

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**D I P L O M S K O   D E L O**

**KRISTINA ORŠIĆ**







**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**D I P L O M S K O   D E L O  
OBVLADOVANJE RAZNOLIKOSTI V PODJETJIH**

**Ljubljana, februar 2005**

**KRISTINA ORŠIĆ**



## **I Z J A V A**

Študentka Kristina Oršić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Marka Jakliča in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 4. februar 2005

Podpis:



## KAZALO

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD .....</b>                                                  | <b>1</b>  |
| <b>1. OPREDELITEV RAZNOLIKOSTI.....</b>                            | <b>2</b>  |
| <b>1.1. Raznolikost Evrope .....</b>                               | <b>3</b>  |
| 1.1.1. Vzroki raznolikosti v Evropi .....                          | 4         |
| <b>1.2. Kultura in raznolikost.....</b>                            | <b>6</b>  |
| 1.2.1. Nacionalna in organizacijska kultura .....                  | 8         |
| <b>2. MODELI IN PRISTOPI K RAZNOLIKOSTI.....</b>                   | <b>8</b>  |
| <b>2.1. Model ABCD obvladovanja raznolikosti .....</b>             | <b>9</b>  |
| <b>2.2. Pristopi k raznolikosti.....</b>                           | <b>13</b> |
| 2.2.1. Primerjava pristopov.....                                   | 15        |
| <b>3. STRATEGIJA UVAJANJA RAZNOLIKOSTI.....</b>                    | <b>16</b> |
| <b>3.1. Faze uvajanja raznolikosti.....</b>                        | <b>18</b> |
| <b>3.2. Stroški uvajanja raznolikosti .....</b>                    | <b>19</b> |
| <b>3.3. Zahteve za uspešno izvajanje strategij .....</b>           | <b>19</b> |
| <b>3.4. Koristi uvajanja raznolikosti.....</b>                     | <b>20</b> |
| <b>3.5. Novi načini poslovanja – virtualno delo .....</b>          | <b>22</b> |
| <b>4. OBVLADOVANJE RAZNOLIKOSTI V PRAKSI .....</b>                 | <b>24</b> |
| <b>4.1. Zgodba o uspešnosti – British Airways .....</b>            | <b>24</b> |
| <b>4.2. Zgodba o uspešnosti – Mitsubishi Heavy Industries.....</b> | <b>27</b> |
| <b>4.3. Intervju na temo raznolikosti.....</b>                     | <b>30</b> |
| <b>SKLEP .....</b>                                                 | <b>34</b> |
| <b>LITERATURA .....</b>                                            | <b>35</b> |
| <b>VIRI .....</b>                                                  | <b>35</b> |
| <b>PRILOGA</b>                                                     |           |



## UVOD

Predmet diplomskega dela je raznolikost delovne sile v podjetjih, ki se nanaša na različne poglede in pristope glede kulture, vere, spola, nacionalnosti, odnosov, družbenih in osebnostnih razlikosti, fizičnih in duševnih sposobnosti, kulturnih manjšin, sposobnosti produktivnosti, moči, znanja, statusa in oblik družbene in kulturne reprodukcije. Raznolikost se pojavlja tudi zunaj podjetja – raznolikost kupcev, dobaviteljev, partnerjev, konkurence in ostalih interesnih skupin – ter ima velik vpliv na poslovanje podjetja.

Namen diplomskega dela je predstaviti pomen raznolikosti v organizacijah in vpliv obvladovanja le-te na poslovanje podjetja in menedžment. Zaradi vpliva globalizma in komunikacijske tehnologije morajo biti današnji menedžerji pozorni ne le na upoštevanje zakonov in kako podjetje nastopa navzven, ampak se morajo tudi naučiti, kako povezati široko raznolikost posameznikov in kultur znotraj podjetja. Če takšno raznolikost obvladujemo na pravi način, nam lahko prinese veliko različnih priložnosti. Diplomsko delo skuša odgovoriti na vprašanje, na katere načine raznolikost Evrope predstavlja izziv za podjetja in kako uspešno in učinkovito obvladati raznolikost, da bi iz tega dobili dodano vrednost.

Globalni menedžerji bi se morali vprašati (Black, 2001, str. 2-3):

*Kako lahko...*

- *ohranim močno strateško povezavo med podjetji pod današnjim vplivom naraščajoče kulturne raznolikosti delovne sile v podjetju*
- *najdem priložnosti v kulturni raznolikosti, tako da bolje zadovoljim globalne in kulturno različne kupce*
- *naj se naučim obravnavati kulturno raznolikost ostalih interesnih skupin, tudi delničarjev*
- *izkoristim in obvladam kulturno raznolikost, da bi povečal inovativnost.*

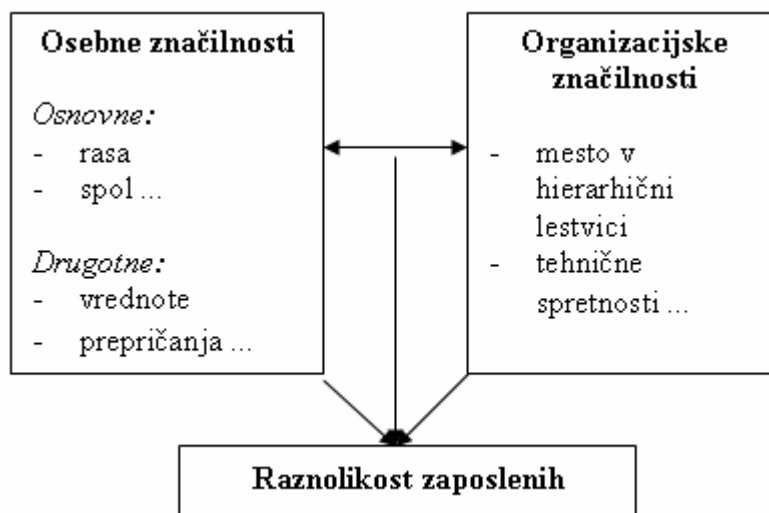
Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na štiri dele. V prvem poglavju je razloženo, kaj je raznolikost, katere so njene sestavine in kakšne vrste raznolikosti obstajajo. Pojasnjena je tudi raznolikost v Evropi in kje so njeni vzroki. Eden od večjih vzrokov za raznolikost je kultura, zato je v tem poglavju tudi ta omenjena. Drugo poglavje je namenjeno modelom in pristopom raznolikosti. Opisan je model raznolikosti ADCD ter glavni pristopi k raznolikosti, ki jih podjetja uporabljajo v poslovanju. Tretje poglavje obravnava strategije uvajanja raznolikosti. Navedene so tudi zahteve za uspešno izvajanje raznolikosti ter prednosti, ki jih podjetje pridobi z uvajanjem le-te. V tem poglavju predstavljam tudi enega od novih načinov poslovanja, ki omogoča raznoliki delovni sili, da sodeluje na enostaven način - virtualno delo. Da bi spoznali, kakšen vpliv ima lahko raznolikost na poslovanje podjetja, sem v četrtem poglavju podala konkretne primere – zgodbi o uspešnosti British Airways in Mitsubishi Heavy Industries. Na koncu sem predstavila razmišljanja nekaterih ljudi o raznolikosti v podjetju, s katerimi sem opravila pisni intervju.

## 1. OPREDELITEV RAZNOLIKOSTI

Raznolikost so vsi načini, na katere se posamezniki razlikujejo tako na osebni kot na organizacijski osnovi. Glavne sestavine raznolikosti so:

- Osnovne osebne značilnosti (narodnost, spol, državljanstvo, duševna in fizična sposobnost) – edinstvene značilnosti vsakega posameznika.
- Drugotne osebne značilnosti (zakonski stan, stopnja izobrazbe, vrednote in prepričanja).
- Organizacijske značilnosti (mesto v hierarhični lestvici, pravica do posesti, občasna/začasna/stalna zaposlitev ...).

Slika 1: Sestavine raznolikosti



Vir: Lau et al., 2001.

Vrste raznolikosti so naslednje:

- Raznolikost med ljudmi – fizične raznolikosti, osebna nagnjenja, življenjske izkušnje zaposlenih.
- Kulturne raznolikosti – različna prepričanja, vrednote in osebnostne značilnosti.
- Raznolikost med sistemi – organizacijska struktura, sistemi vodenja.

Raznolikost vsebuje različne poglede in pristope do kulture, vere, spola, nacionalnosti, odnosov, družbenih in osebnostnih različnosti, fizičnih in duševnih sposobnosti, kulturnih manjšin, sposobnosti produktivnosti, moči, znanja, statusa ter oblik družbene in kulturne reprodukcije. Obvladovanje takšne raznolikosti pomeni ustvarjanje okolja, v katerem so ti pogledi in pristopi vsebovani in razviti, tako da je potencial posameznika popolnoma izkoriščen.

Uspešna podjetja vedno bolj gledajo za posebnimi vrstami ljudi - tudi takšnimi, ki so raznoliki. Ker poslovanje čedalje bolj poteka na globalni ravni, je raznolikost delovne sile - po spolu, narodnosti, starosti, jeziku, načinu razmišljanja in kulturi - ključnega pomena.

## 1.1. Raznolikost Evrope

Evropa je izjemno multikulturna. V vsaki evropski državi obstaja mnogo narodnosti, ki so se asimilirale skozi stoletja z vojnami, migracijami, porokami ter sporazumi. Asimilacija se odvija še naprej kot strategija obvladovanja raznolikosti.

Proces združevanja Evrope se je začel s politično vizijo idejnih utemeljiteljev Evropske unije (EU), ki so se v prvi vrsti zavzemali za to, da se ne bi ponovila zgodovina iz prejšnjih stoletij, ko so po Evropi divjale vojne. Tako je nastal temeljni sporazum Evropske unije (EU): dogovor med suverenimi narodi, ki so sklenili, da bodo delili skupno usodo in združili vedno več svoje suverenosti. Zadeva vrednote, ki so evropskim narodom najdragocenejše: mir, varnost, demokracija, soodločanje, pravica in solidarnost. Ta dogovor doživlja podporo in potrditev po vsej Evropi: pol milijarde ljudi se je odločilo, da bodo živeli v pravni državi in v skladu s starodavnimi vrednotami, ki v središče postavljajo človeškost in človeško dostojanstvo.

Velikokrat se govori o evropski identiteti. Ta namreč ne obstaja, ampak je mozaik številnih identitet, ki jo sestavljajo. Tega se Evropska unija zaveda že desetletja, zagotovo od začetka osemdesetih let, ko se je začela v evropskem parlamentu razprava o evropski kulturni politiki ne kot o nekemu standardu, talilnem loncu ameriškega tipa, ampak kot sestavljeni kulturi, kar evropska kultura dejansko je. Vsaka regija, vsako mesto, vsaka vas v Evropi ima svojo zgodovino, svojo tradicijo, svoj muzej, svojo cerkev, svoj jezik, svojo kulturo, skratka, svojo identiteto. Evropska identiteta ni nič drugega kot seštevček teh kultur in skrb za njihovo vrednotenje.

Po mnenju Koka (2003) bo prihod novih članic z njihovo bogato kulturno dediščino še povečal raznolikost Evropske unije (EU). Širitev bo pomenila več izmenjavanja idej in boljše razumevanje drugih Evropejcev. Inštitucije Evropske unije (EU) bodo še naprej spoštovale nacionalne jezike in spodbujale učenje drugih jezikov. Kok tudi meni, da ustvarjanje povezave med današnjimi izzivi in potrebo po boljšem upravljanju lahko pripelje do preboja, ki ga zahteva politična unija. To zahteva prizadevanje na strani Evropejcev, da bi drug drugega bolje razumeli, da bi ugotovili skupne interese ter premagali strah, da bi večja Evropska unija (EU) lahko pomenila izgubo identitete. Za skupno delovanje pri iskanju evropskih rešitev v Evropi potrebujemo občutek zaupanja.

Podjetja, ki poslujejo v Evropi, se vedno bolj sprašujejo, kako naj delujejo, ko se jim pridružijo ljudje drugačnih prepričanj in navad, ter kako naj obvladajo takšno raznolikost, če hočejo iz tega dobiti dodano vrednost. Eden od večjih problemov je ta, da ima veliko državljanov Evropske unije (EU) svoj etnični izvor, vero, invalidnost, starost in spolno usmerjenost za pomanjkljivost pri iskanju zaposlitve.

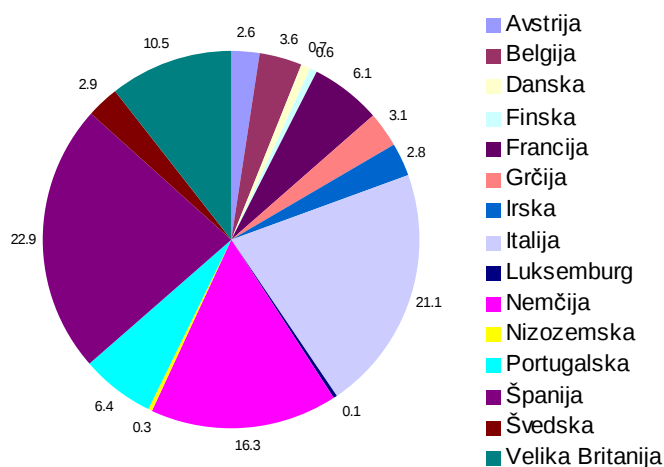
### 1.1.1. Vzroki raznolikosti v Evropi

Migracije, vojne, jezik, gospodarstvo, politika in vere so tisti, ki so povzročili raznolikost v Evropi. Izselsjevanje s podeželja v mesta zaradi rasti zahodno- in srednjeevropskih mest ali izselsjevanje v druge države zaradi boljše zaposlitve in višjega standarda življenja so povzročile raznolikost delovne sile v evropskih podjetjih. Vojne so običajno razdelile Evropo ter povzročile še dodaten val migracij. Vsaka država ima svoj jezik, svoje gospodarstvo in politiko, ki se razlikuje od jezika, gospodarstva in politike v drugih državah. Državljan Evropske unije so pretežno krščanske veroizpovedi, vendar je v Evropi vse več predstavnikov tudi drugih ver.

#### 1.1.1.1. Vojne, migracije, gospodarstvo in politika

Evropa je danes najbolj naseljena celina in število njenih prebivalcev se še vedno povečuje. Prva in druga svetovna vojna sta sprožili val migracij med državami v Evropi in tudi v države zunaj Evrope. Vojna, bolezni, slabo gospodarstvo, revščina in drugo so pogosto prisilili ljudi k ilegalnim migracijam. Tudi zaradi boljših priložnosti za uspeh v karieri ter boljšega gospodarskega življenja so se ljudje odločali za migracije v države, ki so jim lahko to omogočile. Danes se ljudje selijo tja, kjer dobijo boljšo poslovno ponudbo. Čeprav je to za prebivalce Evropske unije lažje, ker jim ni treba posebnih dovoljenj za delo v ostalih državah Evropske unije (EU), je še vedno njihovo znanje jezika ter prilagoditev drugi kulturi tisto, kar jim lahko predstavlja omejitev. Veliko ljudi prihaja iz tretjih držav, da delajo v kmetijstvu in tovarnah, ker predstavljajo poceni delovno silo. Evropa potrebuje takšno delovno silo, ker vse več bolje izobraženih odklanja delo za tekočim trakom in v kmetijstvu. Migracije danes predstavljajo kulturne izzive in sveže priložnosti za zasebni in javni sektor.

Slika 2: Neto migracije članic Evropske unije v odstotkih (%)



Vir: The Eurostat Yearbook 2004, 2004.

Študija Cendant Mobilitya<sup>1</sup> (2002) je predvidela, da se bo “mednarodno potovanje“, oziroma zaposlitev v dodeljeni državi s pogostimi potovanji v domačo državo povečalo za 63 odstotkov. Vodje upravljanja s človeškimi viri, odgovorni za 200.000 globalno mobilne zaposlene, so razložili, da je vzrok v pričakovanju zmanjšanja stroškov.

Evropo lahko razdelimo na vzhodni in zahodni del. Zahod je bolj razvit od vzhoda, če gledamo na življenjski standard, ekonomijo države in druge kazalce. Večina zahodnih in tudi vse več vzhodnih držav pripada Evropski uniji. Tudi vse več ostalih evropskih držav si želi pripadati Evropski uniji, da bi lahko uživali določene prednosti. Od držav, ki se želijo pridružiti Evropski uniji, ta zahteva, da država kandidatka kontrolira inflacijo, deficit in brezposelnost na eni strani, ter socialne razmere, prevare, korupcije in odnose do manjšin, žensk in otrok na drugi strani.

Zakonodaja Evropske unije je močnejša od nacionalne zakonodaje držav članic. Področja, na katera mora biti podjetje pozorno, ko posluje v Evropi, in se lahko razlikujejo od države do države, so: davki, kmetijstvo, oglaševanje, brezposelnost, delnice, vlaganje in ostalo.

#### 1.1.1.2. Jezik in vere

Zaradi pravice do sporazumevanja in izobraževanja v lastnem jeziku velja v Evropski uniji pravilo, da so vsi uradni jeziki držav članic tudi uradni jeziki Evropske unije. Izvajanje tega pravila v praksi pomeni, da lahko na uradnih zasedanjih inštitucij uporabljajo katerikoli uradni jezik Evropske unije, na zasedanjih delovnih teles pa uporabljajo delovne jezike: angleščino, francoščino in nemščino. Vsi dokumenti, ki jih sprejmejo organi Evropske unije, morajo biti prevedeni v vse jezike držav članic. Od 1. maja 2004 dalje je v Evropski uniji 20 uradnih jezikov.

Jezik ohranja identiteto in kulturno dediščino in je pomemben del nacionalne identitete. Glavni trgovinski jezik sveta je angleščina. Obstaja več verzij angleščine, ki se razlikujejo po slovnici, pravopisu in pomenu določenih besed. V poslovanju z drugimi državami je angleško govorečemu narodu dokaj enostavno, saj uporabljajo svoj materni jezik. Čeprav je angleščina postala *lingua franca*<sup>2</sup> mednarodnega poslovanja, je Evropa še vedno sestavljena iz manjših kulturnih območij, kjer morajo ljudje govoriti njihov jezik in narečje da bi skupaj z njimi uspešno poslovali.

Razlike Evrope se kažejo tudi v verski pripadnosti prebivalstva. Beseda religija izvira iz latinske religio in pomeni obveza ali dolžnost. Religije zahtevajo od svojih vernikov, da se ravna po določenih smernicah in pravilih. Mnogo vernikov verjame, da je pravila vedenja postavil Bog, zato jih je treba brezpogojno izpolnjevati. Drugi menijo, da je treba pravila prilagajati času in razmeram, v katerih živijo. V družbi imajo vere pomembno vlogo, naj so resnične ali ne, in imajo velik vpliv na življenje ljudi v številnih državah.

---

<sup>1</sup> Cendant Mobility je vodilna organizacija na področju mobilnosti in razvoja delovne sile v svetu.

<sup>2</sup> Lingua franca je razširjen jezik, ki ga govorci različnih jezikov uporabljajo za medsebojno sporazumevanje.

Religija je bila močna sila v razvoju različnih svetovnih kultur. Marsikje ima še vedno velik vpliv. Celotno v zahodnih družbah, v katerih mnogo ljudi ne čuti nobenega odnosa do religije, ima ta še vedno nekaj vpliva. Tako so npr. mnoga krščanska praznovanja razglašena za državne praznike; marsikje so tudi zoper odpiranja trgovin ob nedeljah, saj je to krščanski sveti dan. Nekateri neverujoči menijo, da ima vera na družbo prej slab kot dober vpliv, saj lahko povzroča tudi vojne.

V preteklosti so bile družbe pogosto organizirane po verskih načelih. Vladarji so spodbujali podložnike k vojnem, s tem da so podžigali njihova verska čustva, čeprav je bil njihov osnovni nagib želja po večji politični moči. Primer za to so križarske vojne. Včasih preganjajo pripadnike kake religije samo zato, ker jih je malo in nimajo velike moči. Nekatere verske skupine raje živijo ločeno od drugih, ker hočejo ohraniti svojo tradicijo neokrnjeno.

Danes se v religijah mnogo razpravlja o vlogi žensk. Zgodovinsko gledano, mnoge religije ženskam niso priznavale visokega položaja in so jih izključevale iz verskega življenja. To pa večinoma zato, ker ženske niso imele primerne položaja v družbah, v katerih so religije nastale. Čeprav se je tako gledanje v družbi na splošno spremenilo, se nazadnjaške verske smeri še vedno upirajo, ker menijo, da izvirajo nekatera izročila od Boga. V Savdski Arabiji, ki je strogo muslimanska država, ženskam ni dovoljeno voziti avtomobilov, čeprav to ni prepovedano v islamskih svetih knjigah, saj ob njihovem nastanku avtomobilov še ni bilo.

V Evropi je velika večina ljudi krščanske vere. Za mnoge narode je krščanstvo pomenilo višjo stopnjo kulturnega razvoja in začetek njihove pismenosti. Protestanti so predvsem v severni Evropi, pravoslavna vera pa na Balkanskem polotoku in na vzhodu. Evropejci pa se vedno več odločajo tudi za druge vere, kot so hinduizem, judovstvo, budizem, islam, sikhizem, rastafarijanstvo in ostale. Verska prepričanja so lahko najvplivnejši del kulture in menedžerji morajo to razumeti ter se naučiti spoštovati vero vsakega posameznika v podjetju.

## **1.2. Kultura in raznolikost**

Evropska unija se v svojem bistvu nagiba k združevanju, poenotenju. Zaveda se, da je kultura najpomembnejša za obstoj in identiteto narodov, združenih pod njenim okriljem. Zato si prizadeva ohranjati in spodbujati njihovo kulturno raznolikost zaradi ohranjanja jezikov in običajev posameznih narodov.

Po mnenju Isaaca (2000, str. 32) ima Evropska unija tri modele. Britanci, Danci, Irci, Norvežani in Švedi imajo posredni model organizacije kot "vaški trg", kjer je spretnost pogajanja pomembna za iskanje rešitve problema. Avstrijci, Nemci in Finci imajo posredni model dobro podmazanega stroja, kjer sledenje pravilom vodi do izida. Francozi, Grki,

Italijani, Portugalci in Španci imajo posreden model s piramido ljudi, kjer navodila in odločitve prihajajo z vrha.

Različni vidiki in pričakovanja lahko privedejo do zmotne komunikacije ali celo do pomanjkanja povezanosti znotraj organizacije. Obvladovanje raznolikih kulturnih idej o tem, kaj organizacija mora biti, zahteva, da so podjetja fleksibilna in da uporabijo različne pristope in tipe koordinacije v različnih državah.

Kulturne vrednote imajo neposreden vpliv na vodje, na to, kako vodje vplivajo na svoje podrejene ter na to, kako obvladujejo raznolikost, da bi dosegli cilje organizacije. Take kulturne vrednote imajo lahko pozitivne in tudi negativne vplive na organizacijo. V tabeli 1 so predstavljeni nekateri primeri pozitivnih in negativnih vplivov kulturnih vrednot na organizacijo.

Tabela 1: Primeri pozitivnih in negativnih vplivov kulturnih vrednot na organizacijo

| Merilo raznolikosti               | Pozitivni vpliv                                                   | Negativni vpliv                                                          |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Zvestoba, obveza, prilagodljivost | Doseganje ciljev<br>Delovna morala<br>Red v organizaciji          | Pomanjkanje koordinacije<br>Uvajanje postopkov<br>Individualizem         |
| Kolektivizem                      | Občutek sloge<br>Povezanost skupine                               | Pomanjkanje individualizma<br>Preobčutljivost glede pričakovanja skupine |
| Družbeni odnosi                   | Ljubezen in pripadnost<br>Ohranjanje                              | Odvisnost<br>Pokroviteljstvo                                             |
| Simbolizem                        | Združeni v slogi<br>Priznavanje uspešnosti                        | Slovesnost<br>Formalizacija                                              |
| Jezik                             | Priznavanje statusa<br>Izraz spoštovanja in čutenja               | Korist v dialogu                                                         |
| Moč                               | Politični vpliv<br>Kontrola nad družbo<br>Razpon znanja           | Pomanjkanje sodelovanja podrejenih<br>Skrivnosti avtoritet               |
| Organiziranje                     | Enotna uspešnost<br>Sodelovanje<br>Vodoravno medsebojno vplivanje | Počasni procesi<br>Nazadnjaško odločanje                                 |
| Birokratska odgovornost           | Zaupanje javnosti<br>Odgovornost<br>Obveznosti<br>Obzirnost       | Birokratično reševanje problemov<br>Pomanjkanje vložkov podrejenih       |

Vir: Greybe, 2001.

Organizacije morajo dojeti, da raznolikost lahko pomeni delati stvari na drugačen način. Telesna govorica in običaji se razlikujejo med različnimi kulturnimi skupinami in če je organizacija pozorna na te stvari, si lahko prihrani nesporazume, zadrego in žalitve. Menedžerji se morajo zavedati, da v različnih delih sveta obstajajo različni odnosi in sistemi vrednosti glede na hierarhijo v podjetju, spol, družino, starost, družbeno strukturo, telesno prizadetost, vero in pravne zadeve.

### *1.2.1. Nacionalna in organizacijska kultura*

Kultura je največkrat povezana z nacionalnostjo. Nekatera podjetja zanikajo da kulturne raznolikosti obstajajo, tako da sprejmejo globalno strategijo. Druga podjetja upoštevajo kulturne raznolikosti, a gledajo na njih kot na nevarnost ter zato razvijejo obrambni mehanizem, ki bi zmanjšal vpliv take raznolikosti. Ostala podjetja prepoznajo koristi sprejemanja globalnega razmišljanja in zato iščejo vodje, ki imajo lastnosti in spretnosti pridobiti koristi iz kulturne raznolikosti.

Nacionalna kultura, in predvsem jezikovna, je temelj narodove identitete. Nacionalna identiteta omogoča ljudem, ki so ali niso v medosebnih stikih, da svojo pripadnost širši skupnosti doživljajo kot obvezujočo iz več razlogov: ker govorijo skupen jezik ali narečje; ker strnjeno živijo na skupnem ozemlju in so na njegove naravne danosti navezani z dobršno mero čustvene zavzetosti; in ker se udeležujejo številnih skupnih običajev, vključno s tistimi, ki vzdržujejo njihov zgodovinski spomin.

Enakopravno sobivanje številnih kulturnih tradicij, ne le tiste legitimno prevladujoče, ki je izrecno utemeljena na jeziku in kulturni dediščini, zahteva veliko mero strpnosti in medsebojnega spoštovanja drugačnosti, če naj se državljani izognejo konfliktnim situacijam.

Organizacijska kultura je temelj konkurenčne prednosti in gibal napredka podjetja. To je splet obrazcev in mišljenja, delovanja in zaznavanja članov organizacije. Zaposleni se teh obrazcev pogosto ne zavedajo, toda ta kultura močno določa način poslovanja podjetja. Prav zaradi neustrezne kulture so se znašla v velikih težavah številna prej odlična svetovna podjetja. Pozitivna organizacijska kultura lahko veliko pripomore k zadovoljitvi visokih pričakovanj zaposlenega, da službo čuti kot drugi dom.

## **2. MODELI IN PRISTOPI K RAZNOLIKOSTI**

Za večino organizacij je upoštevanje zakonodaje prvi korak. Ko se poglobljajo v načine, kako raznolikost izkoristiti za ustvarjanje koristi in prednosti, naredijo drugi korak do tega, da postanejo "organizacije izbire". Mnoge so že spoznale, da je vrednotenje raznolikosti in prizadevanje bistvenega pomena tako za organizacije kot posameznike.

Simons (2002, str. 27-32) je v svoji knjigi Eurodiversity predstavil model raznolikosti ABCD, ki je nastal, ko je bil vodja tima mednarodnih svetovalcev menedžmenta. Kljub hitrim spremembam na področju dela in gospodarstva štiri področja izzivov, ki so jih ugotovili, še vedno predstavljajo odlično ogrodje za razumevanje pomena obvladovanja raznolikosti v globalnem gospodarstvu.

Ameriški predsednik Johnson je leta 1965 med prvimi predstavil pritrdilni ukrep (Brunner, 2002) kot pripomoček za preprečevanje diskriminacije, ki je kljub zakonu o državljskih pravicah predstavljala vedno večji problem. Pritrdilni ukrep je tedaj bil osredotočen na enako pravico temnopoltih na izobraževanje in zaposlovanje, kot so jo imeli belci. Kljub temu je diskriminacija postala eden večjih problemov do konca sedemdesetih let dvajsetega stoletja. Evropsko sodišče pravice tudi podpira pritrdilni ukrep in zagotavlja uživanje pravic in svoboščin vsem ljudem brez razlikovanja glede na spol, raso, barvo kože, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, narodnosti ali socialni izvor, pripadnost narodni manjšini, lastnino, rojstvo ali kakšne druge okoliščine.

Enake možnosti pri zaposlovanju je pristop, ki vsem enako omogoča pridobiti zaposlitev in vsakdo ima enake pravice, ko je zaposlen.

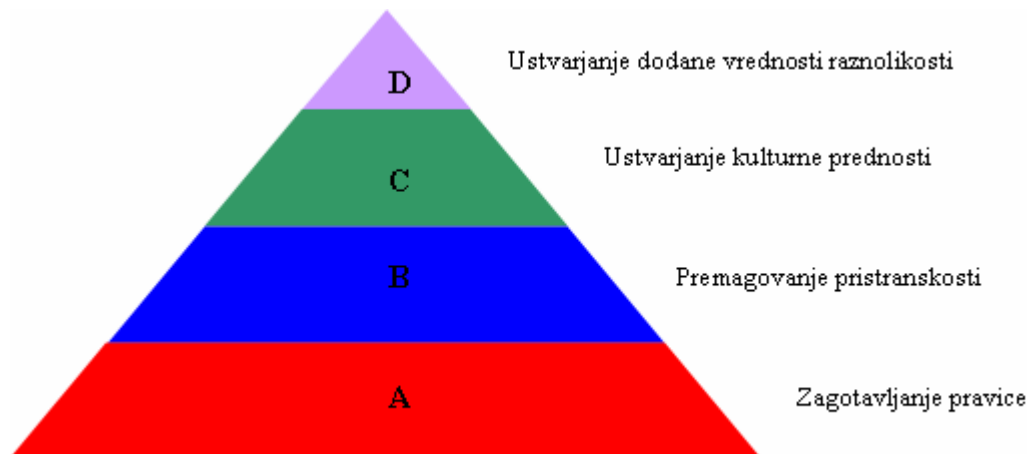
Vrednotenje raznolikosti je pristop, kateremu je cilj povečati raznolikost delovne sile, zagotoviti, da se zaposleni zavedajo le-te in jo razumejo, ter podpirati in razvijati raznoliko delovno silo. Boljše zavedanje in razumevanje raznolikosti omogoča zaposlenemu lažje podpiranje sodelavcev in boljše razumevanje kupcev.

Zadnji in najpomembnejši pristop je obvladovanje raznolikosti. Ta pristop je osredotočen na izboljšanje uspeha organizacije skozi priznavanje raznolikosti in spodbujanjem prakse, ki poveča uspešno delovanje vseh zaposlenih. Obvladovanje raznolikosti je vse pomembnejše v organizacijah, če le-te želijo ostati konkurenčne in uspešne.

## **2.1. Model ABCD obvladovanja raznolikosti**

Simonsov (2002, str. 27-32) model raznolikosti ABCD je model obvladovanja raznolikosti v domači državi kot tudi v drugih državah. Omenjena področja so identificirana kot A, B, C in D in so prikazana v sliki 3.

Slika 3: ABCD raznolikosti



Vir: Simons, 2002, str. 28.

Vsa štiri področja izzivov se razlikujejo ter zahtevajo drugačne prijeme in metode, da bi zagotovile uspešnost. V nadaljevanju so predstavljeni izzivi, specifične metode, ki so potrebne, da bi dosegli cilj vsakega izziva, ter možni izidi. Pri vsakem izzivu je pomembno, da vodja jasno izrazi, da je vrednotenje raznolikosti edini način poslovanja v tem podjetju.

1. Simons (2002, str. 29-30) je **zagotavljanje pravice** predstavil kot izziv A. Uporablja pravni sistem, inštitucije in vire družbe kot tudi misijo, politiko in postopke organizacije, zato da zagotovi, da vsi člani skupine enako in pošteno prispevajo in sodelujejo v varnosti, gospodarskih in zaposlitvenih priložnostih itn. Tak izziv restrukturira skupine in organizacije z namenom, da ustvarja in ohranja pošteno zagotavljanje pravice ter zagotavlja, da sta pravica in poštenost stvarni in dostopni interesnim skupinam.

Metode, s katerimi lahko zagotovimo pravico, so različne (Simons, 2002, str. 29-30):

- Raziskovanje in uporabljanje ekonomskih, zakonodajnih, kulturnih in inštitucionalnih postopkov s pomočjo načrtnih dejavnosti, lobiranja in družbenih pobud.
- Uporabljanje strategij, s katerimi se ustvarjajo in prilagajajo strukture za doseganje pravice in poštenosti.
- Preučevanje postopkov, kot so zaposlovanje, odpuščanje, promocije itn.
- Ustvarjanje stikov z javnostmi, ki bodo pomagali interesnim skupinam razumeti ta trud in bodo dvignili splošno pričakovanje do poštenega zagotavljanja pravic.

Takšna metodologija vodi k poštenim, pravičnim strukturam in sistemom.

Izziv zagotavljanja pravice na koncu privede do poštenih zakonov, postopkov in procedur, kot so zaposlovanje, odpuščanje, promocije in podobno, ki povečujejo in

podpirajo raznolikost ter se pokažejo kot orodje za identifikacijo in rešitev nadlegovanja in ostalih spornih delovnih razmer. Ljudje dobijo možnost ustvarjanja in sodelovanja v interesnih, podpornih in podobnih skupinah ali delovnih nalogah, ko je to potrebno na formalen ali neformalen način. Organizacijo pa od znotraj in zunaj vidijo kot enakopravno, kot zaželeno mesto za delo, kot dobro skupino za poslovno sodelovanje in kot družbeno osveščeno podjetje.

2. Po mnenju Simonsa (2002, str. 29-30) **premagovanje pristranskosti** ali izziv B pomaga posameznikom in skupinam prepoznati in se ukvarjati z njihovimi osebnimi predsodki, tako da le-ti ne vodijo do pristranskega delovanja zoper ostale posameznike in skupine. Ta izziv prepozna in se ukvarja z zgodovinskim sovraštvom med ljudmi in skupinami. Spodbuja družbene stike in transakcije med različnimi skupinami.

Metode, ki pomagajo uspešno premagati izziv, so naslednje (Simons, 2002, str. 29-30):

- Kulturni, psihološki in tudi duhovni posegi, ki spreminjajo neprimerne stereotipe, vrednosti in prepričanja ter notranje mehanizme, ki jih ohranjajo.
  - Seminarji za usposabljanje, videodokumentarci, simulacijske igre, sposobnost svetovanja vrstnikov, promocija interkulturnih stikov itn.
- Te metodologije ustvarjajo samozavednost, zavednost drugih ter tolerantne posameznike.

Premagovanje izziva B bo pripomoglo, da bodo člani organizacije od kolegov zaznani kot poštene, rahločutni in nepristranski. Zmanjšani bodo stroški razdeljenosti v skupinah in zunaj njih, manj bo izgub zaradi medosebnih in medskupinskih konfliktov ter strahu pred soočenjem z drugimi. Povečano bo razumevanje etničnih, rasnih, spolnih, profesionalnih in ostalih kulturnih spornih vprašanj, več bo sodelovanja za njihovo reševanje. Manj bo primerov množičnega nadlegovanja, mesto za delo bo bolj varno, ugodno in produktivno.

3. Simons (2002, str. 29-30) meni, da **ustvarjanje prednosti** ali izziv C pomaga ljudem pridobiti multikulturnen in transkulturnen pogled na svet. Pomembno je zavedati se kulture drugih ter njihovih posebnosti in tudi omejitev, ki se prenašajo v interakciji z drugimi. Ljudje morajo pridobiti znanje o prepričanju, vrednostih, obnašanju in preferencah ostalih kultur in se naučiti, kako te informacije uporabljati v praksi, da bi bile koristne v drugih kulturah ali v stiku z osebami drugih kultur.

Metode, ki bodo pripomogle ljudem ustvariti koristi iz raznolikosti, so naslednje (Simons, 2002, str. 29-30):

- kroskulturnen in transkulturnen način življenja,
- učenje in razvijanje sposobnosti,

- sposobnosti globalnega menedžmenta v komuniciranju, pogajanju, timskem delu in bontonu skozi usposabljanje,
- specifični pripomočki, kot so kulturni videi, delovni zvezki, igrice, programi online in ostalo.

Te metodologije ustvarjajo kulturno osveščene in informirane ter učinkovite posameznike in skupine.

Ljudje bodo tako razvili sposobnost učinkovitega prepoznavanja, razumevanja, obvladovanja različnih vrednosti. Pridobili bodo tudi sposobnost razumevanja in vrednotenja različnih kultur, ki jim bosta zelo koristna pri ustvarjanju stikov s kupci, pri trženju, prodaji, oglaševanju in promociji. S premagovanjem izziva C posamezniki in organizacije postanejo lokalno in globalno sposobni in učinkoviti.

4. **Ustvarjanje dodane vrednosti raznolikosti** ali izziv D se po Simonsu (2002, str. 29-30) nanaša na stalno in ustvarjalno gledanje na raznolikosti kot družbene in organizacijske prednosti. Pomembno je ljudi naučiti, kako uporabljati raznolikosti kot vire, ki prispevajo k preživetju in uspehu skupine ali organizacije. To prednost morajo potem znati vplivno uporabljati na delovnem mestu in trgu in tako uresničiti cilje organizacije.

Metode, ki bodo pripomogle k ustvarjanju dodane vrednosti raznolikosti, so (Simons, 2002, str. 29-30):

- pripomočki za ocenjevanje,
- benchmarking oziroma biti najboljši med najboljšimi,
- najboljše prakse, spodbudna vprašanja in ostale tehnologije,
- tehnologije za ustvarjalno predstavljanje, razmišljanje in trženje.

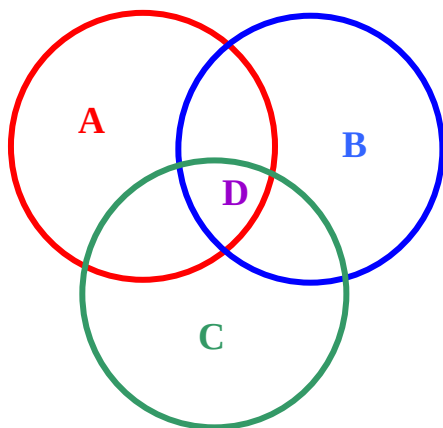
Te metodologije omogočajo, da različni viri postanejo prepoznavni in dobro uporabljeni v jedru poslovanja ter v mreži partnerjev in kupcev.

Premagovanje izziva D bo povzročilo različen izbor sposobnosti, opažanja in idej v organizacijskem sistemu in okolju ter dobičkonosno izkoriščanje le-teh. Raznolikost tako postane del organizacijske prednosti. Kakovostni proizvodi in storitve postanejo uspešni v raznolikem okolju in na raznolikih trgih prav zaradi takšnega namenjanja pozornosti raznolikosti. Organizacija bo od znotraj videna kot dobro mesto za usposabljanje talentov, in od zunaj kot zelo primerna za poslovno sodelovanje.

Kot prikazuje slika 4, se izzivi A, B in C podpirajo med seboj in prispevajo drug drugemu. Ko se ti trije izzivi sekajo med sabo, postane možen izziv D. Zaradi tega je nesmisleno, da organizacija poskuša premagati izziv D, če se še ni soočila z osnovnimi izzivi A, B in C. To pomeni, da morajo ljudje najprej delati in napredovati na osnovnih področjih izzivov

raznolikosti, če želijo ustvariti dodano vrednost iz raznolikosti. Pomembno je zavedati se, da obvladovanje raznolikosti ni enkraten dogodek, ampak proces, ki traja.

Slika 4: Kako izzivi medsebojno vplivajo drug na drugega, da bi ustvarili dodano vrednost raznolikosti



Vir: Simons, 2002, str. 31.

Čeprav ni nujno, da so vsi deli organizacije na enaki ravni, je neučinkovito vlagati v enoto ali oddelek, kjer osnova, ki je podlaga za nadaljnje delo, še ne obstaja; ali kjer osnovni izzivi raznolikosti še niso identificirani ali upravljeni. V nekaterih primerih je lahko izziv A dobro obvladan, vendar je C še vedno primarni in šele mora biti obvladan, če hočemo realizirati izziv D. Torej, področja izzivov A, B in C se morajo prekrivati, da bi se ustvarilo okolje in pripravljenost za poslovno kritično nalogo ustvarjanja dodane vrednosti raznolikosti.

## 2.2. Pristopi k raznolikosti

Pristopi k raznolikosti, ki jih bom predstavila v nadaljevanju, so: pritrdilni ukrep, enake možnosti pri zaposlovanju, vrednotenje raznolikosti in obvladovanje raznolikosti.

1. **Pritrdilni ukrep** omogoča podjetjem, da postavijo osnovo za raznolikost. To je pristop, ki ima za cilj večjo zastopanost in mobilnost za etnične manjšine, telesno prizadete ljudi, ženske in ostale. Za ta pristop sta najbolj motivirana pravo in politika države. Nanaša se na specifične načrte, ki jih napišejo sama podjetja v obliki smernic za aktivno iskanje raznolike delovne sile. Omenjeni načrti svetujejo, kako zaposliti več ljudi iz tradicionalno manj zastopanih skupin, in kako najbolj učinkovito nadomestiti pretekle in sedanje navade diskriminacijskega obnašanja s primernimi postopki.

V načrtih podjetja so določeni profili rase, spola, nacionalnosti in podobno, ki predstavljajo potencialne zaposlene. Iz teh profilov podjetje izbere in zaposluje ljudi. Program pritrdilnega ukrepa je pravzaprav orodje za zagotavljanje enakih

možnosti pri zaposlovanju, ki vključuje politiko, prakso in postopke, ki jih podjetja uporabljajo, da bi omogočila vsem kvalificiranim kandidatom in zaposlenim enake priložnosti pri izbiranju, zaposlovanju, napredovanju in usposabljanju. Pritrdilni ukrep se osredotoča na pridobivanje ljudi v organizacijo in ne na spreminjanje organizacijske kulture, torej na vrednotenje raznolikosti. Tukaj so vsebovani pozitivni koraki za zaposlovanje, izobraževanje in napredovanje vsakega posameznika ne glede na spol, raso ali nacionalnost.

2. **Enake možnosti pri zaposlovanju (EMZ)** se nanašajo na specifične zakone, ki prepovedujejo diskriminacijo na podlagi rase, vere, spola, nacionalnosti, telesne ali duševne nesposobnosti. Zakon natančno navaja, da je oseba lahko ovrednotena le za delo, za katero ima formalno izobrazbo. Enake možnosti pri zaposlovanju (EMZ) ne zagotavljajo zaposlitve. Kljub temu so omenjeni zakoni v kombinaciji s programom pritrdilnega ukrepa oblikovani tako, da so možnosti za zaposlovanje enako dostopne vsakemu posamezniku.

Raznolikost je bolj osredotočena na priložnosti, medtem ko so enake možnosti pri zaposlovanju osredotočene na probleme. Zakonodaja enakih možnosti pri zaposlovanju omogoča pravico vsakemu posamezniku, da dela in napreduje na osnovi zaslug, sposobnosti in potenciala, brez diskriminacije pri zaposlovanju, razvoju, napredovanju, plačevanju in drugih vidikih zaposlovanja zaradi rase, spola, starosti, nacionalnosti, telesne prizadetosti ali ostalega, kar je prepovedano po zakonu.

3. **Vrednotenje raznolikosti** je cenjenje enkratnosti vseh posameznikov, ker imajo različne osebne značilnosti in vrednote. Ta pristop ima za cilj izboljšati odnose med ljudmi, osveščanje in izobraževanje o pozitivnih izzivih, ki jih raznolikost lahko prinese. Vrednotenje raznolikosti je pristop, ki se osredotoča na prepoznavanje enkratnosti v vsakem posamezniku in na ustvarjanje okolja, kjer sta osveščenost in spoštovanje spodbujani.
4. Veliko ljudi razume pritrdilni ukrep, vrednotenje in obvladovanje raznolikosti kot eno. V stvarnosti so ti trije pojmi popolnoma različni. **Obvladovanje raznolikosti** je proces ustvarjanja in ohranjanja pozitivnega okolja, kjer so raznolikosti zaposlenih prepoznane, razumljene in cenjene, tako da lahko vsak zaposleni pokaže ves svoj potencial. Za ta pristop se odločajo podjetja, ki so zavezana, da ponudijo kakovostne storitve in da povečajo produktivnost.

Obvladovanje raznolikosti ima za cilj izboljšati izkoriščenost vseh človeških virov v podjetju. Ta pristop je osredotočen na ustvarjanje prijateljskega sistema obvladovanja raznolikosti. V tem primeru se ves sistem spremeni in preverja, če so politika in izvajanje podjetja v skladu s trenutnim raznolikim okoljem. Obvladovanje raznolikosti, ki se nanaša na spremembo kulture, je pragmatična

poslovna strategija, osredotočena na povečanje produktivnosti in ustvarjalnosti delovne sile ter na zadovoljevanje potreb raznolikih kupcev.

### 2.2.1. Primerjava pristopov

Vsi trije pristopi se lahko pojavijo istočasno, še posebej v velikemu podjetju. Pomembno pa je vedeti, kateri od teh treh pristopov uporabiti v določeni situaciji. Primerjava pristopov pritrdilnega ukrepa, vrednotenja raznolikosti in obvladovanja raznolikosti je prikazana v tabeli 2.

Tabela 2: Primerjava pritrdilnega ukrepa, vrednotenja raznolikosti in obvladovanja raznolikosti

| <b>Pritrdilni ukrep</b>                                                                                                                                                             | <b>Vrednotenje raznolikosti</b>                                                                                                                                                                                   | <b>Obvladovanje raznolikosti</b>                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Količina.</b> Poudarek je na doseganju enakih možnosti pri zaposlovanju. Razvoj spremljamo s statističnimi poročili in analizami.                                                | <b>Kakovost.</b> Poudarek je na spoštovanju raznolikosti in ustvarjanju okolja, v katerem se vsi posamezniki počutijo cenjeni in sprejeti. Razvoj spremljamo z organizacijskimi anketami o odnosih in zaznavanju. | <b>Delovanje.</b> Poudarek je na ustvarjanju specifičnih spretnosti in politik, ki dosežejo najboljše v vsakem posamezniku. Napor spremljamo z razvojem doseganja ciljev. |
| <b>Vpliv prava.</b> Za točno določene skupine so uporabljeni načrti in statistični cilji. Zakonodaja enake možnosti pri zaposlovanju in dogovori predpisujejo poročila o dolžnosti. | <b>Vpliv morale.</b> Morala in etika vplivajo na spremembo kulture.                                                                                                                                               | <b>Vpliv strategije.</b> Delovanje in politika prispevata k organizacijskim ciljem, kot sta dobiček in produktivnost, in sta povezana z nagradami in rezultati.           |
| <b>Izboljšanje.</b> Določenim skupinam bo koristilo, če bodo pretekle zablode popravljene.                                                                                          | <b>Idealistično.</b> Vsi imajo koristi, ker se vsak posameznik počuti cenjen in sprejet v skupnem okolju.                                                                                                         | <b>Pragmatično.</b> Organizacija ima koristi: morala, dobiček in povečana produktivnost.                                                                                  |
| <b>Model asimilacije.</b> Model domneva, da so skupinam dane obstoječe organizacijske norme.                                                                                        | <b>Model raznolikosti.</b> Model domneva, da bodo skupine obdržale svoje značilnosti, da bodo oblikovale organizacije in bodo organizacije oblikovale njih in tako ustvarile niz skupnih vrednot.                 | <b>Model sinergije.</b> Model domneva, da bodo raznolike skupine skupaj ustvarile nove načine dela bolj učinkovito.                                                       |

Vir: Training & Development, 1993.

Nadaljevanje tabele 2: Primerjava pritrdilnega ukrepa, vrednotenja raznolikosti in obvladovanja raznolikosti

| <b>Pritrdilni ukrep</b>                                                                                              | <b>Vrednotenje raznolikosti</b>                                                                                         | <b>Obvladovanje raznolikosti</b>                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Odpira vrata.</b> Omenjeni postopki vplivajo na zaposlovanje in odločitve o napredovanju v organizaciji.          | <b>Odpira odnose, misli in kulturo.</b> Omenjeni postopki vplivajo na odnose zaposlenih.                                | <b>Odpira sistem.</b> Omenjeni postopki vplivajo na načine vodenja in politiko.                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Odpor.</b> Odpor zaradi zaznanih omejitev glede samostojnosti pri odločanju in strahu od vzvratne diskriminacije. | <b>Odpor.</b> Odpor zaradi strahu pred spremembami, neugodja zaradi razlik in stalne želje, da vse ostane, kot je bilo. | <b>Odpor.</b> Odpor zaradi zanikanja demografske stvarnosti, zaradi potrebe po drugačnih pristopih in koristih zaradi raznolikosti. Odpor se javlja tudi zaradi težav pri učenju novih spretnosti, sprememb obstoječih sistemov in iskanja časa za doseganje sinergičnih rešitev. |

Vir: Training & Development, 1993.

### 3. STRATEGIJA UVAJANJA RAZNOLIKOSTI

Ekonomska globalizacija deluje najbolj učinkovito, kadar tisto, kar delamo, prilagodimo specifičnim lokalnim okoliščinam. Uspešna globalizacija mora zato biti osredotočena na integracijo in lokalizacijo globalnih proizvodov in ne na prodajanje globalne kulture take, kot je.

Vedno več dokazov je za to, da je ljudem pomembna socialna in etična razsežnost njihovega dela pa tudi to, kako potrošijo izdelke in koristijo storitve. Da morajo organizacije s svojimi zaposlenimi ravnati pošteno, je eno najtrdnjših prepričanj javnosti na tem področju. Zaposleni tudi vse bolj pričakujejo od svojih delodajalcev, da bodo pravični in da bodo ugodili njihovim potrebam, na primer glede prilagodljivosti dela in uravnoteženja življenja in dela. Tempo spreminjanja opozarja, da kulture, vrednote, okusi in potrebe niso več samoumevni. Vedno več vlagateljev in sponzorjev od organizacije pričakuje raznolikost. Raznolika delovna sila sama po sebi še ne pomeni koristi za organizacijo. Z raznolikostjo je treba učinkovito upravljati, šele tedaj nam lahko prinese koristi.

Obstajajo tri strategije, ki jih podjetja danes uporabljajo, da obvladujejo kulturne raznolikosti v svojih evropskih poslovnih enotah (Isaac, 2000, str. 32-34):

1. **Ignoriranje kulturne raznolikosti** – Podjetja na kulturo gledajo kot na nepomembno razsežnost pri doseganju uspešnosti. Taka podjetja imajo dva pristopa, oba temeljita na etnocentrizmu. Prvi pristop uporabljajo podjetja, ki verjamejo v univerzalnost in kot rezultat tega uporabljajo standardno prakso in postopke v vseh svojih podružnicah. Drugi pristop uporabljajo podjetja, ki vsem vsiljujejo svojo nacionalno kulturo skozi dejavnosti.
2. **Minimiziranje kulturne raznolikosti** – Podjetja priznavajo, da kulturna raznolikost obstaja, a ker jo vidijo kot izvor problemov, ravnaajo z njo kot z nevarnostjo, ki jo morajo premagati. Zato skušajo zmanjšati kakršenkoli konflikt zaradi kulturne raznolikosti, tako da ločujejo kulture. Taka podjetja lahko uporabijo le enega od dveh pristopov. Prvi je policentričen pristop z več domačih neodvisnih podružnic, upravljane s pomočjo natančnih sistemov poročanja in močno finančno kontrolo. Druga podjetja postanejo globalne organizacije, ponosne na svojo združeno korporacijsko kulturo. Taka podjetja spodbujajo svoje zaposlene, naj na kulturo gledajo kot na eno samo.
3. **Uresničevanje kulturne raznolikosti** – Da bi učinkovito delovala v različnih okoljih, organizacija potrebuje primerno in zadostno stopnjo raznolikosti in integracije. Podjetja, ki želijo pridobiti koristi zaradi globalizacije, morajo učinkovito globalno delovati, tako da ostanejo dovzetna za nacionalne potrebe. Da bi zadovoljili globalno-lokalne dileme, morajo sedež podjetja in podružnice sodelovati tako, da vključijo nacionalne vodje v izdelovanje globalnih načrtov. Nasvet globalnim podjetjem je:
  - imenovati čim več tujcev v upravo in vodstvo,
  - imenovati čim več nacionalnosti v vodstvo poslovnih enot v vsaki državi,
  - zagotoviti, da lokalni vodje katerekoli nacionalnosti verjamejo, da lahko napredujejo v vodstvo podjetja,
  - zagotoviti, da vodje iz domače države potujejo v podružnice v drugih državah.

Doseganje raznolikosti ne koristi organizaciji, razen če je raznolikost obvladovana učinkovito. Analize poročil raznih organizacij, ki so dosegle raznolikost in so imele koristi iz nje, predlagajo veliko stvari, ki morajo biti uresničene učinkovito. Omenjene organizacije navajajo, da ni ene metode, ene poti, ki bi pripeljala do uspeha. Vsako podjetje lahko razvije svoj pristop, ki se najbolje prilagaja njihovim potrebam in stvarnosti. Vendar izkušnje kažejo, da so nekatere strategije boljše kot druge.

Obstajata dva osnovna načina za doseganje raznolikosti. Prvi je prehod iz neraznolike delovne sile v raznoliko delovno silo. Drugi način je obvladovanje raznolikosti, tako da so koristi uresničene in da so stroški čim bolj zmanjšani.

### 3.1. Faze uvajanja raznolikosti

Jeffrey (2001.) je podjetjem priporočil faze, če želijo doseči raznolikost in pridobiti koristi:

1. **Ustanoviti raznoliki vrhunski menedžment tim** - Mednarodni vodje morajo globalno razmišljati, kar pomeni ceniti prepričanja, vrednote, obnašanja in poslovne postopke posameznika in organizacije iz različnih regij in kultur. Prav tako morajo imeti sposobnost poslovati na vseh svetovnih trgih, tako da pospešujejo prenos idej iz ene kulture v drugo in da spodbujajo ljudi, da prispevajo h kakovosti. Vse večja je motiviranost večkulturnih podjetij, da zaposlujejo lokalne vodje, katerim je organizacijska kultura že znana. Podjetja morajo doseči ravnovesje med internacionalnim kadrom in nacionalno prisotnostjo. Torej so vodje ti, ki morajo prepoznati načine, na katere se delovne priložnosti spreminjajo, razvijajo in razlikujejo.
2. **Določanje ciljev, ocenjevanje napredka in nagrajevanje uspeha** - Postavljanje količinskih ciljev je zelo občutljiv del v obvladovanju raznolikosti. Da bi pravilno ugotovili uspeh obvladovanja raznolikosti, morajo organizacije spremljati ne le gibanje dobička, ampak vse vidike poslovanja, na katere raznolikost vpliva.  
Cilji, ki jih organizacije skušajo doseči, so (Simons, 2002, str. 147):
  - imeti raznoliko delovno silo,
  - ustvariti okolje, ki vključuje vsakega ter ceni in spoštuje raznolikost,
  - upoštevati in razumeti raznolike kupce in interesne skupine,
  - ustvariti koristi iz raznolikih interesnih skupin in potenciala v raznolikosti.
3. **Zaposlovanje** – Če bi vsa podjetja mislila, da je raznolika delovna sila konkurenčna prednost, bi prišlo do resnega pomanjkanja kvalificiranih ljudi v nekaterih segmentih delovne sile. Konkurenca med redkimi človeškimi viri zahteva aktivno zaposlovanje in učinkovito pritegovanje in zadrževanje le-teh.
4. **Izbor in napredovanje** – Če podjetje pri zaposlovanju zahteva priporočila, ali če očitno pomanjkanje ambicij ljudem preprečuje možnost napredovanja v tem podjetju, se podjetje mora odločiti, ali je pripravljeno vlagati v ljudi in njihovo izobrazbo.
5. **Zadrževanje** – Če podjetje hoče zadržati svojo raznoliko delovno silo, mora biti pripravljeno na prilagajanje raznoliki delovni sili in njihovim običajem. Zato mora imeti dobro pripravljen program zadrževanja.
6. **Upravljanje s človeškimi viri** – Podjetje se mora odzvati na potrebe, vrednote in življenjski stil raznolike delovne sile in jim omogočiti priložnosti, da se kar najbolj povečata njihov potencial in produktivnost.
7. **Usposabljanje in izobraževanje** – Usposabljanje zahteva čas, denar in vpletenost vodstva in je dokaz, da vodstvo res želi, da se nekaj spremeni ali uresniči. Usposabljanje tudi zagotovi, da ljudje različnih netradicionalnih porekel čutijo, da je organizacija resna v nameri, da čim bolj razvije njihov potencial in da vanje vloga.
8. **Podpora** – Pomembno je podpreti ljudi, ki so lahko tarča negativnih odzivov zaradi drugačnosti.

9. **Ukvarjanje s problemi** – Ukvarjanje s problemi in skrbmi tistih, ki so mogoče izkusili negativne reakcije zaradi svoje drugačnosti, je izjemno pomembno. Podjetje se mora naučiti, kako take situacije učinkovito obvladati.
10. **Uvajanje raznolikosti** – Najbolj uspešne strategije so, ko podjetje pristopi k uvajanju raznolikosti kot strateškemu poslovnemu vprašanju. Ključni korak pri uvajanju raznolikosti je priprava poslovnega primera. Najmanj, kar tukaj mora biti vključeno, je določitev organizacijske strategije, raziskava o vplivu povečane raznolikosti v teh strategijah ter tradicionalna analiza stroškov in koristi.

### 3.2. Stroški uvajanja raznolikosti

Uvajanje raznolikosti je mogoče kratkoročno precej drago, ker ljudje zapravijo veliko časa za učenje. Dolgoročno pa lahko to postane konkurenčna prednost podjetja, ki vpliva na povečanje produktivnosti, omogoča bolj učinkovito odločanje, večjo ustvarjalnost in več idej.

Težko je določiti specifične stroške, ki nastanejo z uvajanjem in obvladovanjem raznolikosti. Področja, na katerih stroški nastajajo, so naslednja (Gandz, 2001.):

- Stroški, povezani z ocenjevanjem raznolikosti v organizaciji, postavljanjem prednostnih nalog pri uvajanju, ocenjevanjem napredka in nagrajevanjem uspeha;
- stroški benchmarkinga drugih vodilnih organizacij z namenom razvijanja primernega modela raznolikosti;
- stroški, povezani z zaposlovanjem iz skupine raznolikih kandidatov, ki mogoče niso dostopni skozi običajne procese zaposlovanja;
- stroški sprejemanja in prilagajanja raznolikim potrebam in običajem raznolike delovne sile;
- stroški, povezani z oblikovanjem, razvijanjem in uvajanjem novih postopkov, politik in praks – vključno z usposabljanjem in potrebnim časom za razvijanje, da bi zagotovili učinkovito uvajanje;
- stroški razširjenega sistema delovnih ugodnosti zaradi prilagajanja raznoliki delovni sili;
- stroški ustanavljanja in vodenja posebnih organizacij, kot so skupine za podporo, zbor za raznolikost, komite za svetovanje in ostale skupine;
- stroški soočanja z nasprotovanjem raznolikosti, kot so npr. stroški ločevanja ljudi, ki se ne morejo ali nočejo sprijazniti z odločitvijo, ki mora biti izvedena v zaposlovanju, napredovanju itn.

### 3.3. Zahteve za uspešno izvajanje strategij

Program raznolikosti je dolgoročen proces, ki zahteva veliko napora in sprememb. Da bi proces spremembe bil učinkovit, mora podjetje (Tafoya, 2000.):

- motivirati ljudi za spremembe, tako da jih nanje pripravi in da jih nauči, kako premagati odpor zoper spremembe;
- ustvariti vizijo vrednotenih izidov in stanj;
- razviti politično podporo z vplivom na ključne interesne skupine zunaj in znotraj podjetja;
- obvladati prehod iz starega na novo z načrtovanjem in uvajanjem dejavnosti, kot tudi z ustvarjanjem novih struktur menedžmenta, kot so moč naloge, usmerjevalni odbori, fokusne skupine in delovne skupine;
- vzdrževati gonilno silo spremembe, tako da zagotovi potrebne vire, podpre izvajalce sprememb, razvija nove sposobnosti in delovanja ter okrepi nova vedenja;
- ovrednotiti in oceniti izid in
- ponoviti proces, da se sooči z novimi spornimi vprašanji.

Pomembni dejavniki za uspeh so naslednji (Gandz, 2001.):

- **Vpliv vodstva** – Pomembno je, da vodstvo samo pokaže, da se drži načel obvladovanja raznolikosti. Vodja prihodnosti je opisan kot vodja skupnosti, ki verjame v ljudi, tudi če le-ti ne spadajo v navadne, običajne kategorije.
- **Pomembnost besed** – Ena izmed kritičnih zahtev je, da organizacijski vodje podajo jasno in nedvoumno izjavo o pomembnosti raznolikosti.
- **Pomembnost javne zavezanosti** – Podjetje mora imeti jasno izraženo misijo, vizijo in poslanstvo. Take izjave so pomembne za oceno nadaljnje uspešnosti.
- **Uresničevanje načrtovanega** – Za doseganje učinkovite raznolikosti je pomembno uvesti in uresničiti točno določene dejavnosti.

### 3.4. Koristi uvajanja raznolikosti

Z uvajanjem raznolikosti v organizacije lahko pridobimo številne koristi in prednosti. Kratkoročne in srednjeročne koristi so odpiranje novih trgov, povečan denarni tok, in sicer zaradi reševanja pomanjkanja delovne sile, zmanjševanja stroškov in izboljšanja deleža na obstoječih trgih. Prav tako lahko pridobimo dolgoročne koristi, kot so ustvarjanje diferenčnega slovesa pri ključnih partnerjih in strankah in izboljšanje kakovosti človeškega kapitala. V tabeli 3 so prikazani rezultati Simonsove ankete o koristih raznolikosti v Evropi, ki jih je prikazal v svoji knjigi EuroDiversity.

Tabela 3: Koristi raznolikosti v Evropi

| Zunanje koristi |                                                                                                                                               | Notranje koristi |                                                                                                                                |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kupci/trgi      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• povečan tržni delež</li> <li>• lažji prodor na nove trge</li> <li>• boljši odnosi s kupci</li> </ul> | Osebnostne       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• povečana produktivnost (količinska in kakovostna)</li> <li>• boljša morala</li> </ul> |

Vir: Simons, 2002, str. 144.

Nadaljevanje tabele 3: Koristi raznolikosti v Evropi

| Zunanje koristi  |                                                                                                                          | Notranje koristi |                                                                                                                                         |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Delničarji       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zvišane premije</li> <li>• večja privlačnost</li> </ul>                         | Medosebne        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• izboljšana učinkovitost tima in podjetja</li> <li>• lažja integracija novega osebja</li> </ul> |
| Trg delovne sile | <ul style="list-style-type: none"> <li>• širši dostop do trga delovne sile</li> <li>• večji ugled delodajalca</li> </ul> | Organizacijske   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• večja odprtost spremembam (restrukturiranje, združitve, pripojitve itn)</li> </ul>             |
| Skupnost         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• boljša podoba v javnosti</li> </ul>                                             |                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• večja učinkovitost kompleksne organizacije</li> </ul>                                          |

Vir: Simons, 2002, str. 144.

Koristi, pridobljene z raznoliko delovno silo, so naslednje (Gandz, 2001):

- **Predvidevanje in zadovoljevanje potreb kupcev** – Od vedno bolj raznolike delovne sile je zahtevano, da razume in prepozna potrebe in želje vedno bolj raznolikih kupcev. Raznolikost delovne sile je bistvena, če naj se potrebe kupcev preoblikujejo v proizvode in storitve, ki so učinkovito in dobičkonosno postavljeni na trg. Veliko organizacij danes že razume, da potrebuje ljudi različnega porekla, da bi bolj razumela potrebe kupcev, in da jim bo raznolika delovna sila pomagala oblikovati in ponuditi proizvod tako, da bo privlačen različnim segmentom kupcev.
- **Odnosi z dobavitelji** – Dobri delovni odnosi z dobavitelji so vse bolj videni kot kritični dejavnik uspeha za podjetja. Vseeno, če podjetje nabavlja dele za računalnik v Nemčiji, Argentini ali na Kitajskem, možnost, da z dobavitelji komuniciramo v njihovem jeziku, da uporabljamo primerne načine obnašanja in da uspešno vodimo pogajanja, je lahko kritična razsežnost konkurenčne prednosti.
- **Osredotočenost na zaposlene** – V obdobju kritičnega pomanjkanja spretnosti, morajo organizacije učinkovito pritegniti, zadržati, motivirati in uporabljati dragocena znanja in sposobnosti ljudi, če želijo biti konkurenčne. Učinkovito obvladovanje raznolikosti lahko zmanjša nedobrodošlo menjavo kadrov ter absentizem in je lahko močno orodje pri zaposlovanju.
- **Vlaganja** – Uspeh pri doseganju dobrega ugleda glede raznolikosti je eden od dejavnikov, ki pritegne tuje vlagatelje.
- **Globalizacija** – Raznolikost delovne sile – od uradnikov za odnose s kupci do upraviteljev – je kritična razsežnost za podjetja, ki se hočejo dokazati kot globalno podjetje. Vodstvo, kateremu manjka raznolikost, nikakor ne more razumeti in se odzvati na sporna vprašanja, s katerimi se organizacije morajo spoprijeti v večkulturnem svetu.
- **Dobri pripadnik skupnosti** – So otipljive in neotipljive koristi in stroški, povezani z veljavnostjo dobrega pripadnika skupnosti. Organizacijski napor pri ustvarjanju raznolike delovne sile je eden od ključnih delov pri pridobivanju takega profila.
- **Pravni stroški** – Ni nujno, da je izogibanje pravnim stroškom prvoten razlog za uresničevanje raznolikosti, ampak lahko tako izogibanje povzroči neugodna

presenečenja. Strošek nezadovoljnega zaposlenega lahko organizaciji povzroči ne samo nizko produktivnost ali absentizem, ampak tudi vse več tožb zaradi diskriminacije na delovnem mestu.

- **Raznolikost in družba** – Razen organizacijskih koristi raznolikosti obstajajo tudi družbene koristi, ki jih večina organizacijskih vodij visoko ceni.

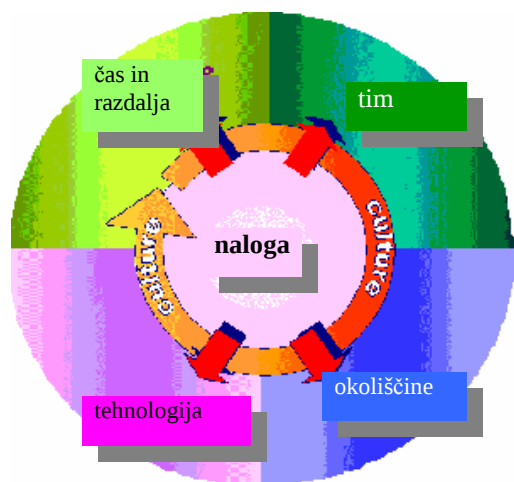
### 3.5. Novi načini poslovanja – virtualno delo

Globalna omrežja omogočajo vsem podjetjem, predvsem pa manjšim in srednjim, globalizacijo njihovega poslovanja, kar pomeni, da lahko na enak način, kakor poslujejo s "podjetjem v sosednji ulici", poslujejo s podjetjem na drugem koncu sveta. Zato virtualno delo predstavlja prihodnost poslovanja večine svetovnih podjetij.

Virtualni timi so lahko sestavljeni iz istih ljudi kot nevirtualni timi z eno bistveno razliko – ne delajo skupaj krajevno, časovno, v isti organizaciji, ampak s pomočjo sodobne tehnologije. Zaradi tega je treba misliti na veliko stvari. Najpomembnejša med njimi je komunikacija. V virtualnih timih pogosto delamo z ljudmi iz tujine, z drugimi kulturnimi vrednotami iz drugega jezikovnega območja, drugih časovnih pasov. Ker je delo virtualno, to ne pomeni, da kulturne raznolikosti izginejo, ampak so le nevidne in jih je težje obvladati. Tako poslovanje med podjetji prinaša predvsem ogromne prihranke pri stroških in času. V virtualnem poslovanju so tradicionalne vloge dobaviteljev, kupcev in partnerjev zamegljene, kar ne pomeni, da so zmedene. To pomeni, da organizacije in deli organizacije igrajo več vlog istočasno na novem trgu, kar je omogočeno z novo tehnologijo. V tem primeru je informacija edino stvarno blago.

Da bi predstavili, kako je kultura vpeta v virtualno sodelovanje, je globalno virtualno timsko delo na sliki 5 predstavljeno kot krog z določenimi značilnostmi.

Slika 5: Globalno virtualno timsko delo



Vir: Simons, 2002, str. 122.

V središču kroga je os, ki predstavlja nalogo ali cilj, ki ga člani tima morajo doseči in tako prispevati, da organizacija doseže cilje in izpolni svojo misijo. Os je obkrožena s štirimi skupinami izzivov, ki jih morajo člani tima uspešno obvladati. Ti so (Simons, 2002, str.123):

1. *Čas in razdalja* – kako vplivajo na načine komunikacije, vodenja, dela in obvladovanja ljudi ter projektov v okolju.
2. *Tim* – Kako pojasnujemo, izberemo, oblikujemo in ohranjamo uspešnost in raznolikost tima.
3. *Teren ali okoliščine, v katerih tim dela* – Kako jih obvladujemo, kar pomeni, da mora biti zagotovljeno, da organizacija in ostale interesne skupine prepoznajo, razumejo, podpirajo in sodelujejo ter nagrajujejo virtualno timsko delo in virtualne delavce.
4. *Tehnologija* – Kako izbrati primerno tehnologijo ali pripomočke za virtualno delo, in kako se jih naučiti uporabljati.

Kultura je ključni dejavnik, ker globoko vpliva na vse omenjene izzive. Je kot mazilo med osjo in krogom, torej med virtualnim timom in njihovo uspešnostjo. Lahko upočasni ali pa celo ustavi virtualni tim. Po drugi strani se kultura lahko spremeni v dodano vrednost in tako pomaga ustvariti še večjo uspešnost. Zato mora biti vsak izziv kulturno premišljen (Simons, 2002, str. 123):

1. *Čas in razdalja*. Različni koncepti in pričakovanja, kako naj bo izkoriščen čas, in pomanjkanje neposrednega stika lahko hitro povzročijo razpad v komunikaciji, oblasti in obveznostih. Potrebno je biti pozoren na časovne razlike v delovnem dnevu in načinu življenja.
2. Večkulturno oblikovanje *tima* zahteva visoko stopnjo pozornosti glede družbenih in medosebnih razsežnosti virtualnega dela.
3. *Teren ali okoliščine*, v katerih timi delajo, so v različnih državah z različnimi stili in stopnjami podpore vodstva in z različnimi pristopi pri odločanju in delegaciji.
4. *Vpliv na tehnologijo*. Kako kdo uporablja kakšen pripomoček in kdaj so ti pripomočki uporabljani, se lahko razlikuje med virtualnimi delavci.

Globalizacija, hitro napredovanje in razvijanje tehnologije so spremenili načine dela, zato so timi danes razpršeni po vsem svetu. Vodenje takih timov je lahko zelo naporno in težko, vendar lahko prinesejo veliko koristi podjetju, če so vodeni učinkovito. Zato je Mike Stimson, svetovalec na področju razvoja organizacije z izkušnjami na področju mednarodnega sodelovanja, dal deset priporočil, ki pripomorejo pri vodenju takih timov (Stimson, 2004.):

- Skušaj spoznati razlike med virtualnim in tradicionalnim timom – običajnim izzivom vodenja tradicionalnih timov dodaj kompleksnost zemljepisne in časovne razdvojenosti. Potem dodaj še raznolike kulturne pristope, sodelovalce iz drugih podjetij in novo tehnologijo.

- Zapomni si, da je tehnologija pripomoček – Izberi primerno in ne nujno najnovejšo tehnologijo. Zagotovi, da imajo vsi člani tima dostop do enake tehnologije in da so usposobljeni za uporabo le-te.
- Ne zanemari družbene dinamike – osebni sestanki, še posebej na začetku ustvarjanja tima, so lahko od začetka dragi, dolgoročno pa lahko prihranijo denar.
- Vgradi zaupanje.
- Bodi občutljiv na kulturne raznolikosti – skušaj razumeti in spoznati vsako kulturo.
- Zakoreninjenost – skušaj čim bolj zakoreniniti tim v organizacijo.
- Komuniciraj, komuniciraj, komuniciraj.
- Deljenje informacij – vsak član tima ima koristno informacijo, ki jo mora deliti z ostalimi.
- Učenje – da bi se člani tima prilagodili virtualnemu timu, se morajo naučiti, kako učinkovito delovati v njem.
- Vizija in namen tima – člani tima morajo imeti jasno vizijo in namen v virtualnem timu, da lahko učinkovito dosežejo cilj.

#### **4. OBVLADOVANJE RAZNOLIKOSTI V PRAKSI**

Eden od najboljših načinov uvajanja je benchmarking – učenje od najboljših. Učenje o najboljših praksah, kako stvari delujejo in čemu se je treba izogniti, je izjemno pomembno, če se želimo izogniti nevarnostim obvladovanja raznolikosti.

Cartwright (2002, str. 65-70) je v svojem delu *Managing Diversity* kot uspešen primer obvladovanja raznolikosti navedel dve zgodbi o uspešnosti - British Airways in Mitsubishi Heavy Industries. S zgodbo o British Airwaysu podajam primer raznolikosti med zaposlenimi v podjetju, in kakšne koristi lahko pridobimo iz tega, če smo pripravljeni vložiti čas in denar, medtem ko s zgodbo o Mitsubishi Heavy Industries predstavljam raznolikost med dobavitelji, partnerji in zaposlenimi in kako iz tega lahko pridobimo koristi in smo uspešni.

Da bi čim boljše predstavila, kakšna so mnenja o raznolikosti in koristi le-te v podjetju, sem naredila pisni intervju. Izbrala sem ljudi iz različnih podjetij, ki poslujejo v Londonu, ki je multikulturno mesto. Namen intervjuja je bil predstaviti mnenja tistih, ki delajo z ljudmi različnega porekla, rase, spola, veroizpovedi itn.

##### **4.1. Zgodba o uspešnosti – British Airways**

British European Airways (BEA), ki se je združila z letalsko družbo British Airways (BA) leta 1974, in British Overseas Airways Corporation (BOAC) sta ustvarili letalsko družbo

British Airways kot nacionalizirano letalsko družbo, kar je bilo del vladne racionalizacije britanske industrije zračnega prometa. Tako je leta 1974 novoustvarjena letalska družba British Airways (BA) imela 200 letal in več kot 58000 zaposlenih po vsem svetu.

Kot nacionalizirana letalska družba je bil British Airways (BA) znan po slabih storitvah in nefleksibilnih odnosih. Privatizacija letalske družbe pa je februarja 1987 začela spremembo podobe letalske družbe British Airways (BA). Letalska družba British Airways (BA) je bila pripravljena na privatizacijo že nekaj časa in je bila odločna, da postane podjetje, usmerjeno h kupcem v globalni industriji zračnega prometa. Samo nekaj mesecev po privatizaciji je letalska družba British Airways (BA) pripojila glavno britansko neodvisno mednarodno letalsko družbo British Caledonian in tako pridobila dodatne poti in večjo prostornino na drugem londonskem hitro rastočem letališču London Gatwick.

Sprememba iz preudarne nacionalne letalske družbe v sprejeto inovativno podjetje je potekala hitro. Letalska družba British Airways (BA) je začela povečevati število partnerstev in franšiz tako v Veliki Britaniji kot v ostalem svetu.

Da bi lahko ponujala najboljše storitve, je letalska družba British Airways (BA) morala učinkovito obvladati raznoliko delovno silo po vsem svetu. British Airways (BA) zaposluje precejšnje število lokalne delovne sile tako na tleh kot v letalski posadki. Ena od značilnosti sistema franšiz British Airwaysa je bila ta, da vsi zaposleni v franšizi nosijo uniforme British Airwaysa. Pri stikih s kupci je pomembno, da je storitev enaka standardu British Airwaysa, kjerkoli po svetu je ponujena. Da bi bile njihove storitve ocenjene kot najboljše v svetu, so morali zaposleni v franšizah doseči visoke standarde British Airwaysa.

Dva od pogojev ohranjanja visokih standardov sta začetno usposabljanje in nenehen profesionalni razvoj. Leta 1992 se je letalska družba British Airways, ki je že izvajala začetni program za vodstvo in nadzornike, odločila poiskati pomoč tudi od drugih. Izbrali so konzorcij iz Oxforda v Veliki Britaniji, da v sodelovanju z osebjem British Airwaysa za usposabljanje v Londonu oblikuje in razvije program, ki bo primeren za zaposlene iz katerega koli dela sveta.

Novi program je vseboval izobraževanje in usposabljanje na področju menedžmenta, upravljanja s človeškimi viri, financ, prava, marketinga in menedžmenta informacij. Kvalifikacija na koncu programa je bil certifikat iz menedžmenta. Moduli so vključevali tudi različne naloge in delavnice. Delavnice so bile izvajane v Londonu, Newcastlu, Manchesteru in Berlinu. Vsi udeleženci so bili razporejeni v skupine po 12 ljudi in vsaka skupina je imela svojega predavatelja. Konzorcij je predložil imena predavateljev, letalska družba British Airways pa je z njimi imela intervju in jih je nato izbrala.

Pomembna značilnost programa je bila ta, da je moral biti program dostopen vsakemu zaposlenemu, ki ga je predlagal vodja, ne glede na to, na katerem oddelku je zaposleni

delal ali iz katere države je prihajal. Po letu 1990 so se programa udeležili piloti, posadka letala, inženirji, delavci s prijavnega okenca, administratorji, medicinsko osebje, predstavniki za prodajo in ostali. Geografski razpon je bil širok, od Los Angelesa do Tokia in od Berlina do Sydneya. Material za usposabljanje je moral biti skrbno pripravljen, ker se tehnike motiviranja in zakoni o zaposlovanju razlikujejo po regijah.

Ena od delavnic je bil tridnevni seminar v Derbyshiru na severu Anglije. Med drugimi je bil cilj tega seminarja predstavljanje tehnik ustvarjanja timov. Delo v večdisciplinskem in večkulturnem timu je vsebovalo razprave, vaje in timske naloge. Taki seminarji so pomagali, da so se ljudje iz različnih in oddaljenih franšiz združili. Po poročanju udeležencev je bila ena izmed največjih koristi seminarja ta, da so razvili razumevanje za delovna mesta drugih, njihove odnose in njihove kulture. Spretnosti in znanje, ki so jih pridobili s programom, je vsak udeleženec lahko uporabil v vsaki delovni situaciji, ne glede na oddelek ali državo.

Drugi program, ki ga je letalska družba British Airways izvedla, je bil Zmagovanje za kupce. Tudi ta program je bil izjemno uspešen in je vključeval ne samo vse zaposlene v letalski družbi British Airways in franšizah, ampak tudi vse njihove dobavitelje.

Programi usposabljanja zaposlenih so običajno zelo dragi, še posebej če je vključeno več kot 200 udeležencev letno. Vendar ni nobenega dvoma, da so stroški usposabljanja bili povrnjeni s standardom storitev letalske družbe British Airways. V času, ko so vse letalske družbe izgubljale denar, je letalska družba British Airways še vedno bila dobičkonosna in tako dokazala, da se je vlaganje v program usposabljanja izplačalo.

Program usposabljanja pri letalski družbi British Airways je dober primer, kako previdno načrtovanje in fleksibilnost lahko omogočita, da se splošen proizvod ponudi zelo različni skupini zaposlenih. Sporočilo je za vse bilo enako in je poudarjalo bistvene vrednote letalske družbe, ki so ostale enake, ne glede na to, kje je letalska družba British Airways poslovala. Način, kako je bil program izročen, pa je bil takšen, da je zadovoljil lokalne potrebe.

V letalski družbi British Airways ustvarjajo skupno kulturo, ki razume in spoštuje raznolikosti vsakega zaposlenega in se ustvarjalno odziva na potrebe kupcev in poslovne izzive v prihodnosti. Še vedno skušajo vključiti raznolikost v vse vidike svojih storitev, da bi tako ostali konkurenčni.

Kot globalno podjetje privlačijo in skušajo zadržati talentirane posameznike in tako reflektirati raznolikost na bazo kupcev. Ker približno 60 odstotkov njihovih potnikov ni Britancev in ker ponujajo več kot 167 poti je pomembno, da njihovo osebje spoštuje druge kulture, jezike in obnašanja. Na ta način lahko ponudijo storitev, prilagojeno posamezniku. Zaposlovanje mešanice ljudi različnih porekel vodi do novih idej, novih načinov razmišljanja, inovacije in sposobnost sprejeti in odzvati se na spremembe učinkovito.

## **4.2. Zgodba o uspešnosti – Mitsubishi Heavy Industries**

Mitsubishi Heavy Industries na Japonskem je uveljavljeno podjetje s širokim razponom proizvodnih dejavnosti, kot so gradnja ladij, motornih vozil in letal.

Pred drugo svetovno vojno je Mitsubishi izgradil deset modelov vojnih letal za cesarsko vojsko in mornarico, ki so vključevali bombnike ter plavalna in bojna letala. Eden izmed modelov je bil znani A6M Zero-Sen, ki je zelo presenetil zaveznike, saj je bil boljši od vsega, kar so Združene države Amerike ali Velika Britanija imele v začetku vojne na Tihem Oceanu.

Po vojni je morala biti japonska industrija restrukturirana in je zato začela uporabljati opremo iz Združenih držav Amerike. Še pred vojno je raziskava o letalstvu na Japonskem bila vezana predvsem na vojsko, tako da ni bilo govora o gradnji trgovskega potniškega letala. Leta 1959 se je konzorcij japonskih inženirskih podjetij združil z namenom, da oblikuje in izdelava YS-11 turboprop: kratko potniško in prevozno letalo podjetja za gradnjo letal Nihon (NAMC) z omejenim številom sedežev – 60. Razen precej manjšega Mitsubishi MU-2 turboprop je bil to edini japonski trgovski letalski prevoz. Od takrat je Mitsubishi oblikoval in izdelal T-2 supersonic bojni bombnik za japonsko samoobrambno vojsko, Kawasaki pa je oblikoval vojno letalo C-1.

Japonsko industrijo je zelo zanimala vključitev v proizvodnjo trgovskih letal. Do leta 2000 sta bila dva glavna proizvajalca trgovskih letal – Boeing (ki je do takrat pripojil McDonnell Douglas) v Združenih državah Amerike in Airbus Industrie v Evropi. Konkurenca med njimi je bila močna.

Leta 1970 je bila načrtovana prodaja proizvodne linije Boeinga 737 Japonski, verjetno konzorciju, v katerem so bili združeni Mitsubishi, Kawasaki in Fuji, vendar ta prodaja ni bila uresničena. Mitsubishi je začel sodelovati z Boeingom v fazi oblikovanja Boeinga 747, in je do leta 1974 proizvajal dele za Jumbo jet, kakor so ga poimenovali. Do leta 1990 je Mitsubishi proizvajal približno 15 odstotkov komponent za manjši Boeing 767.

V poznih osemdesetih je Boeing začel oblikovati novo letalo, da bi izpolnil nišo med 767, ki je lahko prevozil do 290 potnikov 9000 kilometrov, in 747, ki je lahko prevozil komaj 500 potnikov 10000 kilometrov. Prvi model, oblikovan za novo letalo, je bil namenjen 350-400 potnikov in bi imel samo dva motorja. 777 naj bi bilo prvo letalo, ki bi lahko prevozilo dolge, tudi prekoceanske lete, tako da bi uporabljal le dva motorja, kar naj bi bilo bolj fleksibilno za uporabo in tudi ceneje.

Nemogoče je, da eno samo podjetje lahko izdelava moderno letalo. Zato obstaja povečana potreba po partnerstvih in večja vpletenost dobaviteljev. Delovni skupini za oblikovanje

Boeinga 777 je zelo pomagala računalniška tehnologija, ki jim je omogočila, da zgradijo virtualno letalo. Tako so lahko videli, kako se vsi deli letala ujemajo.

Japonsko gospodarstvo je dobro napredovalo do devedesetih, čemur je zelo pripomogel industrijski čudež po drugi svetovni vojni, saj so japonski proizvajalci električnih in motornih vozil uspešno prodirali na globalne trge. Tovarne so postavili celo v Veliko Britanijo in Združene države Amerike, kar je pomenilo, da so se morali soočiti s spornimi vprašanji glede raznolike delovne sile. Japonski višji menedžment se je zavedal možnih kulturnih ovir in je zato obvladal širitev na občutljiv način. Koncept celotnega obvladovanja kakovosti, po katerem je japonska industrija postala znana, je pravzaprav prinešen po letu 1945 iz Združenih držav Amerike. Japonska podjetja so postala znana tudi po visokem standardu in po zvesti delovni sili, ki pa je bila manj nagnjena k industrijskemu dejanju kot njihovi konkurentje.

Čeprav si je Japonska zelo želela biti popoln partner v projektu 777, je Boeing vztrajal, da ostane le podizvajalec. Eno od spornih vprašanj glede partnerstva je bilo varovanje informacij o blagovni znamki in Boeing svoje znanje in izkušnje varuje zelo skrbno.

Mitsubishi je imel pogodbo za proizvodnjo potniških vrat za 777. Vrata so ne le kritični izvedbeni del, ampak so bistvena za varnost, ker morajo zdržati pritisk, da bi zagotovili enak pritisk kot na tleh potnikom v atmosferi na 10.668 km. Leta 1974 je blizu Pariza izgubilo življenje 346 ljudi zaradi napake pri oblikovanju in neuspešnem popravilu zadnjih vrat za tovor turškega letalskega prevoznika DC 10. Mitsubishi je postal znan zaradi kakovosti vrat, ki jih je proizvajal, in je začel izdelovati tudi zadnja vrata za tovor za European Airbus Industrie A330/A340 serije.

Projekt 777 je bil tako obsežen, da Mitsubishi ni bilo edino podjetje, ki je sodelovalo z Boeingom. Deli za letalo so se izdelovali v Združenih državah Amerike in zunaj nje, in so jih potem pripeljali do sedeža Boeinga v Seattleu. Tabela 4 prikazuje raznolikost v proizvodnem programu.

Tabela 4: Raznolikost v proizvodnem programu

| Sestavni del                 | Država proizvodnje            |
|------------------------------|-------------------------------|
| Zunanji zaklopci             | Italija                       |
| Potniška vrata               | Japonska                      |
| In-spar rebra                | Japonska                      |
| Dvigala                      | Avstralija                    |
| Krmila                       | Avstralija                    |
| Motor (za prvo letalo)       | Vzhodni Hartford, Connecticut |
| Montaža mehaniziranih sparov | Wisconsin                     |
| Nekateri deli trupa          | Japonska                      |

Vir: Cartwright, 2002, str.74

Nadaljevanje tabele 4: Raznolikost v proizvodjalnem programu

| Sestavni del         | Država proizvodjanja |
|----------------------|----------------------|
| Merilec goriva       | Velika Britanija     |
| Nos letala           | Kansas               |
| Sistem za razvedrilo | Velika Britanija     |

Vir: Cartwright, 2002, str.74

Japonska podjetja so odgovorna za približno 20 odstotkov Boeinga 777.

Boeing 777 je od samega začetka projekta in postavljanja tima za oblikovanje sestavnih delov imel koristi od prisotnosti predstavnikov letalskih družb. Za potniška vrata je tim vključeval sodelovanje zaposlenih v Boeingu in Mitsubishiju pogosto prek video opreme in računalnika, da bi skupaj oblikovali virtualno letalo. Oblikovanje vrat je zapleteno zaradi mehanizmov, ki so potrebni za gladko in varno delovanje. Dejstvo je, da se vsak par vrat rahlo razlikuje od ostalih (na 777 so 4 pari potniških vrat) zaradi orisa okvira na letalu. Inženirji letala so nenaklonjeni vratom in oknom, ker pomenijo izreze v metalu in je pritisk lahko zelo nevaren. Leta 1950 je problem, zaradi katerega je prišlo do izgube dveh letal družbe Comet, bil prav v teh izrezih.

Tom Gaffney, vodja delovne skupine za oblikovanje potniških vrat, se je veliko časa zadrževal na Japonskem in tudi nekateri zaposleni v Mitsubishiju so šli v sedež Boeinga Seattlu. 25 odstotkov Gaffneyevih inženirjev je bilo iz Mitsubishija, kar je oblikovalo zanimiv in raznolik tim.

V takih projektih pogosto pride do problemov. Dostava potniških vrat za 777 je pogosto zamujala. V japonski družbi je način, na katerega nekoga oštevate, zelo pomemben, saj lahko prejemnik izgubi obraz. Prav tako je pomembno spoštovanje posameznikov v hierarhiji. Če v Združenih državah Amerike vodja izgubi živce in se potem opraviči, se bo sestanek nadaljeval. Tako obnašanje bi bilo zelo žaljivo na sestanku z Japonci. Odnos med Boeingom in Mitsubishijem je bil tak, da sta se obe strani potrudili razumeti kulturno poreklo drugega. Vodje v Boeingu so bili sposobni, da lahko izrazijo svoje mnenje in dosežejo svoje, ampak na vljuden način.

Boeing je uprabil enak pristop z ostalimi japonskimi dobavitelji, če je prišlo do problemov, in občutljivost, ki so jo pokazali, je bila nagrajena s še boljšimi odnosi in še večjo zavezanost projektu.

Pomembnost takih partnerstev ne sme biti zanemarjena. Japonska podjetja so morala pokriti približno 10 odstotkov od 3 bilijonov ameriških dolarjev začetnih stroškov, kar je bilo zahtevano za 777. Čeprav so si pravzaprav želeli 25-odstotni delež v projektu, je njihov izdatek še vedno bil velik, tako da lahko rečemo, da so bili pomembni igralci v zgodbi o 777.

Vrata so bila dostavljena v okviru zahtevanih specifikacij, proračuna in pravočasno. 7. junija leta 1995 je Boeing 777 letalske družbe United Airlines opravil svoj prvi let z londonskega letališča Heathrow v Washington DC.

Odnos med Mitsubishijem in Boeingom je le eden od primerov, kako raznoliki tim povezan s računalnikom in zavezanostjo, lahko premaga kulturno raznolikost z namenom izdelovati odličen proizvod.

#### **4.3. Intervju na temo raznolikosti**

Da bi čim boljše predstavila, kakšna so mnenja o raznolikosti in koristi le-te v podjetju, sem naredila pisni intervju s osebami, ki visoko cenijo raznolikost. Osebe, s katerimi sem naredila pisni intervju, so:

- **Paul Denham**, ustanovitelj in direktor britanskega podjetja Onestopclick – neodvisni posrednik med podjetji in ponudniki storitev informacijske tehnologije. Onestopclick ima vizijo ustvariti virtualno podjetje. Vsi zaposleni so povezani virtualno in so različnih porekel in kultur. Čeprav je Onestopclick majhno podjetje, je na dobri poti, da bo ustvarjal koristi iz raznolikosti.
- **Viral Patel** je finančni svetovalec v podjetju Ernst & Young v Londonu. Ernst & Young je svetovno znano revizorsko podjetje, ki ima podružnice v več kot 140 državah in več kot 103000 zaposlenih. Zelo se zavedajo koristi, ki jo imajo zaradi raznolikosti, saj so mnenja, da če se njihovi zaposleni trudijo doseči najboljše v sebi, imajo tudi kupci koristi od tega.
- **Ira Hollis** dela v svetovno znani nizozemski banki ABN Amro v Londonu. Banka priznava, da globalna prisotnost kulture ABN Amro banke odseva v raznolikosti njihove delovne sile. ABN Amro ima trenutno več kot 15 milijonov strank, 110000 zaposlenih in posluje v več kot 60 državah (ABN Amro, 2002, str. 2).

Vsakem intervjuvancu sem poslala različnima vprašanja s področja raznolikosti in njenega vpliva na uspešnost podjetja. Vsi trije so poslali odgovore, iz katerih lahko zaključim, da tudi sami cenijo raznolikost in se zavedajo pomembnosti le-te.

V nadaljevanju predstavljam njihove odgovore, razmišljanja in mnenja na vsako vprašanje iz intervjuja.

#### ***Kako bi definirali raznolikost in njeno vlogo pri poslovanju?***

**Paul Denham:** Raznolikost je zaposlovanje ljudi na osnovi njihovih sposobnosti in ne njihovega etničnega porekla.

**Viral Patel:** Raznolikost je veliko več kot le kultura ljudi. Segi dlje, na skupino spretnosti, delovno moralo in na to, da delamo stvari na različne načine.

**Ira Hollis:** Raznolikost je zame vse, kar je okoli mene, in moje delovno okolje (ljudje različnega porekla, spola, izobrazbe in rase). Zame pomeni tudi to, kako se jaz prilagam in kaj jaz in moj delodajalec delava, da dobimo najboljše iz kadra. Pomembno je, da lahko vsi prispevajo in bodo prispevali na osnovi svojih zaslug. V današnjem svetu se zdi, da živimo v strpnosti "globalne vasi" in kulturnega razumevanja in prilagajanja delovni sili, kar prinaša koristi podjetju in kupcem.

***Kdo bi po vašem mnenju moral biti odgovoren za raznolikost v podjetju?***

**Paul Denham:** Višji menedžment.

**Viral Patel:** Vsi bi morali spodbujati raznolikost. Ne bi smela biti omejena le na upravljanje s človeškimi viri. Vem, da so v nekaterih podjetjih bonusi menedžmenta povezani z doseganjem raznolike delovne sile.

**Ira Hollis:** Verjamem, da bi oddelek za upravljanje s človeškimi viri moral biti odgovoren za pobude, povezane z raznolikostjo. Posebna oseba ali delovna skupina bi morala prevzeti odgovornost (odvisno od velikosti podjetja in kulturno postavitevijo podjetja).

***Kaj mislite, da bi moral biti prvi dober korak podjetja, ki želi doseči boljšo raznolikost?***

**Paul Denham:** Revizija trenutnega osebja na osnovi etničnega porekla, starosti, spola. Potem postavljanje vprašanj, kako je nastala takšna mešanica. Potem analiza in ugotavljanje, kaj se lahko izboljša. Potem dejanje.

**Viral Patel:** Spodbujanje raznolikosti in aktivno reklamiranje podjetja kot raznolike organizacije. Mislim, da je očiten trud za doseganje raznolikosti kar pretenciozen, in da mora biti raznolikost vgrajena na občutljiv način.

**Ira Hollis:** Morali bi pretehtati naslednje (ne nujno v tem vrstnem redu):

- Ali je to globalno podjetje ali je kultura podjetja bolj tesno povezana s kulturo države, kjer je sedež podjetja? Dobro moramo razumeti cilje in strategijo podjetja.
- Kakšna je kultura znotraj podjetja? Na primer, ali obstaja nepisano pravilo, da bo tradicionalna angleška banka odsevala svojo kulturo na zaposlene in kupce, ki je drugačna od kulture ameriške ali nizozemske banke.
- Nekatera podjetja bodo spodbujala raznolikost, ostala bodo pa precej toga glede ljudi, ki jih zaposlujejo, in kulture, ki jo spodbujajo.

***Katere spretnosti bi vodje morali imeti, da bi se učinkovito soočili z raznolikostjo?***

**Paul Denham:** Spretnosti menedžmenta, poslušanja, pogajanja, prodajanja; morali bi biti dobro izobraženi, prepotovati veliko in govoriti več jezikov.

**Viral Patel:** Razumevanje kulturnih raznolikosti delovne sile in spodbujanje ukrepov povezovanja delovne sile brez škodljivih vplivov na poslovanje.

**Ira Hollis:** Dobro razumevanje samega podjetja in obsega, v katerem to podjetje deluje, geografskega in kulturnega okolja podjetja, sposobnost razumevanja raznolikosti (nasprotno ozkoglednosti) in sposobnost dobivanja koristi za zaposlene iz raznolikosti (skozi razumevanje njihovih potreb in kako zadovoljiti te potrebe tako, da koristijo podjetju – zadovoljen in srečen zaposleni bo dal vse najboljše od sebe za podjetje), sposobnost dobivanja koristi za kupce in podjetje iz raznolikosti.

### ***Kakšno je vaše priporočilo podjetjem glede zaposlovanja raznolike delovne sile?***

**Paul Denham:** Preučevanje virov, kje lahko najdemo potencialne kandidate. Podrobna revizija procesa zaposlovanja in analiza izidov.

**Viral Patel:** Naj se podjetje ne skuša izogibati raznolikosti. Zaposlovanje raznolike delovne sile bi moral biti naraven proces glede na sektor trga in večkulturno delovno silo v določenih geografskih območjih. Kot sem že omenil, se raznolikost ne nanaša le na kulturo, ampak tudi na spretnosti. Na primer, podjetje, ki posluje po vsej Evropi, bo neizogibno privleklo raznoliko delovno silo zaradi spretnosti obvladovanja tujih jezikov, ki je zahtevana za delovno mesto.

**Ira Hollis:** Nekatera podjetja načrtujejo zaposlovanje določenega števila ljudi različne barve in rase, da bi dosegla in/ali pokazala raznolikost. Ostala podjetja imajo drugačne načine. Na primer, znano je, da so nekatera področja poslovanja z bančnim vlaganjem bolj primerna za moško delovno silo, ker so bolj agresivni, kako zaslužiti denar za banko, in so boljši v soočanju s stresom, ki pride s takim delom.

Drug primer je ta, da nekatera podjetja zaposlujejo le ljudi, ki ustrezajo kulturi podjetja ali določenemu področju poslovanja. Možno je, da bodo kandidati, ki so izobraževani v zasebnih šolah, imeli prednost pred tistimi s podobnimi sposobnostmi, ampak izobrazbo javne šole. Nekatera podjetja so bolj tolerantna in bodo izbrala ljudi s potencialom, ki ga lahko uporabijo, da zadovoljijo potrebe podjetja skozi usposabljanje, ne glede na poreklo (npr. primere tega lahko vidimo na podlagi programov za diplomirance, ki jih izvajajo nekatera večja podjetja).

Verjamem, da bi podjetje moralo najti ravnovesje pri zaposlovanju. Morali bi razumeti, katere spretnosti potrebujejo in zaposlovati na osnovi sposobnosti kandidata, ne glede na spol, statistične cilje, verska prepričanja in poreklo.

### ***Kako naj podjetje zagotovi, da zadrži in pritegne raznoliko delovno silo?***

**Paul Denham:** Spodbujati zaposlene, da predlagajo ostale kandidate. Razviti mnenje o vrednosti zaposlenega v podjetju.

**Viral Patel:** Ne verjamem, da podjetje lahko izolira raznolike člane organizacije in si izmisli strategije za zadrževanje le-teh. Mislim, da je to dvosmerni proces in da morajo tudi zaposleni sodelovati z delodajalcem in politiko podjetja. Če podjetje pritegne svojo delovno silo na pošten način, potem ta vsebuje omenjeno sporno vprašanje.

**Ira Hollis:** Z razumevanjem katero, delovno silo skušajo pritegniti, razumevanjem njihovih potreb in delanje z njimi in ne zoper njih.

V podjetju, v katerem delam, imamo koordinatorja za raznolikost, ki dela s spornimi vprašanji, kot so vprašanja glede življenja/dela (tako da skuša predstaviti fleksibilno politiko dela). To omogoča delavcem, ki imajo družine, da prilagodijo svoje delovne ure tako, da lahko uravnovesijo življenje in delo na boljši način. Podpirajo pobude, povezane z etničnimi manjšinami, ženskami in telesno prizadetostjo. V našem podjetju imamo zdaj sobo za molitve, kjer lahko ljudje molijo v zasebnem okolju. Načrtujemo tudi predstaviti online program izobraževanja, kjer se bodo zaposleni imeli priložnost naučiti več o raznolikosti. Za vsako poslovno enoto so tudi ustanovili zastopnike raznolikosti.

### ***Kako izgleda naša prihodnost? Kako dolgo bo trajalo, preden raznolikost postane norma namesto obveznost?***

**Paul Denham:** Velika Britanija ima raznoliko delovno silo. London in ostala metropolitanska območja se razlikujejo od ostalih mest in vasi, kjer je prebivalstvo manj kulturno mešano in ima zato manj raznoliko delovno silo. Izobraziti moramo menedžment in pokazati poslovne koristi zaradi raznolikosti.

**Viral Patel:** Mislim, da bodo vedno obstajale različne stopnje prilagajanja raznolikosti zaradi mnogo razlogov, različnih mnenj in poslovnih potreb. Obstaja tudi sporno vprašanje doseganja pravega ravnovesja med privzemanjem boljšega in privzemanjem samo zaradi privzemanja. To se nanaša na zaposlenega kot tudi delodajalca. Obstajajo tudi drugi dejavniki, ki morajo biti pretehtani, kot so velikost in globalni doseg delodajalca. Večje podjetje bo neizogibno lažje pridobilo raznolikost kot manjše podjetje. Mislim, da bo raznolikost ostala kot vedno razvijajoča se definicija.

**Ira Hollis:** To je odvisno od tega, kje v svetu ima podjetje svoj sedež, kdo vodi in upravlja to podjetje (vlada, privatno ali delničarji). S povečano komunikacijo in tehnologijo veliko podjetij odpira podružnice v drugih državah, relocira delovanje delov podjetja v države kot so Indija, Kitajska in vzhodna Evropa. To pomeni, da bodo nekateri tipi raznolikosti morali

biti pretehtani in obvladani, da bi podjetje moglo delovati kot celota za doseganje ciljev, za zaposlene, interesne skupine in najpomembneje, za kupce.

## **SKLEP**

Raznolikost je pozitivna, saj prinaša nove ideje in izkušnje v organizacijo. Bolj pomembno je poznati in razumeti raznolikost posameznikov in z njimi ravnati pravično kot pa enako. Pravičnost ne pomeni ravnati z ljudmi z enakim merilom, ampak z občutljivostjo glede njihove kulture in druge različnosti.

Trenutno konkurenčno vzdušje v Evropi, kjer različne kulture sobivajo bolj kot v kateremkoli drugem predelu sveta, pomeni, da morajo podjetja na kulturno raznolikost gledati kot na priložnost in jo morajo izkoristiti za to, da bi pridobile organizacijsko učenje in povečano inovativnost.

Zaradi vse večje svetovne globalizacije je povečana potreba po sodelovanju ljudi različnih kultur, prepričanj in porekel. Ljudje ne živijo in ne delajo več na samotnem in omejenem trgu, ampak so zdaj del svetovnega gospodarstva s konkurenco na skoraj vsaki celini. Zaradi tega dobičkonosne in nedobičkonosne organizacije potrebujejo raznolikost, da bi postale bolj ustvarjalne in odprte za spremembe. Maksimiziranje in pridobivanje koristi od raznolike delovne sile je postalo pomembno sporno vprašanje menedžmenta danes. Ker bo obvladovanje raznolikosti vedno predstavljalo izziv, morajo vodje pridobiti spretnosti vodenja v večkulturnem okolju.

Razen jamstva, da predstavniki drugačnih ne bodo diskriminirani, pomeni priznavanje raznolikosti tudi razumevanje tega, kako vpreči razlike in podobnosti med ljudmi v korist posameznika, organizacije in družbe v celoti. Takšno upravljanje z raznolikostjo, ki vsem zagotavlja pravičnost in enakopravnost, ni le pravo ravnanje, ampak postaja tudi nujnost v našem kompleksnem svetu, ki se ves čas spreminja.

Še veliko let je do jasne in nedvoumne izkustvene podpore za mnenje, da se raznolikost delovne sile v organizacijah izplača. Vendar je logika uvajanja raznolikosti že zdaj jasna in prepričljiva in število zgodb o uspehu je začelo naraščati.

## LITERATURA

1. Black Charles H.: Culture's Effects on Organizations: The Cross-Cultural Challenges of Globalization. Hayward : California State University, 2001. 221 str.
2. Cartwright Roger: Managing Diversity. Oxford : Capstone Publishing, 2002. 157 str.
3. Richardson Bill, Gore Chris: Insights into management challenges: Reviews from the strategy gurus. Sheffield : Sheffield Hallam university Press, 1993. 270 str.
4. Wise Mark, Gibb Richard: Single market to social Europe. Harlow : Longman, 1993. 337 str.
5. Schröder Konrad: Aspects of European cultural diversity. London, New York : Routledge; Milton Keynes : Open University, 1995. 274 str.
6. European Research Network Conference: Managing cultural diversity: Implications for the EU integration. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, Inštitut za družbene vede, 2000. 81 str.
7. Lessem Ronnie: Management development through cultural diversity. London, New York : Routledge, 1998. 424 str.
8. Mahoney Jack: Teaching business ethics in the UK, Europe and the USA. London, Atlantic Highlands : Athlone Press, 1990. 204 str.
9. Harper Timothy: Cracking the new European markets. New York : John Wiley & Sons, Inc. USA, 1992. 278 str.
10. Berger Suzanne, Dore Ronald: National diversity and global capitalism. Ithaca, London : Cornell University Press, 1996.
11. Randlesome Collin et al.: Business cultures in Europe. Oxford : Heinemann, 1990. 319 str.
12. Musolff Andreas, Schäffner Christina, Townson Michael: Conceiving of Europe: Diversity in Unity. Aldershot, Brookfield : Dartmouth, 1996. 173 str.
13. ABN Amro: Diversity and the facts of life. London : The Grass Roots Group UK Limited, 2002. 68 str.
14. George F. Simons: EuroDiversity : A Business Guide to Managing Difference. Woburn : Elsevier Science, 2002.

## VIRI

1. Vir: Karen Lau et al.: Going Global: A business model for diversity management. Australian centre for international business. [URL: <http://www1.econ.unimelb.edu.au/acib/diverse/reports3bd.html>], 2001.
2. Wim Kok: Širitev Evropske unije: Dosežki in izzivi. Evropski komisij. [URL: [http://europa.eu.int/comm/enlargement/communication/pdf/report\\_kok\\_sl.pdf](http://europa.eu.int/comm/enlargement/communication/pdf/report_kok_sl.pdf)], 26.3.2003.
3. The Eurostat Yearbook 2004. [URL: [http://epp.eurostat.cec.eu.int/pls/portal/docs/PAGE/PGP\\_DS\\_YEARBOOK/PGE\\_DS\\_YEARBOOK\\_03/TAB1457139/KS-CD-04-001-EN-N\\_PART2.PDF](http://epp.eurostat.cec.eu.int/pls/portal/docs/PAGE/PGP_DS_YEARBOOK/PGE_DS_YEARBOOK_03/TAB1457139/KS-CD-04-001-EN-N_PART2.PDF)], 2004.

4. L. Greybe: Strategies for Diversity Management. Faculty of Business Cape Technikon. [URL: <http://www.up.ac.za/academic/soba/SAAPAM/vol36n3/greybe.pdf>], 2001.
5. Training & Development. [URL: <http://www.uscg.mil/diversity/diff.htm>], april 1993.
6. Gandz Jeffrey: A business case for diversity. The University of Western Ontario. [URL: [http://www.equalopportunity.on.ca/eng\\_g/documents/BusCase.html](http://www.equalopportunity.on.ca/eng_g/documents/BusCase.html)], 2001.
7. Tafoya Dennis: Guide for a Model Diversity Plan. Office of affirmative action compliance. [URL: <http://oaac.co.la.ca.us/ModelDiversityPlan.shtml>], 2000.
8. Mike Stimson: Ten recommendations for success in managing remote and virtual teams. Management Centre Europe. [URL: <http://www.mce.be/knowledge/81/31>], 2004.
9. Borgna Brunner: Bakke and Beyond: A History and Timeline of Affirmative Action. [URL: <http://www.infoplease.com/spot/affirmative1.html>], 12.12.2002.
10. Cendant Mobility, SHRM Global Forum: NFTC New Approaches to Global Mobility. Worldwide Benchmark Study. August 2002

# **PRILOGA**



## **Priloga 1: Pisni intervju – Paul Denham, Onestopclick**

### **Interview about Managing Diversity in European Companies**

In my thesis, I see workforce diversity as an opportunity and not as a problem. It is important that people in the company understand and accept other people's culture, behaviour, values and attitudes, because this will help them to better understand and satisfy the needs of their diverse customers, partners, suppliers etc. Managing diversity in companies can create a competitive advantage by increasing productivity, enhancing more effective decision-making, encouraging a broader range of ideas and providing for a larger capacity for creativity and problem-solving.

I would appreciate if you would share your views about the diversity by answering questions below.

Thank you for sharing your time and insights,

Kristina Orsic

Interviewee: \_\_\_\_\_ Paul Denham \_\_\_\_\_

Company: \_\_\_\_\_ OSC \_\_\_\_\_

**Q: How would you define diversity and its role in the business?**

A: Recruitment of people based on their abilities, not their ethnic background

**Q: Who, in your view, should be responsible for diversity in a company?**

A: Senior management

**Q: What do you think should be a good first step for a company that wants to achieve better diversity?**

A: Audit current staff in terms of ethnic background, age, sex. Then ask questions as to how this mix has arisen. Then analyse what could be improved. Then action.

**Q: What skills should leaders have in order to effectively deal with diversity?**

A: Management skills, listening skills, negotiating skills, selling skills, be well educated & travelled, language skills

**Q: How do you recommend a company tackle the recruitment of a diverse workforce?**

A: Review sources of candidates. Audit A to Z of recruitment process and analyse outcome

**Q: How does company ensure that it retains, better yet, engages diverse workforce?**

A: Encourage employees to refer other candidates. Develop the Company's Employee Value Proposition

**Q: How does our future look? How long will it take before diversity becomes a norm instead of an imperative?**

A: The UK has a diversss workforce. London and other metropolitan areas are different from the small towns and villages where there is less of a cultural mix and hence diverse workforce. We need to educate management and show the business benefits of diversification.

## **Priloga 2: Pisni intervju – Viral Patel, Ernst & Young**

### **Interview about Managing Diversity in European Companies**

In my thesis, I see workforce diversity as an opportunity and not as a problem. It is important that people in the company understand and accept other people's culture, behaviour, values and attitudes, because this will help them to better understand and satisfy the needs of their diverse customers, partners, suppliers etc. Managing diversity in companies can create a competitive advantage by increasing productivity, enhancing more effective decision-making, encouraging a broader range of ideas and providing for a larger capacity for creativity and problem-solving.

I would appreciate if you would share your views about the diversity by answering questions below.

Thank you for sharing your time and insights,

Kristina Orsic

Interviewee: Viral Patel

Company: Ernst & Young

#### **Q: How would you define diversity and its role in the business?**

A: Diversity is much more than just people's culture. It extends to skill sets, work ethics and different ways of doing things.

#### **Q: Who, in your view, should be responsible for diversity in a company?**

A: Everyone should encourage diversity. It should not just be limited to HR. I know in some companies management bonuses are linked to achieving a diverse workforce.

#### **Q: What do you think should be a good first step for a company that wants to achieve better diversity?**

A: Encourage diversity and actively promote themselves as a diverse organisation. I think an obvious drive for diversity is a bit pretentious, and it needs to be built in a sensible way.

#### **Q: What skills should leaders have in order to effectively deal with diversity?**

A: Understand the cultural differences of their workforce and promote measures to bridge them or integrate them without adversely impacting the business.

#### **Q: How do you recommend a company tackle the recruitment of a diverse workforce?**

A: Well as long as it is not going out of its way to avoid diversity, given the market sector and multicultural workforce in certain geographic areas it should be a naturally drawn

process. Again in my view diversity is not just cultural, it is also skill based. Eg a pan European firm may inevitably draw a diverse workforce due to the linguistic skills required for the job.

**Q: How does company ensure that it retains, better yet, engages diverse workforce?**

A: I do not think that a company can isolate diverse members of its organisation and devise strategies to retain them. It is a two way process and the employees must engage with the employer and its business policies too. I think if a company engages its workforce in a fair manner, it encompasses the above issue.

**Q: How does our future look? How long will it take before diversity becomes a norm instead of an imperative?**

A: I think there will always be varying levels of adaptation of diversity for numerous reasons, both in terms of mindsets and business needs. There is also an issue of striking the right balance between adopting for the better and adopting for the sake of adopting. This applies to both the employer and employee. There are also other factors to consider such as size and global reach of employers. A larger company may inevitably on the basis of demographics capture diversity as opposed to a smaller company.

I think it will remain as an ever evolving definition as to when has a firm achieved diversity.

### **Priloga 3: Pisni intervju – Ira Hollis, ABN Amro**

#### **Interview about Managing Diversity in European Companies**

In my thesis, I see workforce diversity as an opportunity and not as a problem. It is important that people in the company understand and accept other people's culture, behaviour, values and attitudes, because this will help them to better understand and satisfy the needs of their diverse customers, partners, suppliers etc. Managing diversity in companies can create a competitive advantage by increasing productivity, enhancing more effective decision-making, encouraging a broader range of ideas and providing for a larger capacity for creativity and problem-solving.

I would appreciate if you would share your views about the diversity by answering questions below.

Thank you for sharing your time and insights,

Kristina Orsic

Interviewee: Ira Hollis

Company: ABN AMRO

#### **Q: How would you define diversity and its role in the business?**

A: Diversity to me is what is around me in my working environment (people from different backgrounds, sex, education and race). Also, to me diversity is about how am I seen to fit in this big picture and what am I and my employer doing to achieve the best out of it. Diversity is important as everyone can and will contribute based on their own merit. In today's world where it seems we live in a 'global village' tolerance and cultural understanding and adaptability within workforce can benefit business and its customers.

#### **Q: Who, in your view, should be responsible for diversity in a company?**

A: I believe that initiatives related to diversity should be co-ordinated by the Human Resources department. Alternatively, a separate person/team should take the responsibility (depending of the size and cultural set up of the company).

#### **Q: What do you think should be a good first step for a company that wants to achieve better diversity?**

A: They should consider following (in no particular order):

Is this a global company, or is the company culture more closely linked to the culture of the country where the main operation is (or the headquarters)? That is, there should be a good understanding of company's objectives and strategies.

In line with this, what is the culture within the company? For example, is there an unwritten rule that if this bank is a traditional English bank it will reflect the culture on its employees and customers which is different to that of an American or Dutch bank.

Some companies will promote diversity where others will be more rigid in the type of people they employ and the company culture they support and promote.

**Q: What skills should leaders have in order to effectively deal with diversity?**

A: Good understanding of the company itself and the scope it operates in, geographical and cultural environment of the location of the company, ability to understand the diversity (as opposed to being narrow minded) and ability to make diversity work for the employees (through understanding their needs and how those needs can be catered for and in the same time make them work for the business – happy employee will give their best back) and customers themselves as well as the company as a whole.

**Q: How do you recommend a company tackle the recruitment of a diverse workforce?**

A: Some companies have target numbers of people of different colour and race they will employ in order to achieve and/or display diversity. Other companies are driven by other ways.. For example it is perceived that some areas of investment banking business are more appropriate for men workforce because they are more aggressive in making money for the bank and are seen as better fit to cope with the pressure that comes with the job.

Another example is that some companies will only recruit people that 'fit' to that company's (or indeed particular area of business) culture. That is, candidates educated in traditional public schools may have advantage over persons with similar ability but education from the state school. Alternatively, some companies are more 'tolerant' of the background and will select people with potential that can be tailored to their needs through training regardless of the cultural background (e.g. some of this can be seen through graduate programmes that some larger companies run).

I believe that company should find the balance when recruiting. They should understand the skillset they need and recruit based on candidate's ability as opposed to sex, race, statistical targets, religious beliefs or un/privileged background.

**Q: How does company ensure that it retains, better yet, engages diverse workforce?**

A: Through understanding what workforce they are attracting, understanding their needs and working with them and not against them.

In company where I work we have a Diversity Co-ordinator who looks at issues such as work-life balance (by introducing a flexible working policy). That enables employees with families to adjust their working hours so that they can better balance family and working life. They are sponsoring initiatives relating to Ethnic Minority, Women and Disability. In our company we now have a Prayer room where people can pray in a private environment.

They are planning to introduce an online education program where employees can learn more about Diversity. And also they established Diversity Representatives in every Business Unit.

**Q: How does our future look? How long will it take before diversity becomes a norm instead of an imperative?**

A: This depends on where in the World the company is located. Who is it run and driven by (Government, private or shareholders). With the increased communication and technology, many companies for example are offshoring and outsourcing parts of their business to places like India, China and Eastern Europe. This in itself means that some type of Diversity will need to be considered and managed in order for the company to function as a whole for its goals, employees, shareholders and most importantly customers.