

Listina raznolikosti kot orodje za promocijo upravljanja raznolikosti

univ. dipl. psihologinja, Barbara Zupančič
Dobrovita d.o.o.
projektna pisarna
Tbilisijska ulica 87, 1000 Ljubljana
raznolikost@dobrovita.com

Povzetek

Evropske Listine raznolikosti so ena izmed aktualnih evropskih iniciativ za promocijo raznolikosti, s ciljem spodbuditi organizacije (gospodarske, javne, nevladne), ne glede na velikost, k promociji, implementaciji in razvoju politik raznolikosti znotraj organizacij. Prva listina raznolikosti je nastala na pobudo podjetij v Franciji. Danes na evropski in nacionalni ravni združujejo podjetja, NVO in javne institucije, ki prepoznavajo, sprejemajo, spoštujejo in vključujejo raznolikost kot potencial, ki predstavlja orodja inovativnosti za trajne rešitve organizacij. V Sloveniji so se v letu 2017 pričele aktivnosti za vzpostavitev slovenske listine raznolikosti, ki bo osemnajsta po vrsti v Evropski Uniji.

Ključne besede: raznolikost, Listina raznolikosti, nediskriminacija, enakost, upravljanje raznolikosti

The charter on diversity as a tool promoting diversity management

Abstract: The European Diversity Charters belong to the actual European initiatives for diversity promotion. They are aimed at encouraging the organizations /businesses, public, NGOs) irrespective of their size - to promote, implement and develop diversity policies inside organizations. The first Diversity Charter resulted from the initiative of companies in France. Today, on the European and national levels these Charters connect companies, NGOs and public institutions who recognize, accept, respect and include diversity as a potential presenting tools of innovativeness and durable organizational solutions. In 2017, activities started in Slovenia aimed at establishment of the Slovene Diversity Charter; it will be the 18th in the EU.

Key words: diversity, Diversity Charter, non-discrimination, equality, diversity management



1 Uvod

Evropska komisija navaja, da implementacija politike raznolikosti znotraj organizacij vpliva na krepitev kulturnih vrednot znotraj organizacije, povečuje ugled organizacij, predstavlja pomoč pri pritegnitvi in zadržanju visoko kvalificiranih zaposlenih, izboljšuje motivacijo, učinkovitost ter odnose med zaposlenimi (EC, Stroški in koristi raznolikosti, 2003).

V Poročilu Evropske komisije, Generalnega direktorata za pravosodje (EC, 2014) EC ugotavlja tudi, da upravljanje raznolikosti ne le povečuje inovativnost samih organizacij, temveč prispeva k obvladovanju tveganj revščine, staranja prebivalstva, rešuje probleme nezaposlenosti mladih ter pospešuje inovativnost in prilagodljivost pri iskanju trajnih rešitev Evropske Unije.

Aktualni globalni trendi ter trendi v evropskih podjetjih nakazujejo, da podjetja trenutno raznolikosti posvečajo veliko pozornosti, saj pričakujejo vlaganja v kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne priložnosti, kar jim odpira nove trge ter večjo prisotnost na že obstoječih.

V kontekstu zgoraj naštetega je Evropska komisija, Generalni direktorat za pravosodje, leta 2010 vzpostavil Platformo Listin raznolikosti z namenom izmenjave izkušenj ter dobrih praks posameznih držav na področju upravljanja raznolikost, z namenom razvoja skupnih orodij ter kot platformo, ki pomaga vsem, ki nameravajo Listino raznolikosti sprejeti v svojih državah. Generalni direktorat za pravosodje je prevzel vlogo koordinatorja evropskih Listin raznolikosti.

2 Raznolikost v organizaciji

2

Koncept raznolikosti se nanaša na raznolikost ljudi, ki sestavljajo podjetje. Vsak posameznik je edinstven, hkrati pa ima tudi nekaj skupnega z drugimi posamezniki. Pojem raznolikosti se nanaša na strpnost, spoštovanje in upoštevanje, ki ga podjetje kaže v odnosu do vsakega posameznika.

V zadnjih desetletjih so se evropska podjetja soočila z večjim številom zaposlenih žensk, pripadnikov manjšin, migrantov, starejših ljudi in različnih narodnosti. Postopoma je spreminjati sestava delovne sile, kar postaja očitno tudi na najvišjih ravneh menedžmenta.

Pojav teh skupin kot strank in kupcev prav tako predstavlja nov izziv. Vedno večja raznolikost potreb potrošnikov zahteva bolj ustvarjalne strategije zadržanja delavcev in produktno inovativnost (Upravljanje raznolikosti v podjetju, 2015).

Danes pa vse večji pomen dobiva drug pomislek: Bolj raznolika delovna sila lahko poveča učinkovitost podjetja in doseganje ciljev. Dviguje moralo, prinaša boljši dostop do določenih segmentov trga in povečuje produktivnost. (Keil in drugi, 2007)

Skladna politika raznolikosti bo ustvarila vključujoče okolje in vsem zaposlenim dala možnost, da se počutijo vključeni, spoštovani in cenjeni. To pomeni, da se politika upravljanja s človeškimi viri osredotoča na prepoznavanje in spoštovanje posameznikovih spretnosti in ne na posameznikove značilnosti, ki so lahko razlog za diskriminacijo. Direktive EU o nediskriminaciji prepoznajo šest razlogov za zaščito, kar pomeni šest individualnih



značilnosti, na katerih ne sme temeljiti različnost obravnave: spol, spolna usmerjenost, invalidnost, starost, veroizpoved ali prepričanje, rasno ali etnično poreklo.

Raznolikost v podjetju je nujni sestavni del splošne strategije podjetja, poleg etike, raznolikost v podjetju prispeva k izboljšanju ekonomske konkurenčnosti. Raznolikost je torej predvsem konkurenčna prednost, da ustvarja dodano vrednost. (Hajjar, Hugonet, 2015)

2.1 Prednosti upravljanja raznolikosti

Upravljanje raznolikosti prinaša tako organizacijam kot tudi družbi kot celoti številne prednosti trajnega značaja. Prvotni pomen upravljanja raznolikosti je sledenje zakonodajnim obveznostim držav članic Evropske Unije. Diskriminacija je prepovedana tako v evropskem pravnem redu kot tudi v nacionalni zakonodaji posameznih držav članic. Evropske direktive o nediskriminaciji prepoznavajo 6 osnovnih individualnih značilnosti, na podlagi katerih se ne smejo razlikovati: spol, spolna orientacija, invalidnost, starost, vera ali prepričanje, rasna ali etnična pripadnost. Z upoštevanjem direktiv organizacija zadosti zakonodaji, socialni pravičnosti in zavezi družbeno odgovornega podjetništva ter se izogne morebitnim sodnim postopkom in odškodninam.

Vse več organizacij se zaveda, da upravljanje raznolikosti krepi njihovo ekonomsko uspešnost. Na eni strani politika raznolikosti omogoča optimizacijo upravljanja s človeškimi viri. Organizacija na tak način razširi svoj bazen zaposlovanja in tako privablja ter zadržuje najboljše talente. Strateško prednost raznolikosti je mogoče doseči le, če zaposleni lahko prispevajo ves svoj talent, sposobnosti in znanja, torej, če obstajajo pogoji za polno izpolnitev potenciala vseh zaposlenih (Jahar, Hugonet, 2015). Je tudi učinkovita metoda za zmanjševanje izgub zaradi bolniške odsotnosti, odliva in fluktuacije delovne sile (Keil in drugi, 2007).

3

Raznolika in vključena delovna sila je vir večje inovativnosti in ustvarjalnosti. Inovativna podjetja načrtno uporabljajo raznolike kadre za reševanje problemov. Delovna sila je bolj razgledana, sposobna komunikacije iz različnih zornih kotov, zagotavlja boljše pogajalske sposobnosti ter argumentacijske pozicije. Večja razgledanost vodi v večjo prilagodljivost, zalogo večjega razpona rešitev za organizacijske težave, ponudbo, storitve. Zaposleni z različnim ozadjem prinašajo individualne talente, ideje in predloge, ki zvišujejo učinkovitost in prilagodljivost trgu. (Greif, 2009).

Raznolikost omogoča odpiranje novih trgov, saj zaposlovanje velikega števila različnih ljudi omogoča širitev znanj, omrežij in izkušenj, ki so na voljo organizaciji. Zaposleni iz različnih okolij so namreč bolj sposobni komunicirati z mrežo strank, ki je tudi sama raznolika. Ta dodana vrednost razlikuje podjetja na trgu in ga postavlja pred konkurente (Hajjar, Hugonet, 2015).

Politika raznolikosti olajšuje splošno organizacijsko prilagodljivost. Raznolikost namreč zagotavlja večjo mentalno prilagodljivost organizacije: več različnih profilov, več različnih reakcij na spremembe in tako dopolnjevanje drug drugega. Organizacija je na tak način bolj zaščitena pred skupinskimi reakcijami v smislu homogenih negativnih odporov na spremembe v organizacijah. V heterogenih skupinah se vzpostavijo raznolika mnenja, kar poveča fleksibilnost, sposobnost za napredek in na koncu boljši ekonomski izid.



Politika raznolikosti krepi ugled organizacije. Ker vpliva na večjo ekonomsko uspešnost, na razvoj bolj privlačne podobe ter na razvoj raznolikih produktov in storitev ter poudarja pozitivne vrednote, kot so vključenost, spoštovanje in cenjenje različnosti. Na tak način pred konkurenti izstopa, deležniki pa svoje poslovne partnerje raje izbirajo med tovrstnimi podjetji.

Politika raznolikosti izboljšuje organizacijsko kulturo podjetja, ker promovira pozitivne vrednote (vključenost, odprtost, spoštovanje različnosti, družbeno odgovornost ...), kar spodbuja boljše počutje zaposlenih, skupno organizacijsko kulturo, pozitivno podobo in ugled. Nasprotno pa ima nedelovanje na tem področju tako notranje kot zunanje posledice (konflikti, slab ugled organizacije, slabša ekonomska uspešnost ...).

Nenazadnje je upravljanje raznolikosti pogled naprej, saj predvideva demografske in organizacijske spremembe. Upošteva dejstvo staranja prebivalcev, kar je ena od največjih socialnih in ekonomskih sprememb 21. stoletja. Gre za več desetletij prisoten trend, katerega vpliv bomo čutili v prihajajočih letih. Do leta 2025 bo več kot 20 % Evropejcev starejših od 65 let. Evropsko prebivalstvo tudi postaja bolj etnično raznoliko. Povečevanje deleža žensk na trgu dela, nedavni trendi zviševanja deleža žensk na vodilnih mestih je tudi nekaj, o čemer je potrebno razmišljati. Organizacijske spremembe, ki so posledica zunanjih pritiskov (deležnikov, kot npr. pogodbenikov in tudi pritiskov s strani države) vpliva na to, kako bodo podjetja poslovala v prihodnosti. Ključ do lažjega soočanja in obvladovanja teh pritiskov je organizacijska fleksibilnost, odzivnost in prilagodljivost organizacije.

3 Kaj je Listina raznolikosti?

Listine raznolikosti so ena izmed aktualnih prostovoljnih evropskih iniciativ raznolikosti, s ciljem spodbuditi organizacije (zasebne, javne) k promociji, implementaciji ter razvoju politike raznolikosti znotraj organizacij.

4

Listina je kratek dokument, ki sestoji iz načel, ki jim organizacija v svojem delovanju sledi pri promociji raznolikosti, nediskriminacije in enakih možnosti na delovnem mestu. Vsako besedilo Listine je prilagojeno nacionalni kulturi posamezne države kot tudi njenim specifičnim prioritetam in izzivom. Skladno s tem imajo lahko Listine raznolikosti organizacijo, strategijo in besedilo, ki se nekoliko razlikujejo glede na potrebe države.

Spodbuja delodajalce – ne glede na velikost njihove strukture, ki želijo delovati proti diskriminaciji in spodbujajo raznolikost v okolju podjetja, tako znotraj kot zunaj, da podpišejo ta kratek dokument. Podpis Listine se predlaga tudi javnim ustanovam in združenjem, ki prav tako želijo spodbujati enake možnosti.

Podpis je prostovoljen in omogoča dostop do orodij (vodniki, usposabljanja, itd.), ki so na voljo podjetju, da lahko razvije dosledno in učinkovito politiko raznolikosti.

Načela Listine se nanašajo na razvoj organizacijske kulture, ki temelji na enakih možnostih, spoštovanju, sprejemanju in vključevanju raznolikih zaposlenih, na ustvarjanje raznolikega in vključujočega delovnega okolja, na upoštevanje in širitev načel raznolikosti na vseh ravneh organizacije, prepoznavanju raznolikih strank ter širjenju in komuniciranju vrednote raznolikosti tudi izven lastnih organizacij.



3.1 Evropske Listine raznolikosti

Prva Listina raznolikosti je nastala na pobudo podjetij v Franciji leta 2004. Danes na evropski in nacionalni ravni združujejo podjetja, NVO in javne institucije, ki prepoznavajo, sprejemajo, spoštujejo in vključujejo raznolikost kot potencial, ki predstavlja orodje inovativnosti za trajne rešitve organizacij. Trenutno je nacionalne listine vzpostavilo 18 evropskih držav, ki združujejo preko 7000 podpisnikov ter 13 milijonov zaposlenih. Vsako leto se pridruži 500 do 600 novih podpisnikov (Hajjar, Hugonet, 2015). V letu 2017 se pod okriljem Francoske listine in Evropske platforme vzpostavljajo še slovenska, hrvaška in romunska listina raznolikosti.

Sicer so listine medsebojno neodvisne, razlikujejo se po prioritetah delovanja, kar pogojuje nacionalni kontekst ter njihove podporne organizacije.

Listine raznolikosti, ki so nastale v Evropi, imajo nekatere skupne cilje, kot npr. ozavešanje o pomenu raznolikosti ter njenih socialno-ekonomskem učinku, združujejo raznolike zainteresirane deležnike v boju proti diskriminaciji, k upravljanju raznolikosti spodbujajo predvsem mala in srednja podjetja, saj predstavljajo 98% podjetij v Evropi. Evropske Listine nudijo podporo podpisnikom, da bi dosegli tri ključne cilje in sicer produktivnost in učinkovitost, kakovost življenja z dobrim družbenim standardom za evropske državljane ter skladnost z evropskimi direktivami in lokalno zakonodajo o nediskriminaciji. Koordinatorji Listin razvijajo skupna podpora orodja za podpisnike pri izvajanju politike vključevanja in spodbujanju raznolikosti ter omogočajo izmenjavo dobrih praks z drugimi člani platforme.

3.2 Listina raznolikosti Slovenije

5

Slovenska Listina nastaja pod okriljem najstarejše Francoske listine ter Evropske platforme, v okviru projekta I.D.E.A.S. (Innovation.Diversity.Economy.Awareness.Success.). Launching Diversity Charters in Slovenia, Croatia and Romania. Projekt sofinancira Evropska komisija, Generalni direktorat za pravosodje in potrošnike, v okviru programa za pravice, enakost in državljanstvo. Glavni cilj projekta je vzpostaviti 3 nove Listine raznolikosti v Sloveniji, Romuniji in na Hrvaškem ter razviti podpora orodja za učinkovito implementacijo politike raznolikosti v organizacijah. Slovenska listina je del regionalnega projekta, ki ga vodi Dobrovita d.o.o.. Projekt bo, poleg slovenske, vzpostavil tudi Listino raznolikosti na Hrvaškem ter v Romuniji. Slovenska Listina nastaja pod okriljem slovenskega partnerstva, ki ga sestavljajo partnerji Šentprima in SKUP ter pridruženi partnerji ZDS, MDDSZ, CNVOS, ZIZRS.

4 Zaključek

Listine raznolikosti so ene izmed najbolj aktualnih prostovoljnih evropskih iniciativ na področju upravljanja raznolikosti. Lahko bi rekli, da gre za koncept, ki izhaja iz pozitivne psihologije, saj se zagovarja pozitiven prostovoljni pristop k upravljanju raznolikosti. Znotraj organizacij se ne vpeljuje standard, temveč se spodbuja k pozitivnemu delovanju v skladu z vrednotami raznolikosti, vključenosti in enakosti. Vsi načrtovani ukrepi so v kontekstu podpisne organizacije, z namenom boljše prilagodljivosti tržnim spremembam ter z namenom promocije enakopravnega vključevanja v delo. Podpis Listine je korak k dolgoročnemu procesu. Sam po sebi pristop, ki ga vpeljuje Listina raznolikosti, vabi in združuje tiste organizacije, ki verjamejo in želijo delovati v smeri enakosti, vključenosti in raznolikosti, ker



razumejo, da koncept raznolikosti prinaša resnično trajne rešitve za organizacije. Skeptiki bi lahko podvomili v resnično zavzetost organizacij pri implementaciji politike raznolikosti po podpisu Listine. Kljub temu gre za napredni pristop, ki ne temelji na odkrivanju napak znotraj podjetij, ki ne vzpostavlja standarda, temveč zagovarja dejstvo, da so organizacije žive strukture. Spodbuja se odkrivanje trenutnih notranjih potreb organizacij, iskanje njene notranje motivacije za upravljanje raznolikosti ter k delovanju v kontekstu organizacije. S tem se omogoči dobra osnova za razvoj ukrepov, ki so v skladu s trenutnimi potrebami organizacije. Glede na to, da se v Sloveniji Listina raznolikosti šele vzpostavlja, bi bilo v prihodnosti v slovenskem prostoru zanimivo narediti raziskavo, ki bo pregledala kvalitativne in kvantitativne učinke, ki so posledica implementacije načel Listine raznolikosti znotraj organizacij.

Reference

- European Commission (2005) *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities ISBN 92-79-00239-2.
- ŠKUC – LL (2009): *Dobre prakse v Sloveniji – Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju*. Ljubljana.
- Evropska komisija (2015). *Practical guide to launch and implement a Diversity Charter*. Bruselj.
- Greif, T. (2009). *Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju – Smernice za delodajalce in sindikate*. Ljubljana: Društvo ŠKUC.
- NIWG-W (2015). *Managing workplace diversity: a toolkit for organisations*. Singapore.
- ŠENTPRIMA (2015). *Upravljanje raznolikosti v podjetju. Kako zgraditi vključujoče in harmonično delovno okolje*. Ljubljana.

