

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

JELENA CVIJANOVIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAVNANJE Z RAZNOLIKOSTJO ZAPOSLENIH KOT POSLEDICA
DISKRIMINACIJE V PODJETJIH**

Ljubljana, marec 2011

JELENA CVIJANOVIĆ

IZJAVA

Študentka Jelena Cvijanović izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Katarine Katje Mihelič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POJAV DISKRIMINACIJE V PODJETJIH	2
1.1 Opredelitev diskriminacije	2
1.2 Vrste diskriminacij	2
1.3 Najpogostejše diskriminirane skupine	4
1.4 Diskriminacija na trgu dela	6
1.5 Oblike preprečevanja diskriminacije.....	7
1.5.1 Nediskriminacijska zakonodaja.....	7
1.5.2 Programi lažjega zaposlovanja diskriminiranih skupin	10
2 RAVNANJE Z RAZNOLIKOSTJO	11
2.1 Opredelitev in pomen raznolikosti	11
2.2 Ravnanje z raznolikostjo zaposlenih	13
2.3 Koristi raznolikosti zaposlenih.....	14
2.4 Implementacija politike ravnanja z raznolikostjo v podjetje.....	16
2.5 Kritika ravnanja z raznolikostjo	19
3 RAVNANJE Z RAZNOLIKOSTJO V KONKRETNIH PODJETJIH.....	20
3.1 Primeri dobrih praks.....	20
3.1.1 Sodexo.....	20
3.1.2 Adecco.....	21
3.1.3 Mercator	21
3.1.4 Deutsche Bank.....	22
3.1.5 Heineken.....	23
3.2 Primeri slabih praks.....	23
3.2.1 Adria Airways d.d.	23
3.2.2 Probanka d.d.....	24
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO SLIK

Slika 1: Plasti raznolikosti.....	12
Slika 2: Model ravnanja z raznolikostjo v podjetju.....	17
Slika 3: Implementacija ravnanja z raznolikostjo	17

UVOD

Vsak človek se je vsaj enkrat v življenju srečal s pojmom raznolikosti oziroma diskriminacije. Če ne prej, ko je stopil na trg dela. Morda je ni občutil na svoji koži, ampak je bila prisotna v podjetju na tak ali drugačen način. Morda je bila sodelavka prikrajšana za povišico ali pa je bil kandidat za novo delovno mesto prestar. To sta samo dve obliki diskriminacije, ki se pojavljata na delovnih mestih (spolna in starostna diskriminacija). V svetu in prav tako v Evropski uniji se vse bolj zavedajo problema diskriminacije pri delu, zato so že sprejeli in sprejemajo veliko ukrepov za korenite spremembe na tem področju. Treba je seznanjati ljudi, spreobrniti miselnost v osnovi. Šele tedaj se bodo začele spremembe dogajati tudi v podjetjih in na vodstvenih položajih. V osnovi smo si vsi ljudje različni, vendar še vedno vsi enakopravni. Prav raznolikost je razlog za diskriminacijo. Družba in posledično tudi podjetja se morajo z njo učinkovito spoprijeti, sprejeti raznolikost in se naučiti z njo ravnati. Podjetja ne smejo razmišljati in se ukvarjati le s posledicami diskriminacije, ampak je potrebno tudi ukrepati za preprečitev diskriminacije v osnovi ter vzpostaviti učinkovito strategijo ravnanja z raznolikostjo v podjetjih.

Namen diplomske naloge je pokazati, da diskriminacija v podjetjih kljub velikemu trudu, ki je bil v zadnjem času narejen, še vedno obstaja, a jo z vestnim obveščanjem ljudi, s poznavanjem in upoštevanjem zakonodaje, z ustreznim ravnanjem z raznolikostjo in s primeri dobre prakse v podjetjih lahko zmanjšamo oziroma odpravimo. Cilj moje diplomske naloge je ugotoviti, kako lahko vodstvo podjetja vpliva na odpravljanje diskriminacije v podjetju. Z vsebino želim pokazati, da lahko z ravnanjem z raznolikostjo v podjetju sistemsko rešujemo problem diskriminacije. Z obravnavo literature in primeri iz prakse pokažem, da se da narediti marsikaj, da se diskriminacija v posameznem podjetju odpravi. S primeri dobrih praks različnih podjetij, ki posledično dajejo dober zgled tudi drugim, bom prikazala, da podjetja raznolikost svojih delavcev lahko obrnejo tudi sebi v prid. S slabimi praksami pa opozorim, da je diskriminacija še vedno zakoreninjena v marsikateremu podjetju. V diplomskem delu sem pri obravnavi literature s področja diskriminacije in ravnanja z raznolikostjo uporabila metodo deskripcije. V veliko pomoč pri izdelavi diplomskega dela mi je bila udeležba na konferenci na temo Raznolikost med zakonodajo in prakso – Vloga managementa pri oblikovanju nediskriminacijskih politik 30. novembra 2010. Konferenco je organiziral Urad za enake možnosti s soorganizatorji.

Diplomsko delo obsega tri glavna vsebinska poglavja. V prvem delu se osredotočim na opredelitev pojma diskriminacija in vrst diskriminacije ter na predstavitev najpogostejše diskriminiranih skupin (izpostavim ženske kot diskriminacijo na podlagi spola, kjer s konkretnimi aktualnimi primeri opišem to skupino diskriminacije), izpostavim diskriminacijo na trgu dela ter predstavim oblike preprečevanja diskriminacije, kot so nediskriminacijska zakonodaja ter programi lažjega zaposlovanja diskriminiranih skupin. Kot glavno obliko preprečevanja pa izpostavim ravnanje z raznolikostjo v podjetju, ki ji namenim celoten drugi

del, v katerem opredelim raznolikosti in ravnanje z raznolikostjo. Menim, da je prav ravnanje z raznolikostjo most med organizacijo in raznolikostjo. Poudarek namenim poslovnim razlogom oziroma koristim za raznolikost ter implementaciji ravnanja z raznolikostjo v podjetju. Na koncu predstavim tudi kritiko nekaterih avtorjev do ravnanja z raznolikostjo v podjetju. V tretjem sklopu predstavim pet podjetij dobrih praks in dve podjetji slabih praks. Na tej točki namenim veliko pozornosti dobrim praksam, saj sem mnenja, da je ravno to najboljša spodbuda za vsa druga podjetja, ki še nimajo opredeljenih nediskriminacijskih politik v svojih podjetjih.

1 POJAV DISKRIMINACIJE V PODJETJIH

1.1 Oprelitev diskriminacije

Odbor Združenih narodov za človekove pravice je diskriminacijo opredelil kot razlikovanje, izločevanje, omejevanje ali privilegiranje, ki temelji na rasi, spolu, barvi kože, jeziku, veri, političnem ali drugem prepričanju, nacionalnem ali družbenem poreklu, lastništvu, rojstvu ali drugem položaju, če je namen takega razlikovanja izničenje, onemogočenje priznavanja, uživanja ali izvajanja vseh pravic in svoboščin s strani vseh ljudi na enak način. Diskriminacija je napad na samo bistvo človekovih pravic in zanikanje pravic samo zaradi tega, kdo so in v kaj verjamejo (Amnesty International, 2011).

Diskriminacija pomeni neenako obravnavanje zaradi katerekoli osebne okoliščine (to so med drugim spol, narodnost, rasa ali etnično poreklo, vera ali prepričanje, invalidnost, starost, spolna usmerjenost, zdravstveno stanje, družinsko stanje, članstvo v sindikatu itd.). Na obstoj diskriminacije ne vpliva, ali je do kršitve diskriminacije prišlo namenoma ali ne – vsako neupravičeno neenako obravnavanje zaradi osebnih okoliščin je diskriminacija (Božič, 2010).

Konvencija št. 111 o diskriminaciji pri zaposlovanju in poklicih Mednarodne organizacije dela (v nadaljevanju MOD) (Ur. l. FLRJ, št. 3/61), ki je začela veljati 1960 in na podlagi pravnega nasledstva zavezuje tudi Slovenijo, opredeljuje diskriminacijo pri zaposlovanju in poklicih kot »vsako razlikovanje, izključevanje ali dajanje prednosti, ki temelji na rasi, barvi kože, spolu, veri, političnemu prepričanju, nacionalnemu ali socialnemu poreklu, ki izniči ali ogroža enake možnosti ali enak postopek pri zaposlovanju ali poklicih«. Diskriminacija je tudi vsako drugo razlikovanje, izključevanje ali dajanje prednosti z namenom, da se izniči ali ogrozijo enake možnosti ali enak postopek pri zaposlovanju ali poklicih.

1.2 Vrste diskriminacij

Diskriminacija v zaposlovanju nastopa v obliki neposredne in posredne diskriminacije, nadlegovanja, ki je lahko tudi spolno, ter trpinčenja (Greif, 2009, str. 13). Zagovornik načela enakosti na svoji spletni strani predstavi **neposredno diskriminacijo** kot stanje, ko je

določena oseba zaradi svoje osebne okoliščine obravnavana manj ugodno, kot je bila, je ali bi lahko bila v enakih ali podobnih okoliščinah obravnavana druga oseba, ki te osebne okoliščine nima. Za **posredno diskriminacijo** pa zagovornik pravi, da jo je težje prepoznati, saj posredna diskriminacija zaradi osebne okoliščine obstaja, če na videz nevtralne določbe, merila ali ravnanje v enakih ali podobnih situacijah in pogojih postavljajo osebo z določeno osebno okoliščino v manj ugoden položaj kot druge osebe. Zagovornik predstavi kot obliko diskriminacije tudi **nadlegovanje**. Je nezaželeno ravnanje, temelječe na katerikoli osebni okoliščini, ki ustvarja zastrašujoče, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje za nadlegovano osebo in žali njeno dostojanstvo (Zagovornik načela enakosti - Oblike diskriminacij, 2011). Greifova (2009, str. 14) doda še posebej spolno nadlegovanje, ki ga opredeli kot nezaželeno vedenje seksualne narave, kot sta fizična intimnost (dotikanje, božanje) in seksualni kontakti. Sem sodi še verbalno in neverbalno nadlegovanje. Posebna vrsta diskriminacije so tudi **diskriminatorna navodila** (navodila, naj se določena oseba diskriminira) in **viktimizacija** (stanje, ko je oseba slabše obravnavana ali ima negativne posledice, ker se je pritožila zaradi diskriminacije in priložila dokaze).

Trpinčenje je ponavljajoče se, sistematično ali dolgo trajajoče negativno, neetično, žaljivo, verbalno ali neverbalno dejanje ene ali več oseb na delovnem mestu, ki je usmerjeno proti drugi osebi ali skupini. V tuji literaturi se uporablja za to stanje izraz mobbing. Tu gre predvsem za pretirano delovno obremenitev, obrekovanje, posmehovanje zaradi opravljenega dela, ignoriranje mnenja. V Sloveniji je trpinčenju izpostavljeno 10,4 odstotka zaposlenih, od tega naj bi ženske predstavljale dve tretjini žrtev (raziskava je bila opravljena pod okriljem Kliničnega inštituta za medicino dela, prometa in športa) (Željan, 2009).

Literatura pa pozna še eno delitev diskriminacije, in sicer na **pozitivno** in negativno diskriminacijo. Vse prej omenjene opredelitve spadajo v skupino negativne diskriminacije, zato velja na tem mestu opredeliti le pojem pozitivne diskriminacije. Flander (2004, str. 101-102) opredeli pozitivno diskriminacijo kot »uveljavljanje posebnega pravnega položaja in/ali posebnih pravic, ki je namenjeno preprečevanju manj ugodnega položaja in spodbujanju oziroma ustvarjanju enakih možnosti določenih kategorij oseb (šibkejših, socialno ogroženih članov družbe, pripadnikov etničnih manjšin, žensk, starejših, mladine, brezposelnih itd.). Pozitivna diskriminacija v širšem pomenu poleg priznavanja posebnega pravnega položaja in posebnih pravic vključuje uveljavljanje ukrepov za povečevanje možnosti oziroma sposobnosti za zaposlovanje in enakovredno udeležbo v družbenem življenju, programov zaposlovanja in napredovanja na delovnem mestu«.

Nekateri pozitivni ukrepi se kažejo kot kvote za invalide, ženske in starejše ljudi pri zaposlovanju; prednostno obravnavanje pripadnikov narodnih manjšin pri zaposlovanju na nekatera delovna mesta in za sprejem v izobraževalne programe; integracijski programi za begunce ter priseljence; kvote za invalide ter za žrtve nasilja v družini na razpisih za dodelitev neprofitnega stanovanja v najem (Urad za enake možnosti, 2005a, str. 7).

Iz omenjene definicije je razvidno, da se pozitivna diskriminacija uvaja tam, kjer je potrebna, da bi zagotovili dejansko enakost in enakopravnost. Vendar se postavlja vprašanje, koliko pozitivne diskriminacije se lahko dopusti, da ne doseže nasprotnega učinka (Kunc, 2010, str. 47). Kot primer lahko izpostavim švedske študentke, ki jim bo morala univerza plačati odškodnino zaradi pozitivne diskriminacije, saj so na univerzi (smer psihologija) vpisali le moške kandidate, ki so bili dotlej neenakopravno zastopani na tej študijski smeri (Minusi pozitivne diskriminacije, 2010).

1.3 Najpogostejše diskriminirane skupine

Tatjana Greif (2009, str. 12) navaja, da je diskriminatorna osnova osebna okoliščina, lastnost ali stanje, na podlagi katerih se lahko vzpostavlja negativno razlikovanje v razmerju do večinske norme. Med glavne diskriminatorne osnove sodijo naslednji dejavniki: spol, starost, zakonski stan, družinski status, seksualna usmerjenost, spolna identiteta, fizična oviranost, mentalna oviranost, rasa, izgled, kulturne razlike, versko prepričanje.

Hemphill in Haines (1997, str. 17-27) opredelita šest glavnih skupin diskriminacij:

1. Invalidi - diskriminacija zaradi telesne okvare

Delodajalec mora biti sposoben oceniti in preceniti zmožnosti in sposobnosti svojih delavcev in jim najti ustrezno delo. Invalidom se tako prilagodi delovno mesto ali skrajša delovni čas. Delodajalci morajo biti še posebej pazljivi, da ne precenijo njihovih sposobnosti, saj to lahko vpliva na učinek in samozavest posameznih delavcev. V to skupino diskriminiranih poleg slepih in slabovidnih, invalidov in naglušnih oseb spadajo tudi mentalno zaostale osebe, osebe z določenim bolezenskim stanjem ter HIV pozitivne osebe (Hemphill & Haines, 1997, str. 17). V zadnjem poglavju diplomskega dela o dobrih praksah v podjetju izpostavim podjetje, ki se ponaša z ustrezno nediskriminacijsko politiko HIV pozitivnih oseb.

2. Starejši zaposleni in mladi brezposelni - starostna diskriminacija

Vse vrste organizacij se spopadajo s starostno diskriminacijo. Njena odprava je odvisna le od organizacije same. Delodajalci morajo odpraviti stereotipe, porušiti mite o starosti in se zavedati prednosti, ki jih prinaša starost, kot so zanesljivost, možnost zrele presoje problema, umirjenost, pravočasnost, znanje, delovne vrednote in izkušnje (Shah & Kleiner, 2005, str. 15). V delovno okolje je potrebno vključiti starejše, se jim prilagoditi glede na okolje in delovni čas. Po drugi strani pa lahko izpostavim tudi diskriminacijo mladih. Število mladih upada. V desetih letih jih je upadlo za 11 odstotkov, v naslednjih letih pa lahko pričakujemo 20-odstotni upad. Mladi poleg tega vse težje dobijo priložnost za delo in osamosvojitve. Naj omenim podatek, da se je delež mladih (15-29 let), zaposlenih za nedoločen čas v obdobju 2000 – 2010, skoraj prepolovil (z 29 odstotkov na 16,3 odstotke), izrazito pa se je povečal delež mladih brez dela ali z manj stalnimi oblikami dela (Univerza v Mariboru, Filozofska fakulteta & Interstat d.o.o., 2010, str. 105).

3. Žrtve spolnega nadlegovanja - spolno nadlegovanje

Velikokrat lahko pride do konflikta v organizaciji zaradi opolzkega govorjenja, dotikanja ali celo zahtevanja spolnih uslug. Tudi če vodstvo ne zazna takega vedenja zaposlenih, je naloga vsakega zaposlenca, da o tem obvesti svoje nadzorne osebe. Zaradi spolnega nadlegovanja lahko pride v podjetju do vse slabših moralnih odnosov in odnosov med zaposlenci, izguba spoštovanja do vodstva, odsotnosti z dela in odpovedi, zmanjša se ugled podjetja (Good Practice Note, 2006, str. 14).

4. Etnične in rasne skupine - rasna diskriminacija

S pretokom delovne sile med državami se srečujemo tudi z rasno diskriminacijo. V državah zahodne Evrope predstavljajo priseljenci 10 odstotkov delovne sile. V nekaterih afriških državah in v Ameriki je ta odstotek še nekoliko višji. Neučinkovita politika za preprečevanje rasne diskriminacije je vidna v visoki brezposelnosti priseljencev, nizki stopnji izobrazbe ter konfliktnem vedenju v družbi. Preprečevanje rasne diskriminacije vključuje upoštevanje mednarodno sprejetih pravil in standardov ter strogo kaznovanje rasističnega in ksenofobnega vedenja (ILO, 2006).

5. Homoseksualci - diskriminacija zaradi spolne usmerjenosti

Z večanjem števila dobrih praks delodajalci vse bolj priznavajo, da bi bilo popolnoma neprimerno in nepotrebno posameznike razlikovati na podlagi spolne usmerjenosti. Pogosto takšni delodajalci sprejmejo tudi ukrepe za preprečevanje nadlegovanja na delovnem mestu na osnovi spolne usmerjenosti (Good Practice Note, 2006, str. 11).

6. Ženske - spolna diskriminacija

Največja diskriminacijska skupina se deli ravno po spolu. Po navadi oziroma v veliki večini primerov smo diskriminirane ženske. Problem spolne diskriminacije najbolje opišem z naslednjima aktualnima problemoma. Ameriki se obeta največja tožba zaradi spolne diskriminacije v zgodovini. V začetku leta 2010 je nižje sodišče določilo, da diskriminirane ženske lahko vložijo skupno milijardno tožbo zoper podjetje Wal-Mart. Seveda se je podjetje pritožilo in v decembru lani je vrhovno sodišče pritožbi tudi ugodilo. Seveda zgodba ni končana, saj so se tudi odvetniki tožečih pritožili in čakajo na razsodbo. Zgodba se je začela leta 2001, ko je 6 žensk vložilo tožbo zaradi sistemskega diskriminiranja. Tako naj bi kljub višji izobrazbi ženske imele nižjo plačo od moških kolegov, večinoma niso imele možnosti za napredovanje, če pa so že napredovale, so na to morale čakati precej dlje od moških. Ženske zdaj trdijo, da jim je delodajalec uničil kariero in zagrenil življenje (Goudreau, 2010). Drugi aktualni primer se je zgodil v ameriški hčerinski družbi švicarskega farmacevtskega podjetja Novartis. Lansko leto je zvezno sodišče v New Yorku določilo, da mora Novartis skupaj izplačati 250 milijonov dolarjev okoli 5600 ženskam, ki so delale oziroma še vedno delajo v podjetju, dvanajstim ženskam, ki so se izpostavile v tožbi, pa skupno 3,37 milijona dolarjev. Priče so trdile, da jih je vodstvo med letoma 2002 in 2007 nagovarjalo k splavu, da so jih takoj po porodu odpustili ali pa so jim grozili, da jih bodo odpustili, če si vzamejo dodaten dan dopusta zaradi nosečniške jutranje slabosti. Sodišče je tudi razsodilo na podlagi dokazov,

da so ženske plačevali slabše od enako kvalificiranih moških in jih izigrali pri napredovanju (Egan, 2010). Taki primeri so v velik poduk vsem podjetjem, naj v svoja podjetja vpeljejo nediskriminacijske politike in jih tudi upoštevajo. Prav veliki odmevni primeri so najslabša možna reklama za podjetje v tožbi.

1.4 Diskriminacija na trgu dela

Shulman, Cain in Anker (v Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, 2010, str. 1) navajajo, da se diskriminacija na trgu dela lahko pojavi v treh osnovnih oblikah:

1. kot **čista diskriminacija** na trgu dela – neenako obravnavanje posameznika samo zaradi osebne okoliščine;
2. kot **poklicna segregacija** - koncentracija oseb z določenimi osebnimi okoliščinami v določenem poklicu, čeprav ni objektivnega razloga za tako koncentracijo. Do tega prihaja iz različnih razlogov, kot so družbena pričakovanja, izobrazba, poklicno usposabljanje ter odločitev delodajalcev (prakse kadrovanja in stereotipi);
3. kot **statistična diskriminacija**, ki je povezana z asimetrijo informacij in s stroški informiranja ter z izogibanjem tveganju s strani delodajalcev.

Diskriminacija na trgu dela se lahko pojavi v vsaj eni od naslednjih faz (Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, 2010, str. 1): pri zaposlovanju, pri določitvi oblike in drugih značilnosti zaposlitve (zaposlitev s krajšim delovnim časom), pri napredovanju in drugih priložnostih ter ugodnostih na delovnem mestu, pri odnosih na delovnem mestu (trpinčenje), pri delovnih razmerah, pri plačilu – različno plačilo za enako produktivne delavce, a z različnimi osebnimi okoliščinami.

Oktobra 2010 je bilo izdano zaključno poročilo Študije o diskriminaciji na trgu dela, katere naročnik je bil Urad za enake možnosti Republike Slovenije (v nadaljevanju RS), njen izvajalec pa Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper. Vsi podatki in ugotovitve so povzete iz te študije. To je prva študija o diskriminaciji na trgu dela v Sloveniji, ki pa je tudi pokazala, da je obstoj diskriminacije v Sloveniji značilen pojav. Namen študije je bil z različnih vidikov analizirati pojavnost diskriminacije v različnih fazah na trgu dela. Študija je vključevala štiri sklope: analiziranje relevantnih podatkov Statističnega urada RS in Zavoda RS za zaposlovanje, analizo spremljanja in ukrepov sindikatov na področju diskriminacije na trgu dela, analizo polstrukturiranih intervjujev med zaposlenimi in delodajalci ter analizo rezultatov anketiranja med prebivalstvom. V nadaljevanju predstavim nekaj zanimivih ugotovitev iz anketiranja sindikatov, zaposlenih, delodajalcev ter prebivalstva.

Po ugotovitvah študije sindikati ne spremljajo in ne vodijo evidence o diskriminaciji na trgu dela, čeprav občasno prihaja do primerov kršitve pravic enakega obravnavanja. V primeru pritožb se sindikati odzovejo s pogovorom z obema stranema in če do ustrezne rešitve ne pride, primer predložijo ustreznim institucijam. Obstaja načelna usmerjenost sindikatov v

odpravljanje diskriminacije na trgu dela, vendar zaradi pomanjkanja konkretnih podatkov v študiji, ne morejo z gotovostjo trditi o aktivni vlogi sindikatov pri preprečevanju diskriminacije na trgu dela v Sloveniji. Na podlagi analize zaposlencev ugotavljajo, da je moč zaznati diskriminacijo na trgu dela v Sloveniji v škodo žensk in v prid moškim predvsem v fazi zaposlovanja, pri višini plače in možnostih napredovanja. Dalje ugotavljajo, da je starost pomembna omejitev pri zaposlovanju, saj so mlajši od 25 let in starejši nad 50 let težje zaposljivi oziroma so delodajalci manj nagnjeni k njihovem zaposlovanju. Mladi so tudi najbolj izpostavljeni neplačilom za opravljeno delo. Kar zadeva etnično pripadnost in narodnost, so zaposleni mnenja, da sta prisotni kot omejitev pri zaposlovanju. Najbolj so na udaru romske skupnosti, kar je posledica predsodkov in slabih izkušenj v preteklosti. Pri narodnosti pa se omejitve odražajo v zapletenih in dragih administrativnih postopkih za zaposlovanje priseljencev. Po navedbah zaposlencev je študija pokazala tudi manjšo nagnjenost k zaposlovanju invalidov, glede politične pripadnosti pa je diskriminacija bistveno bolj prisotna v javnem sektorju. Iz podatkov o anketiranju delodajalcev so razbrali, da večina nima vzpostavljenega sistema spremljanja diskriminacije. Z njihovega vidika okoliščine, kot so nacionalna pripadnost, spolna usmerjenost, veroizpoved, politična pripadnost in gibalna oviranost, vplivajo na zaposlovanje v podjetju. Po njihovih besedah so starejši, mladi in osebe z otroki v enakopravnem položaju kot drugi delavci. Izkazalo pa se je, da so manj naklonjeni zaposlovanju oseb, ki so bile deležne psihiatrične obravnave. Anketiranje vzorca prebivalstva pa je pokazalo, da je na prvem mestu diskriminacija starejših od 50 let pri iskanju zaposlitve v primerjavi z mlajšimi osebami. Na drugem mestu je diskriminacija invalidov pri možnostih pridobitve zaposlitve v primerjavi z osebo brez telesne oziroma duševne oviranosti. Na tretjem mestu pa je diskriminacija oseb romskega porekla pri njihovem iskanju zaposlitve (Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, 2010, str. 50-51).

Obstaja več oblik preprečevanja diskriminacije na delovnem mestu, ki skrbijo, da se diskriminacija čim bolj omeji oziroma prepreči. Tu ima glavno vlogo država, predvsem z nediskriminacijsko zakonodajo in nadziranjem njenega izvajanja ter z oblikovanjem programov lažjega zaposlovanja diskriminiranih skupin. Sekundarno vlogo ima seveda podjetje, ki mora oblikovati učinkovito strategijo ravnanja z raznolikostjo v podjetju in določiti ustrezne nediskriminacijske politike.

1.5 Oblike preprečevanja diskriminacije

1.5.1 Nediskriminacijska zakonodaja

Bistvenega pomena je dolžnost delodajalca, da varuje in zagotovi varovanje delavčeve osebnosti in njegovega dostojanstva pri delu oziroma na delovnem mestu. V Sloveniji je splošna prepoved diskriminacije določena s 14. členom Ustave RS, 49. člen pa določa svobodo dela, kjer je zapisano, da je zagotovljena svoboda dela, da vsakdo prosto izbira

zaposlitev, vsakomur je pod enakimi pogoji dostopno vsako delavno mesto in da je prisilno delo prepovedano (Ur. l. RS, št. 33/1991-URS).

Temeljna nacionalna predpisa na področju dostojanstva delavcev pri delu sta:

1. Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO) (Ur. l. RS, št. 93/2007-UPB1) je:
 - splošni nediskriminacijski predpis,
 - ureja prepoved diskriminacije zaradi katerekoli osebne okoliščine na kateremukoli področju družbenega življenja,
 - daje možnost sprejemanja posebnih ukrepov (pozitivni ukrepi in spodbujevalni ukrepi),
 - uvaja institut zagovornice/zagovornika načela enakosti,
 - opredeli kršitve prepovedi diskriminacije kot prekršek.
2. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) (Ur. l. RS, št. 42/2002).
 - Ureditev celotnega področja sklepanja delovnih razmerij.
 - Določbe, ki prepovedujejo diskriminacijo in zagotavljajo enako obravnavo ne glede na osebne okoliščine:
 - izpostavljene so prepoved diskriminacije, nadlegovanja in trpinčenja,
 - obveznosti delodajalke/delodajalca in kandidatke/kandidatov v fazi objave delovnega mesta in izvedbe izbirnega postopka.
 - obveznosti v času trajanja delovnega razmerja, zlasti obveznost delodajalke/delodajalca, da varuje osebnost in dostojanstvo zaposlenih,
 - posebne varnostne določbe za nekatere kategorije zaposlenih (nosečnice, doječe matere, starši, starejše delavke in delavci, predstavnice/predstavniki delavcev).

Diskriminacija delavcev je obravnavana tudi v Zakonu o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (v nadaljevanju ZZRZI) (Ur. l. RS, št. 16/2007-UPB2). Prav ta zakon določa, da mora Vlada RS na predlog Ekonomsko socialnega sveta z uredbo določiti kvoto za zaposlovanje invalidov. Kvota je lahko različna glede na dejavnost delodajalcev, vendar ne more biti nižja od 2 odstotkov in ne višja od 6 odstotkov skupnega števila zaposlenih delavcev. Vsaka pravna ali fizična oseba, ki zaposluje najmanj 20 delavcev, je dolžna upoštevati to odredbo. Izvzeta so le tuja predstavništva, invalidska podjetja ter zaposlitveni centri. Sklad za spodbujanje zaposlovanja invalidov mesečno preverja izpolnjevanje kvot podjetij. Uredba določa tudi nagrado za delodajalce, ki zaposlijo večje število invalidov od predpisane kvote. Naj omenim podatek študije o diskriminaciji na trgu dela, da kar 63 odstotkov vprašanih podjetij (vzorec je obsegal 46 podjetij) ne pozna zakonodaje v zvezi z zaposlovanjem invalidov (Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, 2010, str. 31). V Zakonu o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (v nadaljevanju ZSDP) (Ur. l. RS, št. 97/2001) je zapisana pravica do starševskega dopusta in starševskega nadomestila ter pravica do dela s krajšim delovnim časom. V zvezi s tema pravicama pogosto prihaja do diskriminacije pri zaposlovanju in na delovnem mestu. Zakon o enakih možnostih žensk in

moških (v nadaljevanju ZEMŽM) (Ur. l. RS, 59/2002 in 61/2007) je prvi zakon, ki je natančneje opredelil načelo enakosti. Zapisani so skupni temelji za izboljšanje položaja žensk in ustvarjanje enakih možnosti žensk in moških na političnem, ekonomskem, socialnem, vzgojno-izobraževalnem ter na drugih področjih družbenega življenja.

Boj proti diskriminaciji je naveden tudi v Amsterdamski pogodbi, temeljni pogodbi EU, kot tudi v mnogih direktivah, ki so sprejete v vseh nacionalnih zakonodajah držav članic. Amsterdamska pogodba daje temelj za sprejem posebnih ukrepov za boj proti diskriminaciji zaradi spola, rasnega ali etničnega porekla, vere ali prepričanja, invalidnosti, starosti ali spolni usmerjenosti (13. člen). Številne direktive od leta 1976 naprej urejajo uresničevanje načela enakega obravnavanja žensk in moških na različnih področjih družbenega življenja. Za področje zaposlovanja in dela je najpomembnejša Direktiva 2006/54/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 5. 7. 2006 o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja moških in žensk pri zaposlovanju in poklicnem delu (preoblikovano), ki je združila prej obstoječe predpise in prakso Sodišča EU na tem področju. Pomembni sta tudi Direktiva Sveta 2000/43/ES z dne 29. 6. 2000 o izvajanju načela enakega obravnavanja oseb glede na raso ali narodnost ter Direktiva Sveta 2000/78/ES z dne 27. 11. 2000 o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu.

Poleg pravnih zavez za zagotavljanje enakosti Evropska unija konkretnije cilje boja proti diskriminaciji uresničuje v okviru akcijskih programov. Trenutno aktualen program, ki se je začel izvajati leta 2007, je PROGRESS. Je program skupnosti za zaposlovanje in socialno solidarnost, ustanovljen s sklepom št. 1672/2006/ES Evropskega parlamenta in Sveta, in bo trajal do konca leta 2013. Program finančno podpira uresničevanje ciljev Evropske unije na področjih zaposlovanja, socialne zaščite in vključevanja, delovnih pogojev, nediskriminacije in raznolikosti ter enakosti spolov. Prispeva tudi k doseganju ciljev Lizbonske strategije na teh področjih (Program Progress, 2011). Prav Lizbonska strategija prispeva k boju proti starostni in spolni diskriminaciji na trgu dela, ki je kot cilje na ravni EU zastavila:

1. Doseganje povprečne 70 % zaposlenosti aktivnega prebivalstva.
2. Doseganje povprečne 50 % stopnje zaposlenosti aktivnih oseb starejših od 55 let.
3. Doseganje 60 % stopnje zaposlenosti aktivnih žensk do leta 2010.

Kljub pozitivnim premikom pa cilji do leta 2010 po podatkih EUROSTATA niso bili doseženi.

Organ nadzora delovnih razmerij, varnosti in zdravja pri delu ter socialnega področja je Inšpektorat RS za delo. Inšpektorji so v letu 2009 ugotovili skupno 13 kršitev, ki so se nanašale na prepoved diskriminacije, spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu, od tega je bilo pet kršitev v zvezi z diskriminacijo delavca v času trajanja delovnega razmerja, štiri kršitve v zvezi z diskriminacijo iskalca zaposlitve pri poslovanju, dve kršitvi sta bili povezani z diskriminacijo delavca v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi, ena kršitev v zvezi z dajanjem navodil za diskriminiranje oseb na podlagi

katerekoli osebne okoliščine ter ena kršitev v zvezi z manj ugodnim obravnavanjem delavcev, povezanim z nosečnostjo ali starševskim dopustom. Ob tem so inšpektorji v letu 2009 ugotovili tudi eno kršitev ZUNEO. Inšpektorat opredeli naslednje težave za tako malo ugotovljenih kršitev: (1) prijave so relativno redke (glede na število prošenj za strokovno pomoč), (2) v prijavah so splošne navedbe, (3) prijave so pogosto anonimne, (4) v prijavah domnevnih kršitev prepovedi diskriminacije ni navedene osebne okoliščine, (5) običajno ni dokazov, razen prič (najpogostejše sodelavci), (6) strah prijaviteljev in sodelavcev pred povračilnimi ukrepi, (7) zaposleni se umaknejo iz okolja (zamenjajo zaposlitev) in šele nato obvestijo inšpektorat o kršitvi, kar pa zmanjša možnost za ukrepanje (Inšpektorat RS za delo, 2010, str. 96).

Iz navedenega lahko sklepamo, da so kršitve, kljub prizadevanju inšpektorata, težko ugotovljive. Kršitev prepovedi diskriminacije brez predhodno podane prijave skoraj ni mogoče ugotoviti. Brez zadostnih dokazov pa inšpektorji ne morejo ugotoviti prekrška in kršitelja sankcionirati.

Z namenom ugotavljanja in preprečevanja diskriminacije pri Uradu RS za enake možnosti deluje Zagovornik načela enakosti. Njegova naloga je pomagati žrtvi, ki je bila diskriminirana. Podaja pravno neobvezujoča mnenja, priporočila, kako odpraviti kršitev, razloge in posledice, pomaga žrtvi pri pravnem varstvu v drugih postopkih. Predvsem pa je njegova naloga informiranje in osveščanje javnosti o problemu diskriminacije in seznanjanje ljudi z njihovimi pravicami. Zagovornik predstavlja mehko obliko pritiska na kršitelja. Trenutno je Zagovornik načela enakosti Boštjan Vernik Šetinc.

1.5.2 Programi lažjega zaposlovanja diskriminiranih skupin

Poleg navedene zakonodaje pa država skrbi za zaposlovanje težje zaposljivih oseb tudi s programom aktivne politike zaposlovanja (v nadaljevanju APZ) 2007 – 2013 ter programi javnih del, ki jih vodi Zavod RS za zaposlovanje.

Glavni cilji aktivne politike zaposlovanja so povečanje zaposlenosti in znižanje brezposelnosti, preprečevanje prehoda v dolgotrajno brezposelnost in povečevanje prehoda v zaposlitev, zmanjšati strukturno brezposelnost (povečevanje zaposljivosti z dvigom izobrazbe, usposobljenosti in izboljšanjem spretnosti), povečanje prilagodljivosti in konkurenčnosti zaposlenih, spodbujanje novega zaposlovanja (povečanje števila podprtih projektov za razvoj novih zaposlitvenih možnosti) ter okrepitev socialne vključenosti. Ukrepi programa APZ so svetovanje in pomoč pri iskanju zaposlitve, usposabljanje in izobraževanje, spodbujanje zaposlovanja in samozaposlovanja ter programi za povečanje socialne vključenosti (Zaposlovanje težje zaposljivih oseb v Sloveniji - zakonodaja in nekateri programi, 2011).

Program javnih del je namenjen aktiviranju brezposelnih in njihovi socializaciji, ohranitvi ali razvoju delovnih navad in spodbujanju razvoja novih delovnih mest. Ciljna skupina, ki se lahko vključuje v lokalne in nacionalne programe javnih del, so brezposelni, ki najtežje najdejo zaposlitev - dolgotrajno brezposelne osebe, prijavljene na zavodu 12 mesecev v zadnjih 16 mesecih. Znotraj te ciljne skupine so starejši od 50 let, osebe s I. in II. stopnjo strokovne izobrazbe, iskalci prve zaposlitve, osebe s posebnimi ovirami pri zaposlovanju (Romi, upad delovne sposobnosti, socialne razmere) ter invalidi, katerih invalidnost je zagotovljena z odločbo pristojnega organa. Brezposelne osebe so lahko v program javnih del vključene eno leto, njihov polni delovni čas pa šteje 30-urna tedenska delovna obveznost. V letu 2010 je bil postavljen cilj, da bo 10 odstotkov udeležencev v letu 2010 prešlo v redno zaposlitev, 25 odstotkov pa bo prešlo v redno zaposlitev do 30. 6. 2011 (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2009, str. 1-4).

Zagotovo pa je najbolj učinkovita oblika preprečevanja diskriminacije na delovnem mestu prav **ravnanje z raznolikostjo** v podjetjih, saj podjetja lahko že v svojih programih in politikah opredelijo jasno nediskriminacijsko vedenje. Ravnanje z raznolikostjo je most med podjetjem in diskriminiranimi skupinami.

2 RAVNANJE Z RAZNOLIKOSTJO

2.1 Opredelitev in pomen raznolikosti

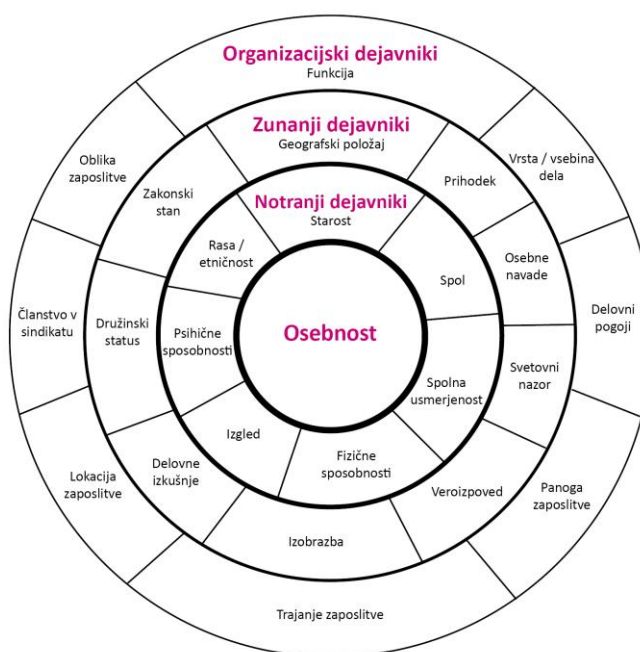
Definicija raznolikosti skuša zaobjeti vse načine, po katerih se ljudje razlikujemo med seboj. Temelji na ideji, da vsako človeško bitje, vključno s svojimi pomanjkljivostmi in prednostmi, prispeva k raznoliki družbi. Vse te razlike so opisane že v prejšnjem poglavju o diskriminaciji, saj je prav raznolikost – naše osebne okoliščine, po katerih se razlikujemo - temelj za diskriminacijo. Stvar raznolikosti ni le v tem, kako dojemaš samega sebe, temveč v tem, kako dojemaš raznolikost drugih okoli sebe. Razlike med ljudmi vplivajo na to, kako se obnašamo, odzivamo, sprejemamo in razumemo stvari, ki nas obdajajo. Seveda vse to vpliva tudi na to, kako delamo. Torej z upoštevanjem tega dejstva lahko veliko pripomoremo, da se v podjetjih ukvarjajo z načinom, kako optimalno uresničiti zmožnosti in sposobnosti raznolike delovne sile, kar ima ugoden učinek pri izvajanju enakih možnosti, kvaliteti in količini dela. Raznolikost v podjetju je ključnega pomena za oblikovanje novih virov kreativnosti in inovativnosti, je gonilo napredka in razvoja pravičnejše družbe (Greif, 2009, str. 9).

Poleg rase in spola, ki sta najbolj prepoznana dejavnika raznolikosti, so tu še drugi pomembni tipi, kot so invalidnost, družinski status, spolna usmerjenost in etnična kultura. Vsak izmed teh dejavnikov lahko potencialno vpliva na odnose med zaposlenimi, prav tako pa lahko vpliva na učinkovito delo med člani podjetja (Kossek & Lobel, 1996, str. 2). Raznolikost je različica socialnih in kulturnih identitet ljudi znotraj določenega delovnega mesta ali tržnega

sistema. Socialne in kulturne identitete se nanašajo na osebne odnose med skupinami, ki imajo pomemben vpliv na življenjske izkušnje ljudi. Socialne in kulturne identitete vključujejo spol, raso, narodnost, vero starost, delovno sposobnost itd. Delovna mesta in tržni sistem vključujeta cerkev, šole, industrijske delovne skupine, industrijske uporabnike, končne uporabnike, športne organizacije, vojaške enote itd. Geografska dimenzija tržnega sistema se nanaša na lokalno, regionalno, nacionalno in globalno okolje (Cox, 2001, str. 3-4).

Na sliki 1 je prikaz modela plasti raznolikosti, s katerim si lahko predstavljamo koncept raznolikosti. Trenutni status dejavnikov iz vseh štirih plasti vpliva na naš položaj v zaposlovanju in na trgu dela. Vsak posameznik je unikatna kombinacija teh dejavnikov.

Slika 1: Plasti raznolikosti



Vir: L. Gardenswartz & A. Rowe, *Diverse Teams at Work: Capitalizing the Power of Diversity*, 1995, str. 33.

Osebnost je individualna dimenzija in sestavlja jedro posameznikove integritete. Lahko jo označimo kot edinstven osebni stil posameznika. **Notranji dejavniki** so glavne kategorije, ki sestavljajo jedro raznolikosti. So nespremenljivi, saj so odvisni od genetskega zapisa in vplivajo na samopodobo človeka. Odvisni so od družbenega okolja in nanje delujejo različni vplivi, ki nastopajo v zunanjih dveh plasteh. Za **zunanje dejavnike** je značilno, da se lahko spreminjajo. **Organizacijske dejavnike** določajo delodajalci, sindikati in drugi. Sindikati s svojim delovanjem lahko vplivajo na kakovost delovnih razmer in organizacijske dejavnike raznolikosti. Iz tega lahko sklepamo, da je ravnanje z raznolikostjo vez med zunanjimi in organizacijskimi na eni strani ter notranjimi dejavniki na drugi strani (Gardenswartz & Rowe, 1995, str. 32).

V zadnjih desetletjih so se podjetja soočila z vse večjim številom zaposlenih žensk, pripadnikov manjšin, starejših in fizično manj sposobnih ljudi. Vse te spremembe so

postopoma prišle tudi do managementa. Zato so potrebne vse bolj inovativne strategije za zadržanje zaposlenih in produktivno aktivnost, saj se morajo podjetja prilagoditi tudi vse bolj raznolikim strankam. To pa predstavlja nov izziv za podjetja. Kljub temu podjetja še vedno postavljajo raznolikost v drugi plan, čeprav mnogi trdijo, da raznolikost zaposlenih prinaša večjo učinkovitost podjetja, dviga moralo, povečuje produktivnost in prinaša dostop do novih tržnih segmentov. Je pa zelo pomembno, da raznolikost in ravnanje z njo zadeva celotno podjetje in ne zgolj posameznega oddelka, kot tudi vse ravni, še posebej pa vodstvo in vodilne managerje.

2.2 Ravnanje z raznolikostjo zaposlenih

»Ravnanje z raznolikostjo je aktivno in zavestno razvijanje v prihodnost usmerjenih strateških, komunikacijskih in managerskih procesov sprejemanja in uporabljanja razlik ter podobnosti kot potencialov, ki prinašajo dodano vrednost,« (Keil et al., 2007, str. 8).

Raznolikost kot značilnost delovnih skupin ustvarja izzive in priložnosti, ki se ne nahajajo v homogenih delovnih skupinah. Ravnanje z raznolikostjo je razumevanje njenih učinkov in uvajanje vedenja, delovne prakse in politike, ki se na raznolikost odzivajo na učinkovit način (Cox, 2001, str. 4).

Ravnanje z raznolikostjo ni le mehka veščina, ki se ukvarja z moralnimi izboljšavami pravičnosti. Tudi ni učinkovit program ukrepov s kvotami, temveč pomeni nove trge, nove stranke, nove uporabnike izdelkov in storitev. Ravnanje z raznolikostjo pomeni izkoriščanje potenciala, talenta in uspešnosti zaposlenih (Keil, 2005, str. 35).

Obstaja velika povezava med ravnanjem z ljudmi pri delu ter ravnanjem z raznolikostjo v podjetju. Funkcija ravnanja z ljudmi pri delu je odgovorna v podjetju za organizacijo ljudi in s tem za politiko in postopke v zvezi z enakopravnostjo in vprašanji raznolikosti. Veliko je razprav o tem, koliko lahko kadrovska funkcija vpliva na spremembo na področju raznolikosti in enakopravnosti. Veliko avtorjev je mnenja, da je velika povezava med razvojem pristopov ravnanja z ljudmi pri delu in ravnanja z raznolikostjo. Še več, ravnanje z raznolikostjo je potrebno opredeliti kot pristop ravnanja z ljudmi pri delu glede raznolikosti na delovnem mestu. Zadnja leta je vprašanje raznolikosti postalo osrednji del ravnanja z ljudmi pri delu. Dejansko je ravnanje z raznolikostjo bistvenega pomena za uspešno vodenje ljudi (Kirton & Greene, 2005, str. 225-226).

Demografska raznolikost zaposlenih je čedalje bolj pogosta med industrijsko razvitimi državami. S spreminjanjem odnosov med spoloma, staranjem prebivalstva v zahodni družbi ter povečanjem števila delavcev migrantov se delovna organizacija sooča s povečano raznolikostjo med zaposlenimi. Pomembno vprašanje je, kako lahko s to povečano raznolikostjo znotraj delovne skupine management ravna in kakšen je učinek te povečane

raznolikosti za delovanje skupine. Po drugi strani pa lahko raznolikost spodbuja doseganje strateških ciljev organizacije. Raznolikost naj bi predstavljala konkurenčno prednost in ustvarjanje boljše celostne podobe podjetja, izboljšanje skupinske in organizacijske uspešnosti ter privabljanje in ohranjanje človeškega kapitala. Ravnanje z raznolikostjo si prizadeva za socialno pravičnost. Ravnanje z raznolikostjo podpira enake možnosti s pospeševanjem individualnega razvoja in vključevanjem različnih kategorij zaposlenih (Bleijenbergh, Peters & Poutsma, 2010, str. 413).

Razvoj ravnanja z raznolikostjo je povezan s tremi naraščajočimi tendencami (Thanem, 2008, str. 582):

1. demografska raznolikost zaposlenih glede na spol, kulturo, narodnost, starost, spolno usmerjenost ter psihično sposobnost,
2. prepričanje, da lahko ravnanje z raznolikostjo zagotovi alternativo za prakso enakih možnosti in enakopravnosti in da bodo imeli vsi koristi od te alternative, ter
3. ideja, da lahko organizacije pridobijo ekonomske koristi s pravim ravnanjem z raznolikostjo svoje delovne sile v vse bolj multikulturnem svetovnem gospodarstvu z raznoliko bazo strank.

2.3 Koristi raznolikosti zaposlenih

»Ravnanje z raznolikostjo je proces, ki nedvomno povečuje uspešnost podjetja. Možnost, da ljudje, ki so si med seboj različni, v podjetju lažje sodelujejo, nedvomno vpliva na večjo ustvarjalnost in pripravljenost zaposlenih za spremembe. Raznolikost zaposlenih povečuje dodano vrednost dela, hkrati pa je faktor, ki lahko zmanjša številne stroške in podjetju poveča konkurenčnost« (Skorupan v Greif, 2009, str. 27). Raziskava evropske komisije iz leta 2005 je pokazala, da kar 83 odstotkov evropskih podjetij, ki so bila vključena v raziskavo, meni, da raznolikost pozitivno vpliva na poslovanje. Podjetja zaznavajo izboljšave na številnih ključnih področjih, vključno z učinki na kulturne spremembe in povečanje kapitala organizacije, izboljšanje raznolikosti zaposlenih in mešanje kultur, povečanje tržnih možnosti ter zunanje priznanje in ugled podjetja (EC, 2005, str. 16, 20-25).

1. Učinek na kulturne spremembe in povečanje kapitala organizacije

Brez rezultatov politik raznolikosti, brez njihovih ekonomskih učinkov in koristi vodstva podjetij le s težavo pristanejo na spremembe. Podjetja uvajajo politike raznolikosti z namenom povečanja kapitala organizacije. V njihovem interesu je doseči, pritegniti in zadržati visoko kakovostne kadre, tako zmanjšati operativne stroške, zvišati prodajo in tržni delež. Na tak način so podjetja deležna stalne konkurenčne prednosti. Uspešnost in kreativnost podjetja sta odvisni tudi od dojemanja podjetja za raznolikost in njene prednosti. Ravnanje z raznolikostjo je učinkovita metoda za zmanjšanje odsotnosti z dela, izgub zaradi bolniških odsotnosti in fluktuacije zaposlenih. Kot primer naj navedem, da je britansko

podjetje Royal Mail prav s pomočjo ravnanja z raznolikostjo prihranilo 7 milijonov funtov prek uveljavitve politik in postopkov za preprečevanje ustrahovanja in nadlegovanja, avstrijski TNT pa je zmanjšal letno fluktuacijo zaposlenih s 25 odstotkov v letu 2000 na 10 odstotkov v letu 2003. Da bi podjetja dosegla trajnostno rast, morajo biti usposobljena za ravnanje z raznolikostjo. Eden od pionirjev na tem področju je podjetje Royal Dutch Shell, ki ima trinivojski program ravnanja z raznolikostjo. Program se osredotoča na sistematično spreminjanje in je podprt s prepričanjem, da se morajo spremembe zgoditi hkrati na osebni, medosebni ter organizacijski ravni (EC, 2005, str. 20-21). Leta 2006 je bila opravljena študija o vplivu rasne raznolikosti na poslovanje. Predstavljena je bila na letnem srečanju Ameriške zveze sociologov v Montrealu in je analizirala podatke iz nacionalnega vzorca podjetij v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA). Ugotovljeno je bilo, da imajo podjetja, ki dobro ravnaajo z raznolikostjo, tudi višji tržni delež od povprečja (72 odstotka) in donosnost (72 odstotka) v primerjavi s podjetji, ki slabo ravnaajo z raznolikostjo v podjetjih (le 54 in 52 odstotka) (Amble, 2006).

2. Povečevanje raznolikosti zaposlenih in kulturno mešanje – prednosti za ljudi

Večji dostop do širšega števila delavcev in razvoj možnosti privabiti in obdržati visoko kvalificirane zaposlence iz različnih okolij sta najpomembnejša razloga za sprejem raznolikostnih politik in praks v podjetjih. Nekatera podjetja poročajo, da je povečanje njihovih prizadevanj za zaposlovanje specifičnih skupin izboljšalo njihov ugled v teh skupinah (EC, 2005, str. 22). Raznoliki zaposleni so bolj razgledani, sposobni komunikacije iz različnih izhodišč, zagotavljajo boljše pogajalske sposobnosti, boljše pozicije argumentiranja. Večja razgledanost vodi v večjo prilagodljivost, zalogo večjega razpona rešitev za organizacijske težave, ponudbo, storitve. Zaposleni z različnim ozadjem prinašajo individualne talente, ideje in predloge, ki zvišujejo učinkovitost in prilagodljivost trgu (Greif, 2009, str. 25). Nekateri zaposlovalne agencije, kot so Manpower, Randstad in Adecco, imajo pomembno vlogo pri podpori prizadevanj svojih poslovnih strank za povečanje raznolike delovne sile. Vse razvijajo inovativne pobude za naslovitev socialne izključenosti, povečanje razvoja znanj in premoščanje prepada med delodajalci in različnimi skupnostmi. Miro Smrekar, direktor Adecca Slovenija, pojasnjuje, da se podjetja v Sloveniji odločajo zaposliti visokokvalificirani tuji kader, »ker naj bi le-ta potencialno razmišljal in deloval globalno, kar pa je ključnega pomena, ko podjetje želi prodreti in uspeti na tujih trgih. Tovrstni kader lahko pripomore k ustvarjanju boljših poslovnih odnosov s tujino in v podjetje prinese novo svežino, energijo, znanja, nove načine razmišljanja ter metode reševanja težav, drugačne pristope vodenja in motiviranja sodelavcev. Na splošno stremijo podjetja, ki zaposlujejo tuji kader, k večji dodani vrednosti svojih zaposlenih« (Huber, 2007).

3. Širitev tržnih priložnosti podjetij

Raznolikostne strategije za optimiziranje tržnih priložnosti so usmerjene v zadovoljstvo kupcev in v doseganje boljše tržne pozicije. Podjetja, ki so predana raznolikosti, vidijo

priložnost v širjenju svojih proizvodov in storitev. Pri takih podjetjih ni videti le želje po povečanem prihodku, temveč je njihov namen tudi odpraviti socialno izključenost in slabše možnosti, s katerimi se srečujejo nekatere skupine. Prispevajo tudi k izboljšanju ugleda podjetja in ga delajo bolj privlačnega za družbo na splošno. Primeri takih podjetij so oblikovanje in oglaševanje produktov za slabovidne, kot je na primer spletno vozniško dovoljenje, ki ga je oblikovalo podjetje IBM Nemčija, in glasovno tipkanje, ustvarjeno v angleškem podjetju BT. Na tej točki naj omenim, da v Angliji, na Škotskem in v Walesu organizacija Jobcentre Plus podeljuje podjetjem znak v obliki dveh kljukic - kot simbol, da podjetje pozitivno ravna z raznolikostjo v podjetju (angl. *positive about disabled people*). Tako so iskalci zaposlitve že v začetku seznanjeni s podjetji, ki ustrezno ravnaajo z raznolikostjo (Directgov, 2011). Seveda ima ta znak tudi BT. Odvisno od poslovnega področja so podjetja, ki izvajajo dobre prakse, prispevala vrsto primerov ciljnih oglaševalskih kampanj z močnimi sporočili s področja raznolikosti in vključevanja, ki promovirajo izbiro svojih projektov pri določenih skupinah, kot so starejši, ženske, homoseksualci ter etnične skupine. Kot primer naj omenim oglaševalsko kampanjo mila Dove, podjetja Unilever, ki je bila jasno podprta z raznolikostnim sporočilom, da je vsaka ženska ne glede na starost in izgled lepa (kampanja resnične lepote). Prispevala je k povečanju prodaje za kar 700 odstotkov (Keil et al., 2007, str. 13).

4. Zunanje priznanje in ugled podjetja

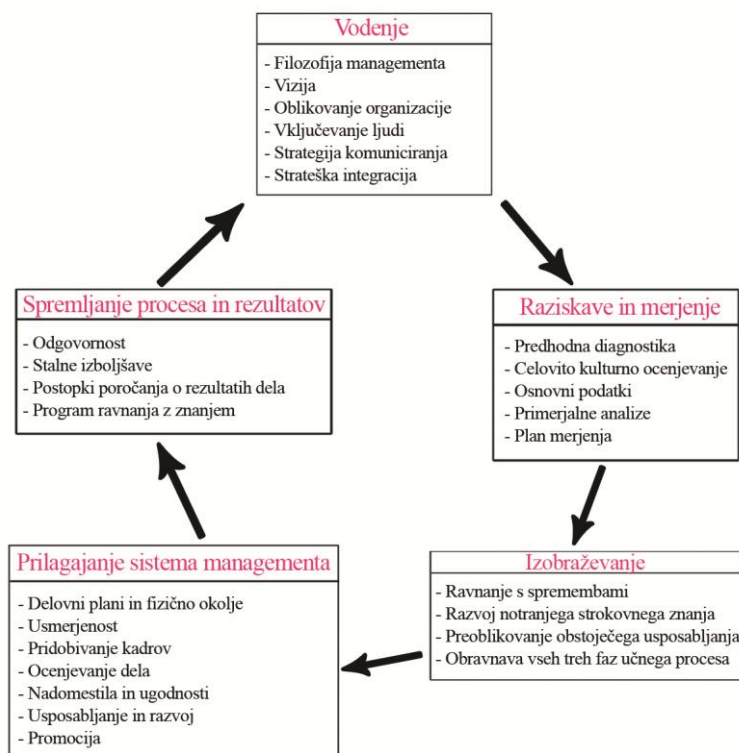
Podjetja prav prek medijev in z izpostavljanjem svojih dobrih praks pridobivajo ugled in priznanje na področju enakosti in raznolikosti. Poleg tega zunanje aktivnosti vključujejo še humanitarne donacije za odpravljanje socialne izključenosti, omogočanje dostopa do izobrazbe, aktivnosti na področju športa ali pa finančno pomoč nevladnim organizacijam.

2.4 Implementacija politike ravnanja z raznolikostjo v podjetje

Cox (2001, str. 18) predstavi svoj model kot zaporedje petih elementov učinkovite implementacije politike ravnanja z raznolikostjo v podjetjih. Kot predstavlja Slika 2 na naslednji strani, bi morale učinkovite organizacijske spremembe vključevati: (1) vodenje, (2) raziskave in merjenja, (3) izobraževanje, (4) prilagajanje sistema managementa ter (5) spremljanje procesa in rezultatov. Smer puščic kaže, da je zamisel modela nenehno ovrednotenje in konstantno izboljševanje procesov in učenje.

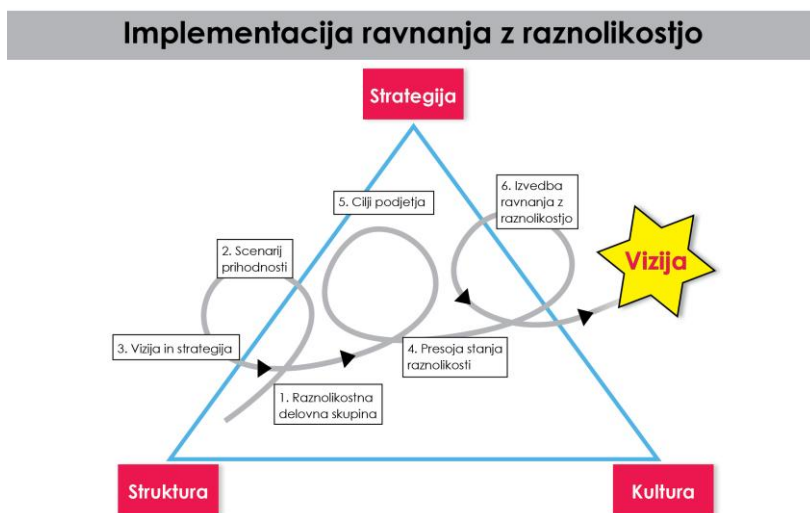
Na področju ravnanja z raznolikostjo je ključen proces implementacije. Lahko ga vidimo kot organizacijski proces učenja. Na Sliki 3 predstavljam šest korakov implementacije, ki so jih razvili v nemškem podjetju Synetz, ki se ukvarja z managerskim svetovanjem na različnih področjih. Njihovi klienti so med drugim tudi Beiersdorf AG, Deutsche Bank, Metro AG ter Robert Bosch AG. Na Sliki 3 je prikaz vseh šestih korakov (Keil, 2009, str. 5-6).

Slika 2: Model ravnanja z raznolikostjo v podjetju



Vir: T. Cox, *Creating the Multicultural Organization*, 2001, str. 19.

Slika 3: Implementacija ravnanja z raznolikostjo



Vir: M. Keil, *Diversity als Wirtschaftsfaktor*, 2009, str. 5.

1. korak: Raznolikostna delovna skupina

Ker imajo podjetja večinoma vodstva sestavljena pretežno iz moških, starih med 30 in 40 let, iz dominantne etnične skupine, obstaja tveganje, da bodo zahteve po spremembah obravnavane iz ozkega zornega kota. Da ne bi prišlo do tega, se naj oblikuje projektna skupina – raznolikostna delovna skupina – iz visoko motiviranih ljudi iz različnih okolij.

Skupina mora dobiti jasno nalogo in biti utemeljena na jasni pogodbeni osnovi z najvišjim managementom.

2. korak: Scenarij prihodnosti

Raznolikostna delovna skupina naj skupaj z najvišjim managementom, ključnimi udeleženci ter predstavniki različnih oddelkov v podjetju organizira delavnico za ustvarjanje možnih scenarijev v prihodnosti. Na delavnicah naj bi oblikovali tri možne scenarije na temo, kakšen bo videti poslovni svet čez 10 ali 20 let, s poudarkom na vplivih in učinkih faktorjev, ki so povezani z raznolikostjo. Cilj tega je pripraviti podjetje na vse možne scenarije. Na koncu naj bo izbrana ena različica, na katero se osredotočijo v naslednjih korakih.

3. korak: Vizija in strategija

Iz predhodno izbranega scenarija naj se oblikuje vizija in poslanstvo podjetja. Osredotočiti se mora na prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki za podjetje izhajajo iz scenarija. Na koncu morata biti oblikovani vizija in poslanstvo. Naslednji korak je oblikovanje strategije podjetja, od katere je odvisen način, kako bo izvedeno ravnanje z raznolikostjo. Če je strategija jasna, bo podjetje dobilo orientacijo za nadaljevanje poti. Ko je poleg vizije oblikovana tudi strategija, se mora podjetje vrniti na trenutno situacijo in identificirati stanje raznolikosti.

4. korak: Presoja stanja raznolikosti

Raznolikostno ocenjevanje je dobro orodje za analizo trenutne situacije podjetja. Glavna vprašanja, ki si jih je treba zastaviti, so: Kakšen je odnos najvišjega managementa in delovne sile do raznolikosti? Kakšna je organizacijska kultura vašega podjetja danes? Presoja raznolikosti naj bo opravljena s pomočjo polstrukturiranih osebnih intervjujev z vsemi skupinami udeležencev, lahko pa jo spremljajo standardizirani vprašalniki za raziskovanje odnosa do raznolikosti. Delovna skupina naj prevzame rezultate presoje in jih predstavi širšemu občinstvu, hkrati pa naj predstavi tudi možne ukrepe za spremembe.

5. korak: Cilji podjetja

Management naj skupaj z delovno skupino določi splošne cilje za izvedbo ravnanja z raznolikostjo. Ti cilji naj se jasno navezujejo na splošno strategijo in zagotavljajo sodelovanje z vsemi oddelki v podjetju. Splošni cilji naj bodo razdeljeni na vsako raven v podjetju. Vsaka enota mora prilagoditi cilje za svojo raven in opredeliti jasna, merljiva merila za izvedbo ravnanja z raznolikostjo.

6. korak: Izvedba ravnanja z raznolikostjo

Delovna skupina v tem koraku igra pomembno vlogo, saj nadzoruje, vodi in spremlja različne aktivnosti. Tako predstavlja centralno točko komunikacije. Odgovorna bo za: vodstvene razvojne programe na temo ravnanja z raznolikostjo, raznolikostne »team-building« dogodke, velike skupinske dogodke za delavce na temo ravnanja z raznolikostjo, spremljanje ocenjevanja ravnanja z rezultati za krepitev ravnanja z raznolikostjo itd.

Podjetja lahko z določenimi ukrepi preprečijo diskriminacijo na delovnem mestu. Tsaiova in Kleiner (2001, str. 24-25) predlagata naslednje pristope k ravnanju z raznolikostjo:

1. **Oblikovati nediskriminacijsko politiko** – podjetja morajo vzpostaviti jedrnato in jasno napisano nediskriminacijsko politiko za vse zaposlene, brez katerekoli diskriminacije ali nadlegovanja kateregakoli zaposlenca, kandidata za novo delovno mesto ali stranke. Zaposleni morajo biti seznanjeni s postopkom reševanja pisnih pritožb. Vsaka kršitev lahko povzroči disciplinski postopek ali prenehanje delovnega razmerja.
2. **Podjetje mora poskrbeti, da bo politika zelo razširjena** – nediskriminacijska politika in posledice kršitve morajo biti jasno opredeljene že na samem uvajanju na delovno mesto, natisnjene v priročniku za delavce ter javno izobešene na delovnem mestu.
3. **Postopek pritožbe naj bo enostaven** – vse pritožbe morajo biti nemudoma raziskane ter prijavljene managementu. Kadrovska služba je najboljši kanal za pritožbe.
4. **Sprejemanje ustreznih ukrepov pa preprečitev ponovnega pojava** – delodajalci morajo obdržati in shraniti vse dokumente in podatke o zaposlencih. Uslužbenca, ki je diskriminiral ostale, morajo spremljati in nadzorovati tudi po končanem disciplinskem postopku.
5. **Razviti kriterije zaposlovanja in napredovanja** – po kriterijih zaposlovanja oblikovati ustrezne in natančne vprašalnike, teste ter intervjuje. To pomaga kadrovske službi in managementu za preprečevanje diskriminacije pri postopkih zaposlovanja in napredovanja.
6. **Ocenjevanje vodstva** – to je v pomoč delodajalcem, da zagotovijo, da vodstvo ponuja enake možnosti na delovnem mestu.
7. **Obiskovanje seminarjev** – vodstvo mora obiskovati seminarje, se izobraževati in biti na tekočem s protidiskriminacijskimi preventivnimi informacijami.

2.5 Kritika ravnanja z raznolikostjo

Podjetja zapravljajo milijone dolarjev za raznolikostne programe, čeprav je v svetu malo dokazov, da so za uspeh podjetja, finančno stanje ali proračun zaslužni prav ti programi. Kljub temu pa so primeri diskriminacije še vedno prisotni. V Ameriki je več milijard dolarjev vredna raznolikostna industrija zelo uspešna. Vendar Thomas A. Kohan pravi, naj bodo podjetja previdna, saj je raznolikostna industrija zgrajena na rahlih tleh. Kohan je opravil raziskavo o vplivu ravnanja z raznolikostjo na uspešnost v podjetju. V raziskavo je bilo vključeno veliko število uglednih podjetij, ki imajo dolgoletne izkušnje z ravnanjem z

raznolikostjo. Primeri diskriminacije in veliko število pravnih sporov zaradi diskriminacije so v porastu, po drugi strani pa ravnanje z raznolikostjo doživlja svoj razcvet. Podjetja najemajo svetovalce, trenerje in mentorje za ravnanje z raznolikostjo in prevzemajo že utečene programe dobrih praks iz drugih podjetij ter pošiljajo svoje vodje na različna izobraževanja in konference. Vendar kljub vsem prednostim avtor izpostavi ključno slabost – podjetja ne namenijo dovolj pozornosti metodam za merjenje uspešnosti rezultata ali koristi ravnanja z raznolikostjo v podjetju. Raznolikost lahko poveča poslovno uspešnost, ampak samo s pomočjo ustreznega usposabljanja, s podporo pozitivne klime in kulture (Hansen, 2003, str. 28-32). Tudi raziskava EU o raznolikosti leta 2005 je pokazala, da le 31 odstotkov v raziskavo vključenih podjetij dejansko tudi meri in ocenjuje uspešnost ravnanja z raznolikostjo (EC, 2005, str. 25). Ravnanje z raznolikostjo lahko celo ohranja ali uveljavlja neenakost na delovnem mestu, če so razlike med etnično skupino ali spolno skupino esencialne. Obstaja, na primer, nevarnost, da negativne stereotipe o ženskah ali določeni etnični skupini nadomestijo pozitivnejši stereotipi, ki pa ne upoštevajo raznolikosti znotraj določene skupine, razlik, kot so izobraženost, starost ali socialno ozadje (Risberg & Soderberg, 2008, str. 428).

3 RAVNANJE Z RAZNOLIKOSTJO V KONKRETNIH PODJETJIH

V raziskavi Evropske unije je bilo leta 2005 ugotovljeno, da je kar 52 odstotkov evropskih podjetij brez strategij, programov ali politik o raznolikosti. Preostalih 48 odstotkov je aktivno vključenih v procese promocije raznolikosti in nediskriminacije, od tega ima 21 odstotkov vseh podjetij dobro zasnovane strategije in prakse (EC, 2005, str. 13). Ameriško podjetje DiversityInc se ukvarja z vsakoletnim ugotavljanjem tako imenovanih Top 50 podjetij, ki imajo najboljše prakse raznolikosti (angl. *Top 50 Companies for Diversity*) s primerjalnimi analizami ter svetovanjem na področju raznolikosti v podjetjih. Lansko leto je v raziskavi sodelovalo 449 podjetij. DiversityInc ocenjuje podjetja na podlagi 200 vprašanj in uslužbenci so pri ugotavljanju rezultatov povsem objektivni, saj nimajo dostopa do imena podjetja, ki ga ocenjujejo. Na ta način ne more priti do favoriziranja. Lani, leta 2010, je med vsemi podjetji prvo mesto zasedlo podjetje Sodexo, drugo mesto Johnson & Johnson, tretje AT&T. The Coca Cola Co. je pristala na 17. mestu, 50. mesto pa je zasedlo podjetje WellPoint (Top 50 Companies for Diversity, 2011). V nadaljevanju predstavljam nekaj izbranih podjetij, ki so bodisi pojem dobre ali slabe prakse.

3.1 Primeri dobrih praks

3.1.1 Sodexo

Sodexo je francosko podjetje, vendar je bil v omenjeni raziskavi zajet le ameriški del podjetja, katerega zajemam tudi v opisu. Podjetje se ukvarja z gostinstvom, s pripravo hrane in strežbo

in ima 120.000 zaposlenih. Vodstvo je globoko predano raznolikosti in ta je sestavni del vsakega kotička v Sodexu. Najvišji managerji, kot je Michael Lendel, so nenehno v toku z novimi in razširjenimi pobudami raznolikosti. DiversityInc razlaga, da je Sodexo premagal vsa podjetja po svoji sposobnosti implementacije, merjenja ter ocenjevanja notranje raznolikosti. Njihov program »Duh mentorstva« je lahko zgled za vsa druga podjetja. Je praktičen in bogat program, ki vključuje usposabljanja zaposlencev in merjenje rezultatov v rednih časovnih presledkih. Sodexo je uspešen tudi zunaj podjetja. Prek forumov in stikov s strankami dosegajo in izboljšujejo svoje ravnanje z raznolikostjo. Prav to jim pomaga razumeti, zakaj je ravnanje z raznolikostjo v podjetju tako pomembno za uspeh podjetja (Top 50 Companies for Diversity, 2011).

3.1.2 Adecco

Adecco je vodilno svetovno podjetje na področju zaposlovanja ljudi z obsežnim naborom storitev, ki vključujejo zagotavljanje začasnih in pogodbenih delavcev, iskanje stalne ali nove zaposlitve, karijerne ter izobraževalne storitve. S programom »Invalidnosti & sposobnost« so začeli leta 1986 v Franciji spodbujati dostop oseb z invalidnostjo na trg dela. Program spodbuja enake možnosti na podlagi osebnih sposobnosti, znanja in izkušenj. Cilj pobude je opredeliti in zagotoviti možnosti za delo, ki ustrezajo kandidatom s posebnimi potrebami, pa tudi za pomoč tem delavcem pri razvoju dodatnih znanj za zagotavljanje trajnostnega zaposlovanja. Program je zdaj razširjen v vse države, kjer posluje Adecco. Pristop temelji na načelu nediskriminacije postopkov zaposlovanja, in sicer se podjetja osredotočajo na sposobnosti delavcev in ne na njihovo invalidnost. V francoskem Adeccu so v letu 2005 našli zaposlitev 5830 osebam s posebnimi potrebami, od tega 1665 zaposlitev za polni delovni čas. Zaveza vključevanju invalidnosti je bila ključni faktor, da je bil Adecco izbran na razpisih pri nekaterih ponudnikih (Bouchareb, 2009). Ksenija Štrekelj iz Adecca Slovenija (2010) predstavi dva vidika ravnanja z raznolikostjo v njihovem podjetju. Na eni strani iščejo zaposlitev za starejše. Kot primer navede osebo, staro 55 let, ki so ji našli zaposlitev v proizvodnji. Kljub temu, da je bil delodajalec na začetku skeptičen, se je izkazalo, da je bil gospod naravni talent. V roku treh mesecev je dvignil normo na liniji in postal vodja linijskega obrata. Po drugi strani pa je Adecco Slovenija zelo mlad kolektiv, povprečna starost je 32 let, 75 odstotkov zaposlenih je žensk. Mladim ponujajo priložnosti. Pravi, da za njih ni ovir, kot so pomanjkanje izkušenj ali porodniški dopusti, saj z organizacijo rešijo vse težave.

3.1.3 Mercator

Mag. Vera Aljančič Falež (2010) predstavi »svoje« podjetje kot zelo raznoliko. V Mercatorju Slovenija je nekaj več kot 12.000 zaposlenih, od tega je več kot 70 odstotkov žensk. Tudi zaradi dejstva, da več kot 42 odstotkov vodilnih in upravljalnih mest zasedajo ženske, se Mercator naziva za žensko podjetje. Povprečna starost zaposlenih je nad 42 let in večina zaposlenih je operativnih delavcev (prodajalcev, skladiščnikov). Imajo veliko število

invalidov, kar jim predstavlja problem, hkrati pa izziv za zagotavljanje dela invalidnim osebam. V podjetju jih je zaposlenih več kot 730, kar 2,3 krat več, kot je pri številu delavcev z omejitvami in priznано kategorijo invalidnosti predpisana kvota za trgovino. V Mercatorju navajajo, da imajo težave z zagotavljanjem dela invalidom zaradi pogostih kombinacij treh ali pa tudi več delovnih omejitev, ki jih morajo pri posameznem invalidu upoštevati, ko zanj iščejo drugo ustrezno delovno mesto. Težava je tudi v večini fizičnega dela na delovnih mestih v operativnih dejavnostih ter majhnih možnosti za zagotavljanje ustreznega dela, saj nimajo široke izbire delovnih mest oziroma lažjih delovnih mest. Vse to so razlogi, zakaj je maja leta 2008 pričelo s poslovanjem Mercatorjevo invalidsko podjetje. Novembra leta 2010 je štelo 300 zaposlenih, od tega 123 invalidov. Poslovna strategija tega podjetja je razpršitev in usmerjanje v dejavnosti, ki so primerne tudi za zaposlovanje invalidov. Poudarek je na razvoju in skrbi za vse zaposlene, zlasti pa usmerjanje na to, da posameznikom s priznано kategorijo invalidnosti omogočijo čim boljše delovne razmere, zadržanja in napredovanja v zaposlitvi. Tako podjetje kot delavci morajo sodelovati pri vzajemnem iskanju ustreznih rešitev za delo, primerno omejitvam, ki izhajajo iz opredeljene kategorije invalidnosti. Pomembna je prilagoditev delovnih mest ter gospodarna uporaba delovnih in ustvarjalnih zmožnosti zaposlenega. Zavedajo se, da invalidnost ni ovira za kakovostno opravljanje dela. Posamezniki s priznано kategorijo invalidnosti se pogosto soočajo z omejenimi možnostmi vertikalnega napredovanja, medtem ko so možnosti horizontalnega napredovanja bolj odprte.

Primer:

- Ana, 52 let, 30 let zaposlena v prodajalni v domačem kraju
- Omejitve: dvigovanje bremen do 7 kg, brez hitrih gibov, sklanjanja, hoje po stopnicah ali neravnem terenu, brez dela, kjer je potrebna slušna komunikacija
- Izredni dopust: 18 mesecev
- Septembra 2008 prezaposlitev v Mercator invalidsko podjetje na področje razvoja in proizvodnje kozmetičnih izdelkov
- Ohranitev zaposlitve, menjava vsebine dela – koristi za delavko in njene bližnje, koristi za podjetje in širšo družbo

3.1.4 Deutsche Bank

Deutsche Bank si prizadeva za vzpodbujanje vključujočega delovnega okolja, v katerem vsi zaposleni lahko uresničijo svoj najvišji potencial. Tako je leta 1999 ustanovila globalno raznolikostno skupino z namenom podpore pobudi v zvezi s talenti in razvojem mreže zaposlenih in izobraževanje o raznolikosti. Na začetku je bil odziv zadržan, šele ko je skupina začela povezovati raznolikost s poslovanjem, so managerji postali dovzetni za bolj odprto razpravo. Dr. Joseph Ackermann, predsednik izvršnega odbora, je dejal: »Raznolikost je ključna za rast našega podjetja. Naš uspeh poganja naša sposobnost za spodbujanje in upravljanje naše raznolikosti z namenom, da bi vzpostavili odlične rešitve za svoje kliente.« Odmeven projekt, ki ga je začela Deutsche Bank v Nemčiji, cilja na potencialne stranke - geje

in lezbijke z namenom, da bi pridobila tržni delež s pomočjo umestitve banke kot odprte in razumevajoče ponudnice storitev. Projekt so začeli izvajati v Berlinu leta 2003 z objavljanjem oglasov v homoseksualnih revijah. Oglasi so vsebovali imena za kontakte z ljudmi, kar je omogočilo, da so poleg prodajanja storitev spremljali tudi odziv posameznikov na kampanjo. Interno so v Deutsche Bank organizirane gejevske in lezbične mreže v Nemčiji, Veliki Britaniji in ZDA in dokazano je, da homoseksualni trgi ne bi bili upoštevani brez njihovega vpliva. Kampanjo so razširili tudi v Hamburg, Köln in München. Ocenjujejo, da je berlinski in hamburški projekt skupaj prinesel desetkratno povrnitev vloženih sredstev (EC, 2005, str. 38).

3.1.5 Heineken

Heineken je odločno proti kakršnikoli diskriminaciji, poseben poudarek pa daje okuženim z virusom HIV. Heineken zagotavlja, da si po najboljših močeh prizadevajo, da zaposleni ne bi bili stigmatizirani. Njihov HIV status ne vpliva na varnost zaposlitve, pogoje zaposlitve ali katerekoli druge elemente kadrovske politike. Zaposleni, okuženi v virusom HIV, so obravnavani enako kot vsi drugi, ki imajo kronično bolezen, v primerih odsotnosti z dela, ocenjevanja ali premestitve na manj zahtevno delovno mesto ali okolje. HIV status ni merilo pri odpuščanju. Glede na naravo in razvoj te bolezni se Heineken osredotoča prav na preventivne akcije in zdravstveno podporo svojim zaposlenim (Good Practice Note, 2006, str. 18).

3.2 Primeri slabih praks

Temu podpoglavju ne namenim veliko pozornosti, saj menim, da so vse prej omenjene dobre prakse svetla luč velikega problema, kakršen je diskriminacija, ki nas spremlja na vsakem koraku. V nadaljevanju predstavim dva slovenska primera, ki ju je obravnavala zagovornica načela enakosti leta 2005 na pobudo Zveze svobodnih sindikatov Slovenije.

3.2.1 Adria Airways d.d.

Leta 2004 je Adria Airways objavila v časopisu Delo oglas, s katerim so k sodelovanju povabili študentke in študente za opravljanje dela stevardes in stevardov. Pri tem so opredelili več pogojev, med drugim: status študenta, znanje jezikov, zaželeno starost (20 – 24 let), prijetno zunanost, uglajeno vedenje, ustrezno višino, primerno telesno težo itd. Izmed 222 prijavljenih kandidatov so izbrali 5 študentov in 36 študentk. Ravnanje Adrie Airways v zvezi z razpisom za stevardese/stevarde po mnenju zagovornice predstavlja neenako obravnavanje zaradi spola, starosti in telesnih značilnosti. Pri opredeljevanju pogojev za opravljanje določenega dela je potrebno izhajati iz objektivnih zahtev posameznega delovnega mesta, kot so izobrazba, izkušnje, usposobljenost in druge sposobnosti ter zmožnosti. Pogoje, vezane na posameznikove osebne oziroma telesne značilnosti in okoliščine, lahko zahtevajo le v

primeru, če so takšne zahteve objektivno povezane z opravljanjem dela na določenem delovnem mestu. V nasprotnem primeru takšni pogoji pomenijo diskriminacijo, saj so osebe, ki teh pogojev ne izpolnjujejo, neupravičeno izločene iz izbirnega postopka in s tem postavljene v manj ugoden položaj. Kot objektivne razloge so v Adrii navedli, da je prostor v letalu omejen, saj med sedeži meri le 40 cm, višina kabine pa je 178 cm. To je pogoj za normalno gibanje v letalu. Zagovornica je bila mnenja, da bi lahko v oglasu za delo izpustili pogoje prijetne zunanosti, spola in starosti, saj so ti pogoji subjektivni in odvisni od meril osebe, ki izbira (Urad za enake možnosti, 2005b). Seveda pa ta primer še zdaleč ni edini, ne v Sloveniji in ne v svetu. Naj omenim Indian Airlines, kjer so leta 2006 odpustili 10 po njihovih besedah pretežkih stevardes ali ameriško letalsko družbo Virgin Blue, ki je bila kaznovana zaradi izbora le mladih in privlačnih stevardes (Indian Airlines odpustil »predebele« stevardese, 2006).

3.2.2 Probanka d.d.

Probanka je leta 2005 izdala okrožnico in v njej določila, da je uslužbenkam v poslovnih prostorih Probanke prepovedano nošenje hlač. Zveza svobodnih sindikatov Slovenije je kot pobudnica mnenja izkazala, da so ženske v banki diskriminirane, saj je samo njim izrecno prepovedano nositi hlače v javnih prostorih Probanke, česar ne zanika niti banka sama. Po mnenju zagovornice pri prepovedi nošenja hlač za ženske ne gre zgolj za priporočilo, temveč za izrecno prepoved, saj je ta jasno zapisana, tako v protokolu kakor tudi v okrožnici, kjer uprava banke opozarja, da je uslužbenkam prepovedano nošenje hlač tudi ob prihodu in odhodu z dela ter ob odhodu na malico in prihodu z nje. Prav tako je v protokolu napisano, da morajo moški nositi kravato in suknjič, vendar takšne prepovedi vsebinsko ni mogoče enačiti z zapovedjo za ženske. Zapoved za moške velja namreč za delovni čas in še to ne v poletnem času, medtem ko je ženskam prepovedano nošenje hlač na splošno v poslovnih prostorih, ne glede na vremenske ali druge razmere. Mnenje zagovornice je bilo, da prepoved nošenja hlač v podjetju pomeni neenako obravnavanje zaradi spola (Urad za enake možnosti, 2005c). Probanka ni edina na področju diskriminacije kodeksa oblačenja. Prodajalci v trgovinah Polo Ralph Lauren v Kaliforniji so tožili podjetje, saj so morali med delovnim časom nositi samo njihove obleke in dodatke, kar je bil pogoj za službo. Zaposleni navajajo, da so morali letno zapraviti od 7000 do 22000 dolarjev, ne da bi dobili kakršenkoli dodatek za oblačila (HR specialist: Employment Law, 2002).

SKLEP

Raznolika delovna sila je odraz spreminjanja v svetu in na trgu. Raznolike delovne skupine prinašajo visoko vrednost vsakemu podjetju. Spoštovanje raznolikosti vsakega posameznika bo največ prispevalo k dvigu konkurenčnosti in povečanju produktivnosti dela. Ravnanje z raznolikostjo je v pomoč ljudem, da vzpostavijo pravično in varno okolje, v katerem imajo vsi

dostop do priložnosti in izzivov. Potrebno je uporabiti orodja managementa za izobraževanje vseh o raznolikosti, o njeni pravni in zakonodajni podlagi. Večina podjetij je sestavljena iz več kultur, zato se morajo podjetja naučiti, kako se prilagoditi in normalno ustvarjati v takem okolju in biti pri tem tudi uspešna.

Z rezultati raziskav in na podlagi pregleda podjetij sem v diplomi prikazala, da ravnanje z raznolikostjo zaposlenih v podjetju občutno koristi podjetju na več področjih. Poleg nezakonite diskriminacije ravnanje z raznolikostjo v podjetju pripomore k povečanju kapitala in prodaje, zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih, povečuje tržni delež, izboljša ugled podjetja, omogoča večji nabor in izbor delavcev ter s tem omogoča več priložnosti za podjetje in zaposlene, ponuja nove tržne priložnosti itd. Osrednji del pozornosti sem namenila ravnanju z raznolikostjo, saj menim, da prav s tem orodjem lahko podjetja učinkovito preprečujejo diskriminacijo in vzpostavljajo enakopravnost na delovnem mestu. Zavedati se moramo, da ni hitre in enostavne rešitve in da mora vsako podjetje posebej oblikovati svojo strategijo ravnanja z raznolikostjo na podlagi že izdelanih modelov implementacije ravnanja z raznolikostjo v podjetje. Seveda pa je za dobro ravnanje z raznolikostjo v podjetju potrebno nenehno učenje ter spremljanje rezultatov. Pri tem se mi zdi zelo pomembno tudi obveščanje javnosti o dobrih praksah v podjetjih, saj so te odličen zgled in dokaz drugim podjetjem, da je ravnanje z raznolikostjo dejansko mogoče in da prinaša poleg vseh drugih tudi ekonomske koristi, kar je za podjetja najpomembneje.

Podjetja se morajo zavedati, da pri iskanju specifičnega dela niso pomembni spol, starost ali katerakoli druga okoliščina. Družba - in posledično tudi podjetja - vse preveč razlikuje ljudi po njihovih okoliščinah. Zavedati pa se moramo, da se ljudje delimo le na uspešne in neuspešne.

LITERATURA IN VIRI

1. Aljančič Falež, V. (2010, 30. november). *Mercator*. Prispevek h konferenci Raznolikost med zakonodajo in prakso – Vloga managementa pri oblikovanju nediskriminacijskih politik.
2. Amble, B. (2006, 17. avgust). More diversity brings increased profitability. *Management-issues*. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.management-issues.com/2006/8/24/research/more-diversity-brings-increased-profitability.asp>
3. *Amnesty International - Opredelitev diskriminacije*. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.amnesty.si/sl/ocp/pod-delov/diskriminacija-Evropa/splosno>
4. Bleijenbergh, I., Peters, P., & Poutsma, E. (2010). Diversity management beyond business case. *Equality, Diversity and Inclusions: An International Journal*, 29(5), 413-421.
5. Bouchareb, R. (2009, 29. oktober). Adecco, France: Integration into the labour market of people at risk of exclusion – people with disabilities. *Eurofound*. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityofwork/betterjobs/cases/fr03adecco.htm>
6. Božič, V. (2010, 30. november). *Nediskriminacijska zakonodaja*. Prispevek h konferenci Raznolikost med zakonodajo in prakso – Vloga managementa pri oblikovanju nediskriminacijskih politik.
7. Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.
8. *Directgov: The disability symbol*. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.direct.gov.uk/en/DisabledPeople/Employmentsupport/LookingForWork/DG_4000314
9. EC - European Commission (2005). *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
10. Egan, M. E. (2010, 20. maj). Novartis Is Hit With \$250 million In Damages For Discrimination Suit. *Forbes*. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://blogs.forbes.com/work-in-progress/2010/05/20/novartis-is-hit-with-250-million-in-damages-for-discrimination-suit/>
11. Flander, B. (2004). *Pozitivna diskriminacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1995). *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. Chicago: Irwin Professional Pub.
13. Good Practice Note (2006, januar). Non-Discrimination and Equal Opportunity. *International Finance Corporation*, št. 5. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu [http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_NonDiscrimination/\\$FILE/NonDiscrimination.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_NonDiscrimination/$FILE/NonDiscrimination.pdf)
14. Goudreau, J. (2010, 6. december). In Wal-Mart Sex Discrimination Case: Supreme Court Takes A Step Back. *Forbes*. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://blogs.forbes.com/jennagoudreau/2010/12/06/in-wal-mart-sex-discrimination-case-supreme-court-takes-a-step-back/>

15. Greif, T. (2009). *Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju: smernice za delodajalce in sindikate*. Ljubljana: Društvo ŠKUC.
16. Hansen, F. (2003, april). Diversitys Business Case Doesnt Add Up. *Workforce*, 28-32.
17. Hemphill, H., & Haines, R. (1997). *Discrimination, harassment, and the failure of diversity training: what to do now* (2nd ed.). Westport: Quoroom Books.
18. HR Specialist: Employment Law (2002, 1. december). Dress codes: Strip away discrimination, »uniform« dangers. *Business Management Daily*. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.businessmanagementdaily.com/articles/2822/1/Dress-codes-Strip-away-discrimination-uniform-dangers/Page1.html#>
19. Huber, R. (2007, 9. november). V prihodnje bo v Sloveniji zaposlenih še več tujcev. *Revija MojeDelo*. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/v-prihodnje-bo-v-sloveniji-zaposlenih-se-vec-tujcev-812.aspx>
20. Indian Airlines odpustil »predebele« stevardese (2006, 6. november). *Dnevnik.si*. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/novice/tehnologije/210284/>
21. Inšpektorat RS za delo (2010). *Poročilo o delu za leto 2009* (gradivo za javnost). Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
22. International Labour Organization - ILO (2006, september). *Facts on Discrimination against migrants*. Ženeva: International Labour Office.
23. Keil, M. (2005, februar). Diversity management: the challenge for the future. *Management Today*, 35-38. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.idm-diversity.org/files/keil-diversity_management_challenge.pdf
24. Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Luthi, E., Matoba, K., Plett, A., & von Unruh, K. (2007, september). Priročnik za usposabljanje za upravljanje raznolikosti. *Evropska komisija*. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=sl
25. Keil, M. (2009, maj). *Diversity als Wirtschaftsfaktor*. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu http://synetz-international.com/heinrich_boell_stiftung_keil.pdf
26. Kirton, G., & Greene, A. (2005). *The Dynamics of Managing Diversity: A critical Approach* (2nd ed.). London: Elsevier.
27. Konvencija št. 111 MOD. *Uradni list FLRJ*, Mednarodne pogodbe, št. 3/61.
28. Kossek, E. E., & Lobel, S. A. (1996). *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Cambridge: Backwell Publishers Inc.
29. Kunc, P. (2010, september). Pozitivna diskriminacija žensk v delovnih razmerjih: smiselnost in učinkovitost pozitivne diskriminacije s primeri sodne prakse. *HRM*, 8(36), 45-47.
30. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (2009). *Program javna dela za leti 2009 in 2010*. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.mdds.gov.si/fileadmin/mdds.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/prog_j_de_la_09_10.pdf

31. Minusi pozitivne diskriminacije (2010, 24. februar). *Delo.si*. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/100092>
32. Program Progress. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/progress/
33. Risberg, A., & Soderberg, A. (2008). Translating a management concept: diversity management in Denmark. *Gender in management: An International Journal*, 23(6), 426-441.
34. Shah, P., & Kleiner, B. (2005). New Developments Concerning Age Discrimination in the Workplace. *Equal Opportunities International*, 24(5/6), 15-23.
35. Štrekelj, K. (2010, 30. november). Adecco. Prispevek h konferenci Raznolikost med zakonodajo in prakso – Vloga managementa pri oblikovanju nediskriminacijskih politik.
36. Thanem, T. (2008). Embodying disability in diversity management research. *Equal Opportunities International*, 27(7), 581-595.
37. *Top 50 Companies for Diversity*. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.diversityinc.com/pages/DI_50.shtml?id=7617
38. Tsai, P., & Kleiner, B. (2001). Reasonable care of small business to prevent employment discrimination. *Equal Opportunities International*, 20(5/6/7), 24-26.
39. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper. (2010, oktober). *Študija o diskriminaciji na trgu dela: zaključno poročilo*. Ljubljana: RS Urad za enake možnosti.
40. Univerza v Mariboru, Filozofska fakulteta & Interstat d.o.o. (2010, 29. december). *Mladina 2010 – Končno poročilo o rezultatih raziskave*. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.ursm.gov.si/fileadmin/ursm.gov.si/pageuploads/pdf/Mladina_2010_Koncno_porocilo.pdf
41. Urad za enake možnosti (2005a). *Kaj je diskriminacija?* Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/Brosura.pdf>
42. Urad za enake možnosti (2005b, 30. marec). *Mnenje zagovornice načela enakosti zaradi domnevnega neenakega obravnavanja pri razpisu za stevardese/stevarde Adrie Airways*. Najdeno 7. decembra 2010 na spletnem naslovu http://www.zsss.si/index.php?option=com_content&task=view&id=86&Itemid=147
43. Urad za enake možnosti (2005c, 12. oktober). *Mnenje zagovornice načela enakosti zaradi domnevnega neenakega obravnavanja zaradi spola v Probanki d.d.* Najdeno 7. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.zsss.si/images/stories/PDF%20socialna%20varnost/ZagovornicaNacelaEnakostiProbanka.pdf>
44. Ustava Republike Slovenije. *Uradni list RS* št. 33/1991-URS.
45. *Zagovornik načela enakosti - Oblike diskriminacij*. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.zagovornik.net/si/diskriminacija/diskriminacija/index.html>
46. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 42/2002.
47. Zakon o enakih možnostih žensk in moških. *Uradni list RS* št. 59/2002, 61/2007.
48. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih. *Uradni list RS* št. 97/2001.
49. Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja. *Uradni list RS* št. 93/2007-UPB1.

50. Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov. *Uradni list RS* št. 16/2007-UPB2.
51. *Zaposlovanje težje zaposljivih oseb v Sloveniji - zakonodaja in nekateri programi.* Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.disadvantaged-employment.eu/images/uploads/Zakonodaja_SEN-slo.doc
52. Željan, K. (2009, 5. januar). Trpinčenje na delovnem mestu. *Delo.si*. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/73865>