporabe knjižice z ukrepi s področja upravljanja raznolikosti in izkušnjami podjetij na tem področju

5.3 Sklep

Analiza polstrukturiranih intervjujev je pokazala, da izbrana podjetja v splošnem upravljanju raznolikosti zaposlenih posvečajo zelo malo pozornosti. Podjetja večinoma delujejo v dinamičnem poslovnem okolju in imajo zelo zahtevne kupce in raznolike proizvode/storitve, vendar se na te izzive odzivajo z drugačnimi ukrepi in ne z upravljanjem raznolikosti. Večina

podjetij navaja, da še niso razmišljali o ukrepih upravljanja raznolikosti, veliko podjetij pa za to ne najde časa ali pa so prepričani, da za njihovo poslovanje upravljanje raznolikosti ni potrebno. Pri omenjenih ukrepih upravljanja raznolikosti so podjetja večinoma (v preko 80-ih odstotkih) – z izjemo nekaj ukrepov, kot so npr. jasna opredelitev enakih možnosti na delovnem mestu kot vrednoto podjetja, javno dostopni razpisi za odprta delovna mesta in jasna merila izbora ipd. – odgovarjala, da posameznih ukrepov v podjetju ne uporabljajo.

Podjetja opažajo precejšnjo raznolikost zaposlenih pri osebnih okoliščinah kot so zakonski stan, spol, starševski status, hobiji, izobrazba, starost, osebni stil ipd., pri drugih osebnih okoliščinah je raznolikosti manj ali malo (najmanj npr. pri rasi, spolni naravnosti, veroizpovedi in omejitvah pri delu, ki so psihične narave). Vsaj pri spolni naravnosti in veroizpovedi gre predvsem za občutek anketiranca, saj podjetja teh osebnih okoliščin ne spremljajo. V splošnem – vsaj pri večini osebnih okoliščin – podjetja nimajo negativnega odnosa do raznolikosti. Jasno izražen negativen odnos do raznolikosti imajo samo pri fizičnih in psihičnih ovirah za delo. Pri ostalih osebnih okoliščinah so bili odgovori podjetij večinoma bodisi nevtralni ali pozitivni. Podjetja raznolikosti večinoma ne vidijo kot priložnost za izboljšanje poslovanja, ampak jo sprejemajo (v bistvu tolerirajo) kot neizogibno dejstvo.

V odnosu do raznolikosti glede na veroizpoved in spolno usmerjenost so podjetja izrazito nevtralna. Najbolj pozitivno so naravnana do raznolikosti glede na osebne okoliščine spol, starost, hobiji in osebni stil zaposlenih. Podjetja raznolikosti v veliki večini nimajo vključenega med vizijo in vrednote podjetja, management pa v veliki večini podjetij ni zavezan k izpolnjevanju nalog in doseganju ciljev na področju (upravljanja) raznolikosti. V večini podjetij raznolikost ni sistematično vključena v politiko zaposlovanja in kadrovske strategije vseeno pa se določene osebne okoliščine (predvsem spol in starost) občasno vključijo med kriterije zaposlovanja ali oblikovanja timov.

6 Analiza rezultatov anketnega vprašalnika

6.1 Zbiranje podatkov

Zbiranje podatkov za kvantitativni del raziskave o upravljanju raznolikosti v velikih in srednje velikih slovenskih podjetjih je potekalo preko anketnega vprašalnika. V nadaljevanju podajamo kratko tehnično poročilo zbiranja podatkov.

6.1.1 Anketni vprašalnik

Na podlagi predhodno izvedenih polstrukturiranih intervjujev in njihove analize smo pripravili anketni vprašalnik. Le-tega smo najprej s t.i. pilotiranjem preverili. To smo storili tako, da smo 57 podjetij z vsaj 50 zaposlenimi in s sedežem v različnih regijah po Sloveniji prosili, da rešijo anketni vprašalnik in nanj podajo komentar. Njihovo pozornost smo usmerili predvsem na jasnost in razumljivost vprašanj ter na popolnost oziroma pomanjkljivost razpoložljivih odgovorov. Od 57 podjetij se je za sodelovanje pri preverjanju vprašalnika odločilo 15 podjetij²⁴ kar pomeni približno 26-odstotno odzivnost. Na osnovi prejetih komentarjev in predlogov smo oblikovali zadnjo različico anketnega vprašalnika, ki smo ga nato poslali na naslove gospodarskih družb z vsaj 50 zaposlenimi, ki ustrezajo v nadaljevanju pojasnjenim kriterijem. Končni anketni vprašalnik, skupaj z dopisom, je predstavljen v Prilogi 2.

6.1.2 Vzorčenje

Vzorčni okvir za anketiranje so bila srednje velika (nad 50 do vključno 249 zaposlenih) in velika (250 in več zaposlenih) podjetja oziroma gospodarske družbe v Sloveniji. Preko Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) smo kot viru za izbor podjetij sledili Poslovnemu registru Slovenije (PRS) oziroma njihovemu šifrantu. V poštevh smo vzeli zgolj določene oblike, in sicer: družbo z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.), komanditno družbo (k. d.), družbo z omejeno odgovornostjo (d.o.o.), delniško družbo (d. d.), komanditno delniško družbo (k. d. d.), evropsko delniško družbo, civilno odvetniško družbo, tujo pravno osebo po Zakonu o zemljiški knjigi (ZZK-1), podružnico tujega podjetja, samostojnega podjetnika posameznika (s. p.) ter javno podjetje. Izključili smo vsa podjetja, ki so bila v času anketiranja v stečajnem postopku (po podatkih, ki nam jih je posredoval AJPES, je teh bilo 40). Na tej osnovi smo v končni fazi prispeli do populacije 1380 podjetij, od tega pa jih je bilo zavrnjenih še dodatnih 8 zaradi napačnega oziroma neznanega naslova (kot se je izkazalo iz (za)vrnjenih anketnih vprašalnikov). Iz registrske osnove je bil torej vzorčni okvir vsega skupaj 1372 podjetij. Vsa ta podjetja so bila izbrana v vzorec za anketiranje in jim je bil v izpolnjevanje poslan anketni vprašalnik.

6.1.3 Anketiranje

Anketiranje je potekalo po navadni pošti, pri čemer smo podjetjem poslali spremni dopis, anketni vprašalnik (glej Prilogo 2) ter ovojnico, naslovljeno na nas, s plačano poštnino.

²⁴ Poročilo o pilotiranju je na vpogled pri avtorjih raziskave.

Vprašalniki so bili poslani v kadrovske službe posameznih podjetij oziroma so bili naslovljeni na osebo, ki je v posameznem podjetju pristojna za kadrovska vprašanja. Pošiljanje vprašalnikov je potekalo preko navadne pošte, in sicer 25. in 29. novembra 2011. Vprašalnike smo zbirali po navadni pošti, anketirancem pa smo omogočili tudi vračilo anketnih vprašalnikov po faksu oziroma spletno izpolnjevanje vprašalnika. Večina odgovorov se je vrnila že do 10. decembra 2011, zadnji anketni vprašalnik pa je do nas prispel 3. februarja 2012. Skupno smo prejeli 344 vrnjenih anketnih vprašalnikov, od tega sedem (7) odgovorov po faksu, šest (6) po elektronski pošti, devet (9) preko spletnega izpolnjevanja in ostalo po navadni pošti. Odzivnost je bila torej dobrih 25 odstotkov.

6.2 Analiza rezultatov anketnega vprašalnika

V tem delu podajamo vsebinski opis oziroma predstavitev vzorca in razlago dobljenih rezultatov.

6.2.1 Opis vzorca

Prejeli smo 344 odgovorov od 1372 poslanih anketnih vprašalnikov. Od vrnjenih 344 vprašalnikov je bilo nekaj nepopolnih, kar pomeni, da nekateri anketiranci niso podali svojega odgovora na prav vsa vprašanja. Posledično so pri določenih vprašanjih odgovori manj številčni (največje število manjkajočih odgovorov je bilo 13 pri enem vprašanju, kot je razvidno iz tabele v Prilogi 3). Iz spodnje tabele je razvidno, da največ anketiranih podjetij spada v razred srednje velikih podjetij s 50 do vključno 249 zaposlenimi; takšnih je v vzorcu tri četrtine. Eno petino odgovorov so prispevala velika podjetja z vsaj 250 zaposlenimi, preostalih dobrih pet odstotkov (oziroma 18 izpolnjenih anket) pa podjetja z manj kot 50 zaposlenimi, čeprav prvotno ta niso bila ciljana. Slednje je posledica sprememb v številu zaposlenih v obdobju od dneva oblikovanja vzorčnega okvirja, posredovanega s strani AJPE-a oziroma PRS-a (31. 12. 2010), in dneva, ko so predstavniki podjetij izpolnili anketni vprašalnik (določen dan v mesecu novembru ali decembru 2011). Ker je torej raziskava usmerjena v srednje velika in velika podjetja, smo teh 18 enot²⁵ iz nadaljnje raziskave izločili. Izločili smo tudi vse tiste enote (t.j. 8 enot), za katere nismo prejeli odgovora na to vprašanje, saj so bile te enote v glavnem kritične tudi z vidika več drugih odgovorov.

²⁵ Ker za teh 18 enot nismo pridobili podatka o dejanskem številu trenutno zaposlenih oziroma podatka o tem, za koliko so skrčili število zaposlenih, jih nismo mogli vključiti v nadaljnjo raziskavo. Če bi se namreč izkazalo, da imajo zaposlenih samo 20 oseb, bi to bil prevelik razkorak do opredeljenega vzorčnega okvirja oziroma enot raziskovanja.

Tabela 3: Prikaz porazdelitve vzorca po velikosti podjetja

Razred	Frekvenca	Relativna frekvenca (%)	Relativna frekvenca (samo vrnjeni odgovori, %)	Kumulativna relativna frekvenca (%)
Do 50 zaposlenih	18	5,2	5,4	5,4
Od 50 do 249 zaposlenih	249	72,4	74,1	79,5
Nad 250 zaposlenih	69	20,1	20,5	100,0
Skupaj	336	97,7	100,0	
Manjkajoči	8	2,3		
Vsi	344	100,0		

Končni vzorec (samo) srednje velikih in velikih podjetij torej šteje 318 odgovorov, ki so po velikosti podjetja razdeljeni, kot prikazuje Tabela 4. V tej tabeli dodajamo tudi podatke o številu podjetij v celotni populaciji 1380 podjetij iz vzorčnega okvirja z namenom primerjave vzorca in populacije. Vidimo lahko, da prihaja do manjšega odstopanja med deleži: v vzorcu je odstotkovno gledano več velikih podjetij (21 odstotkov) glede na populacijo (16 odstotkov). To sicer nakazuje na slabost vzorca z vidika reprezentativnosti, vendar uporaba kontingenčne tabele (Tabela 5) in izračunan Pearsonov hi-kvadrat test²⁶ pokažeta, da ta razlika ni tako problematična. Pearsonov hi-kvadrat test (popravljen za 2x2 kontingenčne tabele) znaša 5,83 in točna stopnja značilnosti je 0,016 – to pomeni, da le-ta ni zanemarljivo nizka. Če smo zelo strogi, pri 1-odstotni stopnji značilnosti²⁷ ne moremo zavrnila ničelne domneve, da med vzorcem in populacijo ni razlike. V tej luči lahko torej nadaljujemo z našo analizo in interpretacijo na tem vzorcu, saj nismo potrdili, da bi bil naš vzorec (z vidika razmerja med srednje velikimi in velikimi podjetji) nereprezentativen.

Tabela 4: Prikaz porazdelitve vzorca po velikosti podjetja za ciljni vzorec

Razred	Frekvenca	Relativna frekvenca (%)	Kumulativna relativna frekvenca (%)	Relativna frekvenca populacije (%)
Od 50 do 249 zaposlenih	249	78,3	78,3	84,1
Nad 250 zaposlenih	69	21,7	100,0	15,9
Skupaj	318	100,0		

Vir: lastna anketa, AJPES 2011, lastni izračuni.

²⁶ Vsi podrobni izračuni so na vpogled pri avtorjih raziskave.

²⁷ Navadno se kot kritično mejo vzame 5- ali 1-odstotno stopnjo značilnosti, tako da v našem sklepu nismo izven norm statističnega preverjanja domnev. Poleg tega bi bili vzorčni podatki bližje populacijskim, če bi tistih 18 izločenih podjetij bilo vključenih kot srednje velika podjetja. Po drugi strani pa je tudi možno, da je od vseh podjetij iz vzorčnega okvirja še nekaj podjetij, ki bi dejansko padla v kategorijo pod 50 zaposlenih (pri računanju izločenih 18 podjetij tudi nismo izključili iz celotne populacije, s čimer bi se razlika med vzorcem in populacijo potrdila kot statistično neznačilna).

Tabela 5: Kontingenčna tabela za velikost podjetja in pripadnost vzorcu oziroma populaciji

Velikost podjetja	Vzorec	Populacija	Skupaj
Srednje veliko podjetje	249	1161	1410
Veliko podjetje	69	219	287
Skupaj	318	1380	1697

Vir: lastna anketa, AJ PES 2011, lastni izračuni.

Več kot polovica podjetij v vzorcu (166 od 318) je svojo glavno dejavnost opredelila kot proizvodno, slaba polovica (144) pa kot storitveno dejavnost. Izmed preostalih podjetij sta se dve opredelili kot finančni podjetji, šest podjetij pa je kot glavno dejavnost podjetja navedlo tako proizvodno kot storitveno dejavnost. Po podatkih SURS-a (SURS 2012a; 2012b) je porazdelitev podjetij glede na proizvodno oziroma storitveno dejavnost približno 60 proti 40, kar pomeni, da razmerje v našem vzorcu ne odstopa znatno od populacijske porazdelitve. Reprezentativnost vzorca je tudi s tega vidika relativno dobra.

Skladno s pridobljenimi odgovori je od 318 podjetij 72 podjetij takšnih, ki so podružnica oziroma del multinacionalnega podjetja. Dve podjetji nista podali odgovora na to vprašanje. Med velikimi podjetji je statistično značilno²⁸ večji delež takih, ki so del multinacionalnega podjetja (22 od 69 podjetij), kot med srednje velikimi podjetji (od 247 je bilo del multinacionalnega podjetja 50 podjetij).

Večina anketiranih podjetij je pri poslovanju usmerjena na tuje trge – takih podjetij je bilo 231, torej skoraj 73 odstotkov vseh v vzorcu. Takšno gibanje je za majhno in odprto slovensko gospodarstvo tudi pričakovano. 86 podjetij pri poslovanju ni usmerjeno na tuje trge, eno podjetje pa ni podalo svojega odgovora. Če analiziramo usmerjenost na tuje trge glede na glavno dejavnost podjetja, je jasno razvidna sledeča statistično značilna povezava: proizvodna podjetja so v večji meri usmerjena na tuje trge (147 od 165 podjetij) kot pa povsem storitvena podjetja (77 od 144). Povezava je statistično značilna pri zanemarljivi točni stopnji značilnosti.

Neposredne povezave med statusom podjetja kot delom multinacionalnega podjetja in usmerjenostjo na tuje trge podatki ne pokažejo. Pearsonov hi-kvadrat test in kontingenčna tabela namreč prikažeta, da je točna stopnja značilnosti skoraj 12 odstotkov. Slednje govori v prid dejstvu, da se v Sloveniji – kot v majhnem odprtem gospodarstvu – domača podjetja in podjetja, ki so del multinacionalnega podjetja, pri poslovanju v enaki meri usmerjajo na tuje trge.

Pri ocenjevanju svojega poslovnega okolja več kot polovica podjetij meni, da je le-to z vidika pričakovanj in želja naročnikov razmeroma dinamično, samo dobra petina jih meni, da je okolje stabilno in predvidljivo (Tabela 6). K temu verjetno, poleg sicer globalnega in prožnega poslovanja po svetu, pripomore tudi sedanje gospodarsko stanje, saj gospodarska kriza marsikje pomeni ravno manj stabilno okolje in potrebo po hitrejšem in bolj prilagodljivem odzivanju podjetja na zahteve trga. Po drugi strani so svoje proizvode oziroma storitve podjetja ocenjevala kot standardizirane oziroma zgolj nekoliko diferencirane (41 oziroma 35 odstotkov), le manjši del podjetij (23 odstotkov) pa je svoje proizvode oziroma storitve

²⁸ Izračunan Pearsonov hi-kvadrat test ima vrednost 4,2, točna stopnja značilnosti pa je 4,2 odstotka.

označil kot precej diferencirane oziroma inovativne; eno podjetje ni podalo svojega odgovora (Tabela 7).

Tabela 6: Prikaz ocen podjetij o poslovnem okolju

Poslovno okolje	Frekvenca	Relativna frekvenca (%)	Kumulativna relativna frekvenca (%)
Stabilno in predvidljivo	69	21,7	21,7
Razmeroma dinamično	165	51,9	73,6
Zelo dinamično	84	26,4	100,0
Skupaj	318	100,0	

Tabela 7: Prikaz ocen podjetij o njihovih proizvodih oziroma storitvah

Proizvod oziroma storitev	Frekvenca	Relativna frekvenca (%)	Kumulativna relativna frekvenca (%)
Standardiziran/-a	132	41,6	41,6
Nekoliko diferenciran/-a	112	35,3	77,0
Precej diferenciran/-a ali inovativ-en/na	73	23,0	100,0
Skupaj	317	100,0	

Če gremo pri analizi še korak naprej, se pokaže, da obstaja statistično značilna povezava med oceno poslovnega okolja in oceno značilnosti lastnih proizvodov/storitev. Bolj kot je okolje podjetja dinamično, bolj je proizvod diferenciran oziroma inovativen. Povezava je jasno prikazana z naslednjo kontingenčno tabelo, statistično značilnost pa smo preverili z izračunom Pearsonovega hi-kvadrat testa, ki ima vrednost 40,8 in zanemarljivo točno stopnjo značilnosti.

Tabela 8: Kontingenčna tabela med poslovnim okoljem in značilnostjo proizvoda podjetja

Poslovno okolje	Glavni proizvod/storitev			Skupaj
	Standardiziran/-a	Nekoliko diferenciran/-a	Precej diferenciran/-a ali inovativ-en/na	
Stabilno in predvidljivo	44	22	3	69
Razmeroma dinamično	68	63	34	165
Zelo dinamično	20	27	36	83
Skupaj	132	112	73	317

Rezultati povezave med odgovori, ki jih prikazuje Tabela 9, pričakovano potrdijo tudi povezavo med oceno poslovnega okolja podjetja in usmerjenostjo podjetja na tuje trge. Bolj kot je podjetje usmerjeno na tuje trge, bolj dinamično je njihovo poslovno okolje. Povezava je statistično značilna pri zanemarljivi točni stopnji značilnosti.

Tabela 9: Kontingenčna tabela med poslovnim okoljem in usmerjenostjo na tuje trge

Poslovno okolje	Usmerjenost na tuje trge		Skupaj
	Ne	Da	
Stabilno in predvidljivo	34	35	69
Razmeroma dinamično	36	128	164
Zelo dinamično	16	68	84
Skupaj	86	231	317

Analiza podatkov skladno s pričakovanji prav tako potrdi obstoj statistično značilne povezave med inovativnostjo oziroma diferenciranostjo proizvoda/storitve in usmerjenostjo na tuje trge. Podjetja, ki so usmerjena na tuje trge, v večji meri ponujajo diferencirane oziroma inovativne proizvode/storitve kot podjetja, ki poslujejo pretežno na domačem trgu.

Tabela 10: Kontingenčna tabela med značilnostjo proizvoda podjetja in usmerjenostjo na tuje trge

Glavni proizvod/storitev	Usmerjenost na tuje trge		Skupaj
	Ne	Da	
Standardiziran/-a	52	80	132
Nekoliko diferenciran/-a	28	84	112
Precej diferenciran/-a ali inovativ-en/na	5	67	72
Skupaj	85	231	316

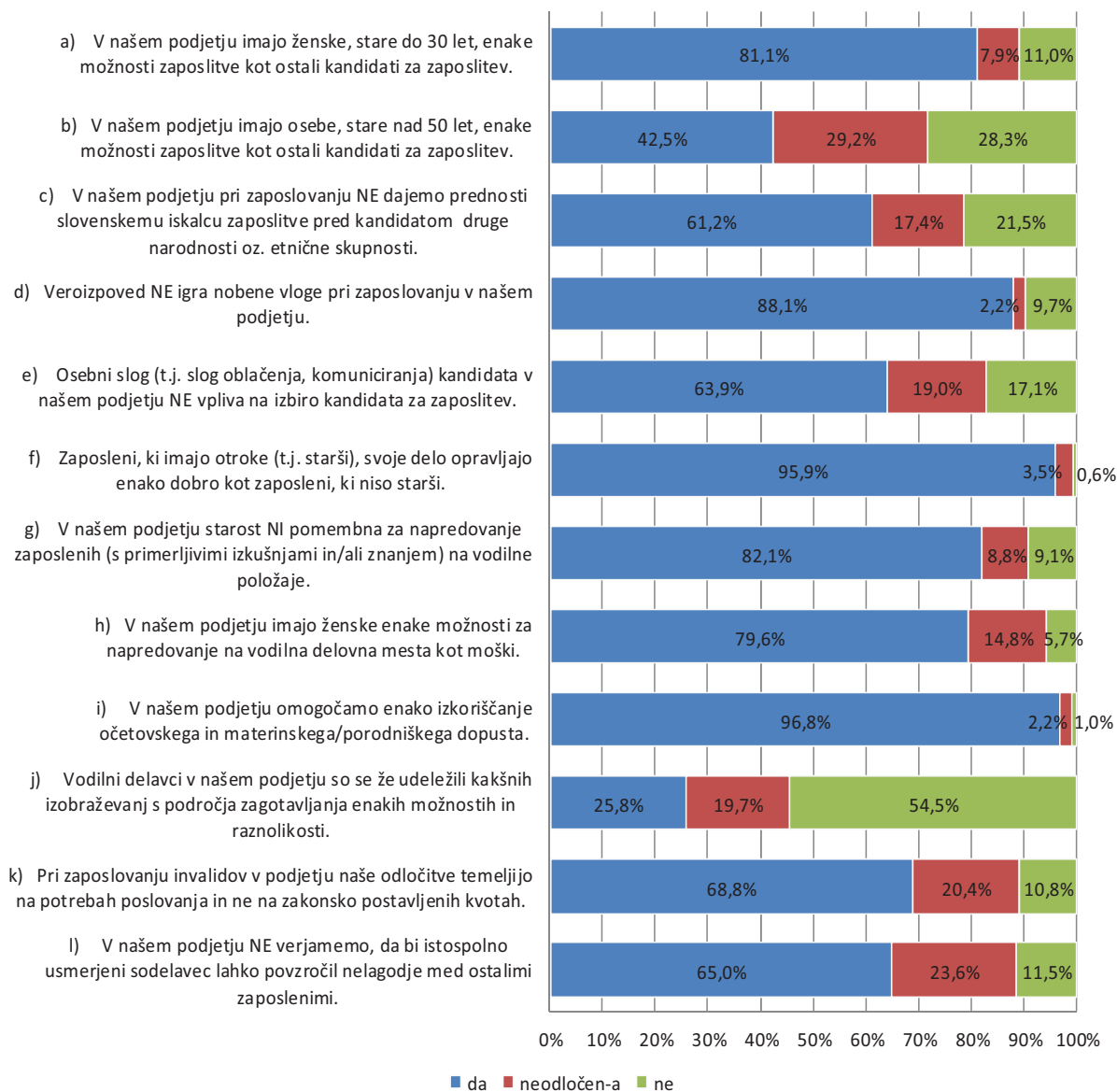
V tem podpoglavju smo prikazali sestavo vzorca in pokazali, da je reprezentativnost vzorca na zadovoljivi ravni. Posledično lahko ugotovitve, ki jih podajamo v nadaljevanju, brez večjih tveganj posplošimo na celotno populacijo srednje velikih in velikih podjetij v Sloveniji. V nadaljevanju prikazujemo vsebinsko analizo vprašanj s področja soočanja z raznolikostjo in upravljanja raznolikosti v slovenskih podjetjih.

6.2.2 Obravnava zaposlenih z različnimi osebnimi okoliščinami

V tem podpoglavju analiziramo odgovore na vprašanja, ki se nanašajo na obravnavno zaposlenih z različnimi osebnimi okoliščinami oziroma na odnos delodajalcev do raznolikosti glede na posamezne osebne okoliščine zaposlenih.

V okviru anketnega vprašalnika smo podjetja prosili, da z odgovori »da«, »neodločen-a« in »ne« ocenijo trditve, ki se nanašajo na obravnavo zaposlenih z različnimi osebnimi okoliščinami. Slika 17 prikazuje porazdelitev prejetih odgovorov po posameznih trditvah, na katere so podjetja podala svoje odzive. Za vsakega od možnih odzivov (da, neodločen-a, ne) je zapisana frekvenca, ki kaže koliko podjetij je obkrožilo ta odgovor. V pripadajoči tabeli (Priloga 3) prav tako podajamo število manjkajočih odgovorov pri vsaki trditvi. Slednje bi namreč lahko bilo pokazatelj zadrege pri odgovarjanju na vprašanja, kar bi pomenilo, da je dejansko stanje nasprotno temu, kar bi sicer pričakovali z vidika enake obravnave zaposlenih v podjetju. Kot pa je razvidno iz tabele v Prilogi 3, manjkajočih odgovorov ni veliko (od 0 do največ 4 za posamezno trditev), kar povečuje veljavnost predstavljenih rezultatov oziroma zaključkov.

Iz Slike 17 je razvidno, da so podjetja večinoma odgovorila, da z vprašanjem obravnave zaposlenih z različnimi osebnimi okoliščinami težav nimajo – torej, da glede na le-te po lastni oceni ne delujejo oziroma razmišljajo diskriminatorno. Izjema je trditev j, kjer je porazdelitev odgovorov ravno nasprotna in kaže, da slovenska podjetja izobraževanju s področja enake obravnave zaposlenih z različnimi osebnimi okoliščinami ne posvečajo veliko pozornosti. V več kot polovici podjetij se namreč vodilni delavci izobraževanj s področja zagotavljanja enakih možnosti in raznolikosti še niso udeležili. Poleg tega so predstavniki 62 (t.j. slabih 20 odstotkov) podjetij za to trditev izbrali odgovor »neodločen-a«. To bi lahko pomenilo vsaj dvoje: prvič, da se podjetja s tem vprašanjem še niso ukvarjala (v tem primeru bi se njihov odgovor približal odgovoru »ne«), in drugič, da so bila izobraževanja vodstvenega kadra le delno usmerjena v to področje oziroma anketirancem ni popolnoma znano, katere vsebine v to področje spadajo. Po drugi strani 81 odgovorov (26 odstotkov) »da« nakazuje, da obravnavana tematika v slovenskih podjetjih ni povsem neznana oziroma neprepoznana.



Slika 17: Obravnava zaposlenih z različnimi osebnimi okoliščinami

V določenih primerih, kot na primer pri trditvah b, c in e, je razvidno, da je prisoten večji kot sicer delež odgovorov »ne«. V primeru trditev b in c je torej zaznati povečano mero neenake obravnave zaposlenih (oziroma potencialnih zaposlenih) na podlagi njihove starosti (starejši od 50 let) oziroma statusa tujca. Rezultati so skladni z dosedanjimi raziskavami na trgu dela v Sloveniji (npr. Dolenc 2011), ki kažejo, da imajo starejši od 50 let praviloma več težav pri pridobivanju zaposlitve, kot pa mlajši od 50 let. Razloge gre iskati v hitrejšem tempu dela in vedno novih znanjih, ki naj bi jih v večji meri ponujale mlajše osebe na trgu dela. Po drugi strani je raziskava Dolenca (2011) pokazala, da je zaposlovanje tujcev pogosto oteženo zaradi administrativnih ovir, kar delno pojasnjuje porazdelitev odzivov na trditve c). V primeru trditve e), ki se nanaša na slog oblačenja, komuniciranja in podobno, si lahko nekoliko povečano število odgovorov »ne« (ki pomenijo, da slog oblačenja vpliva na izbiro kandidata za prosto delovno mesto) razlagamo s tem, da je v določenih poklicih oziroma na določenih

delovnih mestih slog oblačenja in komuniciranja pomemben dejavnik izbire delavca. Tovrstne razlage so namreč podjetja izpostavila tudi v fazi intervjuvanja (glej poglavje 5). V nadaljevanju prikazujemo v kolikšni meri se odgovori razlikujejo glede na naslednje lastnosti podjetja: velikost podjetja, glavna dejavnost, lastniška povezanost z multinacionalnim podjetjem, usmerjenost na tuje trge, ocena poslovnega okolja in inovativnost oziroma diferenciranost proizvoda.

Naslednja tabela prikazuje občutljivost odzivov (t.j. odgovorov za »da«, »neodločen-a«, »ne«) na predstavljene trditve glede na izbrane lastnosti podjetij. Kadar je odziv na trditev odvisen od opazovane značilnosti podjetij oziroma je po teh kategorijah odziv različen, je to zapisano in vsebinsko pojasnjeno, sicer je v ustrezni celici poševnica. Občutljivost odgovorov na lastnosti podjetij smo ocenjevali s pomočjo kontingenčnih tabel in izračuna Pearsonovega hi-kvadrat testa. V tabeli opisujemo le tiste razlike glede na lastnosti podjetij, ki so bile statistično značilne.²⁹ Posamične kontingenčne tabele in izračunani testi so na voljo pri avtorjih raziskave.

Podatki kažejo, da velikost podjetja in usmerjenost pri poslovanju na tuje trge ne igrata pomembne (t.j. statistično značilne) vloge pri odzivu na obravnavane trditve. Srednje velika in velika podjetja so si v teh pogledih očitno podobna. Za podjetja v majhnem in odprtem slovenskem gospodarstvu (spomnimo, tri četrte anketiranih podjetij je usmerjenih na tuje trge, op.) torej lahko sklepamo, da so ne glede na to, ali so pri poslovanju usmerjena na tuje trge ali ne, težko zaprta in drugačna od drugih (odprtih) podjetij z vidika obravnave raznolikih zaposlenih. Z vidika odnosa do raznolikosti zaposlenih torej razlik med podjetji, usmerjenimi na domače in tuje trge, ne opažamo.

²⁹ Pri tem kot zgornjo mejo za točno stopnjo značilnosti uporabljamo 10 odstotkov. V kolikor je torej točna stopnja značilnosti nižja od 10 odstotkov, zaključujemo, da je odziv na trditev odvisen od obravnavane značilnosti podjetja. Če pa je točna stopnja značilnosti višja od 10 odstotkov, razlike v odzivu med podjetji, ki se razlikujejo po obravnavani značilnosti, ne zaznamo kot značilne in je zato ne vpisujemo v tabelo.

Tabela 11: Obravnava zaposlenih z različnimi osebnimi okoliščinami

Trditev	Velikost podjetja	Glavna dejavnost podjetja	Del multinacionalnega podjetja	Usmerjenost na tuje trge	Ocena okolja podjetja	Ocena proizvoda/storitve podjetja
a) V našem podjetju imajo ženske, stare do 30 let, enake možnosti zaposlitve kot ostali kandidati za zaposlitev.	/	/	/	/	/	Če je proizvod diferenciran, imajo ženske v manjši meri enake možnosti zaposlitve.
b) V našem podjetju imajo osebe, stare nad 50 let, enake možnosti zaposlitve kot ostali kandidati za zaposlitev.	/	/	/	/	/	/
c) V našem podjetju pri zaposlovanju NE dajemo prednosti slovenskemu iskalcu zaposlitve pred kandidatom druge narodnosti oz. etnične skupnosti.	/	/	/	/	Pri bolj dinamičnem okolju v večji meri ne dajejo prednosti slovenskim delojemalcem.	Pri bolj inovativnem in diferenciranem proizvodu v večji meri ne dajejo prednosti slovenskim delodajalcem.
d) Verodržljivi NE igra nobene vloge pri zaposlovanju v našem podjetju.	/	/	/	/	/	/
e) Osebnostni slog (t.j. slog oblačenja, komuniciranja) kandidata v našem podjetju NE vpliva na izbiro kandidata za zaposlitev.	/	Pri storitvenem podjetju slog v večji meri vpliva na zaposlitev.	/	/	/	/
f) Zaposleni, ki imajo otroke (t.j. starši), svoje delo opravljajo enako dobro kot zaposleni, ki niso starši.	/	/	/	/	/	/
g) V našem podjetju starost NI pomembna za napredovanje zaposlenih (s primerljivimi izkušnjami in/ali znanjem) na vodilne položaje.	/	/	/	/	/	/

Trditev	Velikost podjetja	Glavna dejavnost podjetja	Del multinacionalnega podjetja	Usmerjenost na tuje trge	Ocena okolja podjetja	Ocena	
						proizvoda/storitve podjetja	podjetja
h) V našem podjetju imajo ženske enake možnosti za napredovanje na vodilna delovna mesta kot moški.	/	/	/	/	/	/	/
i) V našem podjetju omogočamo enako izkoriščanje očetovskega in materinskega/porodniškega dopusta.	/	/	/	/	/	/	/
j) Vodilni delavci v našem podjetju so se že udeležili kakšnih izobraževanj s področja zagotavljanja enakih možnosti in raznolikosti.	/	/	Pri podjetjih, ki so del multinacionalnega podjetja, so se zaposleni v večji meri udeležili izobraževanja.	/	/	/	/
k) Pri zaposlovanju invalidov v podjetju naše odločitve temeljijo na potrebah poslovanja in ne na zakonsko postavljenih kvotah.	/	/	/	/	/	Pri bolj diferenciranem, inovativnem proizvodnje zaposlovanje invalidov v večji meri temelji na potrebah zaposlovanja.	
l) V našem podjetju NE verjamemo, da bi istospolno usmerjeni sodelavec lahko povzročil nelagodje med ostalimi zaposlenimi.	/	/	/	/	Pri dinamičnem okolju v večji meri ne verjamejo, da bi istospolno usmerjeni sodelavce lahko povzročil nelagodje.	/	/

Pri vplivu osebnega sloga na odločitev podjetja o izbiri kandidata za zaposlitev (trditve e) se med podjetji z različno glavno dejavnostjo pokažejo pričakovane razlike. Odgovori podjetij razkrijejo, da je pri storitvenih podjetjih v večji meri prisoten odgovor, da osebni slog kandidata za zaposlitev vpliva na izbiro podjetja, oziroma, da je osebni slog eden od nezanemarljivih kriterijev za izbiro kandidata za zaposlitev. Do enakega sklepa smo prišli tudi na osnovi podatkov, pridobljenih z intervjuji delodajalcev, ki smo jih izvedli v predhodni fazi projekta (glej poglavje 5). Drugih razlik med podjetji z različno glavno dejavnostjo odgovori anketirancev niso razkrili.

Razlika med odzivi na določene trditve se je pokazala tudi pri primerjavi odgovorov podjetij, ki so in tistimi, ki niso del multinacionalnega podjetja. Podatki kažejo, da se je vodstvo v podjetjih, ki so del multinacionalnega podjetja, v večji meri že udeležilo izobraževanj s področja zagotavljanja enakih možnosti in raznolikosti zaposlenih.

Tudi razlika v oceni poslovnega okolja (z vidika pričakovanj in želja naročnikov/kupcev) se je izkazala kot tista, ki v določenih primerih pomeni drugačen pogled v podjetjih na obravnavano tematiko. Tako se je pokazalo, da podjetja, ki ocenjujejo svoje okolje kot dinamično oziroma zelo dinamično, v večji meri pri zaposlovanju ne dajejo prednosti slovenskim iskalcem zaposlitve pred kandidati drugih narodnosti oz. pripadniki drugih etničnih skupnosti. V dinamičnem poslovnem okolju je tudi pričakovati, da bodo podjetja bolj odprta pri zaposlovanju tujih strokovnjakov oziroma pripadnikov drugih narodnostnih ali etničnih skupin. Ob tem je na mestu tudi opomba, da je bila sicer v vseh treh primerih vsaj polovica odgovorov v smeri, da ne dajejo prednosti slovenskim iskalcem zaposlitve, torej v povprečju v vseh treh skupinah velja, da podjetja niso izrazito usmerjena v zgolj domači kader. Prav tako se je za podjetja, ki ocenjujejo svoje okolje kot dinamično ali zelo dinamično, izkazalo, da v večji meri verjamejo, da istospolna oseba med zaposlene ne vnaša nelagodja. Dinamična podjetja torej, v luči zapisanega, bolj odprto pristopajo k tematiki zaposlovanja in sledijo predvsem vsebinskim kriterijem, torej zaposlujejo osebe z ustreznimi znanji in kompetencami, ne (toliko) glede na njihove osebne okoliščine.

Med podjetji, ki se medsebojno razlikujejo po značilnosti njihovega proizvoda oziroma storitve (ki je lahko standardiziran/-a, nekoliko diferenciran/-a ali diferenciran/-a oziroma inovativen/-na), prav tako opazimo razlike v odnosu do določenih osebnih okoliščin zaposlenih in iskalcev zaposlitve. In sicer, v podjetjih z nekoliko diferenciranimi proizvodi imajo ženske pri zaposlovanju statistično značilno večkrat manj enakih možnosti, kot v podjetjih s povsem standardiziranim ali pa povsem diferenciranim oziroma inovativnim proizvodom. Čeprav je razlika med tremi skupinami podjetij v tem primeru statistično značilna, je treba izpostaviti, da večina (vsaj 70 odstotkov) podjetij v vsaki od treh skupinah meni, da ženskam pri zaposlovanju nudijo enake možnosti kot moškim.

Nadalje, v podjetjih, katerih proizvod je v večji meri diferenciran ali inovativen, so tudi v večji meri zapisali, da pri zaposlovanju ne dajejo prednosti slovenskim iskalcem zaposlitve pred pripadniki drugih narodnosti oziroma etničnih skupin. Spomnimo, da podobno velja za podjetja, katerih poslovno okolje je dinamično (le-ta so namreč v povprečju tudi bolj inovativna), ki prav tako pri zaposlovanju še redkeje kot druga podjetja dajejo prednost slovenskim iskalcem zaposlitve pred ostalimi. Izpostaviti pa je treba, da v vseh treh skupinah – torej ne glede na značilnost proizvoda – relativno visok delež podjetij (v povprečju 21,5

odstotka, če prištejemo še neodločene pa kar 38,9 odstotka) pri zaposlovanju daje prednost slovenskim iskalcem zaposlitve, kar je lahko povezano z daljšimi administrativnimi postopki, slabšim znanjem slovenskega jezika in drugo. Naposled se je še izkazalo, da podjetja, ki ocenjujejo svoj proizvod/storitev kot bolj diferenciran oziroma inovativen, v večji meri pri zaposlovanju invalidov sledijo potrebam poslovanja kot pa zakonsko postavljenim kvotam. Spomnimo, da podobno velja za podjetja, ki delujejo v dinamičnem okolju.

Povzamemo lahko, da podatki, ki smo jih pridobili z anketiranjem podjetij, odkrivajo razlike med podjetji z različnimi značilnostmi v odnosu do raznolikosti zaposlenih glede na nekatere osebne okoliščine. Slednje ne pomeni nujno, da so določene skupine (ženske, starejši, tujci, invalidi, istospolno usmerjeni itd.) v večini podjetij z določeno značilnostjo v slabšem položaju, ampak predvsem to, da je stopnja ali verjetnost razlikovanja drugačna kot v drugih podjetjih. Na primer, v podjetjih, ki poslujejo v dinamičnem okolju in/ali proizvajajo diferencirane oziroma inovativne proizvode, se pri zaposlovanju bolj usmerjeno naslanjajo na svoje poslovne potrebe in želena znanja ter kompetence zaposlenih in manj na predpisane kvote ali normativne dejavnike. To je skladno z že zapisanim v četrtem poglavju tega poročila oziroma z literaturo (npr. Richard in Johnson (2001) ali pa z ugotovitvami Kandole in Fullertona (1998, 35), ko naštevata prednosti raznolikosti, kot npr. dostop do boljšega kadra, izboljšana prožnost glede načinov dela itn.). Kot osebna okoliščina, ki jo kot kriterij v različni meri upoštevajo podjetja z različno dejavnostjo, je osebni slog kandidatov za zaposlitev. V storitvenih podjetjih je le-ta pričakovano bolj pomemben element zaposlovanja kot v proizvodnih podjetjih. Podatki prav tako kažejo, da domača podjetja posvečajo manj pozornosti odnosu do raznolikosti zaposlenih kot podružnice multinacionalnih podjetij. V slednjih (npr. v slovenskem IBM, ki ga v okviru multinacionalke obravnavamo v poglavju 4), so vodilni zaposleni v večji meri deležni izobraževanja na to temo kot v ostalih podjetjih. Tudi med podjetji, ki so del multinacionalnega podjetja, pa jih tovrstna izobraževanja še vedno nudi manj kot polovica. Ne glede na to, ali je podjetje povsem slovensko ali je del multinacionalnega podjetja, lahko zaključimo, da je v Sloveniji tematika raznolikosti zaposlenih relativno slabo pokrita z izobraževanjem ter usposabljanjem in podobno najbrž tudi na splošno z vidika pozornosti vodstva.

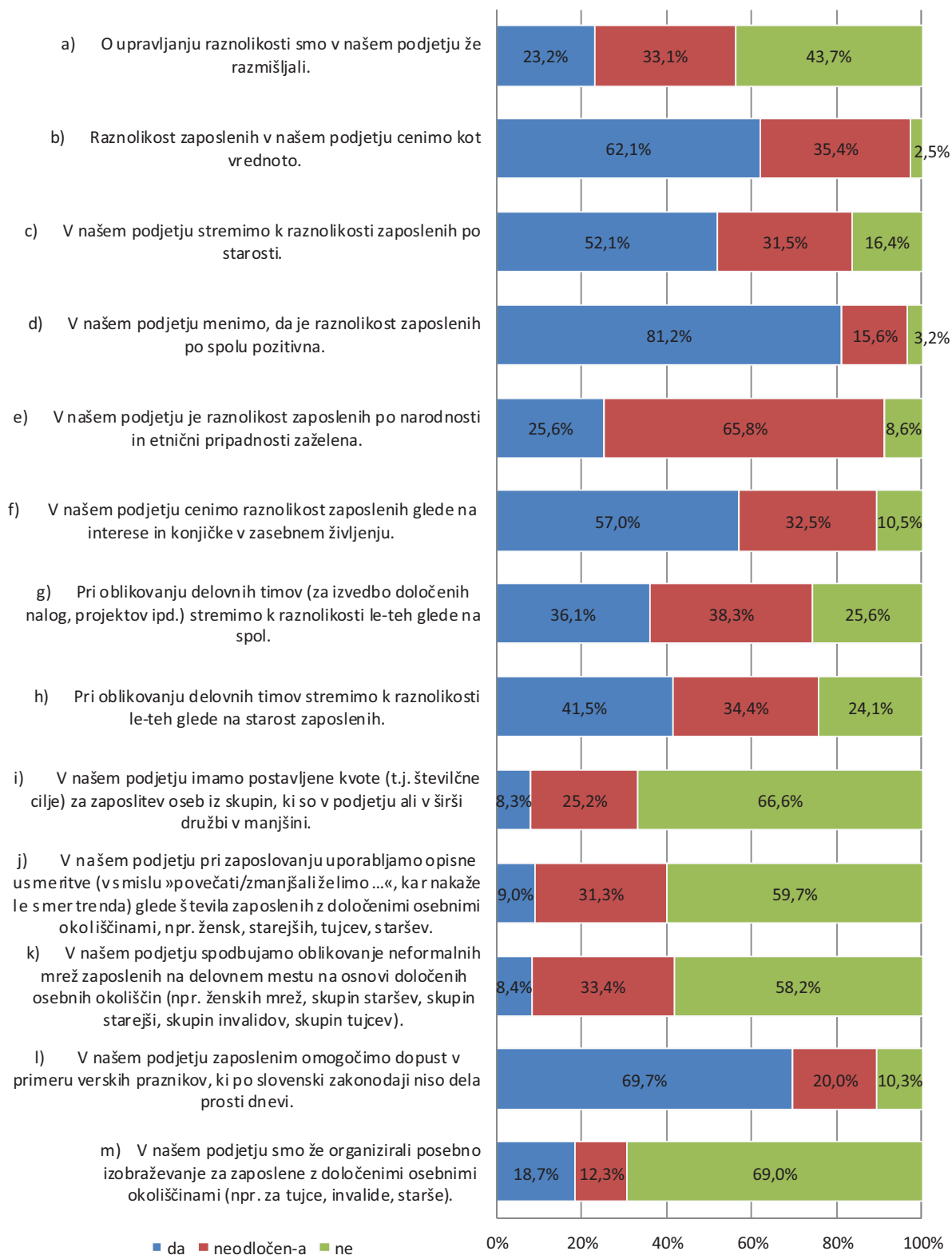
6.2.3 Upravljanje raznolikosti zaposlenih

V tem delu analiziramo odgovore anketirancev na vprašanja, vezana na upravljanje raznolikosti zaposlenih. Naslednja slika prikazuje porazdelitev odzivov (»da«, »neodločen-a«, »ne«) po posameznih trditvah. Odgovori (na trditve a) jasno kažejo, da velika večina (80,8 odstotka) predstavnikov podjetij o upravljanju raznolikosti zaposlenih (še) ni razmišljala oziroma tega vprašanja niso mogli prenesti v svoje podjetje, kar podobno kaže na to, da se s to tematiko še niso srečali. Skladna s tem sta tudi odziva pretežnega deleža podjetij na trditvi s in t, ki kažeta, da podjetja v veliki večini nimajo oblikovane strategije upravljanja raznolikosti, oziroma da doseganje ciljev v zvezi z raznolikostjo ne predstavlja enega od kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti managementa. Glede na to, da velik delež podjetij o upravljanju raznolikosti še ni razmišljal, je precejšnja neodločenost (41,4 odstotka) podjetij glede trditve u, da je upravljanje raznolikosti v njihovem podjetju potrebno, razumljiva.

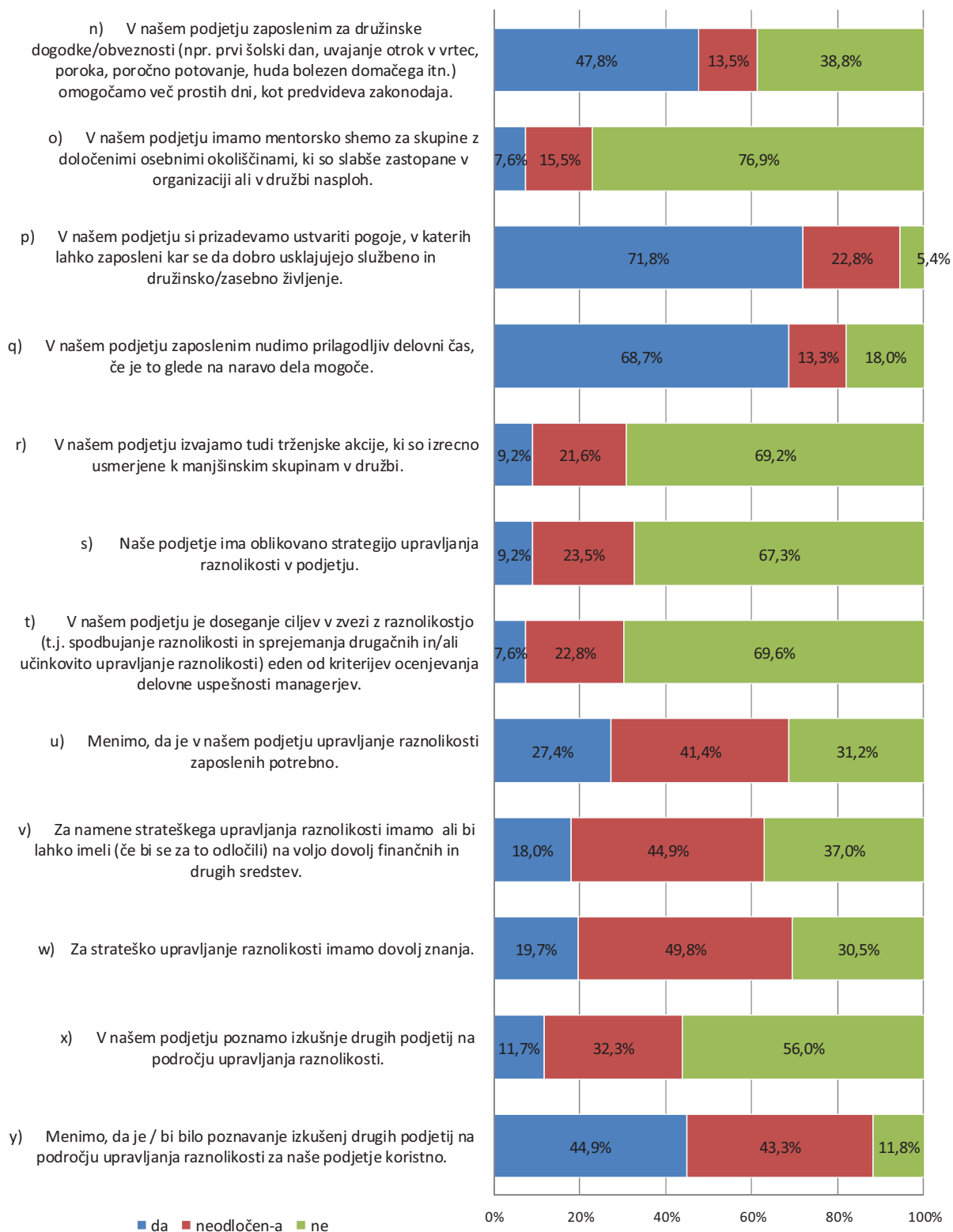
Odzivi podjetij (na trditvi v in w) nakazujejo, da je njihova neaktivnost na področju upravljanja raznolikosti le delno povezana s pomanjkanjem finančnih sredstev in znanj. Glede finančnih sredstev in znanj je med podjetij več takih, ki po svoji oceni kapacitete na tem področju imajo, kot takih, ki izražajo njihovo pomanjkanje; največ podjetij pa je glede teh dveh trditev neodločenih (slednje je razumljivo glede na to, da jih veliko o tem področju še ni resno razmišljalo).

Čeprav le dobrih 30 odstotkov podjetij meni, da je v njihovem podjetju upravljanje raznolikosti potrebno (trditev u), jih večina raznolikost zaposlenih glede na osebne okoliščine vrednoti kot pozitivno (trditev b). Najbolj pozitivno se podjetja opredeljujejo do raznolikosti glede na spol, sledita starost in konjički, pri raznolikosti zaposlenih glede na narodnost pa so zadržana oziroma v veliki meri neodločena (trditve c, d, e in f).

Odgovori podjetij razkrivajo, da velika večina podjetij v Sloveniji ne pozna izkušenj drugih podjetij na področju upravljanja raznolikosti (trditev x). Kar 56 odstotkov podjetij izraža nepoznavanje izkušenj drugih podjetij, dodatnih 32 odstotkov pa se jih glede tega ni moglo opredeliti, kar po naši oceni kaže ali na nepoznavanje ali pa na slabo poznavanje tovrstnih izkušenj. Da bi bilo poznavanje praks drugih podjetij zanje koristno (trditev y), meni skoraj 45 odstotka podjetij, dodatnih dobrih 43 odstotkov pa je glede tega neodločenih. Razlog slednjega bi lahko bilo dejstvo, da to področje (pre)slabo poznajo in si težko predstavljajo potencialne poslovne koristi, ki jih prinaša dobro upravljanje raznolikosti.



(nadaljevanje na naslednji strani)



Slika 18: Upravljanje raznolikosti zaposlenih – odnos in uporaba ukrepov

Pri oblikovanju delovnih timov dobra polovica (52,5 odstotka) podjetij stremi k raznolikosti glede na starost, neodločenih pa je 31,5 odstotkov podjetij (trditve f). Glede na spol skuša delovne time uravnovežiti 36,1 odstotka podjetij, neodločenih glede spolne strukture timov pa je 38,3 odstotka podjetij. Med ovirami, ki so jih v obliki končnih komentarjev k anketi omenila podjetja, je tukaj treba izpostaviti panoge dejavnosti, ki so lahko tipično moške (npr. določena delovna mesta v težki industriji, gradbeništvu in podobno) ali bolj ženske (določene storitvene panoge), oziroma pomanjkanje ponudbe dela s strani določenega spola v nekaterih dejavnostih (npr. s strani moških v trgovinski dejavnosti). Neodločenosti zato tukaj ne gre približevati negativnemu odgovoru.

Večina podjetij pri zaposlovanju ne postavlja kvot za zaposlitev oseb iz skupin, ki so v podjetju ali širši družbi manj zastopane, prav tako ne sledi opisnim usmeritvam za zaposlitev kandidatov iz takšnih skupin (trditvi i in j). Tovrstne kvote in pisne usmeritve uporablja le dobrih 8 oziroma 9 odstotkov podjetij, opazen delež podjetij (dobra četrtnina za kvote in slaba tretjina za opisne usmeritve) pa te ukrepe najbrž uporablja nesistematično, občasno ali pa le za posamezno osebno okoliščino, saj so bila glede teh trditve neodločena.

Pa povzemimo še odzive podjetij na trditve od k do r. V večini podjetjih še niso izvajali izobraževanj za posamezne zaposlene z določenimi osebnimi okoliščinami, ne spodbujajo uvajanje neformalnih mrež, namenjenih manjšinskim skupinam zaposlenih, nimajo vpeljane mentorske sheme za manj zastopane skupine zaposlenih in ne izvajajo trženjskih akcij, usmerjenih izrecno k manj zastopanim skupinam ljudi v družbi. Po drugi strani pa v podjetjih zaposlenim omogočajo koriščenje dopusta za verske praznike, ki po slovenski zakonodaji niso dela prosti dnevi, koriščenje več prostih dni za družinske dogodke oziroma obveznosti, kot to omogoča zakonodaja (čeprav je veliko tudi primerov, ko temu ni tako in podjetja dosledno sledijo slovenski zakonodaji), prilagodljiv delovni čas (če narava dela to omogoča) in si nasploh prizadevajo ustvariti pogoje, v katerih lahko zaposleni kar se da dobro usklajujejo službeno in družinsko/zasebno življenje.

V splošnem torej podjetja raznolikosti in upravljanju raznolikosti niso nenaklonjena, velikokrat je zgolj ne zaznajo kot priložnost in pomembno sestavino poslovnega odločanja. Ob tem pa v določenih primerih vseeno že delujejo v smeri aktivnega upravljanja raznolikosti, a v glavnem ne sistematično in strateško. Večina podjetij načeloma (če ne izpostavimo konkretne osebne značilnosti) raznolikost zaposlenih zaznava kot vrednoto, a je do tega, da to raznolikost strateško izkorišča v prid podjetja in uporablja vse potencialne zaposlenih (kot predlaga Miller 1996, 205-206), še precej neprehojenih korakov.

V nadaljevanju predstavljamo tudi morebitne razlike med podjetji z različnimi lastnostmi (velikost, glavna dejavnost itn.) glede na njihov odziv na posamezne trditve. Sledimo metodologiji, uporabljeni že v prejšnjem podpoglavju: v posameznih celicah naslednje tabele so pojasnjeni vsi primeri, pri katerih – skladno s kontingenčno tabelo in izračunanim Pearsonovim hi-kvadrat testom – pride do razlikovanj pri odzivih podjetij z različnimi

lastnostmi. Kjer je pripadajoča točna stopnja značilnosti dovolj nizka³⁰, smo torej to ustrezno razliko zabeležili, sicer pa smo v celico vpisali poševnico.

³⁰ Podobno kot prej, je tudi tukaj, kjer razlika ni statistično značilna, točna stopnja značilnosti večinoma izjemno visoka, skoraj vedno pa nad 30 odstotki. Torej je že vsaka točna stopnja značilnosti pod 10 odstotki lahko obravnavana kot (šibko) značilna. Temu smo tudi sledili v naših interpretacijah.

Tabela 12: Obravnava zaposlenih z različnimi osebnimi okoliščinami

Trditev	Del				Ocena okolja podjetja	Ocena okolja proizvod/storitve podjetja
	Velikost podjetja	Glavna dejavnost podjetja	multinacionalnega podjetja	Usmerjenost na tuje trge		
a) O upravljanju raznolikosti smo v našem podjetju že razmišljali.	/	/	Več »da« v multinacionalnih podjetjih.	/	/	/
b) Raznolikost zaposlenih v našem podjetju cenimo kot vrednoto.	/	/	/	/	Več »da« v stabilnem okolju.	Več »da«, če je proizvod diferenciran.
c) V našem podjetju stremimo k raznolikosti zaposlenih po starosti.	/	/	/	/	/	Več »da«, če je proizvod diferenciran.
d) V našem podjetju menimo, da je raznolikost zaposlenih po spolu pozitivna.	/	/	/	/	/	Več »da«, če je proizvod diferenciran.
e) V našem podjetju je raznolikost zaposlenih po narodnosti in etnični pripadnosti zaželena.	/	/	/	/	/	/
f) V našem podjetju cenimo raznolikost zaposlenih glede na interese in konjčke v zasebnem življenju.	/	/	/	/	/	/
g) Pri oblikovanju delovnih timov (za izvedbo določenih nalog, projektov ipd.) stremimo k raznolikosti le-teh glede na spol.	/	/	/	/	/	/
h) Pri oblikovanju delovnih timov stremimo k raznolikosti le-teh glede na starost zaposlenih.	/	/	/	/	/	/
i) V našem podjetju imamo postavljene kvote (t.j. številčne cilje) za zaposlitev oseb iz skupin, ki so v podjetju ali v širši družbi v manjšini.	/	/	Več »da« v multinacionalnem podjetju.	/	/	/

Trditev	Velikost podjetja	Glavna dejavnost podjetja	Del		Usmerjenost na tuje trge	Ocena okolja podjetja	Ocena proizvodnosti/storitve podjetja
			multinacionalnega podjetja	podjetja			
j) V našem podjetju pri zaposlovanju uporabljamo opisne usmeritve (v smislu »povečati/zmanjšati želimo ...«, kar nakaže le smer trenda) glede števila zaposlenih z določenimi osebnimi okoliščinami, npr. žensk, starejših, tujcev, staršev.	/	/	/	/	/	/	/
k) V našem podjetju spodbujamo oblikovanje neformalnih mrež zaposlenih na delovnem mestu na osnovi določenih osebnih okoliščin (npr. ženskih mrež, skupin staršev, skupin starejši, skupin invalidov, skupin tujcev).	/	/	/	/	/	/	/
l) V našem podjetju zaposlenim omogočimo dopust v primeru verskih praznikov, ki po slovenski zakonodaji niso dela prosti dnevi .	/	/	/	/	/	/	/
m) V našem podjetju smo že organizirali posebno izobraževanje za zaposlene z določenimi osebnimi okoliščinami (npr. za tujce, invalide, starše).	/	Več »da« v storitvenih podjetjih.	/	/	/	/	/
n) V našem podjetju zaposlenim za družinske dogodke/obveznosti (npr. prvi šolski dan, uvajanje otrok v vrtec, poroka, poročno potovanje, huda bolezen domačega itn.) omogočamo več prostih dni, kot predvideva zakonodaja.	/	/	/	/	/	/	/
o) V našem podjetju imamo mentorsko shemo za skupine z določenimi osebnimi okoliščinami, ki so slabše zastopane v organizaciji ali v družbi	/	/	/	/	/	/	/

Trditev	Del				Ocena okolja podjetja	Ocena okolja proizvod/storitve podjetja
	Velikost podjetja	Glavna dejavnost podjetja	multinacionalnega podjetja	Usmerjenost na tuje trge		
	nasploh.					
p)	V našem podjetju si prizadevamo ustvariti pogoje, v katerih lahko zaposleni kar se da dobro usklajujejo službeno in družinsko/zasebno življenje.	/	/	/	Več »da« v podjetjih, usmerjenih na tuje trge.	Več »da«, če je proizvod diferenciran.
q)	V našem podjetju zaposlenim nudimo prilagodljiv delovni čas, če je to glede na naravo dela mogoče.	V velikih podjetjih je manj negativnih odgovorov.	/	/	Več »da« v podjetjih, usmerjenih na tuje trge.	Več »da«, če je proizvod diferenciran.
r)	V našem podjetju izvajamo tudi trženjske akcije, ki so izrecno usmerjene k manjšinskim skupinam v družbi.	/	/	/	/	/
s)	Naše podjetje ima oblikovano strategijo upravljanja raznolikosti v podjetju.	/	/	Več »da« v multinacionalnih podjetjih.	Več »ne« pri stabilnem okolju.	/
t)	V našem podjetju je doseganje ciljev v zvezi z raznolikostjo (t.j. spodbujanje raznolikosti in sprejemanja drugačnih in/ali učinkovito upravljanje raznolikosti) eden od kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti managerjev.	Večji delež negativnih odgovorov pri velikih podjetjih.	/	/	/	/
u)	Menimo, da je v našem podjetju upravljanje raznolikosti zaposlenih potrebno.	/	/	/	/	/
v)	Za namene strateškega upravljanja raznolikosti imamo ali bi lahko imeli (če bi se za to odločili) na voljo dovolj finančnih in drugih sredstev.	/	/	Več »da« v multinacionalnih podjetjih.	Več »da« v podjetjih, usmerjenih na tuje trge.	/

Trditev	Velikost podjetja	Glavna dejavnost podjetja	Del		Usmerjenost na tuje trge	Ocena okolja podjetja	Ocena proizvodov/storitve podjetja
			multinacionalnega podjetja	multinacionalnih podjetjih..			
w) Za strateško upravljanje raznolikosti imamo dovolj znanja.	/	/	/	/	/	/	/
x) V našem podjetju poznamo izkušnje drugih podjetij na področju upravljanja raznolikosti.	/	/	Več »da« v multinacionalnih podjetjih..	/	Več »ne« pri stabilnem okolju.	/	/
y) Menimo, da je / bi bilo poznavanje izkušenj drugih podjetij na področju upravljanja raznolikosti za naše podjetje koristno.	/	/	/	/	/	/	/

Med srednje velikimi in velikimi podjetji je v splošnem nakazan trend razlikovanja v smeri, da so večja podjetja v rahlo večji meri že razmišljala o upravljanju raznolikosti zaposlenih oziroma izvajajo posamezne elemente upravljanja raznolikosti. Statistično značilna razlika med podjetji se pokaže v trditvi, da velika podjetja v večji meri nudijo zaposlenim prilagodljiv delovni čas, če je to glede na naravo dela mogoče – v velikih podjetjih je bilo manj negativnih odgovorov na to trditev. To nakazuje, da so velika podjetja v tem pogledu bolj prožna oziroma jim večji nabor kadrov omogoča večjo prožnost v smislu organiziranja dela. Kot statistično značilno različno pa se je izkazalo tudi ocenjevanje delovne uspešnosti managerjev z vidika doseganja ciljev v zvezi z raznolikostjo, in sicer v smeri, da je v velikih podjetjih v večji meri odgovor na to trditev negativen. Naj opomnimo, da je tudi v srednje velikih podjetjih večina odgovorov negativnih, vendar je delež le-teh nižji kot pri velikih podjetjih.

Z vidika glavne dejavnosti podjetja so se razlike kot statistično značilne pokazale samo v primeru organiziranja izobraževanj za zaposlene z določenimi osebnimi okoliščinami. In sicer je bilo več pritrtilnih odgovorov v storitvenih podjetjih, tudi tukaj pa je treba izpostaviti, da v vseh kategorijah prevladujejo negativni odgovori.

Glede upravljanja raznolikosti statistični test odkrije več razlik med domačimi podjetji in podjetji, ki so del multinacionalnega podjetja. V multinacionalnih podjetjih so v večji meri že razmišljali o upravljanju raznolikosti (delež njihovih odgovorov je približno enakomerno porazdeljen po kategorijah »da«, »neodločen-a« in »ne«), medtem ko v domačih podjetjih prevladujejo negativni odgovori. V multinacionalnih podjetjih imajo tudi v večji meri postavljene kvote za zaposlovanje oseb iz določenih manjšinskih skupin ter oblikovano strategijo upravljanja raznolikosti, čeprav v obeh primerih (ponovno) prevladujejo negativni odgovori (ki kažejo, da teh aktivnosti ne izvajajo oziroma nimajo strategije). Izkazalo se je tudi, da so v multinacionalnih podjetjih v večji meri kot pa v domačih podjetjih odgovorili, da imajo oziroma bi imeli za namene strateškega upravljanja raznolikosti na voljo dovolj finančnih in drugih sredstev (tudi med njimi pa sicer prevladujejo nevtralni odgovori). Skladno z že zapisanim, se je med domačimi in multinacionalnimi podjetji pokazala razlika tudi v tem, da v slednjih v večji meri poznajo izkušnje drugih podjetij na področju upravljanja raznolikosti, čeprav tudi v multinacionalnih podjetjih večinoma le-teh ne poznajo. V celoti gledano so rezultati anketiranja oziroma primerjave domačih in multinacionalnih podjetij pričakovani: konkretnih razlik v samem delovanju ne zaznamo, opazne pa so razlike v pristopu in samem razmišljanju ter (pisnih) usmeritvah k upravljanju raznolikosti v multinacionalnih podjetjih.

Pri analiziranju razlik med podjetji, usmerjenimi na domače oziroma tuje trge, je zaznati manj razlik. Prisotna je razlika pri odgovorih podjetij glede ustvarjanja pogojev, v katerih zaposleni kar se da dobro usklajujejo službeno in zasebno življenje. In sicer je več tovrstnih prizadevanj v podjetjih, ki so usmerjena na tuje trge (je pa v obeh skupinah podjetij zaznati večji delež pritrtilnih odgovorov). Razlika je prisotna tudi v primeru nujenja prilagodljivega delovnega časa, če to le dopušča narava dela – in sicer so primerjalno gledano več prožnosti pokazala podjetja, usmerjena na tuje trge, kar je ponovno skladno s pričakovanji oziroma ugotovitvami iz prejšnjega podpoglavja (6.2.2.). Podobno kot pri prejšnji trditvi, tudi tukaj velja, da so podjetja v obeh skupinah večinoma pozitivno naravnana k tovrstni prožnosti. Na trditev, da imajo dovolj znanja za strateško upravljanje raznolikosti, so v večji meri pritrtila

podjetja, usmerjena na tuje trge. Spomnimo, da podobno velja za multinacionalna podjetja v primerjavi z ostalimi/domačimi. Tudi tukaj velja, da vseeno v obeh skupinah manjšina podjetij ocenjuje, da imajo zadostno količino znanja za strateško upravljanje raznolikosti.

Z vidika ocene svojega poslovnega okolja (stabilno, razmeroma dinamično ali zelo dinamično) so prav tako med podjetji glede upravljanja raznolikosti prisotne določene razlike. Nekoliko presenetljivo se je izkazalo, da v podjetjih, kjer ocenjujejo svoje okolje kot stabilno, v rahlo večji meri cenijo raznolikost zaposlenih kot vrednoto. Treba pa je izpostaviti, da v vseh primerih večina podjetij ceni raznolikost kot vrednoto. Nadalje, razlika se je pokazala pri trditvi, da ima podjetje oblikovano strategijo upravljanja raznolikosti: v primeru stabilnega okolja je v večji meri prisoten odgovor »ne«, kot pa pri podjetjih, katerih okolje je dinamično oziroma zelo dinamično. Skladno s tem je tudi prisotna razlika med podjetji glede na poznavanje izkušenj drugih podjetij na področju upravljanja raznolikosti: v stabilnem okolju je več podjetij na to trditev odgovorilo z »ne«.

V zadnjem sklopu primerjav, torej primerjav podjetij, ki ocenjujejo svoj proizvod (oziroma storitev) kot standardiziran, nekoliko diferenciran ali pa diferenciran in inovativen, so se razlike med odgovori pokazale v nekaj primerih. V podjetjih, kjer je proizvod diferenciran oziroma inovativen, so v večji meri označili, da cenijo raznolikost zaposlenih kot vrednoto. Prav tako takšna podjetja (katerih proizvod je diferenciran oziroma inovativen) v večji meri stremijo k raznolikosti zaposlenih po starosti ter v večji meri ocenjujejo, da je raznolikost po spolu pozitivna. Prav tako si v podjetjih z diferenciranim ali inovativnim proizvodom v rahlo večji meri prizadevajo ustvariti pogoje, v katerih zaposleni kar se da dobro usklajujejo službeno in zasebno življenje ter zaposlenim omogočajo prožni delovni čas, če le narava dela to dopušča. Razlike so torej zaznane, čeprav so v vseh skupinah podjetij (glede na njihov proizvod) podjetja v večji meri nagnjena k pozitivnim odgovorom.

Iz predstavljenih razlik lahko zaključimo, da razlike med določenimi skupinami podjetij sicer obstajajo, vendar so le-te majhne. V vseh skupinah večina podjetij na vidik raznolikosti gleda pozitivno, so pa podjetja z diferenciranimi proizvodi, podjetja v dinamičnem okolju, podjetja usmerjena na tuje trge in podjetja, ki so del multinacionalnega podjetja, rahlo bolj naklonjena upravljanju raznolikosti kot ostale skupine podjetij. Podjetja v Sloveniji torej upravljanja raznolikosti kot strategije večinoma nimajo uvedene, se z njo ne ukvarjajo posebej, čeprav več elementov v svoji praksi pogosto (do določene mere) tudi nevede ali vsaj nesistematično uporabljajo.

Odgovori predstavnikov podjetij torej kažejo, da se le majhen delež podjetij v Sloveniji bolj sistematično ali strateško ukvarja z raznolikostjo zaposlenih, čeprav so podjetja v splošnem do raznolikosti pozitivno naravnana. V podjetjih raznolikost zaposlenih povezujejo z različnimi učinki (vprašanje 3 v anketi). Kot prikazuje spodnja tabela, so med pogostejšimi prisotni odprtost do sprememb, kreativnost in nove ideje, dobro vzdušje, večja učinkovitost in manj napetosti med zaposlene. Po drugi strani pa je izredno malo odgovorov negativnih, torej takšnih, ki raznolikost v podjetju povezujejo z napetostjo med zaposlenimi, težjim uvajanjem sprememb, težavami v komunikaciji, zapletenim vodenjem ali zmanjšani učinkovitosti.

Tabela 13: S čim povezuje razolikost v podjetju

Možni odgovori:	Ne	Da	Odstotek »Da«
a) napetost v timu/kolektivu	266	49	15,6
b) manj napetosti v timu/kolektivu	222	93	29,5
c) odprtost do sprememb	99	216	68,6
d) težje uvajanje sprememb	275	40	12,7
e) večja učinkovitost/produktivnost	208	107	34,0
f) manjša učinkovitost/produktivnost	304	11	3,5
g) težave v komunikaciji	248	67	21,3
h) zapleteno vodenje	268	47	14,9
i) lažje vodenje	276	39	12,4
j) dobro vzdušje	207	108	34,3
k) kreativnost in nove ideje	135	180	57,1
l) drugo: Če raznolikosti ne znamo uravnati, voditi.	0	1	100,0

Tudi komentarji podjetij (Priloga 4) kažejo načeloma pozitiven odnos do raznolikosti zaposlenih oziroma do upravljanja raznolikosti, čeprav obstaja mnenje, da je v določenih primerih raznolikost težko uporabiti v prid podjetja oziroma jo izkoristiti kot poslovno priložnost. Tako so npr. zapisali, da si podjetja v težki proizvodnji (predvsem industriji, ki terja težko fizično delo) težko predstavljajo uvedbo raznolikosti (npr. po spolu). Nekaj jih je posebej izpostavilo, da je panoga dejavnosti oziroma sama dejavnost podjetja zaradi fizično naporega dela neprimerna za ženske in posledično ženskam ne morejo nuditi enakih možnosti za zaposlitev. Za storitvena podjetja izpostavljajo, da vsi zaposleni niso primerni za stik z odjemalci. Sočasno podjetja navajajo, da je raznolikost v glavnem dobrodošla, da imajo z njo večinoma dobre izkušnje, saj zaposlujejo raznoliko glede na spol, starost in tudi narodnost. Pri slednji sicer eksplicitno izpostavljajo dve vrsti ovir: administrativne ovire (npr. delovno dovoljenje) in vidik komuniciranja, drugače pa naj zaposlovanje oseb drugih narodnosti in/ali rase ne bi bilo vprašljivo. Nekaj podjetij omeni svoje dobre izkušnje z zaposlenimi, ki so različnih narodnosti in izrazi zadovoljstvo z delom tujcev. Naj še omenimo komentar enega podjetja, ki je zaposlovalo ljudi iz različnih koncev Evrope, ki je izpostavilo, da se razlika v kulturi odraža pri delu, in da različne obljube lahko pomenijo različno glede na to, ali je oseba iz zahodne ali vzhodne, morda južne Evrope. Isto podjetje je poudarilo, da ne zaposluje glede na osebne okoliščine, ampak glede na usposobljenost zaposlenega in njegovega doprinosa k podjetju oziroma kolektivu.

Kot pomemben sklop komentarjev pa moramo izpostaviti tudi tiste, ki so manj naklonjeni upravljanju raznolikosti zaposlenih oziroma priložnosti le-tega še niso zaznali. Podjetja v tovrstnih komentarjih (Priloga 4) ocenjujejo, da raznolikost sama po sebi nima mesta v poslovodenju, saj je konkurenca preostra in trg neusmiljen, zaradi česar se nimajo časa ukvarjati s tem vprašanjem. Menijo, da je v času, ko se številna podjetja ubadajo z ohranitvijo delovnih mest in z lastnim preživetjem, za upravljanje raznolikosti zaposlenih škoda časa in energije, in da je le-to v kriznih časih sekundarnega pomena. Nekaj podjetij meni, da upravljanje raznolikosti za njihovo panogo dejavnosti ne pride v poštev; to velja za nekatera podjetja v težki industriji in podjetja, ki ponujajo specifične storitve. Spet tretja podjetja menijo, da je raznolikost povezana z bolj zapletenim vodenjem. Izpostaviti pa je

treba, da so tovrstni komentarji glede na celoten vzorec podjetij maloštevilni, in da ne izražajo splošnega pogleda na temo.

6.3 Sklep

Večina srednje velikih in velikih podjetij v Sloveniji o upravljanju raznolikosti (še) ni razmišljala. Posledično v zvezi s tem nimajo postavljenih ciljev, k doseganju katerih bi bili zavezani managerji, in ne oblikovane strategije upravljanja raznolikosti. Ker o tej tematiki v glavnem še niso razmišljali, se v večini podjetij tudi niso mogli opredeliti, ali je upravljanje raznolikosti v njihovem podjetju potrebno. V slabi polovici podjetij so mnenja, da bi bilo poznavanje praks drugih podjetij zanje koristno.

Večina anketiranih podjetij raznolikost zaposlenih glede na osebne okoliščine načeloma (predvsem ko ni izpostavljena konkretna osebna okoliščina) vrednoti kot pozitivno, pri čemer so najbolj pozitivno naravnana do raznolikosti glede na spol, sledita pa starost in konjički. Pri raznolikosti glede na narodnost so že zadržana oziroma v veliki meri neodločena.

Čeprav se slovenska podjetja v glavnem upravljanja raznolikosti ne lotevajo sistematično in strateško, mnoga (vede ali nevede, a v glavnem stihijsko) uporabljajo posamične ukrepe s tega področja. K raznolikosti zaposlenih glede na osebne okoliščine (predvsem glede na starost in spol) stremijo na primer pri oblikovanju delovnih timov in delno pri zaposlovanju, čeprav kvot za zaposlitev oseb iz skupin, ki so v podjetju ali širši družbi manj zastopane, večina ne uporablja. V opaznem deležu anketiranih podjetij zaposlenim omogočajo koriščenje dopusta za verske praznike, ki po slovenski zakonodaji niso dela prosti dnevi, koriščenje več prostih dni za družinske dogodke oziroma obveznosti, kot to omogoča zakonodaja, prilagodljiv delovni čas (če narava dela to omogoča) in si nasploh prizadevajo ustvariti pogoje, v katerih lahko zaposleni kar se da dobro usklajujejo službeno in družinsko/zasebno življenje. V večini podjetij pa ne izvajajo posebnih izobraževanj za zaposlene z določenimi osebnimi okoliščinami, ne spodbujajo uvajanje neformalnih mrež zaposlenih glede na osebne okoliščine, nimajo vpeljane mentorske sheme za manj zastopane skupine zaposlenih in ne izvajajo trženjskih akcij, usmerjenih izrecno k manj zastopanim skupinam ljudi v družbi oziroma skupini potencialnih odjemalcev.

Večina podjetij v Sloveniji ne pozna izkušenj drugih podjetij na tem področju ali pa jih pozna slabo. Med ovirami za doseganje večje raznolikosti zaposlenih in za upravljanje raznolikosti so podjetja poleg pomanjkanja znanja, (le) deloma pa tudi finančnih sredstev, omenila panoge dejavnosti, ki so lahko tipično moške (npr. določena delovna mesta v težki industriji, gradbeništvu in podobno) ali bolj ženske (določene storitvene panoge), oziroma pomanjkanje ponudbe dela s strani določenega spola v nekaterih dejavnostih (npr. s strani moških v trgovinski dejavnosti).

Izhodišča in uveljavljene prakse upravljanja raznolikosti pa se med določenimi skupinami podjetij nekoliko razlikujejo, a so razlike praviloma majhne. Velika podjetja zaposlenim v nekoliko večji meri nudijo prilagodljiv delovni čas kot srednje velika podjetja. Podjetja v storitvenih panogah v nekoliko večji meri izvajajo izobraževanja s področja enakih možnosti in raznolikosti kot proizvodna podjetja. Podjetja, ki so usmerjena na tuje trge, in podjetja, ki

poslujejo v bolj dinamičnem okolju in/ali ponujajo pretežno diferencirane ali inovativne proizvode/storitve, imajo nekoliko več znanja s področja upravljanja raznolikosti kot druga podjetja; upravljanja raznolikosti se lotevajo bolj strateško, zaposlenim nudijo nekoliko boljše pogoje za usklajevanje službenega in zasebnega življenja ter več prožnosti pri delovnem času kot podjetja, ki ponujajo pretežno standardizirane proizvode/storitve in/ali so usmerjena pretežno na domači trg. Domača podjetja po poznavanju tematike in po strateškemu pristopu k upravljanju raznolikosti zaostajajo za podjetji, ki so del multinacionalnega podjetja. Prednost hčera ali podružnic multinacionalk pri pristopu in samem razmišljanju o upravljanju raznolikosti ter (pisnih) usmeritvah na tem področju pa nekoliko splahni, ko opazujemo samo delovanje oziroma konkretne ukrepe na tem področju.

Z raznolikostjo zaposlenih se sistematično ali strateško ukvarja le majhen delež podjetij v Sloveniji, čeprav so podjetja v splošnem do raznolikosti pozitivno naravnana. V anketiranih podjetjih raznolikost zaposlenih povezujejo z različnimi učinki, med katerimi so odprtost do sprememb, kreativnost in nove ideje, dobro vzdušje, večja učinkovitost in manj napetosti med zaposlenimi. Relativno malo podjetij raznolikost v podjetju povezuje z napetostjo med zaposlenimi, težjim uvajanjem sprememb, težavami v komunikaciji, zapletenim vodenjem ali zmanjšano učinkovitostjo.

7 Sklep s priporočili za podjetja

Zagotavljanje enakih možnosti vsem osebam, ne glede na njihove osebne okoliščine, se s strani države in podjetij skuša doseči predvsem s poudarjanjem veljavnosti zakonov in drugih predpisov. Na podlagi analize mednarodne in domače pravne ureditve je mogoče sklepati, da je zakonodaja relativno ustrezna, saj varuje posameznike pred diskriminatornimi ravnanji. Večji problem kot sama določila zakonodaje je v njenem izvajanju in nadzoru. Že sodna praksa kaže na to, da je tovrstnih primerov pred slovenskimi sodišči relativno malo, kar pa ne pomeni, da jih ni. Ravno obratno: tako raziskave kot pričevanja posameznikov pričajo o temu, da so diskriminatorna ravnanja v slovenskih organizacijah prisotna, zlasti do določenih ranljivejših skupin, kot so, denimo, mlajše ženske. Vendar zaradi različnih dejavnikov, med katerimi je najpogostejši strah pred izgubo zaposlitve, se tovrstna ravnanja bodisi ne prijavijo inšpektoratu za delo bodisi ne vodijo do sodnih sporov. Zato bi bilo treba okrepiti dejansko izvajanje pravnega varstva zaposlenih, pri čemer bi moral inšpektorat za delo okrepiti svojo vlogo tako pri preprečevanju kot pri kaznovanju nedopustnih diskriminatornih ravnanj.

Zakonodaja in ukrepi na ravni podjetij (lahko) gredo še korak naprej od predpisovanja enake obravnave posameznikov in se usmerijo k spodbujanju zaposlovanja ali druge posebne obravnave skupin ljudi, ki glede na določene osebne okoliščine predstavljajo manjšino in hkrati tveganje za pojav diskriminacije. V slednjem primeru govorimo o afirmacijskih akcijskih programih in ukrepih. Od začetka devetdesetih let 20. stoletja pa so se predvsem večja in mednarodna podjetja usmerila v prilagajanje odnosov in procesov v družbi ali podjetju na način, ki omogoča izrabljanje potencialov raznolikosti v smeri izboljševanja rezultatov, kar imenujemo upravljanje raznolikosti.

Anketna raziskava na vzorcu 318 srednje velikih in velikih podjetij v Sloveniji in raziskava, izvedena s polstrukturiranim intervjuvanjem 20 slovenskih podjetij, sta pokazali, da večina srednje velikih in velikih podjetij v Sloveniji upravljanju raznolikosti (še) ne posveča svoje pozornosti. Mnoga slovenska podjetja sicer vede ali nevede, a v glavnem stihijsko, uporabljajo posamične ukrepe s tega področja, vendar jih le majhen (približno 9-odstoten) delež raznolikost upravlja strateško ali sistematično. Večina podjetij ne izvaja posebnih izobraževanj za zaposlene z določenimi osebnimi okoliščinami, ne spodbuja uvajanja neformalnih mrež zaposlenih glede na osebne okoliščine in nima vpeljane mentorske sheme za slabše zastopane skupine zaposlenih. Kvot ali pisnih usmeritev glede zaposlitve oseb iz skupin, ki so v podjetju ali širši družbi manj zastopane, večina podjetij ne uporablja, so pa na raznolikost (predvsem glede na spol in starost) pozorni pri oblikovanju delovnih timov. Večina podjetij meni, da zaposlenim nudijo razmeroma dobre možnosti usklajevanja službenih obveznosti z zasebnim življenjem.

Izhodišča in uveljavljene prakse upravljanja raznolikosti se med določenimi skupinami podjetij nekoliko razlikujejo, a so razlike praviloma majhne. Tako na primer podjetja v storitvenih dejavnostih v nekoliko večji meri izvajajo izobraževanja s področja enakih možnosti in raznolikosti kot proizvodna podjetja. Podjetja, ki so usmerjena na tuje trge, poslujejo v bolj dinamičnem okolju in/ali ponujajo pretežno diferencirane ali inovativne proizvode/storitve imajo nekoliko več znanja s področja upravljanja raznolikosti kot ostala podjetja. Zaposlenim nudijo nekoliko boljše pogoje za usklajevanje službenega in zasebnega

življenja in več prožnosti pri delovnem času kot podjetja, ki ponujajo pretežno standardizirane proizvode/storitve in/ali so usmerjena pretežno na domači trg.

Večina anketiranih podjetij raznolikost zaposlenih glede na osebne okoliščine načeloma vrednoti kot pozitivno in raznolikost povezujejo z različnimi učinki, med katerimi so odprtost do sprememb, kreativnost in nove ideje, dobro vzdušje, večja učinkovitost ter manj napetosti v kolektivu. Med pglavitnimi ovirami za doseganje večje raznolikosti zaposlenih in za upravljanje raznolikosti so podjetja poleg nepoznavanja primerov dobrih praks ter pomanjkanja znanja, (le) deloma pa tudi finančnih sredstev, omenila panoge dejavnosti, ki so lahko tipično moške ali bolj ženske, oziroma pomanjkanje ponudbe dela s strani določenega spola v nekaterih dejavnostih.

Izkušnje podjetij v tujini kažejo, da je pri snovanju strategije upravljanja raznolikosti smiselno pristopiti celovito. Podjetja, ki so na tem področju korak pred drugimi, so raznolikost zaposlenih uvrstila med jasno definirane, zaposlenim dobro poznane vrednote podjetja. Ožje vodstvo mora strategijo upravljanja raznolikosti uskladiti s poslovnimi cilji in poslovno strategijo podjetja, hkrati pa zagotoviti, da je strategija upravljanja raznolikosti skladna z različnimi politikami v podjetju (npr. s plačno politiko, politiko nagrajevanja, politiko zaposlovanja in podobno).

Raziskave, ki so bile v zadnjih dveh desetletjih izvedene med podjetji v tujini kažejo, da si lahko podjetje pozitivne sadove upravljanja raznolikosti obeta le, če so z vrednotami in celotno strategijo upravljanja raznolikosti seznanjeni vsi zaposleni, ki so aktivno vključeni v različne procese. Da raznolikost kot vrednoto ponotranjijo tudi zaposleni, je potrebno celoten »paket« napolniti z vsebino. To naj podjetje naredi z oblikovanjem več različnih skupin in timov, ki so homogeni z vidika ene osebne okoliščine (npr. starševstvo) in heterogeni z vidika drugih osebnih okoliščin. Manj formalno povezovanje zaposlenih glede na hobije in interese bo pripeljalo do boljšega pretoka informacij med raznolikimi zaposlenimi ter pomagalo razbiti morebitne stereotipe.

Če za doseganje ciljev in izvajanje različnih nalog na eni strani ni vzpostavljene jasne odgovornosti na različnih ravneh managementa in sistema ocenjevanja napredka oziroma mehanizma nadzora, na drugi strani pa ni ustreznega sistema nagrajevanja, bo strategija najbrž obstala na ravni deklarativnih usmeritev in načrtov (t. j. na papirju), podjetje pa bo deležno izgubljenih priložnosti. Sheme nagrajevanja naj ne bodo le denarne, ampak naj upoštevajo, da lahko zaposleni vidijo koristi/nagrade tudi v prožnih oblikah dela, priznanju ali transparentnemu napredovanju na višji položaj. Sheme nagrajevanja naj bodo glede kriterijev in koristi univerzalne in ne usmerjene zgolj v manjšo skupino zaposlenih z določeno osebno okoliščino. Številčni cilji (t. j. kvote) glede napredovanja ali zaposlovanja oseb z določeno osebno okoliščino so po izkušnjah podjetij manj priporočljivi.

Eno od vprašanj, ki v teoriji nima enoznačnega odgovora, je, ali naj se vodstvo usmeri predvsem v izkoriščanje potenciala raznolikosti zaposlenih, ki že obstaja v podjetju ali drugi organizaciji, ali naj raznolikost zaposlenih še dodatno spodbuja ali načrtuje (npr. v obliki opisnih ali številčnih usmeritev pri zaposlovanju). Odgovor na to vprašanje je smiselno iskati v povezavi s poslovno idejo in ne na splošno. Raznolikost je smiselno dodatno spodbujati ali načrtovati predvsem takrat, ko ima vodstvo videnje, kako bi to lahko pripomoglo k

uresničitvi poslovnih idej in strategij (na primer, pri vstopu na tuje trge ali pri reševanju slabega vzdušja v skupini). Pri tem pa je treba upoštevati tudi veljavno zakonodajo, da ne bi predlagani in uresničeni ukrepi v tej smeri pomenilo kršitve kandidatov in/ali zaposlenih. Odgovor je prav tako odvisen od poslovnega okolja podjetja in vrst proizvodov in/ali storitev, ki jih ponuja. Bolj dinamično in konkurenčno kot je poslovno okolje in bolj inovativne ter kreativne kot naj bi bile rešitve, večjo priložnost praviloma predstavlja raznolikost zaposlenih. Raznolikost zaposlenih namreč ustvarja relativno odprto delovno okolje in zmanjšuje slepo sledenje ali »čredno obnašanje«. Raznolikost pripomore k večji odprtosti do novih znanj, večji raznolikosti miselnih vzorcev in s tem k več inovativnim idejam, boljšemu prilagajanju željam in pričakovanjem raznolikih poslovnih partnerjev in odjemalcev ter k dobri javni podobi podjetja. Prednosti, ki jih prinaša raznolikost zaposlenih, pa so praviloma manjše (tveganja pa višja) za podjetja s standardiziranimi procesi proizvodnje, ki so naravnana pretežno storilnostno, in katerih konkurenčna prednost (ali dohajanje konkurence) temelji predvsem na nizkih stroških dela.

Spoštovanje in nagovarjanje raznolikosti naj ne bosta rezervirana le za zaposlene, ampak je smiselno ta način razmišljanja prenesti tudi v odnos do kupcev/odjemalcev in poslovnih partnerjev. Raziskava enega od trgovskih podjetij je pokazala, da je optimalna struktura zaposlenih glede na starost podobna starostni strukturi odjemalcev, kar bi morda lahko pojasnili z izrazom »podobnost prodaja«. Podjetja lahko eno od svojih tržnih niš najdejo v nagovarjanju relativno ozke skupine odjemalcev, ki se glede na določeno osebno okoliščino (npr. etnično ali versko pripadnost ali spolno usmerjenost) razlikujejo od večinske populacije na nekem geografskem območju. Pri tem lahko gre ali za oblikovanje posebne blagovne znamke ali zgolj za usmerjeno oglaševanje. Izkušnje podjetij narekujejo, da naj (že obstoječa) podjetja manjšinske skupine odjemalcev osvajajo tako, da jih nagovarjajo prek medijev, ki so specializirani za to manjšinsko skupino, in ne v splošnih medijih, prek katerih dostopajo do celotne skupine odjemalcev. Slednje bi namreč lahko od nakupa odvrglo del večje skupine odjemalcev.

8 Literatura in viri

Literatura

- Evropska Komisija. 2012. *Women in economic decision-making in the EU: Progress report*. A Europe 2020 initiative. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Devetak, Silvo, ur. 2007. *Zgodba o uspehu s priokusom grenkobe – diskriminacija v Sloveniji*. Maribor: Iscomet – Inštitut za etnične in regionalne študije.
- Diamond Milton. 1993. Homosexuality and bisexuality in different populations. *Archives of Sexual Behavior* 22 (4): 291-310.
- Dolenc, Primož (ur.). 2011. *Diskriminacija na trgu dela v Sloveniji*. Koper: Fakulteta za management.
- Gardenswartz, Lee in Anita Rowe. 1998. *Managing diversity: A complete desk reference and planning guide*. New York: McGraw-Hill.
- Gates, Gary J. 2006. *Same-sex Couples and the Gay, Lesbian, Bisexual Population: New Estimates from the American Community Survey*. The Williams Institute on Sexual Orientation Law and Public Policy, UCLA School of Law. [Http://www2.law.ucla.edu/williamsinstitute/publications/SameSexCouplesandGLBpopACS.pdf](http://www2.law.ucla.edu/williamsinstitute/publications/SameSexCouplesandGLBpopACS.pdf) (Februar 2011).
- Greif, Tatjana. 2009a. *Dobre prakse v Sloveniji; Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju*. Ljubljana: Škuc. [Http://www.raznolikost.org/publikacije/prirocnik_dobreprakse.pdf](http://www.raznolikost.org/publikacije/prirocnik_dobreprakse.pdf) (maj 2011)
- Greif, Tatjana. 2009b. *Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju: Smernice za delodajalce in sindikate*. Ljubljana: Škuc. <http://www.raznolikost.org/publikacije/prirocnik-progress.pdf>
- Hellriegel, Don, Slocum, John W. in Rochard W. Woodman. 2001. *Organizational behaviour*. 9. Izdaja. Cincinnati: South Western.
- Joloza, Theodore, Joanne Evans in Rachel O'Brien. 2010. *Measuring Sexual Identity: An Evaluation Report*. The Office for National Statistics (ONS). [Http://www.statistics.gov.uk/articles/nojournal/measuring-sexual-identity-report.pdf](http://www.statistics.gov.uk/articles/nojournal/measuring-sexual-identity-report.pdf) (februar 2011).
- Kandola, Rajvinder in Johanna Fullerton. 1998. *Diversity in action: managing the mosaic*. Wiltshire: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Kogovšek, Neža in Brankica Petković. 2007. *O diskriminaciji*, priročnik za novinarke in novinarje. Ljubljana: Mirovni inštitut in Inštitut za sodobne družbene in politične študije.
- Kresal, Barbara. 2008. Pomen prakse Sodišča ES glede prepovedi diskriminacije na področju dela in socialne varnosti. *Pravna praksa* 27 (12): 78–80.
- Mandelj, Barbara. 2008. *Invalidom prijazna trgovina*. Časomer, julij-avgust 2008, št. 4, str.18.
- Mandelj, Barbara. 2011. *Zaposlovanje invalidov kot priložnost za integracijo*. Prispevek na konferenci. Interno gradivo podjetja Mercator IP.
- Mathis, Tobert L. in John Harold Jackson. 2008. *Human resource management*. Mason: Thomson South-Western.
- Mavin, Sharon in Gill Girling. 2000. What is managing diversity and why does it matter? *Human Resource Development International* 3 (4), str. 419-33.
- McEnrue, Marry Pat. 1993. Managing Diversity: Los Angeles Before and After the Riots. *Organizational Dynamics* 21 (3): 18-29.

- McCracken, Douglas M.. 2001. *Winning the Talent War for Women - Sometimes It Takes a Revolution*. V: Harvard Business Review on Managing Diversity. Boston: Harvard Business School Press, str. 171-187.
- Mežnar, Špelca. 2010. Odškodnina v primeru kršitve prepovedi diskriminacije in mobinga. *Delavci in delodajalci: revija za delovno pravo in pravo socialne varnosti* 2-3 (10): 439–58.
- Miller, Doug. 1996. *Equality Management—Towards a Materialist Approach*. *Gender, Work and Organization* 3(4): 202–214.
- Mor Barak, Michalle E. 2011. *Managing diversity. Toward a globally inclusive workplace*. London: Sage.
- Mullins, Laurie. 2007. *Management and organisational behaviour*. Harlow: Pearson Education.
- Murgel Jasna. 2007. *Vodnik po pravicah žrtev diskriminacije na etnični in verski podlagi v Sloveniji*. Maribor: Iscomet – Inštitut za etnične in regionalne študije.
- Phillips, Laurie. 2010. *Entirely Comfortable With Its Orientation: Subaru's Successful History Of Gay/Lesbian Integrated Marketing Communications*. Case Study awarded by the second prize by Arthur W. Page Society at Case study competition. [Http://www.awpagesociety.com/images/uploads/Subaru_Case_Study.pdf](http://www.awpagesociety.com/images/uploads/Subaru_Case_Study.pdf) (februar 2011).
- Richard, Orlando C. in Nancy Brown Johnson. 2001. *Understanding The Impact Of Human Resource Diversity Practices On Firm Performance*. *Journal of Managerial Issues* 13 (2): 177-195.
- Thomas, David A. 2004. *Diversity as Strategy*. *Harvard Business Review* 82 (9).
- Thomas, R. Roosevelt Jr. 1990. *From Affirmative Action to Affirming Diversity*. *Harvard Business Review*, 68(2): 107-17.
- Tilker, Lutz. 2010. *Managing diversity. Attaining competitive advantage through diversity*. A study by Spencer Stuart. <http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/diversity-EN.pdf> (februar 2011).
- Trstenjak, Verica. 2010. *Novejša sodna praksa Sodišča EU na področju prepovedi diskriminacije pri zaposlovanju*. *Delavci in delodajalci* 2-3 (10): 167 – 188.

Pravni viri

- Ustava Republike Slovenije. *Uradni list RS*, št. 331/1991-1, 42/1997, 66/2000, 24/2003, 69/2004, 68/2006.
- Pogodba o delovanju EU. *Uradni list EU*, št. C 83/2010.
- Amsterdamska pogodba. *Uradni list EU*, št. C 340/1997.
- Listina EU o temeljnih pravicah. *Uradni list EU*, št. C 306/2007.
- Direktiva o rasni enakopravnosti 2000/43/ES z dne 29. 6. 2000 o izvajanju načela enakega obravnavanja oseb ne glede na raso ali narodnost. *Uradni list EU*, št. L 180.
- Direktiva o enakopravnosti v zaposlovanju 2000/78/ES z dne 27. 11. 2000 o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu. *Uradni list EU*, št. L 303, 02/02/2000.
- Splošna deklaracija o človekovih pravicah. Sprejeta 10. decembra 1948 v GS OZN.
- Deklaracija o odpravi vseh oblik nestrpnosti in diskriminacije na podlagi vere. Sprejeta 25. novembra 1981 v GS OZN.
- Mednarodni pakt o državljskih in političnih pravicah. *Uradni list RS*, št. 13/93.

Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah. *Uradni list RS*, št. 35/92 - MP, št. 9/92.

Okvirna konvencija o pravicah narodnih manjšin. *Uradni list RS-MP*, št. 4/1998.

Evropska socialna listina. *Uradni list RS*, št. 24/1999.

Evropska konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin. *Uradni list RS-MP*, št. 7/1994.

Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS*, št., 42/2002, 103/2007. Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja. *Uradni list RS*, št. 50-2295/2004.

Kazenski zakonik. *Uradni list RS*, št. 63/1994, 23/1999, 40/2004, 37/2005 Odl. US: U-I-335/02-20, 17/2006 Odl. US: U-I-192/04-16.

Zakon o medijih (ZMed). *Uradni list RS*, št. od 35/2001 do 90/2010.

Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja. *Uradni list RS*, št. 50/2004, 61/2007.

Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov. *Uradni list RS*, št. 16/2007, 287/2011.

Uredba o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov. *Uradni list RS*, št. 32/2007, 21/2008.

Viri

B&Q. 2010. Social Responsibility Policy.
[Http://www.diy.com/diy/jsp/corporate/pdfs/social_responsibility.pdf](http://www.diy.com/diy/jsp/corporate/pdfs/social_responsibility.pdf) (februar 2011).

B&Q. 2011. About B&Q. <http://www.diy.com/diy/jsp/corporate/content/about/index.jsp> (februar 2011).

Best Companies. 2011. [Http://www.bestcompanies.co.uk/](http://www.bestcompanies.co.uk/) (marec 2011).

Canada's top 100. 2011. [Http://www.canadastop100.com/](http://www.canadastop100.com/) (marec 2011).

Canada's top 100. 2011. [Http://www.canadastop100.com/diversity/](http://www.canadastop100.com/diversity/) (februar 2011).

CSR Europe. 2004. Supplier diversity, IBM UK Ltd.
http://www.csreurope.org/solutions.php?action=show_solution&solution_id=9 (februar 2011).

Deloitte. 2012. Women's initiative.
[Http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Womens-Initiative/index.htm](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Womens-Initiative/index.htm) (maj 2012)

DiversityInc. 2011. [Http://diversityinc.com](http://diversityinc.com) (marec 2011).

Fortune. 2011. Best Companies to Work For.
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/> (marec 2011).

HR Leader. 2009. Cultural Diversity, IBM style.
<http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/74/OC021774.asp?Type=60&Category=903> (februar 2011).

IBM. 2011. [Http://www.ibm.com](http://www.ibm.com) (februar 2011).

Luckmann Jagodič, Barbara. 2008. *Fleksibilne oblike dela, IBM Slovenija*. Prispevek na 3. strokovnem posvetu Urejanje delovnih razmerij v praksi.
[Http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/Luckmann.ppt](http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/Luckmann.ppt) (februar 2011).

Mercator. 2011. [Http://www.mercator.si/](http://www.mercator.si/) (februar 2011).

Paul Hastings. 2011. *Breaking the glass ceiling: Women in the boardroom*. Europe. Washington, D.C.: Paul Hastings.
[Http://www.paulhastings.com/publicationDetail.aspx?publicationID=2036](http://www.paulhastings.com/publicationDetail.aspx?publicationID=2036)

Poglobljeni intervju z Barbaro Mandelj, vodjo kadrovske službe na podjetju Mercator IP.

Poglobljeni intervju z Nevenko Ostarjaš, direktorico kadrovske službe v IBM Slovenija d.o.o.,

- Strategic Diveristy. 2010. *Diverse Company Profiles – IBM*.
http://www.strategicdiversity.com/Diverse_Company_Profiles_IBM.htm (februar 2011).
- SURS 2010. Statistični register delovno aktivnega prebivalstva (SRDAP).
Http://www.stat.si/tema_demografsko_trg_dap.asp (februar 2011).
- SURS 2011a. Popis prebivalstva 2002.
<Http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Popis2002/Popis2002.asp> (februar 2011).
- SURS 2011b. Centralni register prebivalstva.
Http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/05_osnovni_podatki_preb/05_05A10_prebivalstvo_cetr/05_05A10_prebivalstvo_cetr.asp (februar 2012).
- SURS 2012a. Poslovanje podjetij po dejavnostih storitev in velikosti glede na število oseb, ki delajo (SKD 2008), Slovenija, letno.
Http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1450631S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/02_14157_SSP/03_14506_letna_razredi/&lang=2 (10. 2. 2012).
- SURS 2012b. Poslovanje podjetij po področjih industrijskih dejavnosti in po velikostnih razredih podjetij glede na število oseb, ki delajo (SKD 2008), Slovenija, ZAČASNI PODATKI 2010.
Http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1450630S_2010&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/02_14157_SSP/03_14506_letna_razredi/&lang=2 (10. 2. 2012.)
- ŠKUC. 2006. *Analiza rezultatov vprašalnika o odnosu do diskriminacije v zaposlovanju in na trgu dela*. Elaborat. Pobuda EQUAL, Razvojno partnerstvo »Partnerstvo za enakost« . Ljubljana: ŠKUC.
- ŠKUC. 2007. *Analiza rezultatov vprašalnika o odnosu do diskriminacije v zaposlovanju in na trgu dela – 2. del, primerjalna analiza*. EU pobuda EQUAL, Razvojno partnerstvo »Partnerstvo za enakost«. Ljubljana: ŠKUC.
- Top Employers for Working Families. 2011.
<Http://www.topemployersforworkingfamilies.org.uk/> (maj 2011).
- US DOL. 2012. *The Executive Order 11246*. United States Department of Labor.
<Http://www.dol.gov/compliance/laws/comp-eeo.htm> (marec 2012).
- Višje delovno sodišče. *Sklep Pdp 493/2004*.
- Višje delovno sodišče. *Sklep. Pdp 896/2005*.
- Višje delovno sodišče. *Sodba in sklep Pdp 613/2006*.
- Višje delovno sodišče. *Sodba in sklep Pdp 823/2006*
- Višje delovno sodišče. *Sodba Pdp 358/2008*.
- Višje sodišče. *Sodba I Cp 460/2008*.
- Vrhovno sodišče. *Sodba Ips 153/2003*.
- Vrhovno sodišče. *Sodba Ips 265/2006*.
- Where to Work. 2011. <Http://www.wheretowork.com/top50/> (marec 2011).

PRILOGE

Priloga 1: Polstrukturirani vprašalnik za poglobljeni intervju s srednje velikimi in velikimi slovenskimi podjetji

Na Fakulteti za management Koper izvajamo projekt z naslovom Upravljanje raznolikosti v slovenskih podjetjih – raziskovalna analiza. V ta namen izvajamo tudi pričujoči intervju, s katerim želimo od delodajalcev pridobiti informacije vaših pogledih na obstoj in pomen raznolikosti v podjetju, o ukrepih, usmerjenih k raznolikosti, ki se v podjetjih uporabljajo in o snovanju strategij upravljanja raznolikosti.

Raznolikost zajema razlikovanje med dvema ali več osebami glede na različne osebne okoliščine kot so rasa, barva kože, spol, starost, etnična pripadnost, narodnost, veroizpoved, spolna usmerjenost, zakonski stan, starševstvo, dohodek/premoženje, politično ali drugo prepričanje in osebni stil. **Upravljanje raznolikosti** razumemo kot prilagajanje odnosov, procesov in organizacijskih struktur v podjetju v smeri, ki omogoča čim boljše izrabo potenciala raznolikih posameznikov v podjetju in doseganja najboljših sinergijskih učinkov.

1. Pravno-organizacijska oblika:

- a) s.p. ali osebna družba
- b) družba z omejeno odgovornostjo, d.o.o.
- c) delniška družba, d.d.
- d) druga kapitalska družba
- c) drugo (zavod, društvo)

2. Velikost:

- a) od 50 do 249 zaposlenih
- b) nad 250 zaposlenih

3. Panoga dejavnosti podjetja:

- A KMETIJSTVO IN LOV, GOZDARSTVO, RIBIŠTVO
- B RUDARSTVO
- C PREDELOVALNE DEJAVNOSTI
- D OSKRBA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, PLINOM IN PARO
- E OSKRBA Z VODO, RAVNANJE Z ODPLAKAMI IN ODPADKI, SANIRANJE OKOLJA
- F GRADBENIŠTVO
- G TRGOVINA, VZDRŽEVANJE IN POPRAVILA MOTORNIH VOZIL
- H PROMET IN SKLADIŠČENJE
- I GOSTINSTVO
- J INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI
- K FINANČNE IN ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI
- L POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI
- M STROKOVNE, ZNANSTVENE IN TEHNIČNE DEJAVNOSTI
- N DRUGE RAZNOVRSTNE POSLOVNE DEJAVNOSTI
- O DEJAVNOST JAVNE UPRAVE IN OBRAMBE, DEJAVNOST OBVEZNE SOCIALNE VARNOSTI
- P IZOBRAŽEVANJE
- Q ZDRAVSTVO IN SOCIALNO VARSTVO
- R KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI

5 DRUGE DEJAVNOSTI

4. Delovno mesto intervjuvanca v podjetju: _____

Vaše poslovno okolje bi označili kot:

stabilno in predvidljivo z vidika pričakovanj in želj naročnikov

razmeroma dinamično z vidika pričakovanj in želj naročnikov

zelo dinamično z vidika pričakovanj in želj naročnikov

5. Kakšen je vaš proizvod / storitev:

standardiziran

nekoliko diferenciran

precej diferenciran ali inovativen

6. Prosim ocenite stopnjo raznolikosti, ki jo glede na naslednje osebne okoliščine zaznavate v vašem podjetju.

	Raznolikosti ni (je ne zaznamo)	Opazna je majhna raznolikost	Opazna je precejšnja raznolikost
a) Spol	1	2	3
b) Starost	1	2	3
c) Rasa	1	2	3
d) Etnična pripadnost	1	2	3
e) Fizične omejitve pri delu	1	2	3
f) Omejitve pri delu, ki so psihične narave	1	2	3
g) Spolna naravnost	1	2	3
h) Veroizpoved	1	2	3
i) Zakonski stan	1	2	3
j) Starševski status	1	2	3
k) Kraj prebivališča	1	2	3
l) Osebni stil (stil oblačenja, komuniciranja itn.)	1	2	3
m) Hobiji	1	2	3
n) Izobrazba	1	2	3
o) Delovne izkušnje	1	2	3
p) Plača	1	2	3

7. Prosim, da za vaše podjetje navede sledeče podatke (če so dostopni):

a) delež žensk v podjetju: _____

b) delež žensk na vodilnih položajih (prva in druga raven upravljanja) _____

c) delež starejših od 50 let v podjetju: _____

d) delež mlajših od 25 let v podjetju: _____

e) delež zaposlenih s pridobljeno stopnjo invalidnosti (s strani invalidske komisije): _____

8. Ali ima za vaše podjetje pojem raznolikost zaposlenih (t.j. medsebojna različnost zaposlenih glede na osebne okoliščine) v splošnem poziven ali negativen predznak. Ali za vas pomeni predvsem težavo, ki jo rešujete z ustreznimi pristopi, ali izziv?

9. Ali ima za vaše podjetje raznolikost zaposlenih glede na sledeče značilnosti pozitiven, nevtralen ali negativen predznak?

	nevtralen	pozitiven	negativen	Pojasnilo
a) Spol	1	2	3	
b) Starost	1	2	3	
c) Rasa	1	2	3	
d) Etnična pripadnost	1	2	3	
e) Fizične omejitve	1	2	3	
f) Omejitve psihološke narave	1	2	3	
g) Spolna naravnost	1	2	3	
h) Veroizpoved	1	2	3	
i) Izobrazba	1	2	3	
j) Zakonski stan	1	2	3	
k) Starševski status	1	2	3	
l) Delovne izkušnje	1	2	3	
m) Plača	1	2	3	
n) Kraj prebivališča (stalnega ali začasnega)	1	2	3	
o) Osebni stil (stil oblačenja, komuniciranja)	1	2	3	
p) Hobiji	1	2	3	

10. Ali pri oblikovanju delovnih skupin oziroma timov v vašem podjetju upoštevate katere od prej omenjenih osebnih okoliščin (razen izobrazbe in delovnih izkušenj)?

- a) ne
- b) da
- c) včasih, a ne sistematično

Če je bil podan odgovor b) ali c): Katere? _____

11. Ali se pri zaposlovanju v podjetju uporabljajo kvote, t.j. številčno postavljeni cilji za zaposlitev oseb z določenimi osebnimi okoliščinami?

- a) ne
- b) da
- c) včasih, a ne sistematično

Če je bil podan odgovor b) ali c): Kakšne so te kvote in na katere osebne okoliščine se nanašajo? _____

12. Ali pri zaposlovanju v podjetju sledite določenim opisnim usmeritvam (tj. usmeritvi, da podjetje sledi trendu povečanja/zmanjšanja zaposlenih z določeno osebno okoliščino)?

- a) ne
- b) da
- c) včasih, a ne sistematično

Če je bil podan odgovor b) ali c): Kakšne so te usmeritve in na katere osebne okoliščine se nanašajo? _____

13. Ali je raznolikost v vašem podjetju vključena med sledeče elemente organizacijske strukture in poslovnih strategij?

	da	ne	delno
a) vrednote podjetja	1	2	3
b) organizacijska vizija	1	2	3
c) zavezanost vrhnjega/top managementa	1	2	3
d) jasnost ciljev podjetja	1	2	3
e) jasna odgovornost vodstva	1	2	3
f) ukrepe, usmerjene v učinkovito komuniciranje med zaposlenimi	1	2	3
g) usklajevanje aktivnosti v podjetju	1	2	3
h) ocenjevanje napredka podjetja	1	2	3

14. Ali v vašem podjetju izvajate sledeče ukrepe:

	da	ne	delno
a) Jasna opredelitev enakih možnosti na delovnem mestu kot vrednota podjetja.	1	2	3
b) Jasna opredelitev raznolikosti zaposlenih kot vrednota podjetja.	1	2	3
c) Javno dostopni razpisi za odprta delovna mesta in jasna merila izbora.	1	2	3
d) Ustaljen postopek uvajanja novih sodelavcev.	1	2	3
e) Jasno opredeljeni kriteriji za napredovanja, ki so dostopni vsem zaposlenim.	1	2	3
f) Opredelitev starosti kot ene od kvalifikacijskih meril za napredovanja na vodilne položaje.	1	2	3
g) Obstoj kvot pri napredovanju na vodilne položaje (npr. določen ciljni delež žensk/moških v vodstvenih strukturah).	1	2	3
h) Obstoj opisnih usmeritev pri napredovanju na vodilne položaje (npr. usmeritev, da podjetje sledi trendu povečanja žensk/moških na vodilnih položajih).	1	2	3
i) Upoštevanje ponotranjenja organizacijskih norm in vrednot pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih.	1	2	3
j) Omogočanje dodatnega plačanega dopusta za družinske dogodke/obveznosti kot so prvi šolskih dan, uvajanje otrok v vrtec, poroka, poročno potovanje in podobno.	1	2	3
k) Možnost dogovora za več dopusta za izobraževanje (nad merili, ki jih določa zakon).	1	2	3

l) Enako spodbujanje izkoriščanja očetovskega in materinskega/porodniškega dopusta.	1	2	3
m) Dostopnost fleksibilnih oblik dela za zaposlene (npr. delo od doma, krajši delovni čas, izbira delovne izmene).	1	2	3
n) Nudenje možnosti neplačanega dopusta/odsotnosti za vse zaposlene iz katerega koli razloga.	1	2	3
o) Zagotavljanje izobraževanja s področja nediskriminacije in raznolikosti za vse zaposlene.	1	2	3
p) Zagotavljanje izobraževanja s področja zagotavljanja enakih možnosti in raznolikosti za managerje.	1	2	3
q) Vključenost zagotavljanja enakih možnosti med kriterije ocenjevanja delovne uspešnosti managerjev.	1	2	3
r) Vključenost doseganja ciljev v zvezi z raznolikostjo med kriterije ocenjevanja delovne uspešnosti managerjev.	1	2	3
s) Dodatna izobraževanja za skupine zaposlenih z določenimi okoliščinami, ki so v manjši meri zastopani na določenih oddelkih ali ravneh v organizaciji.	1	2	3
t) Izvedba raziskave mnenj med zaposlenimi na temo raznolikosti in njenega upravljanja.	1	2	3
u) Obstoj mentorske sheme za mlajše sodelavce.	1	2	3
v) Obstoj mentorske sheme za skupine z določenimi osebnimi okoliščinami, ki so slabše zastopane v organizaciji.	1	2	3
w) Spodbujanje oblikovanja neformalnih mrež zaposlenih na delovnem mestu na osnovi določenih osebnih okoliščin (npr. ženskih mrež, skupin staršev, skupin starejši, skupin invalidov, skupin tujcev).	1	2	3
x) Obveščanje zaposlenih o praznovanjih in navadah v drugih kulturah.	1	2	3
y) Obstoj posebne skupine ali sveta, ki se ukvarja z raznolikostjo zaposlenih.	1	2	3
z) Zavzemanje za raznolikost ponudnikov/dobaviteljev podjetja (glede na lokacijo ponudnika, glede na velikost podjetja, glede na njihovo poslovno strategijo, organizacijsko kulturo in drugo).	1	2	3
ž) Izvajanje tržnih akcij, ki so usmerjene k manjšinskim skupinam v družbi (npr. istospolno usmerjenim, invalidom, Romom, pripadnikom druge narodnostne skupine).	1	2	3

15. Katere so z vidika vašega podjetja največje omejitve pri snovanju in uresničevanju strategije upravljanja raznolikosti (možnih je več odgovorov):

- a) O tem se v našem podjetju še ni razmišljalo
- b) Pomanjkanje znanja na tem področju
- c) Pomanjkanje časa
- d) Pomanjkanje finančnih sredstev
- e) Nepoznavanje izkušenj drugih podjetij na tem področju
- f) Prepričanje, da upravljanje raznolikosti v naši panogi dejavnosti ni potrebna
- g) Skeptičnost do učinkovitost politik upravljanja raznolikosti
- h) Drugo: _____

16. Ali menite, da bi bila knjižica z možnimi ukrepi s področja upravljanja raznolikosti in izkušnjami podjetij na tem področju za vaše podjetje koristna?

a) da

b) ne

c) ne vem

Če ste odgovorili z b) ne: Zakaj menite tako: _____

17. Ali želite v zvezi z obravnavano temo še kaj dodati? _____

18. E-naslov za posredovanje priročnika za delodajalce po zaključku raziskave:

Priloga 2: Anketni vprašalnik za srednje velika in velika podjetja

Spoštovani.

Na Fakulteti za management Koper izvajamo projekt z naslovom *Upravljanje raznolikosti v slovenskih podjetjih – raziskovalna analiza*. Z anketo želimo od vas – delodajalcev pridobiti informacije o vaših pogledih na obstoj in pomen raznolikosti v podjetju, o ukrepih, usmerjenih k raznolikosti, ki se v podjetjih uporabljajo, in o snovanju strategij upravljanja raznolikosti.

Za lažje razumevanje ter izpolnjevanje vprašalnika točki podajamo tudi kratko opredelitev raznolikosti ter upravljanja z njo. **Raznolikost** zajema razlikovanje med dvema ali več osebami glede na različne osebne okoliščine, kot so rasa, barva kože, spol, starost, etnična pripadnost, narodnost, veroizpoved, spolna usmerjenost, zakonski stan, starševstvo, dohodek/premoženje, politično ali drugo prepričanje in osebni stil. **Upravljanje raznolikosti** razumemo kot prilagajanje odnosov, procesov in organizacijskih struktur v podjetju v smeri, ki omogoča čim boljše izrabo potenciala raznolikih posameznikov v podjetju in doseganja najboljših sinergijskih učinkov.

Anketni vprašalnik smo vam poslali po pošti v tiskani obliki. Vljudno vas prosim, da v anketni raziskavi **sodelujete na enega izmed naslednjih načinov**:

1. izpolnite vprašalnik in nam ga pošljete **po pošti** v priloženi ovojnici z že plačano poštnino in napisanim naslovom;
2. izpolnite vprašalnik in nam ga posredujete preko **faksa** na številko 05 610 20 15 ali v skenirani verziji pošljete preko e-pošte na naslov bojan.nastav@fm-kp.si (na vašo prošnjo vam vprašalnik pošljemo tudi v formatu Word (.doc), ki ga lahko izpolnite in vrnete po e-pošti);
3. obiščete **spletno** različico anketnega vprašalnika na <http://ankete.fm-kp.si/index.php?sid=72752&lang=sl> in ga izpolnite.

Izpolnjevanje anketnega vprašalnika vam bo vzelo največ 15 minut. Anketni vprašalnik je **anonimen**, rezultati pa bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Do vašega naslova smo dostopili preko spletne baze AJPES. Za vaš dragoceni čas in sodelovanje se vam iskreno zahvaljujemo.

Prijazen pozdrav, sodelavci pri projektu:

Primož Dolenc
Valentina Franca
Tanja Kosi
Bojan Nastav

A. Splošni podatki o podjetju

- Velikost podjetja, v katerem ste zaposleni:
 - do 50 zaposlenih
 - od 50 do 249 zaposlenih
 - nad 250 zaposlenih
- Glavna dejavnost podjetja:
 - proizvodno podjetje
 - storitveno podjetje
 - finančno podjetje
- Ali ste podružnica oziroma del multinacionalnega podjetja?
 - da
 - ne
- Ali ste pri poslovanju (t.j. trženju in prodaji) usmerjeni tudi na tuje trge?
 - da
 - ne
- Vaše poslovno okolje bi z vidika pričakovanj in želja naročnikov označili kot:
 - stabilno in predvidljivo
 - razmeroma dinamično
 - zelo dinamično
- Vaš glavni proizvod / vašo glavno storitev ali pretežni del proizvodov/storitev bi označili kot?
 - standardiziran-o/e
 - nekoliko diferenciran-o/e
 - precej diferenciran-o/e ali inovativ-en/on/e

B. Odnos do raznolikosti v podjetju in upravljanje z njo

- Naslednje trditve se nanašajo na obravnavo zaposlenih z različnimi osebnimi okoliščinami. Prosimo, da za spodnje trditve izrazite, ali se z njimi strinjate (odgovor »da«), ne strinjate (odgovor »ne«) ali pa ste do njih neopredeljeni (odgovor »neodločen«).

	da	neodločen-a	ne
a) V našem podjetju imajo ženske, stare do 30 let, enake možnosti zaposlitve kot ostali kandidati za zaposlitev.	1	2	3
b) V našem podjetju imajo osebe, stare nad 50 let, enake možnosti zaposlitve kot ostali kandidati za zaposlitev.	1	2	3
c) V našem podjetju pri zaposlovanju NE dajemo prednosti slovenskemu iskalcu zaposlitve pred kandidatom druge narodnosti oz. etnične skupnosti.	1	2	3
d) Veroizpoved NE igra nobene vloge pri zaposlovanju v našem podjetju.	1	2	3

	da	neodločen-a	ne
e) Osebni slog (t.j. slog oblačenja, komuniciranja) kandidata v našem podjetju NE vpliva na izbiro kandidata za zaposlitev.	1	2	3
f) Zaposleni, ki imajo otroke (t.j. starši), svoje delo opravljajo enako dobro kot zaposleni, ki niso starši.	1	2	3
g) V našem podjetju starost NI pomembna za napredovanje zaposlenih (s primerljivimi izkušnjami in/ali znanjem) na vodilne položaje.	1	2	3
h) V našem podjetju imajo ženske enake možnosti za napredovanje na vodilna delovna mesta kot moški.	1	2	3
i) V našem podjetju omogočamo enako izkoriščanje očetovskega in materinskega/porodniškega dopusta.	1	2	3
j) Vodilni delavci v našem podjetju so se že udeležili kakšnih izobraževanj s področja zagotavljanja enakih možnosti in raznolikosti.	1	2	3
k) Pri zaposlovanju invalidov v podjetju naše odločitve temeljijo na potrebah poslovanja in ne na zakonsko postavljenih kvotah.	1	2	3
l) V našem podjetju NE verjamemo, da bi istospolno usmerjeni sodelavec lahko povzročil nelagodje med ostalimi zaposlenimi.	1	2	3

2. Naslednje trditve se nanašajo na upravljanje raznolikosti zaposlenih v vašem podjetju. Prosimo, da za spodnje trditve izrazite, ali se z njimi strinjate (odgovor »da«), ne strinjate (odgovor »ne«) ali pa ste do njih neopredeljeni (odgovor »neodločen«).

	da	neodločen-a	ne
a) O upravljanju raznolikosti smo v našem podjetju že razmišljali.	1	2	3
b) Raznolikost zaposlenih v našem podjetju cenimo kot vrednoto.	1	2	3
c) V našem podjetju stremimo k raznolikosti zaposlenih po starosti.	1	2	3
d) V našem podjetju menimo, da je raznolikost zaposlenih po spolu pozitivna.	1	2	3
e) V našem podjetju je raznolikost zaposlenih po narodnosti in etnični pripadnosti zaželeno.	1	2	3
f) V našem podjetju cenimo raznolikost zaposlenih glede na interese in konjičke v zasebnem življenju.	1	2	3
g) Pri oblikovanju delovnih timov (za izvedbo določenih nalog, projektov ipd.) stremimo k raznolikosti le-teh glede na spol.	1	2	3
h) Pri oblikovanju delovnih timov stremimo k raznolikosti le-teh glede na starost zaposlenih.	1	2	3
i) V našem podjetju imamo postavljene kvote (t.j. številčne cilje) za zaposlitev oseb iz skupin, ki so v podjetju ali v širši družbi v manjšini.	1	2	3
j) V našem podjetju pri zaposlovanju uporabljamo opisne usmeritve (v smislu »povečati/zmanjšati želimo ...«, kar nakaže	1	2	3

	da	neodločen-a	ne
le smer trenda) glede števila zaposlenih z določenimi osebnimi okoliščinami, npr. žensk, starejših, tujcev, staršev.			
k) V našem podjetju spodbujamo oblikovanje neformalnih mrež zaposlenih na delovnem mestu na osnovi določenih osebnih okoliščin (npr. ženskih mrež, skupin staršev, skupin starejši, skupin invalidov, skupin tujcev).	1	2	3
l) V našem podjetju zaposlenim omogočimo dopust v primeru verskih praznikov, ki po slovenski zakonodaji niso dela prosti dnevi .	1	2	3
m) V našem podjetju smo že organizirali posebno izobraževanje za zaposlene z določenimi osebnimi okoliščinami (npr. za tujce, invalide, starše).	1	2	3
n) V našem podjetju zaposlenim za družinske dogodke/obveznosti (npr. prvi šolski dan, uvajanje otrok v vrtec, poroka, poročno potovanje, huda bolezen domačega itn.) omogočamo več prostih dni, kot predvideva zakonodaja.	1	2	3
o) V našem podjetju imamo mentorsko shemo za skupine z določenimi osebnimi okoliščinami, ki so slabše zastopane v organizaciji ali v družbi nasploh.	1	2	3
p) V našem podjetju si prizadevamo ustvariti pogoje, v katerih lahko zaposleni kar se da dobro usklajujejo službeno in družinsko/zasebno življenje.	1	2	3
q) V našem podjetju zaposlenim nudimo prilagodljiv delovni čas, če je to glede na naravo dela mogoče.	1	2	3
r) V našem podjetju izvajamo tudi trženjske akcije, ki so izrecno usmerjene k manjšinskim skupinam v družbi.	1	2	3
s) Naše podjetje ima oblikovano strategijo upravljanja raznolikosti v podjetju.	1	2	3
t) V našem podjetju je doseganje ciljev v zvezi z raznolikostjo (t.j. spodbujanje raznolikosti in sprejemanja drugačnih in/ali učinkovito upravljanje raznolikosti) eden od kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti managerjev.	1	2	3
u) Menimo, da je v našem podjetju upravljanje raznolikosti zaposlenih potrebno.	1	2	3
v) Za namene strateškega upravljanja raznolikosti imamo ali bi lahko imeli (če bi se za to odločili) na voljo dovolj finančnih in drugih sredstev.	1	2	3
w) Za strateško upravljanje raznolikosti imamo dovolj znanja.	1	2	3
x) V našem podjetju poznamo izkušnje drugih podjetij na področju upravljanja raznolikosti.	1	2	3
y) Menimo, da je / bi bilo poznavanje izkušenj drugih podjetij na področju upravljanja raznolikosti za naše podjetje koristno.	1	2	3

3. S katerimi učinki povezuje raznočnost v podjetju? Prosimo, obkrožite enega ali več odgovorov in/ali dopišete (še) kakšnega.

- a) napetosti v timu/kolektivu
- b) manj napetosti v timu/kolektivu
- c) odprtost do sprememb
- d) težje uvajanje sprememb
- e) večja učinkovitost/produktivnost
- f) manjša učinkovitost/produktivnost
- g) težave v komunikaciji
- h) zapleteno vodenje
- i) lažje vodenje
- j) dobro vzdušje
- k) kreativnost in nove ideje
- l) drugo: _____

4. Nam želite še kaj sporočiti glede raznočnosti v podjetju?

Hvala za vaše sodelovanje!

Priloga 3: Odnos do raznolikosti zaposlenih in upravljanje raznolikosti – rezultati ankete

Tabela P4-1: Obravnava zaposlenih z različnimi osebnimi okoliščinami

Trditev	da	neodločen-a	ne	manjkajoči
a) V našem podjetju imajo ženske, stare do 30 let, enake možnosti zaposlitve kot ostali kandidati za zaposlitev.	258	25	35	0
b) V našem podjetju imajo osebe, stare nad 50 let, enake možnosti zaposlitve kot ostali kandidati za zaposlitev.	135	93	90	0
c) V našem podjetju pri zaposlovanju NE dajemo prednosti slovenskemu iskalcu zaposlitve pred kandidatom druge narodnosti oz. etnične skupnosti.	194	55	68	1
d) Veroizpoved NE igra nobene vloge pri zaposlovanju v našem podjetju.	280	7	31	0
e) Osebni slog (t.j. slog oblačenja, komuniciranja) kandidata v našem podjetju NE vpliva na izbiro kandidata za zaposlitev.	202	60	54	2
f) Zaposleni, ki imajo otroke (t.j. starši), svoje delo opravljajo enako dobro kot zaposleni, ki niso starši.	305	11	2	0
g) V našem podjetju starost NI pomembna za napredovanje zaposlenih (s primerljivimi izkušnjami in/ali znanjem) na vodilne položaje.	261	28	29	0
h) V našem podjetju imajo ženske enake možnosti za napredovanje na vodilna delovna mesta kot moški.	253	47	18	0
i) V našem podjetju omogočamo enako izkoriščanje očetovskega in materinskega/porodniškega dopusta.	305	7	3	3
j) Vodilni delavci v našem podjetju so se že udeležili kakšnih izobraževanj s področja zagotavljanja enakih možnosti in raznolikosti.	81	62	171	4
k) Pri zaposlovanju invalidov v podjetju naše odločitve temeljijo na potrebah poslovanja in ne na zakonsko postavljenih kvotah.	216	64	34	4
l) V našem podjetju NE verjamemo, da bi istospolno usmerjeni sodelavec lahko povzročil nelagodje med ostalimi zaposlenimi.	204	74	36	4

Tabela P4-2: Upravljanje raznolikosti zaposlenih – odnos in uporaba ukrepov

Trditev	da	neodločen-a	ne	manjkajoči
a) O upravljanju raznolikosti smo v našem podjetju že razmišljali.	72	103	136	7
b) Raznolikost zaposlenih v našem podjetju cenimo kot vrednoto.	195	111	8	4
c) V našem podjetju stremimo k raznolikosti zaposlenih po starosti.	159	96	50	13
d) V našem podjetju menimo, da je raznolikost zaposlenih po spolu pozitivna.	255	49	10	4

Trditev	da	neodločen-a	ne	manjkajoči
e) V našem podjetju je raznolikost zaposlenih po narodnosti in etnični pripadnosti zaželena.	80	206	27	5
f) V našem podjetju cenimo raznolikost zaposlenih glede na interese in konjičke v zasebnem življenju.	179	102	33	4
g) Pri oblikovanju delovnih timov (za izvedbo določenih nalog, projektov ipd.) stremimo k raznolikosti le-teh glede na spol.	113	120	80	5
h) Pri oblikovanju delovnih timov stremimo k raznolikosti le-teh glede na starost zaposlenih.	129	107	75	7
i) V našem podjetju imamo postavljene kvote (t.j. številčne cilje) za zaposlitev oseb iz skupin, ki so v podjetju ali v širši družbi v manjšini.	26	79	209	4
j) V našem podjetju pri zaposlovanju uporabljamo opisne usmeritve (v smislu »povečati/zmanjšali želimo ...«, kar nakaže le smer trenda) glede števila zaposlenih z določenimi osebnimi okoliščinami, npr. žensk, starejših, tujcev, staršev.	28	97	185	8
k) V našem podjetju spodbujamo oblikovanje neformalnih mrež zaposlenih na delovnem mestu na osnovi določenih osebnih okoliščin (npr. ženskih mrež, skupin staršev, skupin starejši, skupin invalidov, skupin tujcev).	26	104	181	7
l) V našem podjetju zaposlenim omogočimo dopust v primeru verskih praznikov, ki po slovenski zakonodaji niso dela prosti dnevi .	216	62	32	8
m) V našem podjetju smo že organizirali posebno izobraževanje za zaposlene z določenimi osebnimi okoliščinami (npr. za tujce, invalide, starše).	58	38	214	8
n) V našem podjetju zaposlenim za družinske dogodke/obveznosti (npr. prvi šolski dan, uvajanje otrok v vrtec, poroka, poročno potovanje, huda bolezen domačega itn.) omogočamo več prostih dni, kot predvideva zakonodaja.	149	42	121	6
o) V našem podjetju imamo mentorsko shemo za skupine z določenimi osebnimi okoliščinami, ki so slabše zastopane v organizaciji ali v družbi nasploh.	24	49	243	2
p) V našem podjetju si prizadevamo ustvariti pogoje, v katerih lahko zaposleni kar se da dobro usklajujejo službeno in družinsko/zasebno življenje.	227	72	17	2
q) V našem podjetju zaposlenim nudimo prilagodljiv delovni čas, če je to glede na naravo dela mogoče.	217	42	57	2
r) V našem podjetju izvajamo tudi trženjske akcije, ki so izrecno usmerjene k manjšinskim skupinam v družbi.	29	68	218	3
s) Naše podjetje ima oblikovano strategijo upravljanja raznolikosti v podjetju.	29	74	212	3
t) V našem podjetju je doseganje ciljev v zvezi z raznolikostjo (t.j. spodbujanje raznolikosti in sprejemanja drugačnih in/ali učinkovito upravljanje raznolikosti) eden od kriterijev ocenjevanja delovne	24	72	220	2

Trditev	da	neodločen-a	ne	manjkajoči
uspešnosti managerjev.				
u) Menimo, da je v našem podjetju upravljanje raznolikosti zaposlenih potrebno.	86	130	98	4
v) Za namene strateškega upravljanja raznolikosti imamo ali bi lahko imeli (če bi se za to odločili) na voljo dovolj finančnih in drugih sredstev.	57	142	117	2
w) Za strateško upravljanje raznolikosti imamo dovolj znanja.	62	157	96	3
x) V našem podjetju poznamo izkušnje drugih podjetij na področju upravljanja raznolikosti.	37	102	177	2
y) Menimo, da je / bi bilo poznavanje izkušenj drugih podjetij na področju upravljanja raznolikosti za naše podjetje koristno.	141	136	37	4

Priloga 4: Prosti komentarji podjetij k anketi

- B1a: ni žensk; V težki proizvodnji si ne predstavljamo raznolikosti
- Če raznolikosti v podjetju ne znamo uravnati, voditi (vsak delavec ima svoje dobre in slabe strani, zato ga je potrebno postaviti na pravo mesto) prihaja do negativnih učinkov. Če jih znamo, lahko raznolikost obrnemo sebi v prid, prinaša pozitivne spremembe: inovativnost, tekmovalnost. Torej dobro vodenje, pravično in stimulatивно nagrajevanje z jasno postavljenimi kriteriji. V našem podjetju poteka delo na tri oziroma štiri izmene, zato je težje omogočati določene boljše pogoje zaposlenih.
- Da
- do sedaj nismo zaznali nobenih problemov zaradi raznolikosti, zato tudi ne posvečamo temu področju pretirane teže. Za nas je pomembno, da vsakdo opravi svoje delo.
- Glavna smer za odločanje pri ključnih odločitvah je znanje in usposobljenost, ne glede na starost, spol in izobrazbo. Trudimo se, da bi našli v ekipi sinergijo in medsebojno sodelovanje, da ne pademo že na prvi osebni oviri v ekipi.
- Glede možnosti zaposlitve po spolu navajamo neenake možnosti za ženske zaradi panoge delovanja - fizično prezahtevno za ženske (gozdarstvo).
- Glede na to, da smo proizvodno podjetje, imamo veliko zaposlenih tujcev, pri čemer opažamo, da so tujci kot proizvodni delavci v povprečju še bolj delovni, zagnani in uspešni kot naši državljani, zato tuje državljanstvo oz. narodnost pri nas nikoli ni bila ovira za zaposlitev v našem podjetju.
- glede upravljanja raznolikosti je ključni način pristopa vodilnega delavca, njegovih moralnih in etičnih pogledov in njegove splošne inteligenčne ravni ter tudi njegovih strokovnih sposobnosti, vezanih na dejavnost.
- Imamo zaposlenih veliko tujcev z delovnimi dovoljenji, pa je delo z njimi enako kakovostno.
- Je v našem kolektivu samoumevna in nepotrebna je velika strategija. Imamo 14 različnih nacionalitet v timu 100 zaposlenih in cenimo mednarodno skupino naših delavk in delavcev.
- Kriterij za zaposlitev v našem izrazito razvojno usmerjenem podjetju je vedno strokovnost, znanje, potencial. Nikoli ne bi kadrovali mlajšega / starejšega / žensko / moškega zaradi kvot. Spol, starost, nacionalnost, veroizpoved, spolna usmerjenost niso pomembni za odločitev o zaposlitvi. S tem, da osrednjih dveh nikoli ne vprašujemo; o nacionalnosti pa se pogovarjamo samo z vidika jezika / komunikacije. V podjetju imamo sodelavce različnih nacionalnosti (hrvaške, angleške).
- Menim, da se večina podjetij -zasebnih, zaradi razmer na trgu - konkurenčnosti, nima časa ukvarjati s tem vprašanjem, trg je neusmiljen.
- Menimo, da podjetje ni primerno za to raziskavo.
- Menimo, da raznolikost razbija monotonost in je dobrodošla v našem podjetju.
- Narava storitve, ki jo izvajamo ne dopušča raznolikosti kadrov zaradi odnosa s strankami, kupcev storitev.
- Naše podjetje je precej domače, nimamo težav glede raznolikosti, za starejše delavce in invalide imamo razumevanje, drugače pa glede tega nimamo nobenih težav.
- pazljivost pri sklenjenih dogovorih, obljubah razlika med Francozi, skandinavci, Nemci, Poljaki,....
- podjetje se vedno odloča "pravilno". Izjeme so redke. Raznolikost v podjetju je odsev raznolikosti v družbi, zlasti v politiki in javnosti.

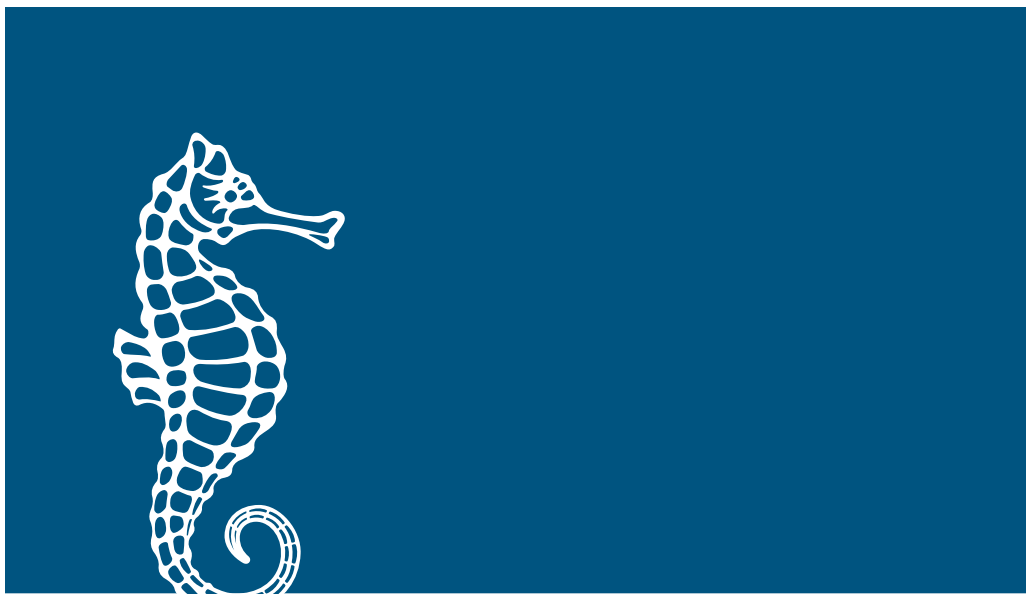
- Povezovanje znanja mladih z izkušnostjo starejših in s tem v zvezi s spoštovanjem enih in drugih - to v podjetju pogrešamo. Preveč je razlikovanja.
- raje zaposlujemo mlajše, ker smo relativno star kolektiv; večina delovnih mest je tehnične narave, zato je tudi malo vodilnih delovnih mest za "ženske" - ker jih je malo na takem izobraževanju; pri veliki stopnji brezposelnosti je povpraševanje po delu v % večje s strani Slovencev, zato pride avtomatsko do večjega zaposlovanja Slovencev. Ne-slovenci niso pri zaposlovanju hendikepirani, če imajo urejeno delovno dovoljenje in z njimi lahko sklenemo normalno pogodbo o zaposlitvi.
- Raznolikost je del življenja, vendar se zaposleni ne razumejo ali si jo razlagajo po svoje tako kot demokracijo.
- Raznolikost je pogojena tudi s strukturo trga dela. Za nas je bistvena dejanska raznolikost, manj pa neposredno upravljanje raznolikosti. Gojimo pripadnost podjetju na osnovi nekaterih skupnih vrednot, ki jih zaposleni prevzamejo ali ne, ne glede na raznolikost. Glede na toleranco do različnosti ocenjujemo, da raznolikost posameznikov pomeni boljše sinergijske učinke in je negativnih učinkov malo.
- Raznolikost je pri nas zaželeno. Uvajamo jo povsem po normalni poti, z naravnim obnašanjem in sprejemanjem razlik med zaposlenimi.
- Raznolikost zahteva zapleteno vodenje.
- raznolikosti-upravljanje, se bomo lahko lotili, ko bomo imeli bolj stabilno in uravnoteženo poslovanje in poslovne rezultate.
- Sto ljudi je sto čudi, Tako je in tako bo. Škoda časa in papirja, energije itd za take traparije, ko se vsi trudimo zagotoviti delo in sredstva za osnovno preživetje.
- Tam, kjer raznolikost ni samoumevna oz. se o njej veliko govori in uči, tam je ni.
- V našem podjetju ne izvajamo niti pozitivne (razen v okviru certifikata družini prijazno podjetje) niti negativne diskriminacije. Ni nam pomembna rasa, veroizpoved, narodnost ipd. Pomembno je, da smo zadovoljni z njegovim delom. ; B 2 n (vsak dogodek posebej odgovorjen) komentar: Zakon o del. razmerjih sploh ne omogoča za večino naštetih primerov koriščenje izrednega plač. dopusta. Posamezna podjetja imajo lahko urejeno s pravilniki ali pa na nivoju kolektivnih pogodb.
- V podjetju, ki trži svoj lastni izdelek, je vse podrejeno cilju preživetja v določeni situaciji in je upravljanje raznolikosti stranskega pomena.
- V Sloveniji, ki je etnično precej homogena in tudi sicer zaprta država, je na območjih izven Lj težko govoriti o kakšnih raznolikostih, sploh takih, ki presegajo spol, invalidnost

Upravljanje raznolikosti v podjetjih

Priročnik za managerje in kadrovike

Tanja Kosi
Bojan Nastav
Primož Dolenc
Valentina Franca
Boštjan Antončič





Založba Univerze na Primorskem

Uredniški odbor

Aleksandra Brezovec

Andrej Brodnik

Primož Dolenc

Nadja Furlan

Alenka Gril

Alen Ježovnik

Melita Peršolja

Rok Svetlič

Andraž Teršek

Jonatan Vinkler

Vito Vitrih

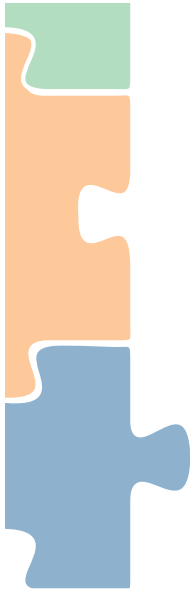


Upravljanje raznolikosti v podjetjih

Priročnik za managerje in kadrovike

Tanja Kosi
Bojan Nastav
Primož Dolenc
Valentina Franca
Boštjan Antončič





*Upravljanje raznolikosti v podjetjih:
priročnik za managerje in kadrovike*

dr. Tanja Kosi, dr. Bojan Nastav, dr. Primož Dolenc,
dr. Valentina Franca in dr. Boštjan Antončič

Glavni urednik
dr. Jonatan Vinkler

Vodja založbe
Alen Ježovnik

Izdala in založila
Založba Univerze na Primorskem,
Titov trg 4, 6000 Koper
Koper 2012

Oblikovanje Alen Ježovnik
Grafična priprava Mediagraf

ISBN 978-961-6832-17-5 (CD)
Naklada · 70 izvodov

© 2012 Založba Univerze na Primorskem



CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005(035)(086.034.4)

UPRAVLJANJE raznolikosti v podjetjih [Elektronski vir] :
priročnik za managerje in kadrovike / Tanja Kosi ... [et al.] –
El. knjiga. – Koper : Založba Univerze na Primorskem, 2012. –
1 optični disk (CD-ROM) ; 12 cm

ISBN 978-961-6832-17-5
COBISS.SI-ID 261885696



Kazalo

- 1 Uvod · 7
- 2 Pravni okvir upravljanja raznolikosti · 11
- 3 Upravljanje raznolikosti v podjetjih · 13
 - 3.1 Ali v slovenskih podjetjih upravljajo raznolikost? · 13
 - 3.2 Od nediskriminatornega ravnanja in afirmacijskih ukrepov do upravljanja raznolikosti · 15
 - 3.3 Kdaj upravljati raznolikost? · 17
 - 3.4 Koristi in nevarnosti povezane z raznolikostjo · 18
- 4 Pristop k upravljanju raznolikosti in izkušnje podjetij · 21
 - 4.1 Pristop k upravljanju raznolikosti · 21
 - 4.2 Dobre prakse upravljanja raznolikosti · 24
- 5 Zaključek s priporočili · 43
- Literatura · 47

1

Uvod

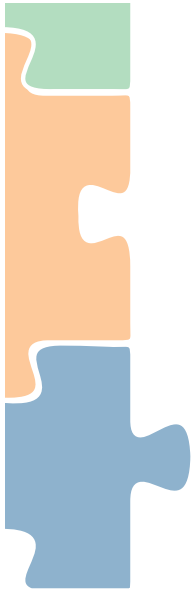
Osnovni namen tega priročnika za managerje in ostale zaposlene¹ je prikazati prednosti, ki jih lahko podjetje ali druga organizacija in vsi zaposleni pričakujejo od enake obravnave vseh zaposlenih in od sistematičnega upravljanja raznolikosti. Priročnik je eden od rezultatov ciljnega raziskovalnega projekta »Upravljanje raznolikosti v slovenskih podjetjih: raziskovalna analiza«, ki sta ga financirala Agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije in Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.²

Ker se v priročniku ukvarjamo z upravljanjem raznolikosti v podjetjih, naj najprej definiramo, kaj raznolikost je. **Raznolikost** je širok koncept, ki zajema številne vidike različnosti oziroma osebnih okoliščin med ljudmi in vpliva na to, kako se posamezniki obnašajo in kako delujejo v interakciji. Osnovne **osebne okoliščine**, po katerih se posamezniki razlikujejo, so rasa, barva kože, spol, starost, etnična pripadnost, narodnost, veroizpoved, spolna usmerjenost, zakonski stan, starševstvo, dohodek oziroma premoženje in politično ali drugo prepričanje. K raznolikosti v družbi in posledično v podjetjih pa prispevajo vsaj še pripadnost določeni subkulturi, osebni stil, svetovni nazor in številne značajske poteze posameznikov.

Osebne okoliščine lahko razdelimo na več skupin. **Primarne osebne okoliščine** so tiste, ki so posamezniku gensko prirojene, so zdravstvene narave ali so pridobljene v procesu socializacije in ima nanje malo vpliva. To so zlasti spol, starost, rasa, etnična pripadnost, fizične

1. V tem priročniku uporabljeni in zapisani izrazi so v slovnični obliki za moški spol ali pa v množinski obliki, uporabljajo pa se nevtravno za ženski in moški spol.

2. Obširnejši rezultati študije so objavljeni v znanstveni monografiji *Upravljanje raznolikosti v slovenskih podjetjih*, (Kosi, Nastav in Dolenc 2012) ki je dostopna na <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6832-16-8.pdf>.



Uvod

spodobnosti in lastnosti, spolna naravnost in podobno. **Sekundarne osebne okoliščine** so tiste, na katere posameznik lahko vpliva ali jih vsaj delno prilagaja. To so zlasti izobrazba, zakonski stan, starševski status, delovne izkušnje, (delno) veroizpoved, dohodek, osebni stil, geografska lokacija (stalno ali začasno prebivališče), politično ali drugo prepričanje in podobno (Mullins 2007, 146).

Pri preučevanju raznolikosti znotraj organizacije je smiselno opredeliti še **organizacijske okoliščine** (Gardenswartz in Rowe 1998, 38): področje in vsebina dela, oddelek, položaj v hierarhiji podjetja (npr. vodstveni ali operativni), senioriteta (npr. delovna doba v podjetju), lokacija dela, članstvo v sindikatu in podobno.

Upravljanje raznolikosti je večplastni proces. Do pred kratkim sta bili raziskovalna sfera ter socialna in ekonomska politika v Evropski Uniji (EU) usmerjeni predvsem v **antidiskriminacijsko politiko** oziroma politiko zagotavljanja enakih možnosti in priložnosti za vse, ne glede na posameznikove osebne okoliščine. Nekaterе države članice EU so sprejele tudi **afirmacijske akcijske programe in ukrepe**, ki določajo kvote ali posebne spodbude za zaposlovanje določenih manjšin v družbi za (določena) podjetja in druge organizacije.

Nadaljnji korak se imenuje **upravljanje raznolikosti** (angl. diversity management), kamor štejemo spodbujanje (smeri) razvoja kulture, vrednot in odnosov v družbi oziroma organizaciji, pozitivno vrednotenje raznolikosti ter izkoriščanje njenih prednosti. Slednje se vsaj deloma odvija na vseh treh ravneh, tj. na makro (državni ali mednarodni ravni), mezo (ravni regije in različnih združenj) in mikro ravni (ravni posameznega podjetja). Gre za uresničevanje pristopa k raznolikosti, ki ne pomeni zgolj izpolnjevanje zakonskih pogojev, ampak razumevanje pomena in vloge raznolikosti zaposlenih, odjemalcev in partnerjev ter izkoriščanje potencialnih prednosti raznolikosti glede na različne osebne okoliščine. Upravljanje raznolikosti kot ena od kadrovske strategije se odvija na ravni podjetij. Ustrezen zakonski okvir in programi afirmacijske akcijske politike so namreč pogosto predpogoj ali predhodna faza upravljanja raznolikosti v podjetjih.

Demografski, ekonomski in socialni trendi ter globalizacija poslovnega okolja narekujejo, da lahko tudi v Sloveniji pričakujemo povečanje raznolikosti aktivnega prebivalstva ali vsaj povečanje raznolikosti znotraj posameznih (poklicnih) skupin. Večja raznolikost aktivnega prebivalstva je izziv tako za posamezna podjetja kot za družbo kot celoto. V Sloveniji je bilo izvedenih kar nekaj raziskav na področju diskriminacije v družbi nasploh, manj pa se jih je posebej usmerilo na trg dela. Raziskava o upravljanju z raznolikostjo v slovenskih podjetjih, katere rezultat je tudi ta priročnik, se ni osredotočala zgolj na

formalno zagotavljanje enakih možnosti in preprečevanje diskriminacije na trgu dela temveč predvsem na upravljanje s potencialom, ki ga s seboj nosi raznolikost zaposlenih, v smeri večje produktivnosti in kreativnosti. V raziskavi smo ugotovili, da se le majhen delež podjetij v Sloveniji bolj sistematično ali strateško ukvarja z raznolikostjo zaposlenih, čeprav so podjetja v splošnem do raznolikosti zaposlenih pozitivno naravnana. Vodilni v podjetjih so raznolikost zaposlenih povezovali z različnimi učinki, med katere sodijo odprtost do sprememb, kreativnost, dobro vzdušje, večja učinkovitost ter manj napetosti med zaposlenimi. Relativno malo podjetij raznolikost v podjetju povezuje z napetostjo med zaposlenimi, težjim uvajanjem sprememb, težavami v komunikaciji, zapletenim vodenjem ali zmanjšani učinkovitosti.

Priročnik ima naslednjo strukturo. V naslednjem poglavju je na zgoščen način opredeljen pravni okvir boja proti diskriminaciji glede na osebne okoliščine in upravljanja raznolikosti na mednarodni ravni in konkretno v Sloveniji. Sledi poglavje o upravljanju raznolikosti v podjetjih, ki odgovarja na nekatera ključna vprašanja o stanju upravljanja raznolikosti pri nas in zakaj upravljati raznolikost v podjetjih. Pred sklepnimi priporočili so prikazane usmeritve, izkušnje in dobre prakse upravljanja raznolikosti v podjetjih, ki na tem področju sodijo med najbolj napredna.



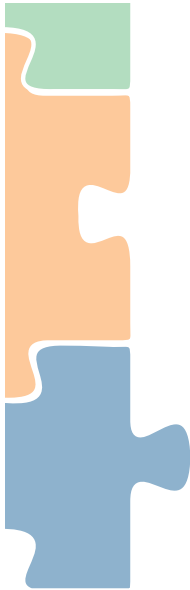
2

Pravni okvir upravljanja raznolikosti

Eno temeljnih načel delovnega prava je prepoved diskriminacije, to je razlikovanje na podlagi katere koli osebnosti okoliščine, kot so spol, rasa, starost, nacionalnost, veroizpoved in podobno. Posamezni zaposleni ne sme biti postavljen v neenakopraven ali neenak položaj oziroma prikrajšan za enake možnosti zaradi svoje specifične osebnosti okoliščine. Prepoved diskriminacije na trgu dela velja tako v času zaposlovanja, torej ko posameznik še ni v delovnem razmerju z organizacijo, kakor tudi v času trajanja delovnega razmerja, torej ko je pogodba o zaposlitvi že sklenjena.

Pravni okvir upravljanja z raznolikostjo je določen v mednarodnih in domačih pravnih aktih. Pri prvih gre predvsem za dokumente Organizacije združenih narodov (OZN), Mednarodne organizacije dela (MOD), Sveta Evrope (SE) in EU, pri drugih pa za domačo zakonodajo in sodno prakso. Pomembnejši mednarodni pravni akti in njihovi vsebinski poudarki so navedeni v preglednici 1, domača zakonodaja in njeni vsebinski poudarki pa v preglednici 2.

Kar se tiče sodne prakse v Sloveniji v postopkih pred slovenskimi delovnimi sodišči (še) ni veliko primerov, ki bi obravnavali primere diskriminacije na delovnem mestu. V zadnjem času je zaznati porast primerov t.i. mobinga, ki ga Zakon o delovnih razmerjih obravnava kot eno obliko diskriminacije.



12

Pravni okvir upravljanja raznolikosti

Preglednica 2.1 Pomembnejši mednarodni pravni viri na področju diskriminacije

<i>Organizacija združenih narodov (OZN)</i>	
1948	Splošna deklaracija o človekovih pravicah – prva mednarodna kodifikacija načela prepovedi diskriminacije
1966	Mednarodni pakt o državljanskih in političnih pravicah – zagotovitev pravic iz pakta vsem, ne glede na osebne okoliščine
1966	Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah – omejitev pravic iz pakta je mogoča samo z zakonom in z določenim namenom
<i>Svet Evrope (SE)</i>	
1950	Evropska konvencija o človekovih pravicah in temeljnih svoboščinah – prepoved diskriminacije pri uresničevanju pravic, določenih s EKČP – prepoved diskriminacije vključuje tudi pripadnost narodnostni manjšini
2005	Protokol številka 12 k EKČP – splošna prepoved diskriminacije pri izvajanju katerekoli pravice; zajema tudi javno oblast
1996	Evropska socialna listina (ESL) – prepoved razlikovanja na podlagi kakršnekoli osebnostne značilnosti
<i>Mednarodna organizacija dela (MOD)</i>	
1958	Konvencija MOD št. 111 o diskriminaciji pri zaposlovanju in poklicih – prepoved diskriminacije na delovnem mestu ter zaščita pred diskriminacijo
<i>Evropska unija (EU)</i>	
1997	Amsterdamska pogodba – temeljna prepoved diskriminacije ter pooblastilo za sprejem ukrepov pri boju proti diskriminaciji
2000	Direktiva 2000/43/ES o izvajanju načela enakega obravnavanja ne glede na raso ali narodnost – zaščita pred diskriminacijo tudi na področjih izobraževanja in socialne varnosti
2000	Direktiva 2000/78/ES o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu – prepoved diskriminacije na delovnem mestu
2006	Direktiva 2006/54/ES o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja moških in žensk pri zaposlovanju in poklicnem delu – splošna prepoved diskriminacije na podlagi spola v delovnih razmerjih
2010	Pogodba o delovanju EU in Listina EU o temeljnih pravicah – prepoved diskriminacije in zaveza za boj proti diskriminaciji

Preglednica 2.2 Pomembnejši nacionalni pravni viri na področju diskriminacije

1991	Ustava – splošna prepoved diskriminacije
2003	Zakon o delovnih razmerjih – prepoved diskriminacije na delovnem mestu (pri zaposlovanju in v času trajanja delovnega razmerja)
1994	Kazenski zakonik – kaznivo dejanje kršitve enakopravnosti
2002	Zakon o enakih možnostih žensk in moških – določitev skupnih temeljev za izboljšanje položaja žensk in zagotavljanje enakopravnosti moških in žensk
2004	Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja – določitev skupnih temeljev in izhodišče za zagotavljanje enakega obravnavanja
2006	Zakon o medijih – prepoved razširjanja programskih vsebin, ki spodbujajo k neenakopravnosti

3

Upravljanje raznolikosti v podjetjih

Raznolikost prebivalstva se prenaša na trg dela oziroma v podjetja in tako posredno vpliva na učinkovitost procesov proizvodnje in storitev. Predznak tega vpliva je odvisen od soočanja in ravnanja z raznolikostjo v podjetjih oziroma širše, na trgu dela in v družbi nasploh.

3.1 Ali v slovenskih podjetjih upravljajo raznolikost?

Odgovor na to vprašanje lahko poiščemo v rezultatih raziskave, ki je bila izvedena v okviru že omenjenega projekta z naslovom »Upravljanje raznolikosti v slovenskih podjetjih: raziskovalna analiza«. Glavna cilja projekta sta namreč bila i) analizirati, kako se z raznolikostjo na trgu dela soočajo velika in srednje velika podjetja v Sloveniji ter v kolikšni meri raznolikost zaposlenih sistematično upravljajo in ii) prikazati managerjem in ostalim zaposlenim, kakšne prednosti lahko podjetje in posledično vsi zaposleni pričakujejo od enake obravnave vseh zaposlenih in od sistematičnega upravljanja njihove raznolikosti.

Raziskava je potekala v več fazah, pri čemer je empirični del temeljil na analizi rezultatov, zbranih s polstrukturiranimi intervjuji in anketnim vprašalnikom. Polstrukturirani intervjuji so potekali v prvi polovici leta 2011 v dvajsetih slovenskih podjetjih in so bili osnova za oblikovanje anketnega vprašalnika. Anketiranje je bilo izvedeno konec leta 2011 med srednjevelikimi in velikimi podjetji v Sloveniji (vzorčni okvir je obsegal skupaj 1372 podjetij, anketne vprašalnike pa je vrnilo 344 podjetij). Anketni vprašalniki so bili poslani v kadrovsko službo posameznih podjetij oziroma so bili naslovljeni na osebo, ki je v posameznem podjetju pristojna za kadrovska vprašanja.

Raziskava je pokazala, da večina srednje velikih in velikih podjetij v Sloveniji o upravljanju raznolikosti zaposlenih (še) ni razmišljala. Posledično v zvezi s tem nimajo postavljenih ciljev, k doseganju katerih



Upravljanje raznolikosti v podjetjih

bi bili zavezani managerji, in ne oblikovane strategije upravljanja raznolikosti. Ker o tej tematiki v glavnem še niso razmišljali, se v večini podjetij tudi niso mogli opredeliti, ali je upravljanje raznolikosti v njihovem podjetju potrebno. V slabi polovici podjetij so mnenja, da bi bilo poznavanje praks drugih podjetij zanje koristno.

Večina anketiranih podjetij raznolikost zaposlenih glede na osebne okoliščine načeloma (predvsem ko ni izpostavljena konkretna osebna okoliščina) vrednoti kot pozitivno, pri čemer so najbolj pozitivno naravnana do raznolikosti glede na spol, sledita pa starost in konjički. Pri raznolikosti zaposlenih glede na narodnost so zadržana oziroma v veliki meri neodločena.

Čeprav se podjetja v Sloveniji upravljanja raznolikosti v glavnem ne lotevajo sistematično in strateško, mnoga (vede ali nevede, a v glavnem stihijsko) uporabljajo posamične ukrepe s tega področja. K raznolikosti zaposlenih glede na osebne okoliščine (predvsem glede na starost in spol) stremijo pri oblikovanju delovnih timov in delno pri zaposlovanju, čeprav kvot za zaposlitev oseb iz skupin, ki so v podjetju ali širši družbi slabše zastopane, večina ne uporablja.¹ V opaznem deležu anketiranih podjetij zaposlenim omogočajo koriščenje dopusta za verske praznike, ki po slovenski zakonodaji niso dela prosti dnevi, koriščenje več prostih dni za družinske dogodke oziroma obveznosti, kot to omogoča zakonodaja, prilagodljiv delovni čas (če narava dela to omogoča) in si nasploh prizadevajo ustvariti pogoje, v katerih lahko zaposleni kar se da dobro usklajujejo službeno in družinsko/zasebno življenje. V večini podjetij pa ne izvajajo posebnih izobraževanj za zaposlene z določenimi osebnimi okoliščinami, ne spodbujajo uvajanje neformalnih mrež zaposlenih glede na osebne okoliščine, nimajo vpejljane mentorske sheme za manj zastopane skupine zaposlenih in ne izvajajo trženjskih akcij, usmerjenih izrecno k manj zastopanim skupinam ljudi v družbi oziroma skupini potencialnih odjemalcev.

Večina podjetij v Sloveniji ne pozna izkušenj drugih podjetij na področju upravljanja raznolikosti zaposlenih ali pa jih pozna slabo. Med ovirami za doseganje večje raznolikosti zaposlenih in za upravljanje raznolikosti so podjetja poleg pomanjkanja znanja, (le) deloma pa tudi finančnih sredstev, omenila panoge dejavnosti, ki so lahko tipično moške (npr. določena delovna mesta v težki industriji, gradbeništvu in podobno) ali bolj ženske (določene storitvene panoge), oziroma pomanjkanje ponudbe dela s strani določenega spola

1. Po slovenski zakonodaji delodajalec ne sme dajati nobene prednosti posamezniku glede na osebne okoliščine, če niso nujno potrebne in pogojene z delovnim mestom.

3.2 Od nediskriminatornega ravnanja in afirmacijskih ukrepov do ...

v nekaterih dejavnostih (npr. s strani moških v trgovinski dejavnosti).

Izhodišča in uveljavljene prakse upravljanja raznolikosti pa se med določenimi skupinami podjetij nekoliko razlikujejo, a so razlike praviloma majhne. Velika podjetja zaposlenim v nekoliko večji meri nudijo prilagodljiv delovni čas kot srednje velika podjetja. Podjetja v storitvenih panogah v nekoliko večji meri izvajajo izobraževanja s področja enakih možnosti in raznolikosti kot proizvodna podjetja. Podjetja, ki so usmerjena na tuje trge in podjetja, ki poslujejo v bolj dinamičnem okolju in/ali ponujajo pretežno diferencirane ali inovativne proizvode/storitve, imajo nekoliko več znanja s področja upravljanja raznolikosti kot druga podjetja; upravljanja raznolikosti se lotevajo bolj strateško, zaposlenim nudijo nekoliko boljše pogoje za usklajevanje službenega in zasebnega življenja ter več fleksibilnosti pri delovnem času kot podjetja, ki ponujajo pretežno standardizirane proizvode/storitve in/ali so usmerjena pretežno na domači trg.

Domača podjetja po poznavanju tematike in po strateškemu pristopu k upravljanju raznolikosti zaostajajo za podjetji, ki so del multinacionalnega podjetja. Prednost hčera ali podružnic multinacionalk pri pristopu in samem razmišljanju o upravljanju raznolikosti ter (pisnih) usmeritvah na tem področju pa nekoliko splahni, ko opazujemo samo delovanje oziroma konkretne ukrepe na tem področju.

Delež podjetij v Sloveniji, ki se bolj sistematično ali strateško ukvarjajo z raznolikostjo zaposlenih, je majhen, čeprav so podjetja v splošnem do raznolikosti zaposlenih pozitivno naravnana. V anketiranih podjetjih so raznolikost zaposlenih povezovali z različnimi učinki, med katerimi so odprtost do sprememb, kreativnost in nove ideje, dobro vzdušje, večja učinkovitost ter manj napetosti med zaposlenimi. Relativno malo podjetij raznolikost v podjetju povezuje z napetostjo med zaposlenimi, težjim uvajanjem sprememb, težavami v komunikaciji, zapletenim vodenjem ali zmanjšani učinkovitosti.

Strategijo upravljanja raznolikosti zaposlenih ima oblikovano dobrih 9 odstotkov podjetij v Sloveniji. Primera dveh »dobrih« prakse s tega področja predstavljamo v nadaljevanju priročnika.

3.2 Od nediskriminatornega ravnanja in afirmacijskih ukrepov do upravljanja raznolikosti

Soočanje in ravnanje z raznolikostjo v podjetju lahko razdelimo na dve fazi. Prva in osnovna je minimalno izpolnjevanje zakonskih določil v zvezi z uresničevanjem načela enakih možnosti in obravnavanja oziroma preprečevanjem diskriminacije. Sem spadata **nediskriminatorno ravnanje** in **izvajanje ukrepov afirmacijskih akcijskih politik/programov**. Slednji so usmerjeni k spodbujanju zaposlovanja





Upravljanje raznolikosti v podjetjih

skupin ljudi, ki na trgu dela glede na določene osebne okoliščine predstavljajo manjšino in hkrati tveganje za pojav diskriminacije. Ukrepi afirmacijskih akcijskih politik se običajno pojavijo v kateri od sledečih oblik (Mor Barak 2011, 71):

- zahteve ali priporočila glede strukture zaposlenih na različnih položajih oziroma uvedba kvot pri zaposlovanju in napredovanju;
- spodbude za zaposlovanje in napredovanje delavcev z določenimi osebnimi okoliščinami v obliki oprostitve ali znižanja obveznosti plačila prispevkov za socialno varnost, davčne olajšave ali boljšega izhodiščnega položaja pri sklepanju poslov z državo ali lokalno oblastjo.

16

Primeri predpisov afirmacijskih akcijskih politik

- Norveška: minimalni delež žensk (40 odstotkov) v upravnih odborih javnih delniških družb.²
 - Slovenija: pa panogah dejavnosti določen delež invalidov med zaposlenimi v večjih podjetjih (ključna predpisa sta Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov in Uredba o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov).
 - ZDA: sklepanje določenih poslov na ravni zvezne države le s podjetji, ki imajo oblikovan načrt spodbujanja zaposlovanja manjšinskih skupin (United States Department of Labor 2012; Tilker 2010, 8–13).
-

Druga faza je prilagajanje odnosov in procesov v družbi ali podjetju na način, ki omogoča izrabljanje potencialov raznolikosti v smeri izboljševanja rezultatov, kar imenujemo **upravljanje raznolikosti** (Mor Barak 2011, 235).

Upravljanje raznolikosti je prilagajanje odnosov, procesov in organizacijskih struktur v podjetju v smeri, ki omogoča čim boljše izrabo potenciala raznolikih posameznikov v podjetju in doseganja najboljših sinergijskih učinkov (Mor Barak 2011, 235). Upravljanje raznolikosti pomeni implementacijo strategij, ki zaposlene v podjetju, ki

2. Kvote zastopanosti po spolu v upravnih organih (javnih, ponekod pa tudi drugih večjih) gospodarskih družb so zakonsko uvedle tudi nekatere države EU. V Franciji, Belgiji in Italiji se kršenje kvot sankcionira ali se bo sankcioniralo po preteku prehodnega obdobja, v Španiji in na Nizozemskem pa neizpolnjevanje kvot ni sankcionirano. Evropska komisija je marca 2012 začela javno posvetovanje o primernih ukrepih za spodbujanje uravnoteženosti spolov v upravnih organih podjetij, ki kotirajo na borzi (European Commission 2012; Paul Hastings 2011).

3.3 Kdaj upravljati raznolikost?

se razlikujejo glede na različne osebne okoliščine, poveže v dinamičen delovni kolektiv (Mullins 2007).

Primeri faz soočanja z raznolikostjo v organizaciji glede na spol

- **Klasično ravnanje:** enaka obravnava spolov, vendar v njihovih predpostavljenih vlogah.
- **Antidiskriminatorno ravnanje:** spodbujanje enake obravnave obeh spolov.
Afirmacijski akcijski ukrep: prilagoditve za manjšinske oziroma potencialno zapostavljene skupine (na primer: ženske skupine ali mreže, uvedba mentorstva za ženske, določanje ženskih kvot).
- **Upravljanje raznolikosti:** soočanje z morebitno zapostavljeno žensk ali določenih skupin žensk, spoznavanje prednosti, ki jih lahko prinese raznolikost glede na spol in osveščanje zaposlenih, spodbujanje razvoja kulture, ki je naklonjena raznolikosti glede na spol in razvoj prilagodljivega organizacijskega sistema, ki pa izrecno ne daje prednost le eni skupini (npr. uvedba prožnih oblik dela, kot so delo od doma, delitev delovnega mesta ali delo za polovični delovni čas, za oba spola).

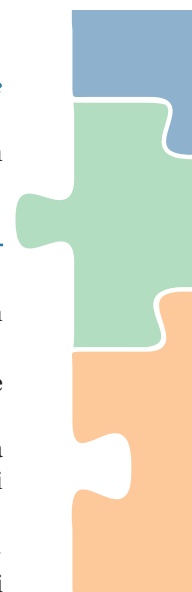
Vir: Mullins (2007, 156).

Vodilni v podjetju morajo najprej spoznati/oceniti in **pozitivno vrednotiti raznolikost** zaposlenih in poslovnih partnerjev. Razumeti morajo možne pozitivne učinke raznolikosti na organizacijo ter tveganja v zvezi z raznolikostjo. Šele potem naj sledi aktivno prilagajanje strukture zaposlenih in njihove organizacije v smeri razvoja heterogene organizacijske kulture in uresničevanja ciljev podjetja. Te napotke je Thomas (1990) podjetjem dal že pred dobrima dvema desetletjema.

3.3 Kdaj upravljati raznolikost?

Raznolikost je zagotovo smiselno upravljati, če je **struktura zaposlenih v podjetju** že v zadostni meri raznolika, pestra, ali če vodstvo oceni, da bi lahko raznolikost zaposlenih prispevala k uresnitvi poslovne strategije in dosegli poslovnih ciljev. Odgovor na vprašanje, ali naj se z upravljanjem raznolikosti posebej ukvarjajo le podjetja z že raznoliko delovno silo ali naj raznolikost kot vrednoto sprejmejo tudi ostala podjetja in nato stremijo k raznoliki delovni sili ter sistematičnemu oblikovanju politike za njeno upravljanje, nima enoznačnega odgovora.

Raziskave in izkušnje podjetij kažejo, da je **vpliv raznolikosti zaposlenih na podjetje** v smislu izboljšanja poslovnih rezultatov odvisen od poslovne in kadrovske strategije ter od poslovnega okolja. Orga-





18

Upravljanje raznolikosti v podjetjih

nizacija, ki povezuje zaposlene različnih starosti z različnim kulturnim, ekonomskim in socialnim ozadjem, ima dobro podlago za kreativnost. Hkrati raznolikost njenih zaposlenih predstavlja tveganje za nesporazume med različnimi skupinami zaposlenih ter počasnejšo in težavnejšo komunikacijo. Richard in Brown Johnson (2001) sta v povezavi s potencialnimi prednostmi raznolikosti ločila dva osnovna tipa organizacij:

- **Organizacije, katerih poslovno okolje in poslovne strategije zahtevajo inovativne in kreativne rešitve ter prožnost v odzivi.** Za te organizacije je lahko raznolikost pomemben vir poslovnih priložnosti in rešitev. Slednje velja tudi za organizacije, ki delujejo v zelo konkurenčnem okolju s hitrim razvojem kakovosti izdelkov. Za takšne organizacije je osebna zavezanost, predanost ciljem podjetja zelo pomembna, prav tako pripravljenost in motiviranost posameznikov za nenehne napore v smeri izboljševanja procesov v podjetju in proizvodov/storitev.
- **Organizacije, ki so usmerjene v standardizirane proizvode ter naravnane v tehnično učinkovitost in doseganje minimalnih stroškov, poslujejo pa v relativno stabilnem poslovnem okolju.** Za slednje je raznolikost delovne sile lahko ovira pri doseganju (vsaj kratkoročnih) ciljev v zvezi z učinkovitostjo. Za take organizacije je bolj tipična (in manj tvegana) homogena delovna sila, ki se ravna po precej natančnih navodilih in opravlja specializirana, precej monotona dela. Od zaposlenih se ne pričakuje posebnih pobud.

Ko v naslednjem podpoglavju govorimo o potencialnih koristi od obstoja raznolikosti v organizaciji, imamo v mislih predvsem prvo skupino podjetij. To so praviloma podjetja, ki ustvarjajo največjo dodano vrednost v gospodarstvu in so za razvoj družbe še posebej pomembna.

3.4 Koristi in nevarnosti povezane z raznolikostjo

Podjetje si lahko obeta številne pozitivne učinke raznolikosti zaposlenih, če so izpolnjeni določeni pogoji, ki so predvsem:

- usklajenost strategije upravljanja raznolikosti z vizijo podjetja, s poslovnimi cilji in poslovno strategijo podjetja, kar imenujemo **vertikalna usklajenost**;
- usklajenost strategije upravljanja raznolikosti z ostalimi politikami (npr. plačno politiko, politiko nagrajevanja in napredovanja, politiko zaposlovanja, politiko enake obravnave na delovnem mestu), kar imenujemo **horizontalna usklajenost**;

3.4 Koristi in nevarnosti povezane z raznolikostjo

- **dobra obvešččenost** vseh zaposlenih o viziji, ciljih in strategijah ter izgradnja k raznolikosti usmerjene kulture organizacije, kateri so jasno in iskreno zavezani tudi managerji.

Pred skoraj 20 leti je McEnrue (1993) opredelil sledeče **prednosti, ki jih prinaša učinkovito upravljanje raznolikosti**:

- boljši odnosi na delovnem mestu,
- boljši ugled v družbi oziroma boljša javna podobna podjetja,
- lažja pritegnitev in zadržanje (bolj talentiranih) zaposlenih,
- nižji stroški dela, povezani z manjšo fluktuacijo,
- boljše razumevanje želja in potreb odjemalcev,
- razvoj novih proizvodov in storitev,
- večja kreativnost zaposlenih,
- večja zmožnost managerjev za vzpostavljanje in vzdrževanje dobrih odnosov z ostalimi organizacijami (ponudnik, odjemalci in drugimi partnerji),
- manj frustracij zaposlenih, kar preprečuje napetosti in manj želenih disciplinske sankcije.

Kandola in Fullerton (1998, 35) na osnovi pregleda rezultatov vrste drugih raziskav povzameta seznam **prednosti, ki jih prinaša raznolikost in njeno učinkovito upravljanje** v organizaciji, in jih delita v tri skupine: dokazane, možne in posredne prednosti.

1. Dokazane prednosti:

- boljši dostop do talentiranih zaposlenih,
- nižji stroški dela, povezani z absentizmom in fluktuacijo zaposlenih,
- izboljšana organizacijska prožnost.

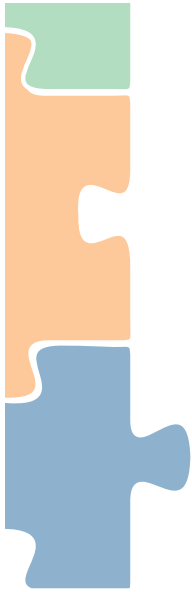
2. Možne prednosti:

- spodbujena kreativnost v timih in inovacije,
- spodbujeni boljši in novi pristopi k reševanju problemov,
- boljše poslovno odločanje,
- boljše zadovoljevanje potreb odjemalcev,
- povečana prodaja manjšinskim skupinam v širši družbi,
- izboljšana kakovost proizvodov.

Posredni učinki:

- udobno delovno okolje,
- boljša morala in zadovoljstvo zaposlenih,
- izboljšanje odnosov med različnimi skupinami zaposlenih,





20

Upravljanje raznolikosti v podjetjih

- povečanje produktivnosti,
- izboljšanje konkurenčnosti,
- boljša javna podobna oziroma ugled.

Raznolikosti ne gre spodbujati v prav vseh okoliščinah in v vseh vrstah organizacij. Za organizacije, za katere so značilni ustaljeni in v veliki meri predpisani postopki in standardizirani proizvodi ter konkurenčnost na osnovi tehnične učinkovitosti, poslovno okolje pa je razmeroma stabilno, je raznolikost lahko vir težav (vsaj kratkoročno ali tudi srednjeročno). Ali bodo končni rezultati spodbujanja raznolikosti v taki organizaciji pozitivni, je negotovo. Po drugi strani je raznolikost v razmerah negotovosti in precejšnje konkurence v panogi, kjer prihaja do hitrih sprememb in napredka, pomemben vir idej in kreativnosti. Dolgoročno je lahko pomemben dejavnik konkurenčnosti podjetja.

4

Pristop k upravljanju raznolikosti in izkušnje podjetij

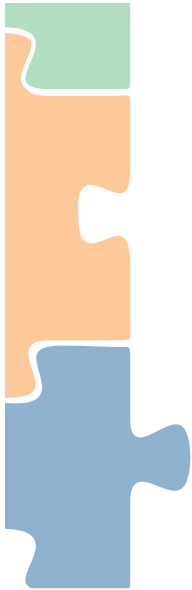
4.1 Pristop k upravljanju raznolikosti

Sprejetje in razvoj strategije upravljanja raznolikosti je, podobno kot uvedba nove tehnologije, dolgoročna investicija podjetja (McEnrue, 1993). K razvoju strategije je zato treba pristopiti sistematično. Kandola in Fullerton (1998, 70) sta naredila pregled in sintezo enajstih modelov upravljanja raznolikosti, ki so bili razviti v literaturi. Povzameta, da naj **upravljanje raznolikosti poteka skozi naslednje faze:**

1. pregled trenutne situacije na področju organizacije in politik podjetja v povezavi z raznolikostjo;
2. identifikacija področij, ki zavirajo učinkovito upravljanje raznolikosti in morebitne koristi iz naslova heterogenosti zaposlenih;
3. implementacija strategije, ki izkorenini ovire;
4. neprestano ocenjevanje napredka pri strategiji upravljanja raznolikosti.

Kandola in Fullerton (1998, 71) skleneta, da je odločitev za strateški pristop k upravljanju raznolikosti odločilnega pomena za njen uspeh. Njun **predlog strategije upravljanja raznolikosti** ima **osem elementov**, ki so med seboj povezani:

1. organizacijska vizija,
2. zavezanost vrhnjega/top managementa,
3. pregled in ocena potreb,
4. jasnost ciljev,
5. jasna odgovornost,
6. učinkovita komunikacija,
7. usklajevanje aktivnosti,
8. ocenjevanje napredka.



22

Pristop k upravljanju raznolikosti in izkušnje podjetij

Če namerava vodstvo upravljanje raznolikosti uveljaviti kot del kadrovske in posledično poslovne strategije, je treba raznolikost jasno opredeliti kot del vizije, vrednot in ciljev organizacije, in s tem vse zaposlene seznaniti. Odgovornost za naloge in doseganje ciljev naj bo jasno (pisno) opredeljena. Cilji, povezani z raznolikostjo v podjetju naj bodo merljivi, vodstvo pa zavezano k njihovem uresničevanju.

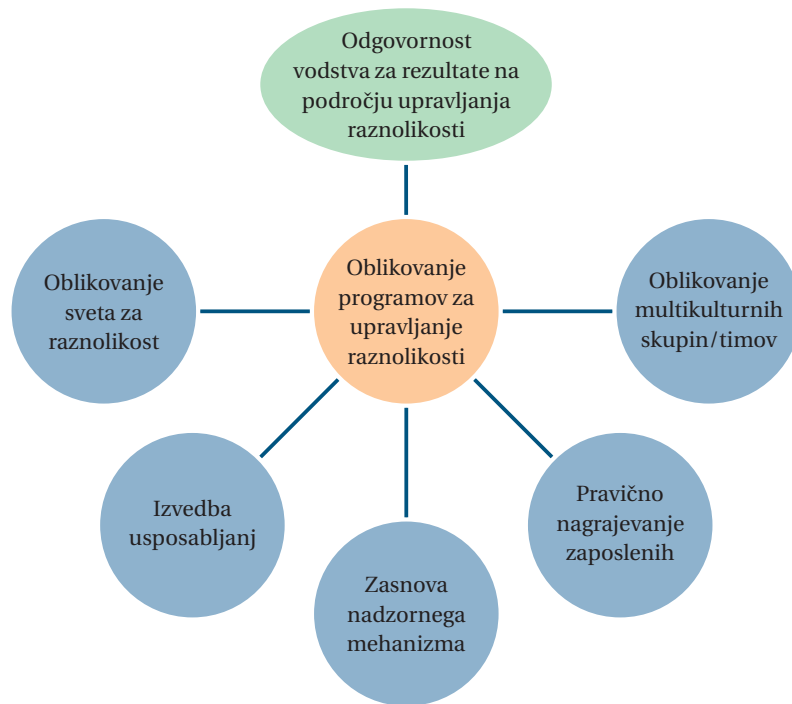
Miller (1996, 205–206) poudarja, da naj vodstvo pri upravljanju raznolikosti sledi:

- upoštevanju načela usmerjenosti v izkoriščanje potenciala vseh zaposlenih;
- strategiji dojemanja raznolikosti kot vrednoto;
- metodi jasno zapisane vizije, pregleda organizacijske strukture, poslovno naravnanih ciljev, jasne komunikacije in jasno opredeljene odgovornosti.

Mathis in Jackson (2008, 153) na osnovi pregleda upravljaljskih praks predstavitelna shema oblikovanja **programov upravljanja raznolikosti** (slika 1). Shema predstavlja naslednje **aktivnosti**:

- Oblikuje naj se **svet za raznolikost** (iz vrhnjih managerjev), ki skrbi za to, da so načelo raznolikosti in cilji v zvezi z raznolikostjo del vseh strateških prizadevanj v podjetju.
- Organizirajo naj se **usposabljanja**, ki so namenjena ozaveščanju zaposlenih o zakonodaji v zvezi s prepovedjo diskriminacije in nadlegovanja na delovnem mestu ter spodbujanju zaposlenih k razumevanju kulturnih, socialnih in ekonomskih ozadij svojih sodelavcev, njihovih sposobnosti, življenjskega sloga in interesov. Upoštevanje zakonodaje ter medsebojno razumevanje in sprejemanje sodelavcev zmanjša verjetnost in stroške tožb v zvezi z diskriminacijo, šikaniranjem in mobingom ter izboljša vzdušje in počutje na delovnem mestu (ter s tem zniža stroške, povezane s fluktuacijo in absentizmom). Usposabljanja v obliki delavnic naj vključujejo:
 1. spoznavanje protidiskriminatorne zakonodaje in možnih posledic diskriminatornega ravnanja;
 2. kulturno ozaveščanje zaposlenih;
 3. treninge občutljivosti do razlik v obnašanju, razumevanju in čutenju med zaposlenimi.
- Zasnuje naj se **mehanizem nadzora izvedbe programa** in sistem meritve doseganja ciljev.
- Program naj se nanaša tudi na politiko **oblikovanja skupin/timov** (le-te naj bodo heterogene). Zagotovi naj se **pravično nagrajeva-**

4.1 Pristop k upravljanju raznolikosti



Slika 4.1 Oblikovanje programov za upravljanje raznolikosti (povzeto po Mathis in Jackson 2008, 152)

nje zaposlenih – med drugim tudi glede na njihovo udeležbo in prizadevanje v okviru posameznih aktivnostih na področju upravljanja raznolikosti.

Kandola in Fullerton (1998, 54–69) sta pred dobrim desetletjem izvedla raziskavo med 445 večjimi podjetji iz Velike Britanije iz različnih panog dejavnosti. Raziskava je pokazala, da po mnenju managerjev podjetij med **najbolj uspešne ukrepe spadajo:**

- ukrepi, ki zaposlenim nudijo univerzalne koristi (očetovski in materinski/porodniški dopust, obstoj določenih koristi za partnerje vseh zaposlenih, ne glede na starost in druge okoliščine, obstoj eksplicitne politike proti spolnemu nadlegovanju, oblikovanje jasnih meril za uspešnost dela in napredovanje na vseh položajih – koristi, ki so na enak način in v enaki meri dostopne pretežno vsem zaposlenim);
- prožne delovne sheme (omogočanje daljše odsotnosti zaradi nege odvisnih družinskih članov, kot je to predpisano z zakonodajo);
- akcije usmerjene k invalidom (nakup posebne opreme za inva-



24

Pristop k upravljanju raznolikosti in izkušnje podjetij

lide, npr. računalnikov z Braillovo pisavo, prilagojenih stolov, dviznih miz in podobno);

- programi zaposlovanja in usposabljanja (pošten proces izbire novih kandidatov z jasnimi merili izbora in formalni proces uvažanja na delo za vse zaposlene, izobraževanje managerjev na področju zagotavljanja enakih možnosti).

Med **manj uspešne ukrepe** po mnenju managerjev spadajo (Kandola in Fullerton 1998, 54–69):

- postavljanje jasnih (morebiti celo številčnih) ciljev glede strukture zaposlenih;
- uporaba afirmacijskih akcij pri zaposlovanju in oglaševanju;
- podpora manj zastopanim skupinam glede na osebne okoliščine (dodatna izobraževanja ali večje možnosti za pridobitev izkušenj s strani manj zastopanih ali manjšinskih skupin, finančna podpora sejmom zaposlovanja namenjenim zaposlovanju manj zastopanih skupin).

Kandola in Fullerton (1998, 62–63) kot pogoste **pomanjkljivosti pri upravljanju raznolikosti** navajata:

- odsotnost jasno zastavljenih ciljev na področju upravljanja raznolikosti v podjetju,
- obveščanje zaposlenih o ciljnih in strategijah s področja upravljanja raznolikosti,
- odsotnost merjenja rezultatov in prevzemanja odgovornosti ter nagrajevanja za aktivnosti na tem področju in
- izvajanje aktivnosti, za katere ni jasno k uresničevanju katerih ciljev prispevajo oziroma kakšen je njihov učinek na splošne poslovne cilje.

Ne glede na to, da je raziskava časovno že precej oddaljena, za slovenska podjetja nudi pomembne napotke. Narejena je bila namreč v času, ko je bil koncept upravljanja raznolikosti za britanska podjetja relativno nov, podjetja pa niso imela prav dobro izdelanih strategij za doseganje ciljev na tem področju. To pa je približno stanje, ki ga danes beležimo v Sloveniji.

4.2 Dobre prakse upravljanja raznolikosti

Razvoj politike upravljanja raznolikosti ima korenine v ZDA, ki je znana po precejšnji heterogenosti prebivalstva, zlasti glede na raso in etnično pripadnost. Temelje za razvoj konceptov upravljanja raznolikosti v ZDA je položil Zakon o enakih možnost pri zaposlovanju (angl. *Equal Employment Opportunity Act*), sprejet leta 1972. Po enem letu

4.2 Dobre prakse upravljanja raznolikosti

je sledilo sprejetje Zakona o rehabilitaciji (angl. *Rehabilitation Act*), ki je vpeljal spodbude za zaposlovanje invalidov. Gre za ukrepe afirmacijskih akcijskih programov, ki se v prenovljeni različici uporabljajo še danes. Vsako podjetje, ki želi z zvezno državo podpisati pogodbo o dobavi proizvodov ali storitev v znesku nad določeno mejo, mora skladno z Odredbo 11246 oblikovati načrt spodbujanja zaposlovanja manjšinskih skupin (United States Department of Labor 2012). Med prvimi podjetji, ki so poleg izpolnjevanja te formalne obveznosti raznolikost zaposlenih zaznala kot potencialno prednost, so: Ford, General Electric, General Motors, Hewlett-Packard, IBM in Procter & Gamble. Pristope k ravnanju z raznoliko skupino zaposlenih so vključili v celovit koncept njihove kadrovske politike. Danes je upravljanje raznolikosti ena od klasičnih kadrovskega aktivnosti v mnogih večjih ameriških podjetjih. Številne gigante vodijo izvršni direktorji, ki ne pripadajo (večinski) belski skupnosti (npr. Sam Palmisano, izvršni direktor IBM, Dick Parsons, izvršni direktor AOL Time Warner in Ken Chenault, izvršni direktor American Express). Poleg odpiranja najvišjih položajev v podjetjih ženskam in pripadnikom manjšinskih skupnosti, si managerji v ZDA v zadnjih letih prizadevajo tudi za zaposlitev evropskih managerjev na vodilna mesta (Tilker 2010, 8 in 13).

V ZDA letno objavljajo sezname podjetij, ki so odlična pri upravljanju raznolikosti. Na splošnem seznamu korporacij v letu 2010 so bila IBM Corp., Cisco Systems, Procter & Gamble, KPMG, Ernst & Young, Deloitte, PriceWaterhouseCoopers, ABBOTT, Johnson & Johnson, HSBC – North America, Walt Disney Co., JP Morgan Chase, Kraft Foods, American Express Co, Merck & Co., Colgate-Palmolive, Target Corp., The Coca Cola Co., Ford Motor Co., Toyota Motor North America, Novartis Pharmaceuticals Corp., Xerox Corp in drugi. V nadaljevanju predstavljamo primer dobre prakse enega od ameriških podjetij na področju zaznavanja in poslovne uporabe **prednosti raznolikosti zaposlenih glede na etnično pripadnost in poreklo**.

Primer prispevka raznolikosti zaposlenih k poslovnim uspehom družbe: PepsiCo

Skupina PepsiCo je vodilni proizvajalec prigrizkov, hitre hrane in pijače na svetu. Sestavljajo jo družbe PepsiCo Americas Foods (z naslednjimi oddelki: Frito-Lay, Quaker Foods, Latin America Food and Snacks, Sabritas, Gamesa), PepsiCo Americas Beverages (z oddelkoma PepsiCo Beverages Americas in Pepsi Beverages Company), PepsiCo Europe in PepsiCo Asia, Middle East and Africa. Kot del širšega programa je skupina PepsiCo oblikovala Svet za raznolikost in vključenost, ki skrbi za implementacijo programa upravljanja raznolikosti in upoštevanje nje-





26

Pristop k upravljanju raznolikosti in izkušnje podjetij

govih ciljev pri vseh strateških aktivnosti družbe. PepsiCo organizira praznovanja raznolikosti, raznolikost nagovarja v rednih obvestilih zaposlenim in izvaja druge s tem povezane aktivnosti.

Eden od primerov, ki potrjuje, da je program zaživel v praksi in da prinaša koristi, je skupna aktivnost Latino kluba zaposlenih in oddelka Frito-Lay (oddelek, ki proizvaja čipse in druge prigrizke) v PepsiCo Americas Foods. Posamezniki znotraj Latino kluba so dobili nalogo, da skušajo uporabiti svoje znanje in izkušnje pri določanju okusa in embalaže za Doritos Guacamole tortilja čips. Na osnovi idej članov tega kluba in drugih zaposlenih so oblikovali proizvod, ki je že v prvem letu dosegal prodajo v višini 100 milijonov dolarjev.

Ključ do učinkovitih aktivnosti na področju raznolikosti v Skupini PepsiCo je, da se prizadevanja in zavezanost ciljem pričnejo v vrhnjem managementu. Izvršni direktorji so odgovorni, da program upravljanja raznolikosti vključuje vse zaposlene in različne vidike raznolikosti. Zavezanost in odgovornost nadrejenih zaposlenim sporočata, da je raznolikost za podjetje ključnega pomena. Neprestane aktivnosti, usmerjene v spodbujanje raznolikosti in izkoriščanje njenih prednosti, pomembno prispevajo k uspehu Skupine PepsiCo.

Vir: Mathis in Jackson (2008, 152).

Za podjetje pa ni pomembna le raznolikost zaposlenih, marveč tudi raznolikost vseh udeležencev v poslovnih procesih, v katerih sodeluje. S (s)poznavanjem želja in potreb **manjšinskih skupin odjemalcev** in ustreznim trženjskim pristopom se lahko podjetje dobro pozicionira tudi med odjemalci manjšinskih skupin, brez negativnega učinka na povpraševanje s strani večinskega skupine odjemalcev.

Primer uspešnega trženjskega pristopa k raznolikosti glede na spolno usmerjenost: Subaru

Primer uspešnega pristopa k raznolikosti odjemalcev je japonski proizvajalec avtomobilov Subaru. Japonsko podjetje Subaru je v ZDA leta 1994 izvedlo raziskavo med homoseksualci, da bi preučilo smiselnost marketinške kampanje, usmerjene k tej ciljni skupini. Ugotovili so, da 15 odstotkov homoseksualcev vozi t. i. mehke terence (angl. *sport utility vehicles*, SUV) medtem ko je ta delež v celotni populaciji le 7,5 odstoten. Poleg tega pripadniki te skupine avtomobile zamenjajo pogosteje kot heteroseksualci. Ocenili so, da je skupina ameriških homoseksualcev zanimiva skupina potencialnih kupcev. Njihova raziskava je hkrati pokazala, da se ta skupina pri nakupih pozitivno odziva na marketinške aktivnosti, ki so jim posebej prilagojene. Ta spoznanja je Subaru uporabil pri usmerjenih marketinških aktivnostih, kar ga je popeljalo do vodilnega položaja na tem tržnem segmentu v ZDA. Od leta 1996, ko so pričeli s homoseksualcem prijaznim oglaševanjem, je prodaja Suba-

4.2 Dobre prakse upravljanja raznolikosti

ruja strmo rasla; po letu 2006 se je sicer upočasnila in spričo ekonomske krize nato nekoliko upadla. Podjetje je svoje proizvode oglaševalo preko medijev, ki so usmerjeni k homoseksualcem, z naslednjimi slogani:

- Entirely comfortable with its orientation.
- It's not a choice. It's the way we're built.
- Get out and stay out.
- Different Drivers. Different Roads. One Car.

Subaru je sponzor številnih homoseksualnih dogodkov v ZDA in podpornik akcij zbiranja sredstev za boj proti AIDS-u. Je sponzor k homoseksualcem usmerjenima medijema – radia Sirius OutQ in televizijskega kanala Logo v ZDA, katerega lastnik je MTV Networks.

Primeri neuspešnega trženskega pristopa k raznolikosti: IKEA, AT&T, John Hancock in Mazda

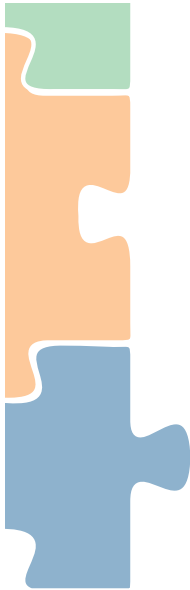
K homoseksualcem usmerjeno oglaševanje je v ZDA od začetka devetdesetih let 20. stoletja doživel pravi razcvet. Od leta 1994 do leta 2007 so se izdatki za homoseksualcem prijazno oglaševanje potrojili. K homoseksualcem usmerjeni marketinški napor podjetij IKEA, AT&T in John Hancock so bili deležni negativnega odziva s strani obstoječe baze odjemalcev, zaradi česar so jih omenjena podjetja prekinila. Posledično je večino podjetij ta segment trga zanemarila. Tudi oglas Mazde (iz skupine General Motors), ki je bil predvajan med televizijsko nanizanko *Rosseane*, ko je prišlo do poljuba med ženskima igralkama, je požel neodobravanje s strani konservativnih gledalcev. Zaradi bojazni pred podobnim odzivom je Chrysler (prav tako iz skupine General Motors) odpovedal oglase med slavno televizijsko epizodo *Ellen*, z istospolno usmerjeno junakinjo v glavni vlogi. Več uspeha so imeli oglasi v medijih, usmerjenih k homoseksualcem. S tovrstnim usmerjenim oglaševanjem je leta 1994 prvi pričel Saab, leto za tem mu je sledil Saturn (takrat oba iz skupine General Motors). Oba sta med homoseksualci, kljub le nekaj oglasom v tistem času, postala zelo popularna. Subaru se je pridružil leta 1996, Volkswagen pa leta 1997.

Vira: Phillips (2010) in Tilker (2010, 8 in 13).

V Kanadi so v letu 2011 peto leto zapored izbrali podjetja, ki imajo odlično razvite programe upravljanja raznolikosti in vključenosti. Na spletni strani Canada's top 100 za vsako od podjetij navajajo ukrepe, ki so jih uvrstili med prvih 100 podjetij.

Spodaj predstavljamo primer dobre prakse **upravljanja raznolikosti glede na starost** v britanskem trgovskem podjetju B&Q (danes del skupine Kingfisher), ki pa je le eden od primerov dobrih praks upravljanja raznolikosti v Veliki Britaniji. Med podjetji, ki se pojavljajo na seznamih najboljših delodajalcev, **družini prijaznih podjetij in delodajalcev, ki bi si jih izbrale ženske**, poleg B&Q najdemo:





28

Pristop k upravljanju raznolikosti in izkušnje podjetij

- trgovska podjetja (Tesco, McDonald's Restaurants, PepsiCo UK, Asda, Enterprise Rent-a-Car);
- podjetja iz tehnološkega in telekomunikacijskega sektorja (Cisco Systems, Dell, Hewlett Packard, Microsoft, IBM, BT);
- podjetja iz finančnega sektorja (Bank of America Merrill Lynch, Bank of New York Mellon, Barclays, HSBC Bank, JP Morgan, Nomura, The Royal Bank of Scotland group, McGraw-Hill Companies);
- podjetja za strokovno svetovanje in storitve (McKinsey & Company, Deloitte, KPMG, PricewaterhouseCoopers, PA Consulting Group, Capgemini PLC);
- organizacije javnega sektorja (Department of Communities and Local Government, Environment Agency, Jobcentre Plus Northumbria Police, Nottinghamshire Police, West Mercia Police, West Midlands Police)
- in nekatera podjetja iz drugih dejavnosti.

Primer dobre prakse razvoja politike upravljanja raznolikosti zaposlenih: B&Q

B&Q je največje britansko trgovsko DIY (angl. *do it yourself*, naredi sam) podjetje s prodajnim programom materialov in orodij za hišo, dom in vrt. Ustanovljeno je bilo leta 1969. Ime vsebuje začetnici imen ustanoviteljev Richarda Blocka in Davida Quayleja. Danes je podjetje del korporacije Kingfisher, največje evropske in tretje največje svetovne trgovske družbe s prodajnim programom materialov in orodij za gradnjo in urejanje doma in okolice. B&Q z več kot 300 prodajalnami in več kot 30.000 zaposlenimi s svojim prodajnim programom pokriva področje Velike Britanije. Največji dobavitelji podjetja so kitajska proizvodna podjetja, kar jim je omogočilo širitev na vzhod (npr. v Peking in Šanghaj).

V 80. letih 20. stoletja, ko je bil v Angliji že opazen trend staranja prebivalstva, so podjetja v trgovski panogi tekmovala predvsem za mlajše sodelavce. Delež mladih v podjetju B&Q je bil zelo visok. Podjetje se je ubadalo z relativno visoko fluktuacijo zaposlenih. Po pregledu stanja strukture zaposlenih so ugotovili, da je fluktuacija najvišja med zaposlenimi starimi od 18 do 20 let. S strani kupcev so bili pohvaljeni predvsem starejši delavci, ki so imeli več izkušenj in znanja s področja DIY programov. Da so starejši delavci bolj zanesljivi, zvesti, skrbni in delovni (po drugi strani pa sicer manj prilagodljivi novim tehnologijam in manj motivirani ali odprti za izobraževanja in usposabljanja) je ugotovil tudi eden od britanskih inštitutov za ravnanje z zaposlenimi. Vodstvo B&Q se je odločilo, da slednje preverijo z eksperimentom v lastnem podjetju. Leta 1990 so odprli novo trgovino, v kateri so bili vsi zaposleni starejši od 50 let. Primerjavo poslovanja trgovine »nad 50« s poslovanjem štirih si-

4.2 Dobre prakse upravljanja raznolikosti

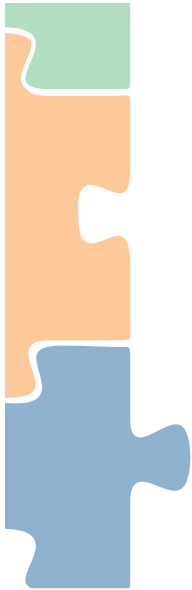
cer podobnih trgovin v obdobju enega leta je spremljal raziskovalni tim inštituta Univerze Warwick. Rezultati so potrdili, da je imela trgovina »nad 50« višji dobiček, opazno nižjo fluktuacijo zaposlenih, skoraj za četrtno manj absentizma in za dve tretjini manj poškodovanega blaga (kala) kot primerljive trgovine. Vodstvo je na rezultatih eksperimenta utemeljilo pozitiven pristop k zaposlovanju raznolike delovne sile. Leta 2000 je podjetje postalo eden od ustanovnih članov Foruma delodajalcev o starosti (Employers Forum on Age – EFA), ki združuje preko 200 podjetij, ki se zavzemajo za spodbujanje starostne raznolikosti zaposlenih.

Podjetje B&Q je svoj koncept upravljanja raznolikosti širilo na druge osebne okoliščine. Leta 1998 je sprejelo politiko ravnanja z invalidnimi osebami. Podobno kot pri starostni raznolikosti, skuša podjetje doseči širše razumevanje različnih vidikov invalidnosti v podjetju in vključitev s tem povezanih vsebin v poslovno strategijo podjetja. Cilj je bil, da za zaposlene in kupce odstranijo ovire, ki otežujejo gibanje invalidov po njihovih prodajalnah. Proaktivno so se lotili tudi kulturne raznolikosti. Na podlagi raziskave so ugotovili, da pomemben delež zaposlenih pripada manjšinski etnični ali narodni skupnosti, in da so številni dvojezični. Spodbudili so jih, da pri delu uporabljajo tudi drugi (dejansko njihov prvi) jezik in poznavanje kulture, če jim to koristi pri zadovoljevanju potreb odjemalcev in partnerjev. Podjetje je izdelalo brošuro z opisi praznikov različnih narodnih, etničnih in verskih skupin, ki je zaposlenim v pomoč pri razumevanju odjemalcev, partnerjev in sodelavcev v prodajalnah.

Danes B&Q neguje **temeljne vrednote**: i) najprej odjemalec, ii) vse do zemlje, iii) izražanje spoštovanja, iv) mi to zmoremo, v) nihče ni boljši. Te vrednote so usklajene in oblikovane skupaj z zaposlenimi na osnovi notranjih raziskav. Strategija za uresničevanje teh vrednot vključuje politiko raznolikosti, politiko družbene odgovornosti in odgovornosti do okolja ter politiko pravične trgovine.

S politiko raznolikosti B&Q uresničuje raznolikost delovne sile (predvsem glede na spol, raso, starost in zmožnosti) kot pomemben del poslovne strategije B&Q. Zaradi medsebojne raznolikosti zaposleni lažje razumejo svoje odjemalce in partnerje. Različna ozadja v podjetje prinesejo različne poglede in pestrost izkušenj. Podjetje svojo politiko upravljanja raznolikosti oglašuje v promocijskih materialih in na svoje vrednote in politiko veže svojo podobo v javnosti in svoj ugled. Od leta 2006 naprej je podjetje B&Q eno od 50 britanskih podjetij, kjer si **ženske** želijo delati. Na vodilnih položajih beležijo četrtni delež žensk (v sicer bolj tipično moškem okolju). B&Q je hkrati na lestvici družini najbolj prijaznih podjetij v Veliki Britaniji. B&Q slovi tudi kot podjetje, ki zaposluje **starejše delavce**, kar poslovno utemeljujejo na opažanju, da je zadovoljevanje potreb kupcev boljše, če sta kupec in trgovec usklajena glede življenjskih obdobj, zanimanj in interesov. Da bi boljše razumeli invalide in zadovoljevali njihove potrebe,





30

Pristop k upravljanju raznolikosti in izkušnje podjetij

so se povezali s številnimi lokalnimi društvi invalidov po vsej državi.

Pred letom 2006 so v podjetju B&Q **prožne oblike dela** predstavljale obrobni del politike upravljanja raznolikosti. Usmeritve niso bile enotne med trgovinami in so bile usmerjene predvsem v izpolnjevanje zakonsko določenih pogojev. Leta 2006 je podjetje B&Q prenovilo politiko prožnega dela. Cilji prenove so bili zmanjšanje absentizma, lažje usklajevanje družinskega življenja s službenimi obveznostmi, pritegnitev najboljših kandidatov za delovna mesta in zadržanje najboljših zaposlenih. Prenova je bila odprta, zaposleni so bili z njo seznanjeni prek forumov za zaposlene in managerje, člankov v revijah in drugih gradivih družbe, z obvestili. Zaposleni so bili seznanjeni tudi z razpoložljivimi prožnimi oblikami dela, ki so postale realnost in ne le ideja na papirju. Danes se več kot 60 odstotkov zaposlenih poslužuje vsaj ene od prožnih oblik dela. Vsi redno zaposleni, ne glede na obveznosti in položaj, imajo pravico do vložitve zahtevka za njim najbolj ustrezno obliko dela. Zahtevki so lahko *ad hoc*, kratkoročno začasni ali stalna sprememba dogovorjenega sodelovanja. Glavne možnosti, ki jih nudi shema, so:

1. pogodbe o delu, na osnovi katerih zaposleni starši delajo vse delovne dni v letu, razen v času šolskih počitnic in za to prejemajo sorazmerno plačilo (angl. *term time contracts*);
2. delo za krajši delovni čas;
3. delitev delovnega mesta (angl. *job sharing*) za zaposlene, ki ne morejo ali si ne želijo delati polni delovni čas (na intranetu imajo dostopen seznam deljenih delovnih mest, ki zaposlenim pomaga pri iskanju partnerja za delitev delovnega mesta);
4. prožnost glede časa prihoda in odhoda z dela, kar omogoča lažje usklajevanje službenih obveznosti in zasebnega življenja;
5. deljene izmene (angl. *split shifts*), na osnovi katerih zaposlena oseba dela nekaj ur zjutraj in nekaj ur zvečer, kar ji omogoči lažje usklajevanje službenih obveznosti z družinskimi;
6. »dualne pogodbe« (angl. *dual contracts*), ki za trgovine omogočajo zaposlenim delo na različnih lokacijah;
7. ukrep »en zaposleni – dve vlogi« zaposlenim omogoča pridobitev in razvoj spektra veščin, ki jih usvoji s kombiniranjem dela na dveh različnih delovnih mestih (delo enega zaposlenega na več kot le enem področju poslovanja družbe lahko vodi do sinergijskih učinkov);
8. delo na daljavo oziroma delo od doma, ki je zaposlenim dovoljeno občasno;
9. možnost 12-mesečnega (neplačanega) dopusta na osnovi kakršnega koli razloga;
10. prosti dnevi iz posebnih razlogov, in sicer do 1 teden (plačanega) dopusta zaradi osebnih potreb, kot so nega bolnega družinskega člana, izguba bližnjega, izobraževanje in podobno.

4.2 Dobre prakse upravljanja raznolikosti

Zaposlenim nudijo tudi paket materinskih, očetovskih in posvojitvenih ukrepov, ki vsebuje:

1. bone za nego otroka za vse zaposlene starše, saj se mnogi zaradi preseganja minimalnih dohodkov ne uvrstijo na seznam prejemnikov nacionalnih paketov;
2. pomoč zaposlenim pri uveljavljanju osebnih davčnih olajšav in različnih finančnih podpor za otroke s ciljem, da bi si čim večje število zaposlenih pridobilo določeno pomoč pri kritju stroškov varstva in nege otrok;
3. podaljšanje porodniškega ali posvojitvenega dopusta za enega od staršev, če sta oba starša zaposlena v podjetju B&Q;
4. kontaktne dneve za zaposlene, ki želijo na svojo pobudo v času starševskega dopusta s podjetjem ohranjati stik;
5. do en teden plačanega dopusta za postopke umetne oploditve.

Vira: B & Q (2011) in Mullins (2007, 161–163).

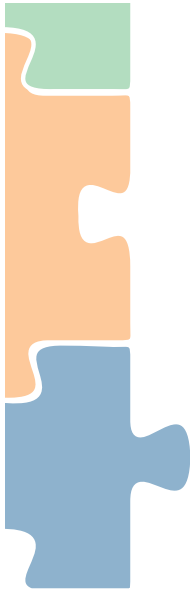


31

Podjetje lahko na prvi pogled skupinam zaposlenih z različnimi osebnimi okoliščinami nudi enake možnosti za delo in strokovni razvoj, pa vendarle prihaja do zapostavljenosti katere od skupin. V podjetju Deloitte & Touche se je slednje odrazilo v obliki večje fluktuacije žensk v podjetju. Prave vzroke za nezadovoljstvo žensk in subtilne razlike med spoloma v pogojih dela in možnostih strokovnega razvoja so odkrili v poglobljeni raziskavi med zaposlenimi.

Upravljanje raznolikosti glede na spol v podjetju Deloitte & Touche

V začetku 90. let 20. stoletja so v britanskem podjetju Deloitte & Touche, enem od svetovno vodilnih ponudnikov strokovnih storitev, začeli resneje razmišljati o spolni strukturi svojih zaposlenih. Pri zaposlovanju med spoloma niso delali razlik. Težave so se praviloma pojavljale po zaposlitvi; podjetje je namreč zapuščal opazno višji odstotek žensk kot moških. Sprva so menili, da spoloma nudijo enake možnosti in pogoje za delo, a so raziskave pokazale drugačno sliko. Pridobivanje podatkov in informacij je potekalo predvsem v obliki obveznih delavnic, na katerih so razpravljali o subtilnih razlikah med spoloma, o možnostih strokovnega razvoja in o vzrokih nezadovoljstva. Ugotovili so, da ženske – v nasprotju s prepričanjem mnogih – v glavnem niso odhajale zaradi želje ali potrebe, da se v večji meri posvetijo svojim družinam, temveč predvsem zaradi **prevladujoče moške kulture** v podjetju. Slednja je slabo vplivala na njihovo počutje in je omejevala možnost strokovnega razvoja ter napredovanja žensk v podjetju. Vodstveni delavci, ki so bili pretežno moški, so v času neformalnega druženja izmenjali številne informacije o pomembnejših strankah in različnih vidikih poslovanja ter stkali vezi, ki so ženskam oteževale vključitev in napredovanje. Tudi sistem razvrščanja strank ni bil transparenten in tako so s



32

Pristop k upravljanju raznolikosti in izkušnje podjetij

finančnega vidika pomembnejše stranke v večji meri prevzemali moški (deloma tudi zaradi relativno velikega tveganja odhoda ženske iz podjetja). Deloitte & Touche je začel s politiko spodbud za ohranjanje in napredovanje žensk v podjetju. Ženske so dobile bolj zahtevne zadolžitve in neformalno mentoriranje, uvedeni so bili ukrepi za lažje usklajevanje službenega in zasebnega življenja, sistem razporejanja strank je postal bolj transparenten, vse službe in vsi oddelki v podjetju pa so začeli nadzirati napredek strokovnjakinj. Naporji so vzpostavili novo delovno okolje in kulturo organizacije, ki je bolj ustrezala obema spoloma. Čeprav je politika spodbujanja žensk ustvarila bolj zapleteno upravljanje, so bile koristi precejšnje: večje zmogljivosti, večja raznolikost idej in pristopov, večja ustvarjalnost in hitrejša rast podjetja. K uspehom so prispevali angažma partnerjev in vodstvenih delavcev v podjetju, vključitev vseh zaposlenih v delavnice in druge oblike razprav ter promoviranje ideje v medijih in s tem še višja odgovornost vodstva za doseganje ciljev na tem področju.

Vira: McCracken (2001) in Deloitte (2012).

V Sloveniji spodbujanje raznolikosti in upravljanje z njo še nista ustaljeni praksi podjetij. So pa tudi pri nas prisotna podjetja, ki so se s tem začela sistematično ukvarjati. Prvi primer je strateško upravljanje raznolikosti v korporaciji IBM, katere del je IBM Slovenija d. o. o. Drugi primer je Skupina Mercator – soočanje z raznolikostjo glede na starost in delovne omejitve.

Primer strateškega okvira za upravljanje raznolikosti: Korporacija IBM (z IBM Slovenija d. o. o.)

Korporacija IBM je eno od vodilnih podjetij na področju razvoja in proizvodnje informacijskih tehnologij, vključno z računalniškimi sistemi, programsko opremo, omrežji, hranjenjem podatkov in mikroelektroniko. Je globalno podjetje, ki ima zaposlene v več kot 75 državah, posluje pa v več kot 170 državah. IBM ima zgrajeno trdno organizacijsko kulturo, ki temelji na enaki obravnavi vseh zaposlenih in odprtosti do raznolikosti. Poleg trdnega jedra, ki predstavlja osnovo in stabilnost v razmerjih, mehkejši deli organizacijske kulture upoštevajo kulturo in vedenjske norme v državah, v katerih podjetje posluje. IBM ima tri temeljne vrednote:

- predanost poslovni uspešnosti vsakega odjemalca in partnerja;
- inovacije, ki štejejo – za IBM in svet;
- zaupanje in osebna odgovornost v vseh razmerjih/odnosih.

Druga vrednota, inovacije, predstavlja osnovo oziroma izhodišče za **program Diversity**. Program temelji na prepričanju IBM-ovih managerjev, da raznolikost vodi do novih idej in kreativnosti ter s tem do inovacij. Različnost ljudi pomeni različnost pogledov in s tem rešitev.

4.2 Dobre prakse upravljanja raznolikosti

IBM-ove **korporativne politike**, ki jih oblikujejo izvršni ali višji managerji, usmerjajo aktivnosti na ravni podjetij znotraj korporacije ter sodelovanje z odjemalci in partnerji. Korporativne politike odsevajo temeljne vrednote podjetja in s tem povezan sistem vodenja, znotraj katerega se sprejemajo odločitve. Namen politik je oblikovanje jasnih smernic za temeljne, osnovne, najpomembnejše in s tem najbolj dolgotrajne aktivnosti v podjetju. IBM-ove korporativne politike pokrivajo sledeča področja:

- vodenje poslov in etika,
- vzajemnost (prodaje in nakupov na osnovi vzajemnosti se izogibajo),
- raznolikost zaposlenih,
- politika (v njej se pojavljajo zasebno kot fizične osebe, kot podjetje pa se vanjo ne vpletajo),
- blagostanje in varnost zaposlenih,
- varovanje podatkov svojih partnerjev in zaposlenih,
- raznoliki poslovni odnosi (poslovanje na osnovi lokalnih zakonov in pravičnosti),
- odprtost za sodelovanje z različnimi organizacijami,
- okoljske zadeve in varstvo zdravja zaposlenih,
- kakovost proizvodov in storitev,
- globalni visoki standardi zaposlovanja.

Pri izvajanju politik se poslužujejo svoje intranetne strani, ki povezuje vse zaposlene v IBM-u, ne glede na celino in državo, kjer se fizično nahaja delovno mesto. Na intranetu so dostopna številna gradiva (kot so članki, poročila, zapisniki, predstavitve, sprotne obvestila), znotraj njega pa se odvijajo tudi številne aktivnosti (usposabljanja in izobraževanja, pogovori v forumih in druge oblike interakcije med zaposlenimi). Sama panoga dejavnosti, v kateri IBM deluje, jim nudi prednost pri uporabi informacijske tehnologije v procesu implementacije posameznih politik, med drugim tudi politike raznolikosti.

S **programom Diversity**, ki je del politike raznolikosti zaposlenih, se ukvarja posebna skupina sodelavcev znotraj kadrovskega oddelka. Ta skupina oblikuje jedro programa in določa smernice razvoja na tem področju. Podružnice v posameznih državah se pri implementaciji teh smernic prilagajajo potrebam in trendom na lokalnih trgih, veljavni lokalni zakonodaji in konkurenci na lokalni ravni. Skupina program nenehno razvija in nadgrajuje. Večje nadgradnje vodijo do izdaje nove generacije programa Diversity. Prva različica je bila oblikovana sredi 20. stoletja, druga v začetku 90. let 20. stoletja, leta 2012 pa je v veljavi različica Diversity 3.0, katere glavni elementi so:

1. združevanje poklicnega in zasebnega življenja (angl. *work-life integration*),
2. kulturna prilagodljivost (angl. *cultural adaptability*),





34

Pristop k upravljanju raznolikosti in izkušnje podjetij

3. skupine za raznolikost (angl. *diversity network groups*),
4. sveti za raznolikost (angl. *diversity councils*),
5. raznolikost ponudnikov (angl. *supplier diversity*),
6. globalne specifične ciljne skupine.

Uravnoteženost med poklicnim in zasebnim življenjem

V IBM-u si prizadevajo, da bi z nudenjem prožnih oblik dela in številnih aktivnosti v podjetju zaposlenim olajšali usklajevanje delovnih obveznosti in zasebnega oziroma družinskega življenja. Največ aktivnosti na to temo se izvaja meseca oktobra, ki se je uveljavil kot mesec ravnotežja med delom in zasebnim/družinskim življenjem. Zaposlenim so na voljo **različne prožne oblike dela**, katerih koriščenje je odvisno od posameznega delovnega mesta. Zaposleni najprej preuči možne oblike dela na svojem delovnem mestu tako, da odgovori na odprta vprašanja (in pripravi ustrezen načrt) v zvezi z zahtevami določenega delovnega mesta, možnimi omejitvami pri posamezni obliki dela na tem delovnem mestu, posledicami izbire določene oblike dela na zadovoljevanje potreb odjemalcev, načini komuniciranja s sodelavci, ki morajo biti obveščeni o njegovih aktivnostih in projektih, ter načinom ocenjevanja uspešnosti zaposlenega pri določeni obliki dela. Sledi pogovor zaposlenega z vodjo, s katerim skupaj poiščeta ustrezno obliko dela, ki daje zaposlenemu čim večje udobje, hkrati pa zagotavlja učinkovitost pri delu in kakovost storitev. Pri izbiri oblike dela se upošteva tudi zakonodaja v posamezni državi.

Prožne oblike dela so orodje vodenja, s katerim se lahko izboljša način organiziranja, poveča prevzemanje odgovornosti in lastništva zaposlenega in podjetju pomaga pridobiti in zadržati ključne ljudi. Prožne oblike dela pogosto zagotavljajo manj motenj pri delu, so povezane z manjšo porabo časa za pot od doma do pisarne, omogočajo lažje usklajevanje dela in zasebnega življenja. Vse to vodi do večjega zadovoljstva zaposlenih in do večje uspešnosti podjetja (Luckmann Jagodič 2008).

Uvedbo večine prožnih oblik dela v IBM Slovenija je na začetku poogjevala poslovna odločitev. Rezultati raziskave med vsemi zaposlenimi znotraj korporacije leta 2004 so pokazali, da si želijo večjo prožnost in več avtonomije glede časa in lokacije svojega dela. Upoštevanje dela od doma je imelo vpliv tudi na načrtovanje velikosti poslovnih prostorov in omogočilo prihranke za podjetje. Prožne oblike dela, ki so v uporabi v IBM Slovenija, so predvsem delo od doma, delo pri odjemalcih, skrajšani delovni čas, »zgoščen« delovni čas in odsotnost z dela zaradi nadaljevanja študija, potovanj, družinskih obveznosti in drugo (Luckmann Jagodič 2008). V IBM Slovenija trenutno od 227 redno zaposlenih kar 58 zaposlenih opravi vsaj del tedenske delovne obveznosti doma (11 od teh delovno obveznost v celoti opravijo od doma, 47 pa dela doma od 2 do 3 dni na teden). Zaposleni se lahko dogovorijo tudi za prožen delovni čas (prilagodljiv čas prihoda na delo in odhoda z dela). Slednje je še posebej

4.2 Dobre prakse upravljanja raznolikosti

koristno v prvih šolskih dneh in pri uvajanju otrok v vrtec. Posebnega interesa za delo s krajšim delovnim časom niso zaznali.

Kulturna prilagodljivost

IBM ima na ravni korporacije oblikovano jedro organizacijske kulture, sprejete osnovne načine komuniciranja in poslovanja po celem svetu, tako da v vseh državah, kjer IBM posluje, veljajo zelo podobni standardi poslovanja. Kljub temu se podjetje odlikuje tudi po prilagajanju kulturi lokalnega okolja. Pot do tega je zmožnost in pripravljenost zaposlenih, da prilagodijo stil komuniciranja in motiviranja ostalih, pogajanja, upravljanja in vodenja skupin, pri čemer upoštevajo paleto kultur, ki so zastopane v nekem okolju. Managerji se ob upoštevanju jedra organizacijske kulture korporacije pri izvedbi aktivnosti v posamezni državi prilagajajo kulturi, potrebam in priložnostim v lokalnem okolju.

Osnovni jezik sporazumevanja v korporaciji IBM je angleščina, ki omogoča gladko in učinkovito komuniciranje med zaposlenimi v organizacijah v različnih državah. Znanje angleškega jezika je pogoj za zaposlitev v IBM Slovenija in v IBM-ovih organizacijah v drugih državah. Formalni dogovori in korespondence potekajo v angleškem jeziku, tudi velik del gradiv na intranetu je v angleškem jeziku. Na intranetu so zaposlenim poleg drugega dostopni številni članki na temo kulture globalne organizacije, kulturne inteligence, globalnega vodenja. Zaposleni imajo možnost dodajanja gradiv in njihovega komentiranja.

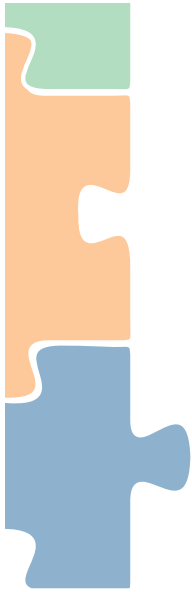
Skupine za raznolikost

Skupine za raznolikost so sestavljene iz zaposlenih, ki se zberejo prostovoljno s skupnim ciljem, da pospešijo uresničevanje IBM-ovih ciljev, povezanih z raznolikostjo in učinkovitostjo na delovnem mestu. Skupine svojim članom pomagajo k povečanju učinkovitosti pri delu na sledeče načine:

- s sestanki in mreženjem;
- z mentoriranjem in treningi;
- s sodelovanjem z organizacijami v širšem družbenem okolju;
- z organizacijo družabnih, kulturnih in izobraževalnih dogodkov;
- z razvojem strokovnih veščin;
- z nudenjem informacij in pomoči novim zaposlenim.

Dodatno velja omeniti predvsem **program mentorstva**. Ta program omogoča zaposlenim, da si v kateri koli organizaciji znotraj IBM-a izberejo mentorja, ki je praviloma bolj izkušen sodelavec in ima znanja in izkušnje, ki bi jih zaposleni želel pridobiti. Pred izvedbo mentorstva se podpiše mentorska pogodba, v kateri so opredeljeni cilji in načini izvedbe programa (praviloma izvedba poteka »on-line« prek e-pošte, konferenčnih klicev, občasno pa tudi s sestanki »v živo«). Mentorstvo zaposlenim ponuja možnost hitrega strokovnega razvoja, uva-





36

Pristop k upravljanju raznolikosti in izkušnje podjetij

janje v določeno področje ali okolje, pripravo na odhod v drugo državo in podobno. Podjetju omogoči prenašanje znanj z vseh koncev sveta in sinergijske učinke.

Cilj **organiziranja skupin** je boljša vključenost zaposlenih v notranje okolje IBM-a. Skupinam se lahko pridruži vsak zaposleni. Trenutno v okviru korporacije IBM delujejo skupine Latino-Američanov, Azijcev, temnopoltih, žensk, moških, zaposlenih z omejitvami pri delu, GLBT skupina in druge. V IBM Slovenija so pred leti imeli tudi klub mamic, ki pa so ga na pobudo zaposlenih (predvsem aktivnih očetov), preimenovali v klub staršev. V tem klubu se odvijajo razprave o temah, ki se nanašajo na družino, vzgojo, kuhanje, gibanje in podobno.

Omenimo še, da so leta 2011 v IBM Slovenija od 28 vodilnih mest ženske zasedale 5 mest. IBM Slovenija zasleduje dolgoročni cilj, da se poveča število žensk na vodstvenih položajih. Cilj ni opredeljen številčno, saj upoštevajo še številne druge dejavnike, ki so pomembni pri napredovanju ali zaposlitvi.

Sveti za raznolikost

Sveti za raznolikost so timi, ki so osredotočeni na raznolikost v posamezni IBM-ovi organizaciji in njenem okolju. Pokrivajo različna področja potreb ciljnih skupin v organizaciji in lokalnem okolju. Sveti so praviloma sestavljeni iz vodij/managerjev programov upravljanja raznolikosti, vodij posameznih projektov in vodij različnih skupin za raznolikost. Kljub temu, da niso obvezni v vseh IBM-ovih organizacijah, jih je večina oblikovala. Predseduje jim generalni direktor IBM-a v določeni državi. Namen svetov je zagotoviti, da IBM-ova lokalna organizacija ustvarja delovno okolje, ki jasno spodbuja in ceni prispevke zaposlenih in razlike med zaposlenimi z različnimi ozadji. Cilji svetov za raznolikost vključujejo:

- izboljšanje ozaveščenosti zaposlenih o raznolikosti zaposlenih;
- povečanje občutljivosti managementa za razlike med zaposlenimi;
- spodbujanju učinkovite izrabe prednosti raznolikosti zaposlenih v IBM-u.

Raznolikost ponudnikov

IBM si prizadeva boljše razumeti potrebe in želje svojih kupcev in poslovnih partnerjev. Kot ponudnik skuša biti raznolik, zadovoljiti skuša različnost njihovih želja in pričakovanj. Podobno pričakuje od svojih dobaviteljev. Pri poslovanju upošteva poleg splošnih standardov tudi kulturo in vrednote okolja. S **programom ponudbene raznolikosti** se IBM skuša zavezati k uravnoveženosti pri nujenju pomoči in podpore partnerjem pri dajanju ponudb za sklepanje poslov z IBM in nujenjem splošnih informacij v zvezi z delom in partnerstvom z velikimi organizacijami. S programom želi IBM spodbuditi tudi manjša podjetja, ki

4.2 Dobre prakse upravljanja raznolikosti

so sposobna zadovoljevati potrebe zaposlenih v IBM ter IBM-ovih odjemalcev in partnerjev, da se angažirajo pri dajanju ponudb za sklepanje poslov z IBM. Ker je raznolikost ponudnikov relativno nov koncept v Evropi, je začetni izziv identifikacija podjetij, ki bi lahko imela znanja in zmožnosti za zadovoljitev pogojev IBM-ovih razpisov, čeprav za manjša podjetja tukaj obstajajo precejšnje ovire. Slednje skušajo odpravljati s sodelovanjem z različnimi organizacijami v lokalnem okolju, sponzoriranjem različnih dogodkov in svetovanjem ter z nudenjem pomoči skozi mentorske programe za majhna podjetja pri naslednjih vprašanjih: kako se uspešno prijaviti na razpise velikih podjetij, kako uspešno zadovoljevati potrebe velikih podjetij in kako sodelovati z IBM.

Globalne specifične ciljne skupine

Znotraj IBM tudi na ravni korporacije delujejo številne neformalne skupine zaposlenih. Zaposleni se na tak način povezujejo z namenom spoznavanja sodelavcev s podobnimi interesi (ne glede na lokacijo delovnega mesta), pridobivanja novih znanj na področjih, ki jih zanimajo, sodelovanja pri skupnih projektih in podobno. Med specifičnimi ciljnimi skupinami so med najbolj aktivnimi:

- skupina gejev, lezbijk, biseksualcev in transseksualcev (GLBT);
- medgeneracijsko združenje;
- združenje za pomoč posameznikom s telesnimi in drugimi omejitvami;
- žensko združenje.

V teh skupinah so aktivni tudi posamezniki iz IBM Slovenija. Kot zanimivost omenimo, da je eden od zaposlenih v slovenskem IBM-u ambasador GLBT za IBM Srednja in Vzhodna Evropa.

Globalna raznolikost zaposlenih je eden od stebrov IBM-ove strategije, po kateri se podjetje loči od mnogih ostalih in se uvršča na vrh različnih lestvic zaposlenim najbolj prijaznih podjetij na svetu. Prepoznana in pozitivno vrednotena kultura raznolikosti in vključenosti zaposlenih sta **del politike pridobivanja in zadržanja najbolj talentiranih sodelavcev**.

Vodstvo podjetja je oblikovalo globalni strateški okvir za raznolikost, s katerim odgovarja na številne porajajoče se trende v državah, kjer svojim odjemalcem pomagajo pri poslovanju. Cilj IBM-ove strategije upravljanja raznolikosti je oblikovanje okolja, ki maksimira produktivnost zaposlenih in povezanost s podjetjem na globalni ravni. IBM si prizadeva za spodbujanje raznolikosti in vključevanja v vseh sferah delovanja. Njegov ugled kot vodilnega na tem področju izhaja iz neprestane in jasno razvidne zavezanosti in prednosti IBM-ovih vrhnjih managerjev.

Viri: poglobljeni intervju z Nevenko Ostarjaš, direktorico kadrovske službe v IBM Slovenija d. o. o., Luckmann Jagodič (2008), CSR Europe (2004), HR *Leader* (2009), Strategic Diversity (2010) in Thomas (2004).





Primer upravljanja z starostno raznolikostjo in omejitvami pri delu: Skupina Mercator

Poslovni sistem Mercator, d. d., posluje že od leta 1953. Tudi po starosti svojih zaposlenih, ki v povprečju znaša 42 let, sodi med starejša trgovska podjetja pri nas. V podjetju **starejše zaposlene** cenijo kot pomemben vir izkušenj in znanja, vendar zaznavajo potrebo po pomladitvi ekipe. **Mladi** namreč predstavljajo doprinos z vidika energije, idej, poguma, delovne moči in učinkovitosti. Ker pa tudi preveliko pomlajevanje privede do določenih težav (npr. do večjih odsotnosti zaradi porodniškega dopusta), se zavedajo, da je za trajnostno učinkovito poslovanje potreben usklajen tim in povezovanje razlik v generacijah. Strateško strukture timov ne uravnavajo glede na osebne okoliščine, kot so spol, starost, narodnost in podobno. Pri zaposlovanju sodelavcev prednost dajejo znanju, izkušnjam in osebnostnih lastnostnih.

Poslovni sistem Mercator, d. d., je obvladujoča/matična družba skupine povezanih podjetij (Skupine Mercator). Tako v matični družbi kot na ravni skupine **ženske** predstavljajo dobrih 70 odstotkov vseh zaposlenih. **Moški** so v njihovih delovnih timih sicer posebej zaželeni (npr. zaradi zmanjšanja napetosti ali odprave enosmernosti razmišljanja v ženskih kolektivih), vendar se za formalno postavitev cilja ali usmeritve glede zelenega deleža moških niso odločili. Zaposlovanje v trgovski dejavnosti, ki je značilna po relativno nizkih plačah, za moške ni posebej privlačno. S težjim fizičnim ali lažjim strokovnim delom lahko v kateri drugi panogi zaslužijo nekaj več.

Poslovni sistem Mercator, d. d., zaposluje **precej delavcev drugih narodnosti, etničnega porekla in veroizpovedi**. Oddelka za pritožbe v zvezi z diskriminacijo sicer nimajo, a menijo, da so sodelavci iz kadrovske službe za zaposlene dostopni. V zvezi z etnično pripadnostjo, narodnostjo ali veroizpovedjo diskriminacije ne zaznavajo. V času tako katoliških kot nekatoliških praznikov v podjetju opažajo drugačno vzdušje, kar vodje sprejemajo in podpirajo. Poleg že omenjenih okoliščin se zaposleni razlikujejo tudi po interesih in konjičkih. V službi in družbi se povezujejo s sebi podobnimi glede na mišljenje, preživljanje prostega časa, zanimanje in ambicije pri delu.

Ker v podjetju že obstaja precejšnja stopnja raznolikosti, je dodatno ne spodbujajo. Dojemanje raznolikosti zaposlenih dojemajo kot izziv, čeprav se v zvezi s tem pojavljajo ponekod tudi težave. Poznavanje raznolikosti zaposlenih se jim zdi pomembno, do neke mere pa tudi njeno uravnavanje, ki lahko ob pravilnem pristopu koristi tako posamezniku kot družbi. Po drugi strani zaznavajo (preveliko) heterogenost kot možen dejavnik tveganja poslabšanja poslovnih rezultatov podjetja, še posebej, če pristop k upravljanju raznolikosti ni primeren.

Osebna okoliščina, ki v Poslovnem sistemu Mercator, d. d., pomeni še največji dejavnik tveganja, je **starost**. Relativno visoka povprečna

4.2 Dobre prakse upravljanja raznolikosti

starost zaposlenih posledično pomeni tudi relativno visoko število poškodb na delu in (predvsem kostno-mišičnih) obolenj. Zakon o zaposlovanju invalidov, ki za trgovinsko dejavno predpisuje 2-odstotno kvoto za zaposlenost invalidov, zato za njih ni omejujoč. Delež zaposlenih, ki ima odločbo invalidske komisije o pridobljeni stopnji invalidnosti, je okrog 6-odstoten. Konkurenčna podjetja z mlajšimi timi imajo manjši delež trajnejših poškodb zaradi dela, torej manj primerov invalidnosti na in zaradi delovnega mesta. Zaradi razumevanja težav in izzivov, s katerimi se srečujejo zaposleni, v družbi lažje razumejo segment kupcev, ki se sooča z gibalnimi in/ali zdravstvenimi težavami. Tako so v nekaterih večjih prodajalnah na voljo električni invalidski vozički, ki invalidom olajšajo gibanje po njihovih trgovinah. To je ena od aktivnosti matične družbe v okviru projekta **Invalidom prijazne trgovine**. Projekt, katerega začetki segajo v leto 2008, podjetje izvaja v sodelovanju z Direktoratom za invalide in Slovenskim združenjem za duševno zdravje šENT. S tem projektom je družba želela uresničevati svoje poslanstvo tudi za kupce invalide in osebe s posebnimi potrebami. Pri tem jim pomagajo smernice šENT-a za delo s kupci s posebnimi potrebami, predlogi za izboljšanje trgovske infrastrukture in za njeno prilagoditev invalidom in osebam s posebnimi potrebami, priporočila za izobraževanje zaposlenih za delo s kupci s posebnimi potrebami ter priporočila za dodatno trgovsko ponudbo za invalide in osebe s posebnimi potrebami.

Da bi bilo več druženja, pridobivanja novih znanj in izkušenj, manj poškodb in različnih obolenj in pa več dinamike v delovnih timih, znotraj Skupine Mercator izvajajo **rotacijo na delovnih mestih**. Selitev poteka iz kraja v kraj, pa tudi iz ene v drugo dejavnost oziroma program/področje dela.

Leta 2008 je Skupina Mercator prejela certifikat **managerkam prijazno podjetje**. Visok delež zaposlenih žensk jim je omogočil, da na vodilnih položajih (vodje služb, direktorji oddelkov, člani uprave) dosegajo 40-odstotno zastopanost žensk. Leta 2007 so prejeli osnovni certifikat Družini prijazno podjetje. Sklop družini prijaznih ukrepov so nadgrajevali in leta 2010 pridobili še polni certifikat **Družini prijazno podjetje**. V sklop tovrstnih ukrepov sodijo:

- dostopnost interne spletne strani (t. i. informacijska platforma), ki povezuje zaposlene v vseh prodajalnah in drugih prostorih, in kjer so objavljene novice, nasveti v zvezi z zdravjem in varnostjo pri delu, omogočeno je lažje in hitreje komuniciranje (npr. urejanje starševskega dopusta preko e-pošte);
- izdaja brošur kot skupek informacij, ki daje celovito podobo o podjetju in vseh aktivnostih, ki jih izvaja družba za zaposlene (npr. Mercatoriada, aktivnosti športno-kulturnih društev in planskega društva);
- Lumpi paketi za mlade mamice;





40

Pristop k upravljanju raznolikosti in izkušnje podjetij

- koriščenje počitniških kapacitet družbe (upravičenost do uporabe je določena s točkovanjem glede na število in starost otrok, število koriščenj in drugo);
- izobraževanje vodij glede usklajevanja družinskega in poslovnega življenja (spada v novi sklop ukrepov);
- starši prvošolcev lahko na prvi šolski dan prednostno koristijo dopust (od jeseni 2010).

Zaradi regijske razpršenosti vrtca za otroke zaposlenih nimajo.

Mercator ima svoje planinsko društvo in **športno-kulturna društva**, ki delujejo po vseh večjih slovenskih mestih. V športno-kulturna društva se lahko vključijo zaposleni in njihovi družinski člani, kar prav tako prispeva k lažjemu usklajevanju (oziroma združevanju) službenega in zasebnega/družinskega življenja. Organizirajo še druge aktivnosti, kot je na primer šola zdravega kuhanja.

Primer dobre prakse: Mercator IP, invalidsko podjetje, d. o. o.

Zaradi neprestanega naraščanja števila delavcev, ki se srečujejo z omejitvami pri delu in s strani invalidske komisije priznana stopnja invalidnosti, so v okviru Skupine Mercator leta 2008 ustanovili družbo Mercator IP, invalidsko podjetje, d. o. o., ki je v 100-odstotni lasti matične družbe Poslovni sistem Mercator, d. d. Število zaposlenih se je z začetnih 5 povečalo na 307, od tega 124 invalidov (na dan 15. 2. 2011). Podjetje izpolnjuje kvoto 40-odstotnega deleža invalidov in ima status invalidskega podjetja. Invalidi so status invalidnosti pridobili v času dela znotraj skupine Mercator. Invalidsko podjetje omogoča integracijo delavcev iz skupine Mercator v njim primernejše, prilagojeno okolje.

Status invalidskega podjetja jim nudi številne **ugodnosti ali prednosti**, kot so:

- davčne oprostitve in olajšave;
- finančne spodbude;
- nadomestilo dela stroškov za zaposlene invalide, ki jim je bila invalidnost priznana po določenih zakonih;
- dobre možnosti usposabljanja zaposlenih (vseh sicer ni možno izkoristiti);
- boljše razumevanje skupine invalidov (zaposlenih, kupcev in drugih partnerjev) s strani managerjev in lastnikov;
- osnova za sodelovanje z drugimi institucijami (na primer zavodi za rehabilitacijo ter določenimi ministrstvi);
- izkoriščanje prednosti socialnega podjetništva, ki je lahko tržno zanimivo (s pravilnim pristopom lahko z delavci, ki imajo različne omejitve, ustvarjajo nove proizvode, ki so tržno zanimivi, hkrati pa se lahko cilja na k solidarnosti in pomoči nagnjene potrošnike).

Vodilni v podjetju Mercator IP razumejo, da je za uspešno upravljanje z invalidnimi osebami pomembno prepoznati ne le, kaj invalidi po-

4.2 Dobre prakse upravljanja raznolikosti

trebujejo za enakopravno vključevanje v podjetje, ampak predvsem, kaj lahko invalidi s svojim delom storijo zase in za podjetje. Njihovo ravnanje z invalidi predstavlja **del blagovnih znamk proizvodov**, ki nastajajo v podjetju Mercator IP. Mercator IP se ukvarja s proizvodnjo naravnih kozmetičnih izdelkov pod znamko Dvorec Trebnik, izdelovanjem naravnih tekstilnih izdelkov, pridelavo sladkih izdelkov pod znamko Kranjski Kolaček (izdelkov iz kvašenega, biskvitnega in listnatega testa, drobnega peciva in drugih slaščičarskih izdelkov), sortiranjem, rezanjem in pakiranjem sveže zelenjave, svežega sadja in suhega sadja, pripravo delikatesnih izdelkov in pripravljenih jedi, predelavo polenovke, izvajanjem storitev za matično družbo na področju aranžiranja, arhiviranja, notranjega nadzora in varne hrane, področje varnosti in zdravja pri delu in podobno.

Invalidsko podjetje ima seveda tudi številne **zakonsko predpisane obveznosti**. Med te sodi dostopen strokoven tim, sestavljen iz strokovnjakov na področju psihologije, sociologije, zdravja in varnosti pri delu in podobno. V podjetju skrbijo tudi za prilagoditve delovnih obveznosti posamezniku (njegovim fizičnim omejitvam, zmožnostim in znanju), kar omogoča učinkovitost pri delu in dobro počutje zaposlenega. Doležni so prilagoditve delovnih pripomočkov (npr. stolov, počivalnikov, dvižnih naklonskih miz), omogočen jim je tudi izostanek z dela zaradi zdravstvenih terapij. Posamezni zaposlen v podjetju Mercator IP je zaradi fizioterapij in drugih terapij v povprečju odstoten 14 dni na leto. Absentizem na ravni podjetja Mercator IP je tako enkrat večji od absentizma na ravni matične družbe. Slednje skušajo blažiti z ukrepi, ki so naravnani k večjemu zdravju zaposlenih in varstvu pri delu (in posledično večji učinkovitosti), in sicer:

- z aktivnimi odmori v času delovnega procesa, ki so namenjeni razgibavanju in izvedbi vaj za razbremenitev obremenjenih delov telesa;
- z rotacijo na delovnih mestih, ki preprečuje, da bi zaposleni dolgo izvajali enake gibe, zaradi česar bi trpele mišice in okostje;
- s spodbujanjem posameznika k skrbi za svoje zdravje (v okviru projekta *Zdravo jem in zdravo živim* so bile na to temo v podjetju izvedene delavnice, izdane brošure in organizirana izobraževanja);
- s sodelovanjem pri zdravstvenih terapijah, v katere so vključeni zaposleni.

Podjetje se je od ustanovitve naprej soočalo s številnimi odprtimi vprašanji in težavnim iskanjem potrebnih informacij, kar je zahtevalo precej sodelovanja z drugimi institucijami. Pogrešajo bolj sistematično vodenje skozi postopke zaposlovanje invalidov in večjo povezanost institucij. Zavedajo se, da je vsak primer specifičen in da ima delodajalec največ informacij, saj z vsemi sodeluje. Težave v praksi je včasih težko rešiti in stvari gladko izpeljati. Podjetje Mercator IP se je z več-





Pristop k upravljanju raznolikosti in izkušnje podjetij

letno prakso (skupaj z drugimi institucijami) tega že naučilo ali vsaj navadilo in tako skupaj z nekaj drugimi podjetji zaoralo ledino na tem področju v Sloveniji.

Vira: poglobljeni intervju z Barbaro Mandelj, vodjo kadrovske službe na podjetju Mercator IP, in Mandelj (2008; 2011).

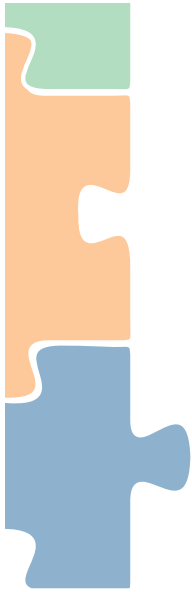
5

Zaključek s priporočili

Izkušnje (predvsem tujih) podjetij kažejo, da je pri snovanju strategije upravljanja raznolikosti smiselno pristopiti celovito. Podjetja, ki so na tem področju korak pred drugimi, so raznolikost zaposlenih uvrstila med jasno definirane, zaposlenim dobro poznane vrednote podjetja. Ožje vodstvo mora strategijo upravljanja raznolikosti smiselno uskladiti s poslovnimi cilji ter poslovno strategijo podjetja, hkrati pa zagotoviti, da je strategija upravljanja raznolikosti skladna z različnimi politikami v podjetju (npr. s plačno politiko, politiko nagrajevanja, politiko zaposlovanja in podobno). Za takšno vertikalno in horizontalno usklajenost naj skrbi svet za raznolikost. Usklajenost strategij in politik je eden od pogojev za uresničevanje (poslovnih) ciljev, povezanih z raznolikostjo.

Pozitivne sadove upravljanja raznolikosti si lahko podjetje obeta le, če bodo z vrednotami in celotno strategijo upravljanja raznolikosti seznanjeni vsi zaposleni, ki bodo aktivno vključeni v različne procese. Da bodo raznolikost kot vrednoto ponotranjili tudi zaposleni, je potrebno celoten »paket« napolniti z vsebino. To naj podjetje naredi z oblikovanjem več različnih skupin in timov, ki so homogeni z vidika ene osebne okoliščine (npr. starševstvo) in heterogeni z vidika drugih osebnih okoliščin. Manj formalno povezovanje zaposlenih glede na hobije in interese bo pripeljalo do boljšega pretoka informacij med raznolikimi zaposlenimi ter pomagalo razbiti morebitne stereotipe.

Če za doseganje ciljev in izvajanje različnih nalog na eni strani ne bo vzpostavljene jasne odgovornosti na različnih ravneh managementa in sistema ocenjevanja napredka oziroma mehanizma nadzora, na drugi strani pa ustreznega sistema nagrajevanja, bo strategija najbrž obstala na ravni deklarativnih usmeritev in načrtov (tj. na papirju), podjetje pa bo deležno izgubljenih priložnosti. Sheme nagrajevanja



Zaključek s priporočili

naj ne bodo le denarne, ampak naj upoštevajo, da lahko zaposleni vidijo koristi/nagrade tudi v prožnih oblikah dela, priznanju ali transparentnemu napredovanju na višji položaj. Sheme nagrajevanja naj bodo glede kriterijev in koristi univerzalne in ne usmerjene zgolj v manjšo skupino zaposlenih z določeno osebno okoliščino. Številčni cilji (tj. kvote) glede napredovanja ali zaposlovanja oseb z določeno osebno okoliščino so po izkušnjah podjetij manj priporočljivi.

Eno od vprašanj, ki v teoriji nima enoznačnega odgovora, je, ali naj se vodstvo usmeri predvsem v izkoriščanje potenciala raznolikosti zaposlenih, ki že obstaja v podjetju ali drugi organizaciji, ali naj raznolikost zaposlenih še dodatno spodbuja ali načrtuje (npr. v obliki opisnih ali številčnih usmeritev pri zaposlovanju). Menimo, da je odgovor na to vprašanje smiselno iskati v povezavi s poslovno idejo in ne na splošno. Raznolikost je smiselno dodatno spodbujati ali načrtovati predvsem takrat, ko ima vodstvo videnje, kako bi to lahko pripomoglo k uresničitvi poslovnih idej in strategij (na primer pri vstopu na tuje trge ali pri reševanju slabega vzdušja v skupini). Pri tem pa je treba upoštevati tudi veljavno zakonodajo, da ne bi predlagani in uresničeni ukrepi v tej smeri pomenilo kršitve pravic kandidatov in/ali zaposlenih. Odgovor je prav tako odvisen od poslovnega okolja podjetja in vrst proizvodov in/ali storitev, ki jih ponuja. Bolj dinamično, konkurenčno kot je poslovno okolje in bolj inovativne ter kreativne kot naj bi bile rešitve, večjo priložnost praviloma predstavlja raznolikost zaposlenih. Raznolikost zaposlenih namreč ustvarja relativno odprto delovno okolje, in zmanjšuje slepo sledenje ali »čredno obnašanje«. Raznolikost pripomore k večji odprtosti do novih znanj, večji raznolikosti miselnih vzorcev in s tem k več inovativnim idejam, boljšemu prilagajanju željam in pričakovanjem raznolikih poslovnih partnerjev in odjemalcev ter k dobri javni podobi podjetja. Prednosti, ki jih prinaša raznolikost zaposlenih, pa so praviloma manjše (tveganja pa višja) za podjetja s standardiziranimi procesi proizvodnje, ki so naravnana pretežno storilnostno, in katerih konkurenčna prednost (ali dohajanje konkurence) temelji predvsem na nizkih stroških dela.

Spoštovanje in nagovarjanje raznolikosti naj ne bosta rezervirana le za zaposlene, ampak je smiselno ta način razmišljanja prenesti tudi v odnos do kupcev/odjemalcev in poslovnih partnerjev. Raziskava enega od trgovskih podjetij je pokazala, da je optimalna struktura zaposlenih glede na starost podobna starostni strukturi kupcev, kar bi morda lahko pojasnili z izrazom »podobnost prodaja«. Podjetja lahko eno od svojih tržnih niš najdejo v nagovarjanju relativno ozke skupine odjemalcev, ki se glede na določeno osebno okoliščino (npr. etnično ali versko pripadnost ali spolno usmerjenost) razlikujejo od večinske

5 Zaključek s priporočili

populacije na nekem območju. Pri tem lahko gre ali za oblikovanje posebne blagovne znamke ali zgolj za usmerjeno oglaševanje. Izkušnje podjetij narekujejo, da naj (že obstoječa) podjetja manjšinske skupine odjemalcev osvajajo tako, da jih nagovarjajo prek medijev, ki so specializirani za to manjšinsko skupino, in ne v splošnih medijih, prek katerih dostopajo do celotne skupine odjemalcev. Slednje bi namreč lahko od nakupa odvrglo del večje skupine odjemalcev.





Literatura

- B&Q. 2011. »About B&Q.« <http://www.diy.com/diy/jsp/corporate/content/about/index.jsp>
- CSR Europe. 2004. »Supplier Diversity, IBM UK Ltd.« http://www.csreurope.org/solutions.php?action=show_solution&solution_id=9
- Deloitte. 2012. »Women's Initiative.« http://www.deloitte.com/view/en_us/us/About/Womens-Initiative/index.htm
- European Commission. 2012. *Women in Economic Decision-Making in the EU: Progress Report; A Europe 2020 Initiative*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Gardenswartz, L, in A. Rowe. 1998. *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*. New York: McGraw-Hill.
- HR Leader. 2009. »Cultural Diversity, IBM Style.« <http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/74/0c021774.asp?Type=60&Category=903>
- Kandola, R., in J. Fullerton. 1998. *Diversity in Action: Managing the Mosaic*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Kosi, T., B. Nastav in P. Dolenc. 2012. *Upravljanje raznolikosti v slovenskih podjetjih*. Koper: Založba Univerze na Primorskem. <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6832-16-8.pdf>
- Luckmann Jagodič, B. 2008. »Fleksibilne oblike dela, IBM Slovenija.« Prispevek na 3. strokovnem posvetu Urejanje delovnih razmerij v praksi, Portorož, 27. november. <http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/Luckmann.ppt>
- Mandelj, B. 2008. Invalidom prijazna trgovina. *Časomer*, št. 4:18.
- Mandelj, B. 2011. »Zaposlovanje invalidov kot priložnost za integracijo.« Interno gradivo podjetja Mercator IP.
- Mathis, T. L., in J. H. Jackson. 2008. *Human Resource Management*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- McCracken, D. M. 2001. »Winning the Talent War for Women – Sometimes It



Literatura

- Takes a Revolution.« *V Harvard Business Review on Managing Diversity*, 171–187. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McEnrue, M. P. 1993. »Managing Diversity: Los Angeles Before and After the Riots.« *Organizational Dynamics* 21 (3): 18–29.
- Miller, D. 1996. »Equality Management – Towards a Materialist Approach.« *Gender, Work and Organization* 3(4): 202–214.
- Mor Barak, M. E. 2011. *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. London: Sage.
- Mullins, L. 2007. *Management and Organisational Behaviour*. Harlow: Pearson Education.
- Phillips, L. 2010. »Entirely Comfortable With Its Orientation: Subaru's Successful History of Gay/Lesbian Integrated Marketing Communications.« http://www.awpagesociety.com/images/uploads/Subaru_Case_Study.pdf
- Paul Hastings. 2011. »Breaking the Glass Ceiling: Women in the Boardroom.« http://www.paulhastings.com/assets/pdfs/Gender_Parity_on_Corporate_Boards.pdf
- Richard, O. C., in N. Brown Johnson. 2001. »Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance.« *Journal of Managerial Issues* 13 (2): 177–195.
- Strategic Diversity. 2010. »Diverse Company Profiles – IBM.« http://www.strategicdiversity.com/Diverse_Company_Profiles_IBM.htm
- United States Department of Labor. 2012. »The Executive Order 11246.« [Http://www.dol.gov/compliance/laws/comp-eeo.htm](http://www.dol.gov/compliance/laws/comp-eeo.htm)
- Thomas, R. R. Jr. 1990. »From Affirmative Action to Affirming Diversity.« *Harvard Business Review* 68(2): 107–117.
- Tilker, L. 2010. »Managing Diversity: Attaining Competitive Advantage Through Diversity.« <http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/diversity-EN.pdf>

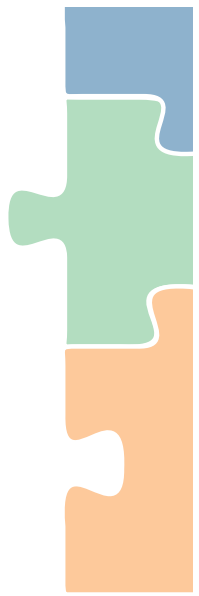
Pravni viri

- »Amsterdamska pogodba.« *Uradni list Evropske Unije*, št. C 340/1997.
- »Deklaracija o odpravi vseh oblik nestrpnosti in diskriminacije na podlagi vere.« *Uradni list Socialistične Federativne Republike Jugoslavije*, št. 4/1964.
- »Direktiva Sveta 2000/43/ES o izvajanju načela enakega obravnavanja oseb ne glede na raso ali narodnost.« *Uradni list Evropske Unije*, št. L 180/2000.
- »Direktiva Sveta 2000/78/ES o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu.« *Uradni list Evropske Unije*, št. L 303/2000.
- »Direktiva Sveta 2006/54/ES o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja moških in žensk pri zaposlovanju in poklicnem delu.« *Uradni list Evropske Unije*, št. 204/2006.
- »Evropska konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin.« *Uradni list Republike Slovenije*, št. 7/1994.

Literatura

- »Evropska socialna listina.« *Uradni list Republike Slovenije*, št. 24/1999.
- »Kazenski zakonik.« *Uradni list Republike Slovenije*, št. 63/1994, 70/1994, 23/1999, 110/2002, 40/2004, 55/2008, 5/2009.
- »Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk.« *Uradni list Socialistične Federativne Republike Jugoslavije*, št. 11/1981.
- »Konvencija o odpravi vseh oblik rasne diskriminacije.« *Uradni list Socialistične Federativne Republike Jugoslavije*, št. 6/1967.
- »Konvencija št. 100 o enakem plačilu delavcev in delavek za delo enake vrednosti.« *Uradni list Republike Slovenije*, št. 54/1992.
- »Konvencija št. 111 o diskriminaciji pri zaposlovanju in poklicih.« *Uradni list Republike Slovenije*, št. 54/1992.
- »Konvencija št. 156 o enakih možnostih delavcev in delavk in njihovemu enakem obravnavanju.« *Uradni list Republike Slovenije*, št. 54/1992.
- »Listina Evropske Unije o temeljnih pravicah.« *Uradni list Evropske Unije*, št. c 306/2007.
- »Mednarodni pakt o državljanskih in političnih pravicah.« *Uradni list Socialistične Federativne Republike Jugoslavije*, št. 35/1992.
- »Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah.« *Uradni list Socialistične Federativne Republike Jugoslavije*, št. 35/1992.
- »Okvirna konvencija o pravicah narodnih manjšin.« *Uradni list Republike Slovenije*, št. 20/1998.
- »Pogodba o delovanju Evropske unije.« *Uradni list Evropske Unije*, št. c 83/2010.
- »Protokol št. 12 h Konvenciji o varstvu človekovih pravic in temeljnih svobodščin (MPKBCPB).« *Uradni list Republike Slovenije*, št. 8/2010.
- »Splošna deklaracija o človekovih pravicah.« *Uradni list Socialistične Federativne Republike Jugoslavije*, št. 7/1971.
- »Zakon o delovnih razmerjih.« *Uradni list Republike Slovenije*, št. 42/2002, 103/2007.
- »Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM).« *Uradni list Republike Slovenije*, št. 29/2002, 61/2007.
- »Zakon o medijih (ZMed).« *Uradni list Republike Slovenije*, št. 35/2001, 90/2010.
- »Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja.« *Uradni list Republike Slovenije*, št. 50/2004, 61/2007.
- »Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov.« *Uradni list Republike Slovenije*, št. 16/2007, 287/2011.
- »Uredba o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov.« *Uradni list Republike Slovenije*, št. 32/2007, 21/2008.
- »Ustava Republike Slovenije.« *Uradni list Republike Slovenije*, št. 331/1991-1, 42/1997, 66/2000, 24/2003, 69/2004, 68/2006.







Založba Univerze na Primorskem