



UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI V ZAPOSLOVANJU

**SMERNICE ZA
DELODAJALCE IN
SINDIKATE**



**RAZNOLIKOST V ZAPOSLOVANJU
DIVERSITY MANAGEMENT**

**UPRAVLJANJE
RAZNOLIKOSTI
V ZAPOSLOVANJU**

**SMERNICE ZA
DELODAJALCE IN
SINDIKATE**

PROGRESS. Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju.

Program podpira Generalni direktorat za zaposlovanje, socialne zadeve in enake možnosti Evropske komisije. Program sofinancira Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije.

Vsebina dokumenta ne odraža nujno stališč in mnenja Evropske komisije.




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO
IN SOCIALNE ZADEVE
Kotnikova 5, 1000 Ljubljana
www.mdds.gov.si, e: gp.mdds.gov.si

Za raznolikost



Proti diskriminaciji

www.stop-discrimination.info

Besedilo: Tatjana Greif
Strokovni pregled: Lučka Böhm, Andreja Toš Zajšek,
Goran Lukič, Maja Skorupan.
Izdajatelj: Društvo ŠKUC
Oblikovanje in stavek: Barbara in Žiga Predan
Tisk: Stane Peklaj
Ljubljana 2009

KAZALO

7 Uvod

9 I. Kaj je raznolikost?

Sestava raznolikosti

Raznolikost - vzrok za diskriminacijo

Tipologija diskriminacije

Zaviralni dejavniki

17 II. Kaj je upravljanje raznolikosti?

Zgodovina pojma

Poslovni razlogi za raznolikost

Ekonomska logika

Odprti umi, odprti trgi

Vloga sindikatov

Delavski razred ni homogen

Pogajanja za raznolikost

Prednosti in koristi za vse

34 III. Ovire

Predsodki in stereotipi

Starost

Mladi

Zdravje in kondicija

Zgodnja upokožitev

Ukrepi

Razvoj produktov za prikrajšane skupine

Invalidnost

Status invalida

Zaposlovanje hendikepiranih

Kvotni sistem

Ukrepi

Razvoj produktov za prikrajšane skupine

Rasa in etničnost

Avtomatizem negativnih stereotipov

Ukrepi

Spolna usmerjenost

Številke govorijo

Ukrepi

Razvoj produktov za prikrajšane skupine

Veroizpoved

Multireligiozna skupnost

Ukrepi

Spol in spolna identiteta

Spolna neenakost

Multipla diskriminacija

68 IV. Implementacija politik raznolikosti

Delovna skupina in ocena stanja

Načrt za politiko raznolikosti

Izvedba načrta

Pridobivanje kadrov

Raznoliko delovno mesto

Novi trgi

Promocija in ugled

Usposabljanje

Vrednotenje

Principi upravljanja raznolikosti

82 V. Zakonodaja

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)

Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja
(ZUNEO)

Kazenski zakonik RS (KZ-1)

Zaposlovanje hendikepiranih

Zaposlovanje Romov

Evropska direktiva o rasni in etnični enaki obravnavi

Evropska direktiva o enakosti v zaposlovanju

93 Koristni naslovi

94 Izbrana literatura

96 Kratice

UVOD

Pričujoča izdaja je rezultat sodelovanja med Zvezo svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS), Združenjem delodajalcev Slovenije (ZDS) in društvom Študentski kulturni center (ŠKUC) v okviru programa Evropske unije PROGRESS. Ponuja konceptualni okvir in praktična upravljalna orodja za politiko raznolikosti in enakih možnosti v zaposlovanju in na trgu dela. Namenjen je vsem, ki jih zanima vključevanje različnih skupin v zaposlovanje. Spodbujati želimo delodajalce, sindikalna združenja in druge akterje na področju zaposlovanja k razvoju aktivnih pristopov k raznolikosti ter upoštevanju prednosti raznolike delovne sile.

Priročnik nadgrajuje vsebine protidiskriminacijskih politik na trgu dela in zaposlovanja z modelom upravljanja raznolikosti v zaposlovanju z najnovejšimi pristopi na tem področju v smeri trajnostne sistemske rešitve oziroma kot celostno upravljalno orodje za obvladovanje spreminjajočih se demografskih pogojev na trgu delovne sile. Izpostavljene teme so starost, invalidnost, rasa in etničnost, spolna usmerjenost ter veroizpoved*. Vključili smo tudi horizontalne kategorije spola, spolne identitete in multiple diskriminacije.

Projekt **Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju** (www.raznolikost.org) je nadgradnja in krepitev sodelovanja med področjem civilnega in socialnega dialoga, ki smo ga kot uresničevanje načel inovativnosti in trajnosti zasnovali v programu EQUAL (2005-2007). Glavna dodana vrednost upravljanja z raznolikimi družbenimi skupinami v zaposlovanju je lahko dosežena skozi kadriranje, razvoj in ohranjanje raznolike, talentirane in kvalitetne delovne sile, brez izgub zaradi zaviralnega faktorja diskriminacije in izključevanja prikrajšanih skupin. Uvedba argumentiranega, praktično uporabnega modela za upravljanje človeških virov, prenosljivega za vse vidike enakih možnosti in vse panoge zaposlovanja, je še zlasti pomembna v luči gospodarske krize in recesije, ko se situacija na trgu delovne sile zaostrojuje in se zvišuje tveganje za kršitve in nespoštovanje pravic.

* Predpisane prioritete Evropske komisije.

Poleg socialnih partnerjev želimo nagovoriti druge ciljne javnosti: ministrstva in vlado Republike Slovenije, Državni zbor in Državni svet, organe za enake možnosti, Ekonomsko socialni svet, delovna sodišča in delovne inšpekcije v Sloveniji, Zavode Republike Slovenije za zaposlovanje, agencije za zaposlovanje, interesna združenja za razvoj kadrov, oblikovalce politik, nevladne organizacije, Evropski ekonomsko socialni odbor ter druge evropske institucije ter širšo zainteresirano javnost.

V Sloveniji se koncept upravljanja raznolikosti še ne izvaja, zastavlja se dvom o smotrnosti upravljanja raznolikosti. Tako kot preostale Evrope se tudi Slovenije tičejo nagle spremembe na trgu delovne sile in globalizacija poslovanja, ki terjajo ustrezne prilagoditve. Raznolikost je sestavni del naših podjetij in trga dela, v prihodnje bo še naraščala. Podjetja in vodstva podjetij se morajo vključevati v globalni trg, ki to metodo že pozna. Zahodna podjetja že dve desetletji uspešno izvajajo politike raznolikosti, zlasti z vidika poslovnih prednosti. Z vidika socialne pravičnosti in zaščite pravic delavcev se v upravljanje raznolikosti vključujejo sindikalna gibanja.

Upravljanje raznolikosti je izvorno delodajalski koncept. Posebnost našega programa je, da na istem bregu združuje delodajalce in delojemalce, saj gre za vsebine, ki zadevajo oboje. Vsa področja politike raznolikosti v zaposlovanju zadevajo tako delodajalce kakor tudi sindikate, saj je spoštovanje enakih možnosti za vse, ne glede na razlike med ljudmi, ena od prioritetenih nalog v luči spoštovanja zakonskih predpisov, socialne pravičnosti, zaščite pravic delavcev in poslovnega uspeha. Zato smo razvili skupne smernice; upravljanje raznolikosti v zaposlovanju je namreč sredstvo, ki delodajalcem lahko pomaga do poslovne uspešnosti, hkrati pa je tudi sredstvo zastopanja interesov delavcev in pogajalskih pobud sindikatov.*

*Informacija Evropske komisije: Finančno podporo zagotavlja Program Evropske Skupnosti za Zaposlovanje in Socialno Solidarnost (2007-2013). PROGRESS je bil ustanovljen kot finančna podpora implementaciji ciljev Evropske unije na področju zaposlovanja in socialnih zadev, kot določa Socialna agenda, s čemer prispeva k uresničevanju ciljev Lizbonske strategije. Ciljna skupina sedemletnega programa PROGRESS so vsi deležniki, ki lahko pripomorejo k oblikovanju in razvoju ustreznih in učinkovitih politik ter zakonodaje na področju zaposlovanja in socialnih zadev v EU-27, EFTA-EEA in v državah kandidatkah. Poslanstvo programa PROGRESS je krepiti prispevek EU pri podpori državam članicam v prizadevanjih za odpiranje novih in boljših delovnih mest in izgradnji bolj kohezivne družbe. Za doseg tega bo PROGRESS pomagal pri: analizi in svetovanju glede razvoja politik v vsebinskih okvirih programa PROGRESS; monitoringu in poročanju o implementaciji zakonodaje in politik EU v vsebinskih okvirih programa PROGRESS; promociji prenosa politik, znanj in podpore med državami članicami o ciljih in prioritetah; primerjavi pogledov med deležniki in širšo javnostjo.

I. KAJ JE RAZNOLIKOST?

Raznolikost - različnost, drugačnost, enkratnost, individualnost - je imanentna lastnost človeške vrste. Definicija raznolikosti skuša zaobjeti vse načine, po katerih se ljudje medsebojno razlikujemo. To je množica individualnih razlik, zaradi katerih smo vsi ljudje edinstveni in drugačni drug od drugega. Temelji na ideji, da vsako človeško bitje, edinstveno in neponovljivo prispeva k raznolikosti družbe. Pomeni razlike med posamezniki; ljudje se razlikujemo na nešteto načinov, vidnih in manj vidnih. Razlikujemo se po spolu, rasi, starosti, spolnih nagnjenjih, izgledu, telesnih in umskih sposobnostih, etnični pripadnosti, kulturi, jeziku, veroizpovedi, socialnem izvoru, družbenem razredu... Te razlike nastopajo vselej in povsod, tudi na vsakem delovnem mestu, vendar niso vedno tudi upoštevane kot pomembne.

Raznolikost ne vključuje le tega, kako ljudje dojemamo sami sebe, ampak zlasti način, kako dojemamo druge. Razlike med ljudmi vplivajo na to, kako se ljudje obnašamo, odzivamo, občutimo, sprejemamo, razumemo stvari in svet, ki nas obdaja. Vplivajo pa tudi na to, kako, na kakšen način ljudje delamo. Upoštevanje tega dejstva pomaga zaposlenim in podjetjem, da optimalno uresničijo svoje zmožnosti in sposobnosti raznolike delovne sile, kar ima ugoden učinek pri izvajanju enakih možnosti, kvaliteti in količini dela.

Raznolikost v zaposlovanju je ključni potencial, saj ponuja neprecenljiv spekter možnosti; je vir kreativnosti in inovativnosti ter gonilo napredka in razvoja pravičnejše družbe.

Sestava raznolikosti

Da bi lažje zaznali in razumeli koncept raznolikosti, si lahko pomagamo z grafičnim modelom, ki prikazuje dejavnike raznolikosti in njeno večplastnost na osebni in organizacijski ravni. Trenutni status elementov iz vseh štirih plasti vpliva na naš po-

ložaj v zaposlovanju in na trgu dela. Vsak posameznik je nepovnljiva kombinacija teh dejavnikov.



Slika 1: Plasti raznolikosti

Osebnost (središče grafa) je izrecno individualna dimenzija, ki sestavlja jedro človekove osebne integritete, pokriva vse vidike osebe, posameznika ali posameznice, lahko jo označimo kot edinstveni osebni stil posameznika.

10

Notranji dejavniki (2. plast) so glavne kategorije, ki sestavljajo jedro raznolikosti. Za naštetе dejavnike velja, da so nespremenljivi, ker so odvisni od genskega zapisa in jih pri posamezniku načeloma ni mogoče spreminjati ali pa zelo težko (pod določenimi pogoji). Vplivajo na samopodobo človeka. Zato jih je treba še posebej vestno upoštevati pri politiki enakih možnosti. Te glavne kategorije so odvisne od družbenega okolja, nanje delujejo različni vplivi, ki nastopajo v ostalih treh plasteh grafa (zunanji dejavniki, organizacijski dejavniki).

- Spol
- Starost
- Rasa / etničnost
- Spolna usmerjenost
- Fizične sposobnosti
- Psihične ali duševne sposobnosti
- Izgled

Zunanji dejavniki (3. plast). Za te dejavnike je značilno, da se lahko spreminjajo.

- Prihodek (ekonomski status)
- Izobrazba (formalno in neformalno znanje)
- Delovne izkušnje (pridobljene preko dela)
- Zakonski stan (samski, poročen, registriran, razvezan, vdovski)
- Družinski status
- Veroizpoved
- Svetovni nazor
- Osebne navade
- Geografski položaj

Organizacijski dejavniki (4. plast). Te dejavnike določajo delodajalci, sindikati in drugi. Sindikati s svojim delovanjem lahko vplivajo na kakovost delovnih razmer in organizacijske dejavnike raznolikosti.

- Funkcija (položaj v hierarhiji)
- Vrsta / vsebina dela
- Delovni pogoji
- Panoga zaposlitve (področje dela)
- Lokacija zaposlitve
- Oblika zaposlitve (za polni delovni čas, pogodbeno)
- Trajanje zaposlitve
- Članstvo v sindikatu

Upravljanje raznolikosti je vezni člen med zunanjimi in organizacijskimi na eni strani ter notranjimi dejavniki raznolikosti na drugi strani.

Raznolikost - vzrok za diskriminacijo

Diskriminacija pomeni kršitev načela enakega obravnavanja. Za diskriminacijo šteje, če je neka oseba obravnavana manj ugodno kot neka druga oseba. To pomeni negativno **razlikovanje, izključevanje, omejevanje ali postavljanje v neenak položaj**, s ciljem, namenom ali posledico ogroziti ali onemogočiti nekomu uveljavljanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin.

Diskriminacija je vsakršno negativno razlikovanje na podlagi osebnih okoliščin, kot so spol, starost, rasa, nacionalnost, kulturna različnost, izgled, fizična ali mentalna oviranost, zakonski stan, seksualna usmerjenost, spolna identiteta, veroizpoved itd., ki nekoga postavlja v neenakopraven in neenak položaj, prikrajša za enake možnosti ali kakorkoli izključuje.

Diskriminacija lahko prizadene tako posameznika ali posameznico kot tudi skupino ljudi. Diskriminacija je protizakonita in krivična. Dopuščanje ene oblike diskriminacije pomeni dopuščanje vseh. Protizakonita je ne glede na to, ali se dogaja namerno ali nenamerno.

Diskriminacija v zaposlovanju je pogosto **ogledalo** zapostavljanja v širši **družbi**.

Diskriminacija je vedno destruktivna in zavirajoča, vsebuje visok potencial nestabilnosti, tveganja ter nastanka konfliktov. Onesnažuje delovno okolje, ima slabe posledice za počutje, zdravje, integriteto, samopodobo in samozavest človeka. Zaposlovalcem prinaša izgubo časa in energije, finančno škodo in negativno publiciteto.

Diskriminatorna osnova je osebna okoliščina, lastnost ali stanje, na podlagi katerega se lahko vzpostavlja negativno razlikovanje v razmerju do večinske norme. Med glavne diskriminatorne osnove sodijo naslednji dejavniki:

- **Spol** (biološki spol: ženski, moški, drugo)
- **Starost** (število let)
- **Zakonski stan** (samski, poročen, registriran, razvezan, vdovski)
- **Družinski status** (jedrne/dvostarševske družine,

enostarševske družine, istospolne družine, razširjene družine)

- **Seksualna usmerjenost** (heteroseksualna, biseksualna, homoseksualna)
- **Spolna identiteta** (občutenje lastnega spola: moški, ženska, trans-spolna, drugo)
- **Fizična oviranost** (delna ali popolna odsotnost ali obolelost določenih telesnih funkcij človeka)
- **Mentalna oviranost** (delna ali popolna oviranost določenih mentalnih funkcij človeka)
- **Rasa** (fizična rasa, barva kože ali druge fizične poteze človeka, nacionalnost, narodnost, etnična pripadnost)
- **Izgled** (fizični videz človeka, obrazne in telesne poteze)
- **Kulturne razlike** (kulturni rasizem)
- **Veroizpoved** (versko prepričanje ali izraz posameznika)

Spol, starost, invalidnost, rasna in etnična pripadnost, spolna usmerjenost, veroizpoved in druge zgoraj naštetе osebnе okoliščine, med drugim tudi članstvo v sindikatu, lahko v okviru zaposlovanja ali trga dela predstavljajo ovire, ki nastopijo na področju enakega dostopa do dela, razpisnih pogojev, razmer na delovnem mestu, napredovanja na delovnem mestu, dostopa do bonitet iz naslova zaposlitve in drugo.

Tipologija diskriminacije

Diskriminacija v polju zaposlovanja nastopa v obliki **neposredne** in **posredne diskriminacije**, **trpinčenja** ter **nadlegovanja**.

Neposredna diskriminacija obstaja, če je oseba zaradi osebnе okoliščine bila, je ali bi lahko bila v enakih ali podobnih situacijah obravnavana manj ugodno kot druga oseba. **Posredna diskriminacija** obstaja, če na videz nevtralne določbe, merila ali ravnanje v enakih ali podobnih situacijah in pogojih postavljajo osebo z določeno osebnо okoliščino v manj ugoden položaj kot druge osebe.

Nadlegovanje je vsako vedenje ali ravnanje, ki ga prizadeta oseba dojema in označi kot **nezaželeno**. Žrtev običajno občuti nezaželeno vedenje kot žaljivo, poniževalno ali zastraševalno. Kaj in kakšno je tisto obnašanje, ki je nezaželeno, odloči prizadeta oseba sama, ne glede na poglede drugih. Če prizadeta oseba zavrne ne-

ko vrsto obnašanja kot nezaželeno, se to smatra kot nadlegovanje. Prvotni namen nadlegovalca pri tem ni pomemben, temveč so pomembni zgolj učinki in posledice njegovega nezaželenega ravnanja. Izgovor nadlegovalca, da nadlegovanje ni bilo njegov namen, v pritožbenih in sodnih postopkih zato ne šteje kot argument obrambe.

Spolno-seksualno nadlegovanje je nezaželeno vedenje seksualne narave, to je **fizična intimnost** (npr. dotikanje, otipavanje, božanje) ali **spolni kontakti** (npr. neprostovoljne seksualne usluge, seks). Sem prištevamo tudi **verbalno** (npr. nagovarjanje, komentiranje) in **ne-verbalno** (npr. pošiljanje seksualno eksplcitnih fotografij po elektronski pošti, gestikuliranje) spolno nadlegovanje.

Posebno vrsto diskriminacije predstavljajo tudi diskriminatorna navodila in viktimizacija. **Diskriminatorna navodila** so navodila, naj se neka oseba ali skupina diskriminira. **Viktimizacija** se zgodi, ko je nekdo obravnavan manj ugodno ali je deležen negativnih posledic zato, ker se je pritožil zaradi diskriminacije ali posredoval dokaze v zvezi z diskriminacijo.

Trpinčenje je ponavljajoče se, sistematično ali dolgo trajajoče, negativno, neetično, žaljivo, verbalno ali neverbalno dejanje ene ali več oseb na delovnem mestu, ki je usmerjeno proti drugi osebi ali skupini.¹ Nastopa v obliki pretirane delovne obremenitve, obrekovanja, oviranja pri delu, žaljenja, neprijetnega komentiranja videza ali osebnosti, poniževanja in posmehovanja v zvezi z opravljenim delom, ignoriranja mnenja.

¹ Uporablja se tudi izraz mobbing, workplace bullying, šikaniranje, psihično nasilje na delovnem mestu. V Evropi je med zaposlenimi od 8-10 % žrtev trpinčenja, negativnemu vedenju pa je izpostavljenih 10-20 % zaposlenih. Približno 40 % vseh delovno aktivnih prebivalcev v Sloveniji je izjavilo, da so na svojem delovnem mestu podvrženi psihičnim pritiskom. 80 % jih je preobremenjenih z delom, z visokimi zahtevami in s časovno stisko, skoraj 20 % jih je izpostavljenih nadlegovanju, zmerjanju, šikaniranju ali psihičnemu nasilju, le peščica pa jih je izjavila, da so izpostavljeni nasilju oz. grožnjam z nasiljem (Anketa o delovni sili, drugo četrletje 2007). Inšpektorat RS za delo je v začetku leta 2009 nadziral izvajanje delovnopravne zakonodaje v zvezi z zadovoljstvom delavcev pri delu – predvsem z vidika preventive pred diskriminacijo, nadlegovanjem in trpinčenjem na delovnem mestu. V akciji, v kateri so bili opravljeni inšpekcijski pregledi pri 103. delodajalcih, je bilo ugotovljenih 119 kršitev, od katerih je bilo največ - 27 - prav iz naslova zagotavljanja varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem. Inšpektorat RS za delo priznava, da se za temi številkami skriva veliko širša slika trpinčenja na delovnem mestu (Urad vlade za komuniciranje, julij 2008).

Zaviralni dejavniki

Diskriminacija, nadlegovanje, trpinčenje in drugi negativni dejavniki, ki zavirajo enake možnosti, so vrste nesprejemljivega ravnanja, ki povzročajo socialno izključevanje, ogrožajo psihično, fizično in socialno zdravje žrtve, ki to razume kot zatiranje in poniževanje, ogrožanje in žaljenje dostojanstva.

Slabe razmere na delovnem mestu so posledica slabe organizacije dela, slabe klime v kolektivu, slabe povezanosti med zaposlenimi, neprimernega sloga vodenja, preobremenjenosti, neustrezne stimulacije (posameznik meni, da je premalo cenjen, upoštevan, spoštovan), časovnih pritiskov, prehitrega tempa, pomanjkanja informacij, nepoznavanja svoje vloge, prevelike odgovornosti, pomanjkanja občutka nadzora nad lastnim delom, nezmožnosti organizacije svojega dela, nezmožnosti vpliva na spremembe, fizičnih obremenitev, prostorske omejenosti, monotoni delu, enoličnosti gibov, nočnega dela, dela s strankami, izoliranega dela itd.

Četrta EUROFOUND raziskava o delovnih in življenjskih pogojih delavcev v Evropi kaže, da sodi Slovenija v skupino držav z delovnimi organizacijami "napornega dela", katere značilnosti so visoka intenzivnost in nizka avtonomnost dela. 62% vprašanih iz Slovenije je potrdilo, da delo negativno vpliva na njihovo zdravje (kar je skorajda dvakrat več od povprečja držav EU27).²

Posledice slabih razmer na delovnem mestu so večstopenjske. Sprva imajo **slab vpliv na zdravje**, ki se kaže kot utrujenost, glavobol, zvišan krvni pritisk, bolečine v prsih, srčno žilne težave, zmanjšana odpornost, anksiozne motnje, motnje spanja, motnje hranjenja, nihanje razpoloženja, depresija, agresivnost, razdražljivost, apatičnost, negotovost, slaba koncentracija, izguba energije, deloholizem, občutek krivde, negativna samopodoba, občutki nemoči. Zdravstvene težave se kažejo tudi kot delovni stres in izgorelost. Posledica delovnega stresa so čustvene, vedenjske in zdravstvene težave. Izgorelost ima več stopenj, ki se kažejo kot kronična utrujenost, ujetost in adrenalni zlom.

² Vir: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/efo698en.pdf>

Iz tega sledi vrsta **slabih vplivov na delovno sposobnost**. Rezultat je slabša kakovost dela, več napak pri delu, izguba motivacije, slabša učinkovitost, neorganiziranost, nezmožnost sprejemanja odločitev, težave z zbranostjo, pozablljivost, nedoseganje rokov, konstantni občutek pomanjkanja časa, nerazumevanje s sodelavci, nezanesljivost, delo brez zadovoljstva in predanosti, odpor do službe, izostanki z dela. To končno vodi v pretrganje socialnih stikov, odtujitev, zapiranje vase, pogost bolniški dopust, odpuščanje in ekonomsko ogroženost žrtev.

II. KAJ JE UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI?

Upravljanje raznolikosti je dosledno izvajanje načela enakih možnosti. Je del upravljanja s človeškimi viri v organizaciji; po merilih sodobnega poslovanja je najvišja vrednost v ljudeh samih - uspešni kadri so generatorji visoke dodane vrednosti.

Upravljanje raznolikosti pomembno vpliva na organizacijo dela in ljudi, ki so z njo povezani, saj je raznolikost prisotna v vsakem delovnem okolju in na vsakem delovnem mestu. Razumevanje in usklajenost med zaposlenimi ugodno vpliva na odnose in skupinsko delo. Izboljšati odnose med zaposlenimi pomeni povečati konkurenčne prednosti podjetja.

Tri temeljna izhodišča politike raznolikosti v zaposlovanju so: izvajanje **zakonodaje** (zadoščanje zakonskim predpisom na področju zaščite človekovih pravic, delovne zakonodaje), zadoščanje **ekonomskim razlogom** (dinamika delovne sile, zmanjševanje tveganja, izgub zaradi diskriminacije, segmentacija novih trgov) ter **zadoščanje etičnim razlogom, pravičnosti in poštenosti** (absolutna nesprejemljivost diskriminacije).

Pri argumentiranju politik raznolikosti se pogosto izpostavlja le ekonomski vidik oziroma finančna dimenzija, zanemarja pa humani vidik in ostali razlogi. Etika in pravo na področju nediskriminacije nista le provizorični del poslovnega okolja podjetij in organizacij, celotna organizacijska kultura in poslovni bonton morata odražati tradicijo spoštovanja človekovih pravic.

Cilji politike raznolikosti so investiranje v zaposlene in enake možnosti, preprečevanje diskriminacije, prilagajanje na demografske spremembe, preprečevanja izpada znanja, maksimiziranje potencialov in promoviranje raznolikosti kot prednosti, ki prispeva k individualnemu in organizacijskemu uspehu.

Pri upravljanju raznolikosti gre, preprosto povedano, za upoštevanje dejstva, da smo ljudje različni in da je to dobro. Skupni imenovalci upravljanja raznolikosti so:

- sprejemanje življenjske realnosti, da se ljudje med seboj razlikujemo na nešteto načinov;
- ugotavljanje vplivov in posledic teh razlik na delovnem mestu in v širši družbi;
- razvoj strategij za upoštevanje raznolikosti v interesu posameznikov, delovnih mest in širše družbe.

Vsi ljudje si želimo biti cenjeni in spoštovani. Upravljanje raznolikosti ustvarja organizacijske prijeme, ki to omogočajo. Osredotoča se na organizacijsko kulturo in infrastrukturo, ki mora biti takšna, da zaposleni dosežejo najvišjo možno motivacijo in zadovoljstvo z delom. Spodbuja ustvarjanje okolja, v katerem se vsakdo počuti koristnega in sprejetega.

Glavni nosilci raznolikostnih politik morajo postati ozaveščeni **delodajalci** - ob pomoči sindikatov, države, zaposlitvenih agencij in nevladnih organizacij. Neizogibna in nujna je vključitev **sindikatov**, ki mora težiti k izgradnji socialne pravičnosti, vključevanju manjšin, zaščiti ranljivih skupin, zmanjševanju zgodnjega izstopa s trga dela, medgeneracijski solidarnosti. Še pred tem bi morale pomembno vlogo odigrati **šolstvo** in **izobraževalni sistem**. Stereotipizacija družbenih odnosov se utrjuje že v teku šolanja - kako naj, recimo, drugače razumemo dejstvo, da izobraževalni sistem v izdatni meri podpira spolno delitev dela in trga dela z ustvarjanjem »feminiziranih« poklicev, na primer šolanje za poklice na področju socialnega varstva in podobno?

Pravica do dela brez strahu pred diskriminacijo in izključevanjem je **osnovna človekova pravica**. Za manjšine in ranljive skupine skoraj vsa področja v zaposlovanju in na trgu dela predstavljajo nevarnost zapostavljanja - od iskanja zaposlitve, uvajanja in poskusnega dela do razmer na delovnem mestu, napredovanja, odpuščanja, dostopa do zavarovalnih shem in ugodnosti iz naslova zaposlitve. Enake možnosti in preprečevanje diskriminacije so del skrbi za **zdravje** in **varstvo pri delu**.

Upravljanje raznolikosti je **sistem pravil za izvajanje enakih možnosti**, preprečevanje diskriminacije, razvoj socialne pravičnosti in družbene odgovornosti. Pomaga prepoznavati, ceniti

in spodbujati priložnosti, ki izvirajo iz razlik. Upravljanje raznolikosti (kot sredstvo ali upravljalско orodje) je **način vodenja organizacij**.

Temelji na spoznanju, da raznolikost odpira alternativne načine razumevanja in ravnanja, ki pripomorejo k izboljšanju klime in odnosov v delovnem okolju, zdravja in varnosti delavcev, bolj-šim poslovnim rezultatom ter ugledu organizacij. To je pristop, ki namesto slabosti vidi v poslovanju z raznoliko delovno silo in trgom dela pozitivne priložnosti.

Upravljanje raznolikosti je v zahodnem svetu že samoumevna praksa, lahko je samostojna ali pa del upravljanja s človeški viri³ oziroma programov za obvladovanje sprememb.⁴ Uporabljajo se tudi izrazi *politika raznolikosti*, *produktivna raznolikost*, *zaposlitvena raznolikost*, *raznoliko delovno mesto*, *spoštovanje raznolikosti*, *afirmativni ukrepi* ipd. Vsi po vrsti pa poudarjajo, da se spremembe morajo zgoditi hkrati na osebni, medosebni in organizacijski ravni. Definicije pojma lahko umestimo v tri osnovne tipe:

1. Upravljanje raznolikosti je aktivno in zavestno razvijanje v prihodnost usmerjenih strateških, komunikacijskih in managerskih procesov spremljanja in uporabljanja razlik in podobnosti kot potencialov, ki prinašajo dodano vrednost. Je način mobilizacije razlik za kreiranje poslovnih prednosti in dodane vrednosti.

2. Upravljanje raznolikosti je popolni izkoristek človeških kapacitet različnega izvora in izkušenj: vseh aktivnosti, ki omogočajo enako obravnavo in hkrati optimalni izkoristek delovne sile. Upravljanje raznolikosti je orodje za ohranjanje 'dividend raznolikosti'; osredotoča se na upravljanje razlik v delovni sili, s poudarkom na prednostih in koristih teh razlik ter z minimiziranjem nevarnosti in tveganj, ki prežijo na delovnem mestu. Vodi v izboljšane storitve, kar pomeni boljše razumevanje povpraševanja in trga ter bolj uravnoteženo ponudbo. Učinkovita metoda za upravljanje raznolikosti zagotavlja, da bodo enkratne sposobnosti, perspektive in znanje posameznikov dejansko kanalizirani v 'razvojne dividende'.

² Human Resources Management.

³ Comprehensive Change Management.

3. Upravljanje raznolikosti je senzibilni način vodenja in ravnanja za razvoj takšnega delovnega okolja, ki vključuje vse zaposlene na enak način in na osnovi enakih možnosti. S pomočjo upravljanja raznolikosti je mogoče polno uresničevanje znanja, sposobnosti, izkušenj in veščin zaposlenih in ob tem doseganje polne storilnosti in potencialov. Zagotavlja, da zaposlitveni sistemi ne privilegirajo enih skupin pred drugimi (niso pristranski, prizanesljivi, krivični), pač pa osrednjo idejo pravičnosti, vključevalnosti in človekovih pravic. Zadeva ravnanje in obnašanje na delovnem mestu, razumevanje razlik v razmerju do organizacijske kulture in delovne klime. Ustvarja možnosti za prikrajšane skupine in gradi socialno kohezijo.

Gre torej za ozaveščanje o prednostih raznolikosti in za to, da se dosledno upošteva zaščitna zakonodaja in načelo enakih možnosti. Naloga delodajalcev in sindikatov je, da dopuščajo in omogočajo čim širši spekter raznolikosti ter skrbijo za to, da se človekovo dostojanstvo v zaposlovanju spoštuje in ščiti ter da se pravočasno ukrepa v primeru kršitev. Evropska komisija od vlad držav članic zahteva, da za širjenje načela enakih možnosti v praksi spodbujajo socialni dialog in dialog z nevladnimi organizacijami.

Raznoliko delovno mesto samo po sebi še ne prinese pozitivnih učinkov. Z raznolikostjo je treba upravljati in vseskozi sistematično skrbeti za to področje. Osnovna skrb upravljanja raznolikosti je utrditi idejo, da je raznolikost vsestransko pomembna in koristna.

Danes se mnoga podjetja in organizacije zavedajo, da je učinkovito upravljanje raznolikosti, dolgoročno gledano, imperativ za uspeh. Gre za strategijo ohranjanja konkurenčnosti v razmerah nagle globalizacije, spreminjajočih se demografskih režimov in nihanja razmer na trgu.

Zgodovina pojma

Izvirno je upravljanje raznolikosti delodajalska praksa. Razvoj se je začel v državah z nehomogeno delovno silo, kot so ZDA, Velika Britanija, Nemčija, Francija, Avstralija, Japonska. Prvi poskusi upravljanja raznolikosti segajo v sedemdeseta leta 20. stoletja v ZDA. Namenjeni so bili predvsem povečanju zasto-

panosti, iskanju in zadržanju žensk, nebelih ras ter invalidov na trgu dela. Tradicionalni režim upravljanja raznolikosti je v prvi vrsti pomenil način, kako podjetja in organizacije skrbijo za izpolnjevanje zakonskih predpisov na področju enakih možnosti ter dobro prakso na področju rase, spola in invalidnosti. V začetku so bili ti programi zaradi šibke podpore (dominantna kultura belih moških srednjega razreda) v podjetjih sprva opuščeni. Danes je to zelo pogosta in nevprašljiva praksa v ZDA, od koder se je ta koncept hitro razširil v zahodno Evropo - v zadnjem času tudi kot reakcija na ekonomsko krizo, demografske spremembe in globalizacijo. Retorika politike raznolikosti je v številnih evropskih državah zamenjala tradicionalni koncept enakih možnosti.

-	+
Ignoriranje	Toleranca
Izključitev	Vključitev
Zanikanje	Sprejetje
Zatiranje	
Izolacija	
Asimilacija	

Slika 2: Vrste reakcij na raznolikost v zaposlovanju

V (zahodni) Evropi ločimo tri osnovne pristope upravljanja raznolikosti:

1. **opisni** (deklarativni) pristop, pri katerem raznolikost služi za opis variacij, za opis delovne sile, pogojev na delovnem mestu, na trgu dela ipd.;
2. **izvedbeni** (praktični) **pristop**; organizacije so primorane upoštevati raznolikost, da bi bile poslovno uspešne. Običajno to pomeni fokus na individualne, ne pa skupinske razlike; na poslovne prednosti in ne tudi na socialno pravičnost; na umeščanje politik raznolikosti kot aktivnosti uprave 'od zgoraj navzdol' in ne tudi vključitev sindikatov;
3. **teoretski** pristop, ki zajema študije in teorije v razponu od tradicionalno liberalnih do radikalnih teorij, od teorij prikrajšanosti/neenakosti do teorij 'istosti' in multiplih družbenih identitet.

Vse pogosteje se koncept umešča v okvir družbene odgovornosti podjetij. Upravljanje raznolikosti je danes prevladujoč način po-

litik enakosti pri upravljanju s človeškimi viri v ZDA, zahodni Evropi ter institucijah Evropske unije. Uspešno se uporablja v javnem, zasebnem in neprofitnem sektorju, v malih, srednjih in velikih organizacijah. Kljub temu je zelo malo podatkov in raziskav o praksi sindikatov na tem področju, čeprav večina evropskih sindikatov uradno izreka spoštovanje enakim možnostim. Pri tem so bili sindikati do nedavnega v glavnem omejeni na zagovor enakih možnosti žensk in invalidov.

Analiza primerov upravljanja raznolikosti v podjetjih je obstoječe prakse razdelila v tri glavne načine: odgovorno prakso, razvojno prakso in zaposlitveno prakso. V okviru **odgovorne prakse** gre za managersko odgovornost za enakovredno obravnavo raznolikih zaposlenih. Podjetja jo izvajajo s pomočjo administrativnih postopkov (intervencija višjega managementa, izdelava statistik raznolikosti, vključitev rezultatov v cilje organizacije, planiranje, oblikovanje poslovnih funkcij, kriterije kadriranja, strokovna služba za upravljanje raznolikosti). **Razvojna praksa** pomeni pripravo vseh zaposlenih za bolj odgovorno delo (programi usposabljanja, izobraževanja, podporne skupine, mentorski programi, družabni dogodki, promocija, nagrajevanje). **Zaposlitvena praksa** je način pridobivanja nove delovne sile z upoštevanjem raznolikosti (ciljno zaposlovanje vodstvenega in ne-vodstvenega osebja, stalna izpostavljenost raznolikosti, javna podoba podjetja, sodelovanje z univerzami, nevladnimi organizacijami, denarne vzpodbude).

Poslovni razlogi za raznolikost

Gospodarska kriza odpira vprašanje prihodnosti kapitalizma. Zaradi naglih sprememb narave zaposlovanja in trga dela, širitve Evropske unije in dejavnikov globalizacije se delovna sila v Evropi pospešeno diverzificira, raznolikost igra vse večjo vlogo. Kaže se ne le v obliki demografskih sprememb zaradi staranja delovne sile ter migracij in večje mobilnosti, temveč kot večja dovzetnost za probleme, s katerimi se soočajo manjšine, marginalizirane in deprivilegirane skupine delovne sile, kot na primer ženske, starejši, invalidi.

Dejavniki, ki vodijo v večjo heterogenost delovne sile v Evropi, so v porastu. Profili in karakteristike odrasle delovne populacije

se spreminjajo. Bodoči trg delovne sile v Evropi bo vseboval večji delež žensk, starejših, migrantov, invalidov in raznih manjšin, geografska mobilnost delovne sile pa bo še naraščala.

Treba je omeniti tudi **prekarizacijo**, torej inflacijo nestabilnih oblik zaposlitev. Pristop upravljanja z raznolikostjo tako ne pomeni le potrebe po vključevanju naraščajočih razlik, temveč tudi obvladovanje vse širšega spektra atipičnih oblik zaposlitev, v katere spadajo taiste raznolike družbene skupine – migranti, mladi, ženske.

Projekcija strukturno raznolike evropske delovne sile in trga dela terja odgovor, ki mora biti vključevalen, proaktiven in efektiven. Politike upravljanja raznolikosti morajo biti podprte z orodji za vzdrževanje raznolikih delovnih mest, orodji, ki omogočajo delojemalcem čim bolj optimalne delovne pogoje, delodajalcem pa čim bolj optimalne rezultate raznolike delovne sile ter izogibanje tveganjem.

Statistični pregled britanskega inštituta za kadre in razvoj CIPD⁵ kaže, da kar 61 % zaposlenih, ki visoko ocenjujejo prizadevanja svojega podjetja na področju raznolikosti, izraža izjemno zadovoljstvo s svojim delodajalcem. Nasprotno pa je med zaposlenimi, ki srednje ali slabo ocenjujejo politiko raznolikosti v svojih podjetjih, le 21 % takšnih, ki so izjemno zadovoljni s svojim delodajalcem. Zaposleni v podjetjih, ki visoko kotirajo na področju politike raznolikosti, bodo z večjo verjetnostjo ostali pri svojem delodajalcu in ga priporočali tudi drugim.

Raziskava Evropske komisije iz leta 2005⁶ je pokazala, da kar 83 % od skupno 495. raziskanih evropskih podjetij meni, da raznolikost pozitivno vpliva na poslovanje.

Raziskava na vzorcu tisoč podjetij je pokazala, da raznolikost timov višjega managementa prispeva k finančnemu dobičku. Rast prodaje v podjetjih z ženskami v višjem managementu je 23 %, podjetja, ki v management vključujejo etnične manjšine,

⁴ Študija *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) - Fear is the main driver for workplace diversity*. Chartered institute of personal and development research results, 3. 7. 2006.

⁵ *The Business case for diversity: Good practice in the workplace*, EK. 2005.

pa beležijo 20 % rast. Nasprotno pa je tam, kjer so v managementu samo beli moški, rast le 13 %. To naj bi bila posledica delitve inovativnih idej in raznolikih perspektiv, kar v vodi v učinkovitejše odločanje.

Ekonomska logika

Tržna miselnost in ustvarjanje dobička sta gonilo sodobne ekonomije. Brez rezultatov politik raznolikosti, njihovih ekonomskih učinkov in koristi bodo vodstva podjetij in organizacij le težko pristala na spremembe. Podjetja se lotevajo trajnih sprememb kulture in organizacijskega okolja s ciljem **povečanja kapitala organizacije**. Prepoved diskriminacije izvajajo z aktivno podporo zaposlenih in prepletanjem različnih deležnikov. Trudijo se doseči, pritegniti in zadržati visoko kakovostne kadre, s čemer zmanjšujejo operativne stroške, zvišujejo pa prodajo in tržni delež. Tako si zagotavljajo stalno konkurenčno prednost. Uspešnost in kreativnost podjetij sta odvisna tudi od tega, v koliki meri uspejo zaobjeti raznolikost in doumeti njene prednosti.

Podjetja ugotavljajo, da diskriminatorne drže na delovnem mestu niso le ključne ovire v promoviranju raznolikosti, ampak povzročajo velik **izpad prihodka**. Britanski Royal Mail je s pomočjo upravljanja raznolikosti prihranil 7 milijonov funtov. Avstrijski TNT je z upravljanjem raznolikosti zmanjšal letno fluktuacijo zaposlenih s 25 % na 10 %, podobno pa tudi delež bolniškega dopusta, ter prihranil na področju davkov iz naslova zaposlovanja invalidov.

Izključeni in demotivirani delavci so manj zavezani in lojalni ter manj zadovoljni s svojo kariero. Nemotivirani delavci so pogosteje odsotni in pogosteje zapustijo organizacijo ter zamenjajo delovno mesto. Na ta način se večajo stroški, povezani z odsotnostjo in novim zaposlovanjem. Upravljanje raznolikosti je učinkovita metoda za **zmanjševanje izgub** zaradi **bolniške odsotnosti, odliva** in **fluktuacije delovne sile**. Podjetja z več kot 3-5 % bolniške odsotnosti običajno razmišljajo o pristopih za zmanjšanje bolniškega staleža. Bolniški stalež predstavlja veliko notranjih rezerv, vzroki zanj so različni, eden je tudi počutje zaposlenih. Pridobivanje in zadržanje delovne sile je velika konkurenčna prednost tudi s stroškovnega vidika.

Razumevanje koncepta politik raznolikosti pomeni odstranjanje ovir in sprotne prilagoditve. Raznolika delovna sila je **bolj razgledana**, sposobna komunikacije iz različnih izhodišč in gledišč, zagotavlja boljše pogajalske sposobnosti, boljše argumentacijske pozicije. Večja razgledanost vodi v povečano **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. Upravljanje raznolikosti odpira dostop do **novih segmentov trga**. Boljša **ponudba storitev** je zagotovljena s pomočjo širšega razpona sposobnosti in izkušenj (večezično osebje, medkulturna znanja), kar omogoča podjetjem boljšo ponudbo in večji geografski domet.

Kljub zaščitni zakonodaji in podpornim ukrepom se veliko zaposlenih še vedno sooča z zapostavljanjem na delovnem mestu. Vse več žrtev prepoznava diskriminacijo in se za zaščito svojih pravic poslužuje pravnih poti. Zaradi tega je vse več sodnih postopkov, visokih odškodnin in finančnih izgub delodajalcev. S pomočjo upravljanja raznolikosti se je mogoče izogniti tovrstnim **sodnim stroškom** in **odškodninam**.

Za uvedbo politik raznolikosti so torej pomembni vsestranski **razvojni razlogi**; razvoj medkulturno prenosljivih metod za obvladovanje kompleksnih socialnih okolij - pogojev spodbuja procese kreativnosti in inovativnosti, ključnih dejavnikov razvoja znanja in podjetij, ki izboljšujejo kvaliteto delovne sile, ki katalizira povratek investicije v človeške vire. Politike raznolikosti je treba realizirati med uspešnim obdobjem podjetja, ne šele takrat, ko nastopi kriza. Med kriznimi obdobji lahko programi za raznolikost in izobraževalni programi postanejo bolj ranljivi, vprašanja enakih možnosti pa odrinjena na stranski tir.

Odprti umi, odprti trgi

25

Spremembe v družbi, na trgu dela, trgu ponudbe in povpraševanja blaga in storitev gredo v smeri segmentacije raznolikosti. To od podjetij terja prilagoditev: da bi dosegla trajno rast, se morajo usposobiti za upravljanje in negovanje potenciala raznolikosti, ki preprečuje diskriminacijo. V ospredje stopajo kreativne metode zaposlovanja, ki se jih podjetja lotevajo vse bolj kompleksno. Podjetja so začela kapitalizirati raznolikost, uporabljati

njeno vrednost za poslovanje in ekonomsko uspešnost, dvig konkurenčnosti in proizvodnjo dodane vrednosti. Odgovora, zakaj in čemu je upravljanje raznolikosti potrebno, nikakor ne smemo iskati samo z argumentom poslovne uspešnosti, ampak je treba poudariti tudi argument zadoščanja zakonodaji, socialni pravičnosti in zavezi družbeno-odgovornega podjetništva.

Upravljanje raznolikosti je kritični faktor za poslovni uspeh; stimulira sposobnost razvoja in izboljšanje poslovanja v okolju, ki se nenehno spreminja in je izredno konkurenčno. Strateške prednosti raznolikosti ni mogoče doseči, če zaposleni ne morejo prispevati celotnih talentov, sposobnosti in znanj, če torej ni pogojev za polno izpolnitev potenciala vseh zaposlenih.

Postanite delodajalec z možnostjo pritegniti in obdržati talente. Visoko kvalificirana, raznolika delovna sila, reševanje pomanjkanja kadra in ohranjanje kadra, večji dostop do širšega števila ter ugled - to so razlogi, ki jih vodilna evropska podjetja najpogosteje navajajo kot glavni razlog za uvajanje upravljanja raznolikosti.⁷ Za vodstvo podjetij sta pomembna dva vidika upravljanja raznolikosti: prvi je osredotočen na **zaznavanje prednosti** - koristi, ki jih prinaša učinkovito upravljanje raznolikosti; drugi pa se osredotoča na **korektivno-kurativne strategije**, s katerimi naslavlja neučinkovitost ali pomanjkljivosti v sistemu upravljanja raznolikosti, ki prinašajo izgube in stroške.

Evropska komisija v študiji *Stroški in koristi raznolikosti* iz leta 2003 navaja pet najpomembnejših prednosti raznolikosti:

- krepitev kulturnih vrednot znotraj organizacije;
- povečanje ugleda organizacij;
- pomoč pri pritegnitvi in zadržanju visoko kvalificiranih ljudi;
- izboljšana motivacija in učinkovitost obstoječega osebja;
- izboljšana motivacija in učinkovitost med osebjem.

Vzročna povezava med raznoliko delovno silo in kreativnostjo - inovativnostjo je preverjeno dokazana; raziskave kažejo, da inovativna podjetja načrtno uporabljajo raznolike kadre za reševanje problemov, v večji meri zaposlujejo ženske in različne rase,

⁷ Po raziskavi EBTP - European Business Test Panel.

bolj uspešno odpravljajo rasizem, seksizem in druge oblike izključevanja. Nehomogene skupine imajo širšo perspektivo in lažje analizirajo probleme, sprejemajo bolj kvalitetne odločitve in so bolj vzajemno motivirane in bolj produktivne.

Med prvimi so načelo upravljanja raznolikosti uvažali naprednejši delodajalci, npr. univerze. Zaposlovanje je področje, ki še posebej živi od idej, ki se porajajo iz raznolikosti. Različno ozadje posameznikov in posameznic (razlike med individuumi) sproža ideje, inovacije za trajnostni razvoj. Implementacija upravljanja raznolikosti kot zaposlitvene strategije je izziv za delodajalce in delojemalce, a tudi za druge deležnike v sistemu družbeno-odgovornega podjetništva.

Dovzetnost za razlike je nuja, a sama še ni dovolj za ukrepanje. Ko je podjetje že osredotočeno na prepoznavanje razlik in podobnosti v svojem okolju, je naslednji korak način, kako to upravljati. Zahodna podjetja postopoma uvažajo strategijo upravljanja raznolikosti kot del procesa upravljanja in vodenja. Upoštevanje raznolikosti pomeni kompleksno razumevanje načinov, kako lahko razlike v osebnih lastnostih, izkušnjah in načinu dela posameznikov prispevajo k razvoju poslovanja.

Upravljanje raznolikosti je proces, ki nedvomno povečuje uspešnost podjetja. Možnost, da ljudje, ki so si med seboj različni, v podjetju lažje sodelujejo, nedvomno vpliva na večjo ustvarjalnost in pripravljenost zaposlenih za spremembe. Raznolikost zaposlenih povečuje dodano vrednost dela, hkrati pa je faktor, ki lahko zmanjša številne stroške in podjetju poveča konkurenčnost.

Maja Skorupan, ZDS

Vloga sindikatov

Ker je osnovna vloga sindikatov zagovor interesov in zaščita pravic delavcev iz stališča neenakega razmerja moči med delojemalci in delodajalci, ta že sama po sebi vključuje tudi zagovor politik raznolikosti. Vloga sindikatov pri upravljanju raznolikosti je predvsem v tem, da uvršča interese različnih ranljivih skupin delavcev na svoj dnevni red in se pogaja o njihovih pravicah. Poseg sindikatov je ključen zlasti na področju reguliranja organizacijskih dejavnikov raznolikosti v zaposlovanju.⁸ Sindikati

lahko s pogajanjem dosežejo dobra izhodišča za upravljanje raznolikosti. Sindikat lahko v individualnih primerih ukrepa zgolj, če ima pooblastilo posameznika. Pomembno vlogo igra svet delavcev kot izvoljenih delavskih predstavnikov. Svet delavcev se redno posvetuje z delodajalcem in nadzira izvajanje tistih vsebin, ki jih sindikat izpogaja.

Ne glede na to se pri upravljanju raznolikosti v veliki meri ali celo izključno poudarja vlogo in odgovornost delodajalcev, šele v zadnjem času se prepoznavna tudi aktivno **vlogo sindikatov**. Čeprav imajo sindikati dolgoročni interes na področju enakih možnosti, socialne vključenosti in pravičnosti, je vključevanje upravljanja raznolikosti v politike sindikatov razmeroma novo, pozno. Danes zagotovo že velja, da igrajo sindikati pomembno vlogo pri zagotavljanju delovnih mest, ki so občutljiva za raznolikost.

Evropski sindikati danes načeloma nimajo zadržkov do **opisnega pristopa** upravljanja raznolikosti,⁹ zato jih velika večina dejansko vključuje zagovor načela enakih možnosti na deklarativnem nivoju - v programskih, strateških, akcijskih in drugih dokumentih. Zavedajo se pomembnosti prepoznavanja, priznavanja in reprezentiranja razlik in raznolikosti v njihovem članstvu in delovni sili na splošno. Vendar gre tu za razmeroma nov pojav.

Nekateri sindikati že vključujejo elemente upravljanja raznolikosti v okvir pogajanj, kolektivnih pogodb in zakonodajnih izboljšav, vendar pri tem ne obravnavajo vseh kategorij v enaki meri.

Sindikati, ki že vključujejo elemente upravljanja raznolikosti v okvir pogajanj, kolektivnih pogodb in zakonodajnih izboljšav, to počnejo predvsem na področju enakosti spolov, t.j. enakih možnosti moških in žensk.

Naraščanje razprav o integracijskih zaposlovalnih politikah, vključevanju ranljivih skupin, migrantov in manjšin v delavsko gibanje in sindikalni boj je nekaj, kar danes stopa v ospredje. Vloga sindikata je predanost enakim možnostim, preprečevanje in odpravljanje vseh oblik neenakosti in diskriminacije, predsod-

⁸ Greene et. al, Trade Union Perspectives on Diversity Management, 2005; glej sliko 1, zgoraj.

⁹ Glej razdelitev upravljanja raznolikosti, str. 19.

kov in ovir, tako znotraj lastnih struktur kot v zaposlitvenih praksah na terenu in seveda v pogajanjih.

Delavski razred ni homogen

Zgodovinsko gledano so sindikati pri identifikaciji delavskih interesov in pogajalskih vsebin uporabljali unitaren, razredno zasnovan pristop. Ideja skupnih interesov delavskega razreda je služila za izgradnjo ideje o solidarnosti in vzajemnosti med delavci v različnih panogah zaposlovanja. Istočasno pa tovrsten unitaren, kolektivni zorni kot zožuje pogajalske možnosti, saj ne more upoštevati drugih raznolikosti in specifik članstva. Pogajalski program pa zožuje tudi dejstvo, da so sindikalne organizacijske, odločevalske in pogajalske strukture v Evropi generalno gledano podreprezentirane v smislu direktne zastopanosti članstva, zlasti žensk in manjšin. V zadnjem času zato posvečajo pozornost tudi potrebi po bolj učinkovitem reprezentiranju raznolikosti. To je povezano z redefinicijo demokratičnih principov v delovnem oz. zaposlitvenem življenju.

Če imajo sindikati naklonjen odnos do politik raznolikosti v obliki opisnega pristopa in na deklarativni ravni, pa imajo še vedno veliko težav na nivoju izvedbenega pristopa. Kar ni nič nenavadnega, saj gre za področje, kjer glavno vlogo igrajo managerske strukture delodajalcev. Sindikati glede obstoječega modela raznolikosti delodajalcem izražajo več glavnih pomislekov, očitajo mu:

- da nadomešča / zamenjuje etične razloge s poslovnimi;
- speljuje pozornost iz družbene neenakosti na individualne razlike ali specifične skupine;
- izpostavlja zgolj razlike in ne tudi podobnosti, s čimer pogloblja stereotipe in probleme zaradi raznolikosti;
- zanemarja dejansko diskriminacijo v praksi;
- zaobjema samo na zunaj vidne razlike in ne upošteva manj vidnih/prikritih diskriminacij;
- nevarnost marginalizacije vloge sindikata;
- hierarhičnost izvajanja modela.

Slaba organiziranost je ponekod privedla do tega, da se je upravljanje raznolikosti ustalilo le v upravi, ki je model izvajala od 'zgoraj-navzdol', in se spodbujalo le pri delodajalcih, hkrati pa se je zanemarila vloga sindikatov.

Razumevanje koncepta se razlikuje tudi med posameznimi državami: v Nemčiji so uvozili ameriški poslovni model, utemeljen na sprejemanju drugačnosti, v Franciji upravljanje raznolikosti pomeni socialno nediskriminacijo, v Veliki Britaniji pa je poudarek na poslovnih prednostih in ekonomskih učinkih raznolikosti. Tam, kjer je značaj kolektivnih pogajanj fragmentiran, je vloga sindikalnih *equality-officerjev* le svetovalna, ne pa tudi direktno pogajalska. Intenzivno se z upravljanjem raznolikosti ukvarjajo tudi sindikati na Danskem, v Belgiji, Franciji, Avstriji, na Portugalskem in drugod.

Večina podjetij se poslužuje modela upravljanja raznolikosti sklicujoč se na ekonomske prednosti, za katerega je značilen pristop 'od zgoraj-navzdol', to je prenos z 'vrha navzdol', od višjega managementa navzdol. Za sindikate na drugi strani pa je značilen sistem 'od spodaj navzgor', to je izvajanje pritiskov iz baze, od spodaj navzgor. Šele novejši pogledi poudarjajo, da je najbolj priporočljiva kombinirana metoda, torej sodelovanje delodajalcev in sindikatov, namesto enostranska metoda ter nujno vključevanje sindikatov.

Pogajanja za raznolikost

Socialni dialog je orodje moči v rokah sindikata. Sindikat se posvetuje, svetuje in poziva delodajalce, daje pobude za sprejem novih predpisov, zakonov in politik. Sindikat lahko v vse te dejavnosti, **pravni okvir sindikata, programske dokumente, kolektivne pogodbe in pogajalske procese** vnese tudi spremenljivko raznolikosti in z lastnim zgledom vpliva na razvoj in uvedbo dobrih praks na tem področju.

Nekateri sindikati, kot na primer avstrijski ÖGB, britanski TUC, belgijski sindikati ABBV (sindikat socialistov), ACV (krščanski sindikat), ACLVB (liberalni sindikat), francoska CFDT in C.G.T., portugalska *Intersindical Nacional* in regionalna zveza USL, evropska konfederacija sindikatov ETUC itd., izvajajo upravljanje raznolikosti, ki vključuje:

- reprezentiranje in zastopanje interesov delavcev in pogajanja z delodajalci;
- izboljšanje delovnih pogojev;
- lobiranje in vpliv na zakonodajo;
- ozaveščanje;

- svetovanje in pravna pomoč delavcem;
- usposabljanje za vodstvo, sindikalne zastopnike, člane sindikata;
- usposabljanje za pripadnike različnih manjšin;
- ukrepe za spodbujanje participacije delavcev migrantov, etničnih manjšin v organizacijskih strukturah in organih odločanja;
- reflektiranje pozicij in reference manjšin v pogajalskih procesih;
- telefonske linije za pomoč/svetovanje manjšinam in ranljivim skupinam;
- didaktične modele za *on-line learning* na področju upravljanja raznolikosti;
- uporaba zunanjega monitoringa;
- promocija (mediji, javnost).

Sindikati, ki so razvili politike raznolikosti, se soočajo s težavami na nivoju delovnih mest, kjer se te slabo ali sploh ne izvajajo. Še več težav je v pogajalskih procesih, kjer se vprašanje diskriminacije pogosto razume kot ločeno od osrednjih in glavnih pogajalskih vsebin. To je mogoče spremeniti z neposrednim vključevanjem ranljivih skupin ter omogočanjem, da te same oblikujejo referenčne točke za pogajalski program. Če tega izziva sindikati 21. stoletja ne bodo sprejeli, bodo postali vse manj pomembni za naraščajočo armado delavcev, pa tudi za neprecenljiv potencial manjšin kot nosilcev delavskega aktivizma in obnove delavskega gibanja.

Sindikati, ki se povezujemo v ZSSS, sporočamo delavkam in delavcem, da smo delavska organizacija, ki bo uveljavljala načela enakih možnosti vseh kategorij zaposlenih tako na trgu dela kot tudi v lastni sindikalni organizaciji. Diskriminacija je vir socialne, gmotne in pravne neenakosti. Nasprotujemo neposredni in posredni diskriminaciji glede na narodnost, raso ali etnično poreklo, spol, starševstvo oziroma družinske obveznosti, invalidnost, vero ali prepričanje, starost, spolno usmerjenost ali drugo osebno okoliščino, ki posameznika ovira pri uresničevanju temeljnih svoboščin. Delovali bomo tako, da bo vsaki delavki ali delavcu zagotovljena enaka dostopnost do izobrazbe, poklica, zaposlitve in poklicnega napredovanja ter socialne zaščite. Posebno skrb bomo namenili najbolj ranljivim kategorijam delavcev. Organizacijo sindikata bomo prilagodili tako, da bomo različnim kategorijam delavcev, kot so ženske, delavci v začasnih oblikah zaposlitve, mladi, invalidi, migranti in drugi, omogočali, da uveljavljajo svoje specifične inte-

rese. Ustvarjali pa bomo pogoje, da bo struktura organov sindikata na vseh ravneh odražala strukturo članstva. Želimo kot sindikat, ki se bori za deljanske potrebe delavcev in ki postavlja solidarnost za temelj svojega dela, k včlanitvi v sindikat povabiti vse kategorije delavcev.

Lučka Böhm, ZSSS

Prednosti in koristi za vse

Prednosti in koristi politik raznolikosti so pomembne tako za delojemalce kot delodajalce. Vendar politika raznolikosti zadeva še veliko širši krog deležnikov. Kljub temu se mnogi še vedno sprašujejo, zakaj bi se morali obremenjevati z raznolikostjo. Odgovor je preprost: diskriminacija je nesprejemljiva z etičnega in pravnega vidika.

Učinkovito upravljanje raznolikosti v zaposlovanju vodi v celo vrsto prednosti in koristi:

- Izpolnjevanje zakonskih predpisov.
- Zagotavljanje enakih možnosti, preprečevanje diskriminacije.
- Omogočanje varne eksistence delavcev.
- Ustvarjanje vzpodbudnega vzdušja, povečanje prilagodljivosti in prizadevnosti zaposlenih.
- Izboljšanje morale in motivacije.
- Počutje, zdravje in varnost zaposlenih.
- Ljudje so lahko to, kar so, in se zato v celoti usmerijo na delo.
- Izboljšana storilnost in produktivnost.
- Izboljšana kreativnost in inovativnost.
- Izboljšano timsko delo, solidarnost.
- Stimulacija bolj fleksibilnega dela.
- Višja stopnja zavzetosti in zadovoljstva z delom.
- Višja stopnja predanosti in lojalnosti.
- Primerna uporaba sposobnosti in talentov zaposlenih.
- Dvig zaposljivosti ranljivih skupin.
- Manjše nihanje delovne sile.
- Manj izostankov z dela.
- Manj delovnega stresa in bolniških dopustov.
- Nižja stopnja odliva in menjavanja kadrov.
- Manj stroškov s kadriranjem in uvajanjem.

- Večji nabor talentirane delovne sile.
- Izboljšanje produktov in storitev.
- Razvoj in razširjenje ponudbe.
- Dostop do novih trgov.
- Večja konkurenčnost.
- Ustvarjanje priložnosti za skupine brez enakih možnosti.
- Izogib sodnim postopkom in odškodninam.
- Ugled vodstva in podjetij.
- Promocija poslovne etike in vrednot.
- Izboljšana organizacijska kultura.
- Učinkovitejše reševanje problemov in konfliktov.
- Izboljšani procesi vodenja.
- Izboljšani procesi odločanja in participacije ranljivih skupin.
- Reprezentativen socialni dialog in vključevanje ranljivih skupin.

III. OVIRE

Najtrdovratnejša ovira izvajanja politik raznolikosti so predsodki in stereotipi, ki jih opisujemo v nadaljevanju. Med ovire izvajanja politik raznolikosti sodi hierarhija človekovih pravic: podjetja in organizacije investirajo zlasti v spol in invalidnost, medtem ko ostale kategorije ostajajo »pepelke raznolikosti«. Med ovire sodita tudi odpor do sprememb in učinek zrcalne podobe, to je, zmotno prepričanje, po katerem ljudje lastne vrednote in prepričanja projicirajo na druge. Ovira sta tudi strah pred maščevanjem in obratno diskriminacijo. Ljudje, ki se pritožijo, morajo biti ustrezno zaščiteni pred maščevanjem. Strah pred maščevanjem jih lahko odvrne od uveljavljanja njihovih pravic. Prav tako je treba zaščititi priče.

Pričakovati napredek od zgolj zakonskih predpisov kot edine poti do socialne pravičnosti je ravno tako nerealno.¹⁰

Predsodki in stereotipi

Večinsko gledanje na svet in družbena razmerja ponuja varno in preprosto sliko, ki pa ni vselej tudi realna. Večinske predstave izhajajo iz dominantnega gledišča in pozicije, ki je pogosto slepa za vse, kar kakorkoli odstopa od ustaljenih norm. Takšna, vnaprej izoblikovana pozicija je rigidna in zelo trdovratna. Izven slike ostaja slepo polje z množico drugačnih, nevečinskih, marginaliziranih, prikrajšanih ali zapostavljenih posameznikov ali skupin.

34

Pri tem je treba upoštevati različne pogoje percepcije, kar pomeni pretresanje družbenih, institucionalnih in individualnih pogledov: kako dojemamo duševno ovirane ljudi? Imajo ženske

¹⁰ V Veliki Britaniji imajo že od leta 1964 zaščitno zakonodajo na področju boja proti etnični in rasni diskriminaciji v zaposlovanju, a je ta kljub temu prisotna in zelo pereča. Prvi razlog je, da sistem sam po sebi ne more prisiliti delodajalcev, da spremenijo diskriminatorne prakse. Mnogi raje rešujejo probleme v obliki odškodnin ali pa se namesto odškodnin poslužujejo izvensodnih poravnjav. Drugi razlog sta težavnost in neuspešnost postopkov na delovnih sodiščih (zavračanje tožb, neprepoznavanje diskriminacije).

na delovnem mestu enake možnosti kot moški? Kako gleda družba na geje in lezbijke? Zakaj so starejši delavci manj zaželeni? Kako se odzivamo na sodelavce, ki so verni? Zakaj rasne in etnične razlike ločujejo sodelavce?

Največja ovira pri zaposlovanju težje zaposljivih skupin (manjšin, marginaliziranih skupin) sta njihova stigmatizacija in gora predsodkov ter stereotipov o njih. Izraža se v dojemanju razlik kot slabosti. Vsak dan se srečujemo s stereotipi o tem, da invalidi, Romi, starejši ljudje, ženske, geji in lezbijke, ljudje določene veroizpovedi ali kulture niso zanesljivi, motivirani in dovolj storilna delovna sila, pač pa povezana z visokimi tveganji za poslovne izgube. Te skupine delojemalcev so domnevno tveganje za slabšo produktivnost, več izostankov z dela, bolniški dopust, porodniški dopust, iztrošenost, slabo zdravje, lenobo, pomanjkanje delovnih navad, kulturne razlike ipd. Toda te skupine niso težje zaposljive zato, ker bi bili slabši delavci, ampak zato, ker jih bremeni teža trdovratnih predsodkov in ker nimajo in ne dobijo pravih priložnosti.

Spopad s tradicionalnimi, globoko zakoreninjenimi predsodki pomeni najprej in predvsem spremembo miselnih vzorcev, spremembo »v glavah« ljudi. A ravno te spremembe so najtežje dosegljive, ne zgodijo se čez noč. Ko pa se zgodijo, so trajne in dolgoročne. Temeljni pogoj in prvi korak sta vzgoja in ozaveščanje ljudi. Stereotipi in predsodki so vrsta človekove reakcije na okolje oziroma izraz nezmožnosti te reakcije. Sociologija uči, da ljudje podlegajo predsodkom in stereotipom, ki so latentno prisotni v vsaki populaciji. V zaostrenih družbenih okoliščinah izbruhnejo na dan močnejše. Izvor predsodkov tiči v neznanju, pomanjkanju informacij, nezadostni širini izkustva, nesposobnosti procesiranja informacij, potlačenih strahovih.

Stereotipi in predsodki služijo za poenostavljeno razumevanje in razlaganje pojavov v družbi. Generalizacija razlik se hrani s čustvenimi vzgibi, kot so strah pred neznanim, sovraštvo do drugačnosti, odpor do sprememb. Predsodki in stereotipi o določenih skupinah in posameznikih se ne oblikujejo na podlagi dejanskega stanja ali preverjenih izkušenj, temveč pomenijo iracionalno, izkrivljeno, popačeno podobo. So pa zato toliko bolj vztrajni, globoko zakoreninjeni ter imuni na spremembe. Razlog temu se skriva v njihovi preprostosti.

Starost

Starost pomeni število let, ki jih šteje posameznik, oziroma generacijo, ki ji pripada. Prebivalstvo v delovno sposobnem življenjskem obdobju je staro med 15 in 65 let. To je starostni kontingent, iz katerega se rekrutirajo delovno aktivni ljudje, ki tvorno prispevajo k družbenemu proizvodu. Starejši delavci so tisti v razponu med 55 in 65 leti. 65 let je starost, ki je po slovenskih predpisih o pokojninskem in invalidskem zavarovanju pogoj za pridobitev pokojnine za najnižjo pokojninsko dobo.

V Evropski uniji in Sloveniji se prebivalstvo stara. Ta trend se bo še nadaljeval. Evropske projekcije kažejo, da naj bi se do leta 2020 kontingent delovno sposobnega prebivalstva zmanjšal, kontingent neaktivnega starejšega prebivalstva pa se bo povečal za okrog 9 %.

Delovno aktivno prebivalstvo postaja vse starejše, hkrati pa so starejši skupina, ki najtežje najde zaposlitev in jo najtežje obdrži. Delodajalci so nenaklonjeni starejši delovni sili, čeprav se ji zaradi zmanjševanja kontingenta delovno sposobnih ne bodo mogli izogniti. V družbi prevladuje negativni stereotip o starejših delavcih, ki naj bi bili pogostejše bolni, manj izobraženi in naj bi se slabše prilagajali novostim.

Niti delodajalci niti sindikati niti starejši delavci niti nevladne organizacije se ne zavedajo dovolj, kako pomembna postaja skrb za starajočo se delovno silo. S prezgodnjim odhodom delovne sile se pojavljajo nepremostljivi problemi - izgube pomembnih znanj in veščin v delovnem procesu, porajanje psihosocialnih problemov zaradi izključitve še aktivnega dela populacije iz delovnega tokokroga, nihajoče obremenitve izdatkov za pokojninske in socialne transferje.¹¹ Prezgodnje upokojevanje in brezposelnost za delo sposobnega prebivalstva povzročata nastanek skupine ljudi, ki so izrinjeni na rob družbenega dogajanja, torej nastanek nove ranljive, izključene, prikrajšane skupine.

¹¹ V Sloveniji je bila leta 2008 povprečna doba prejemanja pokojnine prejemnikov, ki jim je prenehala pravica do starostne pokojnine, pri ženskah 20 let in 10 mesecev in pri moških 16 let in 4 mesece oziroma skupaj 18 let in 3 mesece. Vir: Mesečni statistični pregled ZPIZ, februar 2009, www.zpiz.si.

Nenaklonjenost delodajalcev do starejše delovne sile se odraža v pogojih, ki jih postavljajo za zasedbo prostih delovnih mest. To kažejo javno objavljeni oglasi in razpisi. Številni primeri oglaševanja delovnih mest direktno diskriminirajo na podlagi starosti. V Sloveniji so leta 1999 delodajalci na ZRSZ vložili 22 tisoč potreb (55 %) po delavcih, pri katerih so kot pogoj za zasedbo delovnega mesta postavili starost delavca do 39 let.¹²

Koncept **aktivnega staranja** je v slovenskih podjetjih skorajda nepoznan. V eni izmed raziskav, v kateri je aktivno sodelovalo okrog 200 podjetij, o promociji aktivnega staranja sicer razmišlja 30.8 % organizacij, kar 65.6 % pa ne načrtuje promoviranja omenjenega ukrepa. Skrb zbujajoč je tudi podatek, da samo 10 % organizacij udejanja fleksibilne delovne prakse - namenjene specifičnim potrebam starejših. Večina organizacij sploh ne namerava vpetljati ali izvajati ukrepov, kot na primer: ugotavljanje uspešnosti starejših zaposlenih pri delu (72.5 %), fleksibilne delovne prakse, zgostitev delovne obveznosti na štiri dni v tednu (72 %), možnost dodatnih dopustov in podaljšanja počitnic (70.8 %), starostne omejitve za neregularno delo (ob praznikih, nedeljah 69.7 %), organizirana telovadba in programi dobrega počutja (68.8 %). Nenavadno velik je delež organizacij (63.5 %), ki kažejo nezanimanje kadrovnikov in vodstva za programe usposabljanja in izpopolnjevanja starejših zaposlenih v kontekstu vseživljenjskega učenja - do konca delovne kariere. Podobno 66.5 % organizacij ne razmišlja o izobraževanju vodstva o vidiku upravljanja starejših kadrov, kar 66.2 % organizacij pa nima namena izvajati programov, usmerjenih v spreminjanje stališč in stereotipnih pogledov v zvezi s starejšimi zaposlenimi.¹³

Favoriziranje mladih, človeško in strokovno manj izkušenih, a tudi delodajalcu manj lojalnih delavcev se na daljši rok ne kaže kot prednost. Čeprav Evropska unija in vlade držav sprejemajo številne ukrepe na tem področju, četudi delodajalci dvigujejo zavest o posledicah, ki spremljajo pričakovan porast števila starejših ljudi, imajo vse evropske države nizko udeležbo starejše delovne sile. Neupoštevanje razmer in zanemarjanje specifik in potreb starejše delovne sile lahko povzroči resne probleme. Brez

¹² Vir: ZRSZ.

¹³ Vir: Delo FT, 30.6. 2008. Da se tudi delavci starajo, podjetja vedo, kako se s tem spopasti, pa je manj jasno. <http://www.delo.si/tiskano/html/20080630/Delo+FT/o>.

vključevanja starejše delovne sile preprosto ni mogoče realizirati delovnega procesa.

Resnične spremembe lahko dosegaajo le socialni partnerji in starejši delavci sami. Podjetja morajo ustvariti razmere, ki starejšim dajejo priložnosti za participacijo, tako da načrtno skrbijo za dvig zaposljivosti starejših, za njihovo zdravje, varnost, produktivnost in motiviranost. Sindikati morajo izvajati stalne pritiske na delodajalce, da bodo skrbeli za starajočo se delovno silo, preprečili izgube znanj in veščin zaradi prezgodnjega upokojevanja in zapuščanja trga delovne sile, sprejemali ukrepe za ohranjanje delovnih mest za starejše in reintegracijo.

Zaposljivost posameznika je odvisna od več faktorjev: znanja, izkušenj, zdravstvenega stanja, motivacije, zavzetosti. Zaposljivost starejših, generalno gledano, z leti upada. Da bi obdržali starejše delavce v podjetju in ohranili njihovo znanje in dragocene izkušnje ter vzdrževali njihovo optimalno delovno sposobnost ter motivirali mlajše deleavce, se v okviru upravljanja raznolikosti uvajajo ukrepi **starostno-občutljive** politike zaposlovanja.¹⁴ Izhajajo iz dejstva, da se delovne sposobnosti v različnih starostnih obdobjih spreminjajo.

Mladi

Na drugi strani obstaja problem zapostavljanja mlajših generacij, ki na trgu delovne sile in v zaposlovanju nimajo vselej enakih možnosti. Mladi delavci in iskalci zaposlitve so v Sloveniji diskriminirani na nekaterih področjih, zlasti kot **iskalci prve zaposlitve**. Po podatkih za leto 2009 narašča delež brezposelnih v kategoriji do 26. leta starosti.¹⁵ Po podatkih EUROSTATATA za zadnje četrletje 2008 je 68.9 % mladih do 24. leta v začasnih zaposlitvah, žensk pa celo 80.4%. Slovenski sindikati opozarjajo na vse večji problem diskriminacije mladih delavcev in delavk ter iskalcev zaposlitve, vezan na njihov **družinski** oziroma **starševski status**, zlasti materinstvo in **načrtovanje družine** ter **zakonski stan**. V slednjem primeru gre za pojav večplastne (multiple) diskriminacije, saj ta poteka hkrati na ravni spola, starosti in družinskega statusa.

¹⁴ Angl.: age-sensitive policy.

¹⁵ Vir: ZRSZ, 2009.

Pri mlajših je zelo velik problem **vklučenosti na trg dela**. Urad za enake možnosti in ZRSZ sta v obdobju od novembra 2006 aprila 2007 prejela 418 anonimnih prijav iskalcev zaposlitve zoper tiste delodajalce, ki kandidatke in kandidate na razgovorih za zaposlitev sprašujejo o številu otrok, zakonskem stanu, načrtih glede družine, nosečnosti, jim dajo v podpis vnaprejšnjo odpoved pogodbe o zaposlitvi in podobno. 87 % prijav so poslale ženske, 13 % moški. Med njimi je okrog dve tretjini žensk in slaba polovica moških starih od 21 do 30 let. Delodajalci so vprašanja, povezana z družinskim oziroma zakonskim statusom, najpogosteje postavljali na razgovoru - ženskam pogosteje kakor moškim. Dobri četrtini žensk so delodajalci zastavili vprašanje 'Ali imate otroke?', moške pa so najpogosteje spraševali po zakonskem stanu. Vsako četrto žensko so vprašali, ali je poročena ali samska, vsako šesto, ali namerava imeti otroke, vsako sedmo so vprašali po starosti njenih otrok ter vsako deseto, ali je noseča.¹⁶

Mladi so večinoma zaposleni v zaposlitvah za določen čas. Skoraj tretjino zaposlenih mladih skrbi, da bodo izgubili sedanjo zaposlitev, kar je lahko oteževalna okoliščina pri načrtovanju družine. 43 % zaposlenih staršev poroča, da v zadnjem letu niso bili odsotni z delovnega mesta zaradi otrok, 13% staršev pa je predčasno zaključilo dopust, namenjen otroku. Očetje najpogosteje navajajo finančne razloge, matere pa negativno stališče nadrejenega. Očetje za nekoriščenje očetovskega dopusta navajajo med razlogi osebno odločitev in pritisk okolja (finančni razlogi, delovno okolje). Večina mladih je usklajevanje dela in družinskega ali zasebnega življenja prav tako ocenilo kot obremenjujoče, le 38% mladih takšno usklajevanje ne obremenjuje. Po drugi strani pa večina anketiranih, 58 %, ocenjuje, da imajo delodajalci razumevanje za potrebe staršev z majhnimi otroki. Težave pri iskanju službe zaradi načrtovanega starševstva ali starševskih obveznosti imajo predvsem ženske.¹⁷

¹⁶ Ni ti treba povedati delodajalcu, lahko poveš nam; glej: <http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/NePovejKoncna.pdf>

¹⁷ Mladim materam/družinam prijazna podjetja, 2006; glej: http://www.certifikat-dpp.si/equal/images/teksti/telefonska_anketa_zaklju_ki_001.pdf

Zdravje in kondicija

S starostjo se lahko pojavijo zdravstvene težave. Statistično gledano imajo starejši zaposleni daljše bolniške dopuste, mlajši pa jih imajo več, vendar krajših. V povprečju se stanje izravna. Veliko zdravstvenih težav starejših delavcev ni toliko povezanih z njihovo starostjo kot pa z dolgotrajnim opravljanjem enoličnega dela. Dolgotrajno in enolično delo obremeni in izrabi zgolj določene dele organizma. To težavo je mogoče rešiti z rednim menjavanjem načina gibanja in telesnih obremenitev pri delu, periodično spremembo vrste delovnih opravil ter varovanjem zdravja pri delu. Umske sposobnosti je mogoče ohranjati v dobri kondiciji s stalnim obnavljanjem in dopolnjevanjem obstoječega znanja in veščin, potrebnih za opravljanje dela.

S staranjem na splošno prihaja do upadanja psihofizičnih sposobnosti, vendar te spremembe niso enake za vse. Ali te spremembe vplivajo na zaposljivost, je odvisno od vrste dela in kondicije posameznika; večina delavcev nikoli 100 % ne koristi svojih psihofizičnih kapacitet, zato te spremembe ne vplivajo nujno na kvaliteto dela. Del izgube sposobnosti zaradi starosti se kompenzira z večjim izkoristkom dela, ki je rezultat daljših delovnih izkušenj. Zato so starejši, izkušeni delavci primerni za delovodje, skupinovodje ali druge vodstvene pozicije. Različne človekove telesne in duševne zmožnosti v različnih starostnih obdobjih narekujejo prilagajanje delovnih razmer.

Zgodnja upokožitev

Delodajalci neradi ohranjajo v zaposlitvi starejšo osebo in jo želijo čim prej nadomestiti z mlajšo. Pri tem se ne zavedajo izgube znanja, izkušenj in veščin, ki jih povzroči prezgodnji odhod starejših delavcev s trga delovne sile. Večina delavcev v Evropski uniji se upokoji, preden dosežejo uradno starost za upokožitev. Obsežno upokojevanje pri relativno nizki starosti je pasiviziralo številne vitalne ljudi z bogatimi delovnimi izkušnjami, ki bi lahko ustvarjali osebni in družbeni dohodek. Zgodnje, pogosto tudi neprosto-voljno upokojevanje zbudi pri mnogih delavcih občutek zavrženosti in nekoristnosti ter pojav psihičnih in socialnih travm.

Če skušamo ohraniti ali povečati delež starejših na trgu delovne sile, je pomembno, da se zavedamo vzrokov za zgodnjo upokoži-

tev. Prvič, razloge za upad zaposljivosti lahko preprečimo ali upočasnimo. Drugi glavni vzrok so stereotipi. Stereotipna podoba starejših delavcev je, da so počasni in neučinkoviti, pogosto na bolniškem dopustu itd. Tovrstnim stereotipom verjamejo celo starejši delavci sami. Delodajalci imajo zadržke do zaposlovanja starejših in so zadovoljni, ko starejši sami zapustijo organizacijo. Vloga in pomen dela se pri posamezniku z leti spreminjata. Mlajši ljudje na delovnem mestu radi razkazujejo svoje sposobnosti in tekmujejo z ostalimi, starejšim pa je pomembnejša kreativnost in vsebina dela, želijo si priložnosti, kjer pridejo do izraza njihovo znanje in dolgoletne izkušnje. Upoštevanje teh dejavnikov pri organizaciji dela ohranja in dviguje motiviranost ter dinamiko kolektiva. Zaradi bogatejših življenjskih izkušenj so starejši ljudje bolj vešči reševanja konfliktnih in čustveno nabitih situacij. Zaradi daljše prakse in bogatejših izkušenj so primerni za številna delovna mesta, tudi vodstvena in vodilna.

Ukrepi

Ukrepi so neizbežni. Prvi korak organizacije, ki želi uvajati različnim generacijam prijazno in spodbudno zaposlovanje, je ugotoviti potrebo po tem koraku. Če je zaposlovanje različnih generacij vitalnega pomena za njen obstoj, lahko načrtuje v smeri naslednjih prijemov:

- Preden ukrepate, se poučite o medgeneracijskih razlikah.
- Preučite starostno-občutljive politike zaposlovanja.
- Bodite dovzetni do položaja starejših, izdelajte sistem za senzibilizacijo na vseh ravneh vaše organizacije.
- Upoštevajte ovire, s katerimi se soočajo mlajši delavci in iskalci zaposlitve; posebej načrtujte ukrepe zanje.
- Poskrbite za mladim in družinam prijazno zaposlovanje.
- Razmislite o tem, kakšni so stereotipi o starejših delavcih in kako se z njimi sooča organizacijska kultura.
- Razmislite o tem, ali v kolektivu obstaja prostor za generacijsko raznolikost.
- Pretresite obstoječe politike kadrovanja, kako se odražajo na starejše in kako na mlajše zaposlene.
- Izpeljite intervjuje s starejšimi delavci o težavah in prednostih starosti, s katerimi se soočajo v delovnem procesu.
- Izpeljite intervjuje z mlajšimi delavci o težavah in

- prednostih, s katerimi se soočajo v delovnem procesu.
- Kontaktirajte lokalna združenja in nevladne organizacije.
 - Posvetujte se z različnimi generacijami v kolektivu glede možnih izboljšav.
 - Omogočite pomoč pri načrtovanju poklicne poti po 55. letu starosti (umik starejših na delovna mesta, kjer pride do izraza posredovanje delovnih izkušenj na mlajše).
 - Izdelajte pregled števila starejših zaposlenih in vrste del, ki jih opravljajo.
 - Zmanjšujte intenzivnost dela (zlasti po 60. letu starosti) tudi z institutom polovičnega starostnega upokojevanja.
 - Uvajajte tehnologije, ki ne temeljijo na telesni moči, ampak upoštevajo spremenjene telesne zmogljivosti, ki jih prinaša starost.
 - Analizirajte delež odsotnosti z dela in razlogov zanj po starostnih skupinah.
 - Oglašujte delovna mesta tako, da bo oglaševanje prijazno mladim in starejšim iskalcem zaposlitve.
 - Poskrbite za varno, do raznolikosti spoštljivo delovno mesto (uvajanje, poskusno delo, razmere na delovnem mestu, poklicno napredovanje, poklicno usposabljanje, odpuščanje, dostop do zavarovalnih shem iz naslova zaposlitve, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja).
 - Omogočite starostno fleksibilne delovne pogoje in delovne prakse (delovni čas, način zaposlitve).
 - Omogočite delitev delovnega mesta (dva zaposlena si lahko delita delovni čas, vsak za polovico).
 - V strokovne in druge organe vključite generacijski vidik.
 - Podprite interesno združevanje ranljive skupine v sindikatu.

Razvoj produktov za prikrajšane skupine

Ciljno oglaševanje kozmetičnih izdelkov znamke Dove, podprto z jasno raznolikostno filozofijo, ki vključuje starejše, je dvignilo prodajo oglaševane linije za 70 %.

Invalidnost

Invalidi oziroma hendikepirani¹⁸ imajo kot enakopravni državljani pravico do enake obravnave, neodvisnega življenja in družbene participacije. Evropska unija še zlasti skrbno promovira aktivno vključevanje hendikepiranih v zaposlovanje. Invalidi predstavljajo okrog šestino evropskega prebivalstva v delovni starosti. Vendar je njihova stopnja zaposlenosti znatno manjša. Po podatkih *Evropskega foruma invalidov EDF* je skoraj **80 % invalidov** izključenih iz trga delovne sile. Možnost, da bo hendikepirana oseba brez zaposlitve, je v primerjavi z ostalimi tri do šestkrat večja. Večja je verjetnost, da bodo dobili slabše plačano delovno mesto, ostali nezaposleni dlje časa in večje je tveganje odpustitve. Po raziskavi EHRC je več kot 22 % invalidov pod stalnimi pritiski in sovražnim odnosom na delovnem mestu, okrog 12 % pa jih trpi zaradi fizičnega nasilja na delovnem mestu. Četudi niste invalid, imate vedno 20 % možnosti, da to postanete v teku delovnega življenja.

Invalidi veljajo za največjo manjšino. Evropska unija si prizadeva za vključitev **50 milijonov hendikepiranih ljudi** na trg zaposlovanja, države članice pa na podlagi Evropske strategije zaposlovanja, Lizbonske strategije in drugih smernic na področju socialnega vključevanja urejajo zaposlovanje invalidov vsaka po svoje. Zelo pomembno je, da Evropska komisija podpira prizadevanja za **neodvisno življenje** hendikepiranih in njihovo deinstitucionalizacijo.

V zadnjem desetletju se je stopnja družbene odgovornosti vključevanja invalidnih oseb v zaposlovanje povečala. Glavna ovira

¹⁸ Glede uporabe izraza invalid ali hendikepirana oseba ni širšega konsenza. Naprednejše organizacije ne uporabljajo besede invalid, ker je stigmatizirajoča in zastarela in temelji na preživetih medicinskih konceptih. Izraz invalid se uporablja le pri terminih iz zakonodaje - nadomestilo za invalidnost, invalidska pokojnina ipd. Kadar pa govorimo o ljudeh, je primerneje reči hendikepirani, hendikepirane osebe.

so predsodki o slabših delovnih zmožnostih invalidov. Miselnost, da je treba hendikepirane osebe v zaposlovanju in širši družbi obravnavati enako kakor ostale ter pri tem upoštevati njihov prikrajšani položaj, je vse bolj sprejeta in podprta s številnimi ukrepi, zakoni, predpisi, mednarodnimi konvencijami. Cela vrsta zakonskih dokumentov predstavlja temeljno podlago za dejanske ukrepe za enake možnosti invalidov, s ciljem zagotoviti enakopravno udeležbo, višjo zaposljivost, pridobitev in ohranitev delovnih mest zanje. Vendar kljub premnogim dokumentom in predpisom se invalidi v praksi še naprej borijo s premnogimi ovirami. Čeprav si je Lizbonska strategija zadala 70 % dvig stopnje zaposlenosti do leta 2010, to ni izboljšalo položaja hendikepiranih.

Medtem ko so pozitivni ukrepi neobvezni, je prilagajanje potrebam hendikepiranih oseb obvezni del direktive o zaposlovanju. Evropska direktiva o zaposlovanju določa, da morajo delodajalci v javnem in zasebnem sektorju zagotoviti prilagoditve delovnih mest za invalide (na primer odstranitev fizičnih ovir, ki onemogočajo dostop, prilagoditve delovnega časa, prilagoditve za slabovidne ter druge pogoje za razvoj kariere).

Status invalida

Zakonska definicija invalidnosti pravi, da je to oseba, ki pridobi status invalida in ima z odločbo pristojnega organa ugotovljene trajne posledice telesne ali duševne okvare ali bolezni in ima zato bistveno manjše možnosti, da se zaposli, ohrani zaposlitev ali v zaposlitvi napreduje. Definicija invalidnosti po ZPIZ-1¹⁹ je naslednja: *invalidnost je podana, če se zaradi sprememb v zdravstvenem stanju, ki jih ni mogoče odpraviti z zdravljenjem ali ukrepi medicinske rehabilitacije in so ugotovljene skladno s tem zakonom, zavarovancu zmanjša zmožnost za zagotovitev oziroma ohranitev delovnega mesta oziroma za poklicno napredovanje. Po tej definiciji se invalidnost ugotavlja le pri tistih posameznikih, ki so bili predhodno invalidsko zavarovani. V splošnem gre za vse zaposlene osebe, ki so s sklenitvijo delovnega razmerja vstopile v sistem obveznega socialnega zavarovanja. Oseba, pri katerem je ugotovljena izgubljenost ali zmanjšana delovna zmožnost za zagotovitev oziroma ohranitev delovnega mesta ali napredovanja na delovnem mestu, lahko pridobi status delovnega invalida.*

¹⁹ Glej poglavje Zakonodaja, spodaj.

²⁰ Glej poglavje Zakonodaja, spodaj.

Status invalida po ZZRZI²⁰ lahko pridobi oseba, ki ni pridobila statusa invalida po drugih predpisih oziroma nima z odločbo pristojnega organa ugotovljenih trajnih posledic telesne ali duševne okvare ali bolezni in je prijavljena kot brezposelna oseba na *Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje*. Stara mora biti vsaj 15 let in ne starejša od 65 let.

Status invalida po tem zakonu lahko pridobi tudi zaposlena oseba, vendar v tem primeru stroške postopka nosi napotitelj. Brezposelne osebe v postopek praviloma napoti *Zavod*, zato gredo stroški postopka za brezposelne osebe iz proračuna *Republike Slovenije*. Za pridobitev statusa invalida morajo biti pri osebi ugotovljene:

- trajne posledice telesne ali duševne okvare ali bolezni,
- težave pri dejavnostih, ki vplivajo na njeno zaposljivost,
- in ovire pri vključevanju v delovno okolje.

Nevladne organizacije za hendikepirane osebe opozarjajo na pereč problem statusa invalida po Zakonu o družbenem varstvu telesno in duševno prizadetih - ta status dobijo osebe, ki so (težje) hendikepirane od otroštva - glede na ta status so te osebe »nesposobne za samostojno življenje in delo«, lahko pa jim je odvzeta tudi opravilna sposobnost. To pomeni, da ne morejo koristiti nobenih pravic iz Zakona o zaposlitveni rehabilitaciji in se ne morejo zaposliti.

Zaposlovanje hendikepiranih

Med pravice zavarovancev po ZPIZ-1 sodijo pravica do poklicne rehabilitacije in z njo povezanih pravic, pravica do premestitve in nadomestila za invalidnost, pravica do dela s krajšim delovnim časom in do delne invalidske pokojnine, pravica do povračila potnih stroškov in druge.

Pravica do zaposlitvene rehabilitacije nudi invalidu določene specialne storitve, ki se izvajajo s ciljem, da se invalid usposobi za ustrezno delo, se zaposli, zaposlitev zadrži in v njej napreduje ali spremeni svojo poklicno kariero. Za priznanje pravice do zaposlitvene rehabilitacije se med ostalimi merili upošteva tudi možnost zaposlitve s prilagoditvijo delovnega mesta z uporabo sodobnih tehnologij in delovnih postopkov in ocena socialnega in delovnega okolja oziroma socialne vloge posameznika.

V zvezi z zaposlitveno rehabilitacijo lahko invalid uveljavlja pravico do denarnih prejemkov, npr. plačila stroškov javnega prevoza zase in za osebo, ki ga spremlja, denarnega prejemka za čas trajanja zaposlitvene rehabilitacije v višini 30 % minimalne plače mesečno, stroškov bivanja v višini največ 20 % minimalne plače mesečno in podobno. Oseba, ki prejema nadomestilo iz naslova invalidnosti oziroma brezposelnosti in se zaposli za krajši delovni čas od polnega, zadrži pravico do prejemanja sorazmernega dela tega nadomestila.

OBRAZEC ZA EVIDENCO ISKALCEV ZAPOSLOTITVE

Osebni podatki:

Ime in priimek:

Naslov:

Telefon: e-mail:

Kraj in datum rojstva:

Izobrazba:

Stopnja izobrazbe (smer študija, poklic):

Tečaji:

Neformalna izobraževanja:

Formalne delovne izkušnje:

Neformalne delovne izkušnje:

Praksa oz. pripravništvo:

Znanja in veščine:

Tuji jeziki:

Delo na računalniku (programi):

Drugo:

Želje iskalca zaposlitve:

Vrsta dela, ki ga želite opravljati:

Področje dela:

Kraj dela:

Omejitve pri delu glede na hendikep:

Delovnik:

- polni
- polovični
- premični

Delovno mesto in okolje mora biti:

- arhitektonsko dostopno
- komunikacijsko prilagojeno
- s posebnimi prilagoditvami delovnega mesta
- informacijski pripomočki
- drugi pripomočki

Ali pri svojem delu potrebujete osebno asistenco?

Ali ste prijavljeni na Zavodu za zaposlovanje/koliko časa?

Ali ste že iskali zaposlitev in kje?

Druge opombe:

Izjava:

Jamčim, da so navedeni podatki točni. Dovoljujem, da se moje osebne podatke uporablja za namene iskanja zaposlitve.

Podpis:

Datum:

Prosimo, da obrazcu priložite fotokopije morebitnih potrdil o izobrazbi, opravljenih tečajih, priporočila, itd.

Slika 3: Primer obrazca za evidenco iskalcev zaposlitve, ki upošteva omejitve pri delu glede na hendikep.

²¹ Vir: YHD – Društvo za teorijo in kulturo hendikepa.

Zaščiteni delovni mesti so dolžni zagotavljati zaposlitveni centri, ki so organizacije posebnega družbenega pomena. V pogodbi o zaposlitvi se poleg obveznih sestavin opredelijo tudi način in obseg izvajanja strokovne pomoči in spremljanja hendikepiranega na delovnem mestu.

Podporna zaposlitev je zaposlitev na delovnem mestu v običajnem delovnem okolju z določenim obsegom strokovne in tehnične podpore invalidu, delodajalcu in delovnemu okolju. Pri vključevanju v delovno okolje se hendikepiranemu zagotavlja strokovna podpora z informiranjem, svetovanjem in usposabljanjem, osebno asistenco, spremljanjem pri delu, razvojem osebnih metod dela in ocenjevanjem njegove delovne uspešnosti. Tehnična podpora se mu zagotavlja s prilagoditvijo delovnega mesta in sredstev za delo.²²

ZPIZ in Sklad za vzpodbujanje zaposlovanja invalidov delodajalcem nudita visoka nepovratna in brezobrestna sredstva za prilagoditev delovnih sredstev. Ta sredstva ostajajo skoraj v celoti neizkoriščena. Potrebo bi bilo zahtevati, da izvedenci za zaposlitveno rehabilitacijo *Zavoda RS za zaposlovanje* delodajalcu svetujejo, kako naj izkoristi vse spodbude, ki jih država nudi za spodbujanje zaposlovanja invalidov.

Delojalec mora delovnim invalidom zagotoviti uresničevanje pravic na podlagi invalidnosti in pri tem upoštevati tako ZPIZ-1 kot ZDR. Zavarovancu, ki ima priznane pravice na podlagi invalidnosti II. ali III. kategorije in ima sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, mora delodajalec ponuditi opravljanje drugega dela na delovnem mestu v skladu z njegovo preostalo delovno zmožnostjo in strokovno usposobljenostjo ali mu zagotoviti poklicno rehabilitacijo, da se za tako delo predhodno usposobi. Zavarovancu, pri katerem je ugotovljena nezmožnost za delo s polnim delovnim časom, mora delodajalec zagotoviti delo s krajšim delovnim časom od polnega.

Zavarovancu, ki ima z dokončno odločbo priznano pravico do dela s krajšim delovnim časom od polnega ali pravico do premetitve na drugo delovno mesto na podlagi invalidnosti III. kate-

²² Podporne storitve se financirajo se iz sredstev proračuna RS, Sklada RS za spodbujanje zaposlovanja invalidov

gorije ali invalidnosti II. kategorije, delodajalec po dopolnjenem 50. letu starosti iz razloga invalidnosti redno odpove pogodbo o zaposlitvi. Istočasno mora delovnemu invalidu podati ponudbo za sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi za delovni čas, krajši od polnega delovnega časa, ali za delo na drugem delovnem mestu. Delodajalci so upravičeni do subvencije plač invalidom, plačila stroškov prilagoditve delovnega mesta in sredstev za delo ter letnih nagrad za dobro prakso.

Kvotni sistem

Delodajalci, ki zaposlujejo najmanj 20 delavcev, so dolžni zaposlovati določen delež invalidov. Kvoto določi Vlada RS na predlog Ekonomskega socialnega sveta. Kvota je v Sloveniji glede na dejavnost delodajalca različna, vendar ne nižja od 2 % in ne višja od 6 % od skupnega števila zaposlenih delavcev.

V kvoto se všttevajo invalidi, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za najmanj 20 ur tedensko. Invalid, zaposlen v podporni zaposlitvi, se šteje za dva zaposlena invalida. Delodajalec, ki ne izpolni kvote, je dolžan mesečno ob izplačilu plač obračunati in plačati prispevek v *Sklad za spodbujanje zaposlovanja invalidov*. Višina prispevka je 70 % minimalne plače za vsakega invalida, ki bi ga bil sicer dolžan zaposliti v predpisani kvoti.

Delodajalci, vezani na kvoto, so upravičeni do finančnih spodbud, kamor sodi plačilo stroškov storitev v podpornem zaposlovanju, oprostitev plačila prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje zaposlenih invalidov in nagrade za preseganje kvote.

Opozorila vreden je tudi problem **podplačanosti** oseb, vključenih v **programe socialnega vključevanja**. Programi socialne vključenosti so socialni programi, namenjeni podpori in ohranjanju delovnih sposobnosti invalidov. V programe se vključujejo invalidi, ki zaradi invalidnosti niso zaposljivi, kar ZRSZ po zaključeni zaposlitveni rehabilitaciji ugotovi z odločbo o zaposljivosti. Povprečne nagrade uporabnikov programov socialnega vključevanja so bile leta 2007 62 evrov, leta 2006 pa 56 evrov.²³

²³ Suzana Zadravec (2009), Primerjalna analiza finančnih kazalcev v programih socialnega vključevanja, <http://www.ir-rs.si/filelib/prireditve/rcmarec2009/Zadravec-RCmarec2009.pdf>

Ukrepi

- Preden ukrepate, se poučite o vprašanju invalidnosti.
- Posvetujte se s pristojnimi nevladnimi organizacije, najboljši svetovalci so hendikepirane osebe same.
- Bodite dovezetni do vprašanja invalidnosti, izdelajte sistem za senzibilizacijo na vseh ravneh vaše organizacije.
- Dobro utemeljite potrebo po zaposlovanju invalidov.
- Spodbujajte neformalno mentorstvo invalidom na delovnem mestu.
- Poskrbite za prilagoditve delovnega mesta in sredstev za delo za hendikepirane.
- Od izvedencev za zaposlitveno rehabilitacijo Zavoda RS za zaposlovanje zahtevajte, naj vam kot delodajalcu svetujejo, kako izkoristiti finančne spodbude, ki jih država nudi za prilagoditve delovnega mesta za invalide in spodbujanje zaposlovanja invalidov.
- Poskrbite za varno, do raznolikosti spoštljivo delovno mesto (uvajanje, poskusno delo, razmere na delovnem mestu, poklicno napredovanje, poklicno usposabljanje, odpuščanje, dostop do zavarovalnih shem iz naslova zaposlitve, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja).
- Omogočajte fleksibilne delovne pogoje (delovni čas, delovno mesto, način zaposlitve).
- Omogočite delitev delovnega mesta (dva zaposlena si lahko delita delovni čas, vsak za polovico).
- Oglašujte delovna mesta tako, da bo oglaševanje prijazno hendikepiranim.
- Poskrbite, da bo oglaševanje dosegljivo in formatirano za različne vrste invalidnosti.
- Posvetujte se z invalidi v kolektivu glede obstoječih težav in možnih rešitev.
- V strokovne in druge organe aktivno vključite hendikepirane.
- Podprite interesno združevanje ranljive skupine v sindikatu.

Razvoj produktov za prikrajšane skupine

IBM je razvil zvočni spletni brskalnik, ki slabovidnim ljudem omogoča dostop do e-tehnologije. Na trgu obstajajo produkti za glasovno tipkanje za slabovidne in slepe, ki imajo funkcije mobilnih telefonov prilagojene za pošiljanje in sprejemanje sporočil v glasovnem formatu. Posebej za ljudi z artritisom so bili razviti telefoni z večjimi tipkami, t.i. *BT telefon*. Ta izdelek je nalletel na veliko širšo bazo od osnovne ciljne skupine, ker je veliko bolj praktičen za rokovanje v primerjavi z vse bolj drobnimi mobilniki. Medijska hiša *Bartelsman* je uporabila svojo infrastrukturo za ozaveščanje o invalidih – televizijske spote iz kampanje si je ogledalo 64 milijonov ljudi. Univerze na Švedskem omogočajo gluhim študentom ponudbo *Študij brez ovir*. Ta vključuje brezplačno pomoč tolmača v jeziku gluhih, pomočnikov, ki gluhim študentom izdelujejo zapiske na predavanjih, spletne strani so opremljene z videoposnetki z znakovnim jezikom za gluhe.

Rasa in etničnost

Rasa pomeni biološko razvrščanje ljudi na podlagi fizičnih razlik (na primer telesne konstitucije, barve kože, oči, las). Razlike med rasami predstavljajo manj kot 1 % spremenjene genske zasnove. Razizem je ideologija, ki med rasami vzpostavlja hierarhije, belo raso uvršča pred ostale kot večvredno. **Etnična manjšina** je skupina ljudi, ki deli isto zgodovino, jezik in kulturo, ki se prenaša iz generacije v generacijo. Kot manjšina se ne označuje zaradi številčne majhnosti, temveč zaradi majhne družbene moči in vpliva, ki je posledica njihove socioekonomske pozicije. Manjšine so praviloma bolj ranljive in izpostavljene večji stopnji tveganja za socialno izključenost in revščino.

Različnim migracijskim manjšinam v Evropi pripada četrtna prebivalstva prestolnic. Večina evropskih držav z vso resnostjo rešuje težave na področju zaposljivosti nebelih ras in etničnih manjšin. Pri teh je stopnja nezaposlenosti v primerjavi z ostalimi višja. Za to obstaja več razlogov. Eden od razlogov je odpor delodajalcev do najemanja delovne sile iz teh skupin zaradi predsodkov in stereotipov. Drugi razlog je neznanje in pomanjkanje izkušenj delodajalcev, kako privabiti in zadržati delavce iz teh skupin. Tretji razlog je dolgotrajna odsotnost teh skupin s

trga delovne sile, pomanjkanje izobrazbe, neznanje lokalnega jezika ipd., zaradi česar te skupine na trgu dela nastopajo manj suvereno.

S povečanim pretokom kapitala in demografsko krizo so nastopile zahteve po kvalificirani in nekvalificirani delovni sili, ki so pripeljale do velikega porasta migrantskih delavcev. Migranti prihajajo iz kriznih in vojnih območij, nerazvitih, osiromašelih ekonomij iz bivših kolonij. Politični odziv na to situacijo je kontradiktoren. Vlade na eni strani prepoznavajo potrebo po migrantski delovni sili kot gonilu za gospodarsko rast, po drugi strani pa s povečevanjem varnostnih ukrepov proti dotoku migrantov netijo ogenj ksenofobije. V luči zgodovinskih in kulturnih razlik, migracij, migrantskih delavcev, beguncev, prosilcev za azil se razvija politična razprava, ki rasna, etnična in nacionalna vprašanja zastavlja kot problem.

Paradoksalno je, da se migranti, t.j. rasne in etnične manjšine, ki polnijo vrzel zaradi velikega pomanjkanja delovne sile v Evropi, pri vstopu na trg delovne sile srečujejo z rasizmom, ksenofobijo in drugimi oblikami zatiranja.

Po podatkih Statističnega urada RS je bilo v letu 2007 med delovno aktivnim prebivalstvom v Sloveniji 56.030 (6.8 %) tujcev. Pri tem je delež tujih oziroma migrantskih delavcev iz držav EU znatno manjši (6.5 %) od deleža tujih delavcev, ki prihajajo iz držav izven držav EU (93.5 %).

Avtomatizem negativnih stereotipov

Presoja delodajalcev je močno odvisna od načina percepcije, ki ga določa okolje, iz katerega prihajajo. To pomeni, da ljudi, ki pripadajo istemu okolju kakor mi sami, pogosto dojemamo kot stabilne in normalne. In obratno, ljudi, ki ne pripadajo naši družbeni skupini, pogosto dojemamo kot nestabilne in nenormalne. Negativno vedenje tuje osebe zaznavamo kot eksces in posledico zunanjih faktorjev. Ta način dojemanja omogoča ohranjanje pozitivne podobe o nas samih; ljudje smo na nezavedni ravni visoko motivirani za ohranjanje takšne samopodobe. Težnja človeške percepcije je, da se podobnosti zanemarjajo, razlike pa povečujejo in pretiravajo.

»Naše« (družba - kultura - okolje)	»Tuje« (družba - kultura - okolje)
Stabilno	Nestabilno
Normalno	Nenormalno
Varno	Nevarno

Slika 4: Način dojemanja razlik z diferenciranjem »naše« - »tuje«.

Pri etničnih in rasnih manjšinah je raznolikost **vidna navzven**. Dokazano je, da imajo kadrovske komisije drugačen odnos do manjšin in drugačna pričakovanja kot do večinske populacije. To se kaže denimo tako, da so intervjuji s temnopoltimi iskalci zaposlitve krajši, vprašanja so drugačna kot za večinsko populacijo, neverbalno vedenje je drugačno kot pri belcih, komisije zavrnejo temnopolte kandidate pogostejše kot belce. Diskriminatorsna praksa delodajalcev ni vselej namerna in zavestna, ampak je posledica številnih predsodkov o etničnih in rasnih manjšinah (npr. Romih, temnopoltih, azijskih migrantih ipd.). Četudi se jih ne zavedamo, je učinek predsodkov ogrožen.

Statistike kažejo, da je **zaposlitvena vrzel** med belimi in temnopoltimi delavci v nekaterih državah, npr. v Veliki Britaniji, več kot 15 % in da je stopnja nezaposlenosti pri temnopoltih delavcih trikrat višja kot pri belih. Delavci nebelih ras slabše napredujejo, pogostejše jih odpuščajo, nimajo dostopa do poklicnega usposabljanja, pogostejše se jim izrekajo disciplinski ukrepi, pogosto so segregirani, delajo po pogodbah za določen čas in so slabše plačani. V sodobni Evropi so **migrantski delavci** in **priseljenci** tarča številnih rasističnih in ksenofobnih napadov. Izraz **migrant** se pogosto avtomatično enači z muslimani, etnične manjšine pa se avtomatično smatra kot tiste, ki zatirajo ženske. Migranti, etnične in rasne manjšine so pri delodajalcih še manj zaželeni kot ženske. V Sloveniji so predmet rasističnega zapostavljanja v zaposlovanju **Romi**, delavci iz **bivših jugoslovanskih republik** in delovni migranti iz držav **vzhodne Evrope**, zlasti iz Bolgarije, Slovaške, Romunije in Madžarske. Migrantski delavci so pogosto tudi delavci v **prekernih** oblikah dela.

Migrantski delavci se v Sloveniji soočajo s problemom **socialne izključenosti**. Ta je v nekaterih panogah zaposlovanja (npr.

gradbeništvo) posledica dejstva, da delodajalci uredijo migrantom bivališča v slabo vzdrževanih stavbah, večinoma dokaj oddaljenih od središč, zaradi česar se pojavlja razpršena **getoizacija** delavcev migrantov, kar le še utrjuje njihovo 'nevidnost'. S tem problemom se soočajo tudi ženske – migrantke, saj dostikrat padejo v sfero 'nevidnega' gospodinjskega skrbstvenega dela. O getoizaciji migrantov lahko govorimo tudi na samem trgu dela, saj se jih praviloma usmerja na specifične, delovno intenzivne sektorje trga dela, kot npr. gradbeništvo, kjer delodajalci s pridom izkoristijo razliko v ekonomskem standardu države izvora in države gostiteljice pri izplačilu plač. Migrantski delavci in delavke se torej ne soočajo le s povečanim tveganjem brezposelnosti, temveč tudi s povečanim tveganjem padca v segment **zaposlenih-revnih v prekernih** zaposlitvah.

V večini podjetij in organizacij je diskriminatorno, rasistično in seksistično vedenje del **skupinske mentalitete**. V določenih primerih je za negativno vedenje odgovoren posameznik, pogosto pa za to vedenje vedo tudi ostali, ki to vedenje tolerirajo in sprejemajo kot samoumevno. V takšnih pogojih se bo žrtev težko odločila za ukrepanje, saj jo kolektiv izloči kot »črno ovco«. Tudi v primerih, ko večina kolektiva ne tolerira negativnega vedenja in ga ne podpira, običajno ne ukrene ničesar, da bi ga ustavila, ker se ne čuti pristojna in odgovorna. Pomembno je spremeniti takšno prakso. Zaposleni se morajo poistovetiti z vrednotami spoštovanja sočloveka v delovnem kolektivu in prevzeti odgovornost. Diskriminatorno obnašanje nima negativnih učinkov samo za žrtev, ampak za vse vpletene deležnike in delovni proces. Za doseganje tega cilja je priporočljiva skupna diskusija o tem, da je rasistično, ksenofobno in drugo negativno vedenje nezaželeno in kako naj se zaposleni obnašajo drug do drugega. Ključna pri tem je vloga delovodij in nadrejenih.

Realnost etničnih in rasnih manjšin je, da je njihov delež v okviru brezposelnih razmeroma velik. Razlogi za to so nesuveren nastop na trgu delovne sile, težave z obvladovanjem jezika, predsodki zaposlovalcev, ki manjšinam ne dajo priložnosti, da bi se dokazale. Visok delež nezaposlenosti med etničnimi in rasnimi manjšinami je nezaželen iz več razlogov. Organizacije, ki spregledajo zaposlitvene potenciale teh skupin, so prikrajšane za talentirano delovno silo, ki se nahaja v vseh skupinah, tudi med rasnimi in

etničnimi manjšinami. Na družbeni ravni pa brezposelnost lahko rezultira v izključevanje, socialno stisko in revščino.

Ukrepi

Pripadnost rasni ali etnični skupini je lahko vidna navzven. Drugačnost, ki je vidna navzven, povzroča takojšnje razlikovanje in ločevanje. Zavedati se moramo, da je **večina stereotipov** o manjšinah in marginaliziranih skupinah **negativna**. Zato je veliko več možnosti, da v kolektivu pride do napetosti, kakor pa do vključevanja različnosti. Glede na to se je potrebno osredotočiti na podobnosti in skupne interese, ne pa samo na razlike.

Prvi korak je pregled in analiza upravljanja z raznolikostjo v podjetju. Pogosto se zgodi, da podjetja in druge organizacije v razvoj zaposlenih ne vključujejo etničnih in rasnih skupin ali pa jih zaposlujejo na manj ugodne pozicije. Ni nujno, da to počnejo namerno. Gre preprosto za to, da je proces kadriranja in upravljanja načrtovan na podlagi obstoječe, večinske bele populacije, organizacije pa se še niso prilagodile naraščajoči raznolikosti.

Delovanje skrajno desničarskih političnih sil v Evropi postavlja pred sindikate vprašanje, kako bodo obvladali situacijo delavcev, ki so najbolj na udaru; rasne in etnične politike so realnost, s katero se sindikati preprosto morajo soočiti. Raziskava TUC²⁴ iz leta 2001 je pokazala, da sindikati niso imuni na pojav institucionalnega rasizma. To se kaže v slabi zastopanosti temnopoltih delavcev v delavskem gibanju. Takšna slika ostaja nespremenjena že več kot trideset let; da bi izboljšali situacijo etničnih in rasnih manjšin, so sprejeli ukrepe za spodbujanje učinkovite participacije v delu sindikata na vseh nivojih. Ugotavljajo, da so nebeli delavci nemočni in da v večinskih mehanizmih sindikalne demokracije ne morejo vplivati na pogajalsko agendo. Zato je treba spremeniti demokratične strukture tako, da bodo vključevale vse glasove. Nekateri sindikati, na primer na Danskem, so se osredotočili na ukrepe za integracijo rasnih in etničnih manjšin (seminarje in usposabljanje migrantskih delavcev, svetovanje) ter ozaveščanje članstva (kampanje za informiranje).

²⁴ Trades Union Congress, Velika Britanija.

- Preden ukrepate, se poučite o družbenem položaju migrantov, rasnih in etničnih manjšin.
- Bodite dovzetni do problema rasizma, izdelajte sistem za senzibilizacijo na vseh ravneh vaše organizacije.
- Razmislite o tem, kakšni so stereotipi o priseljencih, migrantih, Romih, delavcih iz bivših jugoslovanskih republik in kako se z njimi sooča organizacijska kultura.
- Razmislite o tem, ali v kolektivu obstaja prostor za raznolikost, pogojeno z migrantskimi delavci.
- Pretresite obstoječe politike upravljanja z zaposlenimi in kako se te odražajo na rasne in etnične manjšine.
- Izpeljite intervjuje z zaposlenimi o odnosu do rasizma in ksenofobije.
- Navežite stike z združenji in nevladnimi organizacijami na tem področju.
- Oglašujte delovna mesta tako, da bo oglaševanje vključevalno za priseljence in migrante.
- Poskrbite za varno, do raznolikosti spoštljivo delovno mesto (uvajanje, poskusno delo, razmere na delovnem mestu, poklicno napredovanje, poklicno usposabljanje, odpuščanje, dostop do zavarovalnih shem iz naslova zaposlitve, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja).
- Omogočajte fleksibilne delovne pogoje (delovni čas, način zaposlitve).
- Omogočite neformalno mentorstvo za Rome, migrante in druge.
- Omogočite integracijske programe za migranske delavce (za učenje jezika, računalništva ipd.).
- Posvetujte se z migrantskimi delavci in priseljenci v kolektivu glede možnih izboljšav.
- V strokovne in druge organe aktivno vključite pripadnike rasnih in etničnih manjšin.
- Podprite interesno združevanje ranljive skupine v sindikatu.

Spolna usmerjenost

Spolna usmerjenost je del raznolikosti človeške vrste. Spolne oziroma seksualne manjšine (geji, lezbijke, biseksualci) so posamezniki in posameznice, ki se od večine razlikujejo po tem,

da niso heteroseksualno usmerjeni. Po novejših socioloških ocenah je v vsaki družbi okrog 15 % homoseksualne populacije. Kot manjšina se ne smatrajo zaradi številčne majhnosti, temveč zaradi majhne družbene moči in vpliva, ki je posledica njihove stigmatiziranosti in socioekonomskega položaja. Kot vse manjšine so tudi geji in lezbijke ranljiva družbena skupina, izpostavljena večji stopnji tveganja za socialno izključenost in revščino.

Spolna usmerjenost je vidik raznolikosti v zaposlovanju. Vendar to ni nekaj, o čemer se odkrito govori. Zaradi **neprepoznavanja** različnih oblik homofobije v delovnem okolju, molka in pasivnosti žrtev ostaja diskriminacija gejev in lezbijk neopazna in zamolčana. Vendar njene posledice niso nič manj škodljive. Diskriminacija seksualnih manjšin sodi med najbolj tabuizirane, prikrita in težko dokazljive oblike. Od diskriminacije na podlagi spola, starosti, invalidnosti, rase, etnične pripadnosti in drugih jo loči ravno njena slabša razpoznavnost. Raziskava položaja gejev in lezbijk v Sloveniji je pokazala, da je bilo 20 % anketiranih gejev in lezbijk žrtev diskriminacije v zaposlovanju.²⁵ Zgovoren je tudi podatek, da kar polovica gejev in lezbijk svojo spolno usmerjenost na delovnem mestu skriva. To pomeni, da **delovno okolje** za geje, lezbijke in biseksualce v Sloveniji **ni varno**.

Homofobično zatiranje se manifestira kot: predsodki, stereotipi, nadlegovanje in nasilje s strani sodelavcev, zasmehovanje, zmerjanje, žaljivi komentarji, šale, izzivanje, zbadanje, elektronska pošta, ženski vzdevki za geje, moški za lezbijke, namigovanje, da je nekdo gej ali lezbijka, razkritje (*outiranje*) homoseksualne identitete nekoga proti njegovi ali njeni volji, težave pri iskanju zaposlitve, težave na delovnem mestu, pri napredovanju, odrekanje pravic iz naslova zaposlitve in podobno. Sem uvrščamo prisilno skrivanje spolne usmerjenosti pred sodelavci in nadrejenimi.

Evropske raziskave kažejo, da so največji problem gejev in lezbijk na delovnem mestu **predsodki in nadlegovanje**. Predsodke do gejev in lezbijk gojijo nekateri delodajalci, vodstveni in vodilni delavci, nadrejeni, sodelavci, kakor tudi posamezniki v sindikatih.

Mednarodno **sindikalno gibanje** se danes zavzema za zaščito pravic vseh delavcev in delavk, ne glede na njihove osebne oko-

²⁵ Diskriminacija na osnovi spolne usmerjenosti v Sloveniji, 2001. Glej: www.ljudmila.org/lesbo

liščine. Zagovor enakih možnosti gejev, lezbijk in biseksualcev je ena od pogajalskih vsebin sodobnega sindikalnega boja. Žrtve potrebujejo jasno sporočilo sindikata in delodajalca, da so njihove pravice zaščitene, kršitelji pa, da so homofobična dejanja nedopustna in protizakonita.

Sindikalna združenja in delodajalci v Evropi že uvajajo politike raznolikosti, ki izrecno upoštevajo seksualne manjšine. Eksplicitne zaščitne politike so del njihovega rednega dela in pogajanj med socialnimi partnerji. Zavedajo se, da četudi je neka manjšina manj opazna, to ne pomeni, da ne obstaja. Evropska konfederacija sindikatov *ETUC* zagovarja stališče, da so pravice gejev in lezbijk delavske pravice.²⁶ *ETUC* je boj proti homofobiji postavil kot eno od strateških prioritet v obdobju 2007-2011. Leta 2008 je *ETUC* javno obsodil naraščanje homofobičnega sovražnega govora v politiki evropskih držav. Na področju zaščite pravic istospolno usmerjenih in preprečevanja diskriminacije v zaposlovanju pa so aktivni številni evropski sindikati, na primer *UNISON* in *National Union of Teachers* (Velika Britanija), *Irish Congress of Trade Unions* (Irska), *OPZZ* (Poljska), *FNV* (Nizozemska), *CGIL* (Italija), *CGT* (Francija), *UGT* (Portugalska), *CCOO* (Španija), pa tudi mednarodne organizacije, kot denimo *Public Services International* in *Education International*. V Sloveniji sodi mednje edino ZSSS, ki je na 5. kongresu ZSSS leta 2007²⁷ uvrstila spolno usmerjenost na seznam enakih možnosti.

Številke govoriijo

Mednarodna raziskava iz leta 2001 med istospolno usmerjenimi v Sloveniji je pokazala obstoj diskriminacije na delovnem mestu, pri iskanju zaposlitve, poklicnem napredovanju in neupravičenem odpuščanju z dela. Med anketiranimi je bilo **20.3 %** takšnih, ki so **na delovnem mestu** doživeli **diskriminacijo** na osnovi spolne usmerjenosti: žaljive opazke, posmehovanje, spolno nadlegovanje, fizično nasilje. **3 %** jih meni, da so bili **odpuščeni** zaradi spolne usmerjenosti, **7 %** jih je bilo v neenakem položaju pri **iskanju zaposlitve**, za **14.5 %** je bila istospolna usmerjenost **ovira pri** poklicnem **napredovanju**. Leta 2003 izpeljana raziskava Mirovnega inštituta je pokazala, da kar **49 %**

²⁶ Extending Equality. Report of ETUC conference, 2008.

²⁷ 5. kongres ZSSS. Ljubljana, 7. 12. 2007.

vprašanih gejev in lezbijk **skriva** svojo spolno usmerjenost oziroma ni razkrilo spolne usmerjenosti na delovnem mestu, **4 %** vprašanih pa meni, da so bili zaradi razkritja odpuščeni.

Tuje strokovne študije ugotavljajo negativne vidike homofobije v zaposlovanju, ki so:

- skrivanje spolne usmerjenosti na delovnem mestu, igranje lažne hetero-vloge;
- občutek negotovosti, izključenosti, manjvrednosti;
- slabši odnosi s sodelavci, konfliktnost;
- slaba zbranost, nemotiviranost;
- nižja storilnost;
- nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu;
- diskriminacija pri iskanju zaposlitve, napredovanju in odpuščanju;
- več izostankov z dela zaradi stresa in bolezni;
- pogostejše menjave delovnega mesta;
- sindrom »krive žrtve« in sindrom »vrtljivih vrat«.

Ukrepi

Institucionalni ukrepi za izboljšanje delovnih pogojev za zagotavljanje enakih možnosti ne glede na spolno usmerjenost so zaradi navedenih dejstev nujno potrebni. Bistvo take politike je, da se vsi vpleteni – delavci, delodajalci in sindikati – zavedajo, da **homoseksualnost** pomembno **vpliva na zaposlitvena razmerja** in da predstavlja **faktor tveganja**. **Homofobična diskriminacija** je specifična oblika, ki se razlikuje od ostalih vrst diskriminacije zlasti po tem, da je **težje prepoznavna**. Zaradi **molka in pasivnosti žrtev** je diskriminacija gejev in lezbijk **podreprezentirana** in zato težje dokazljiva. Mnogi si ne upajo spregovoriti, ker menijo, da njihova pritožba ne bo obravnavana resno in bodo na koncu sami krivi (sindrom »krive žrtve«). Bojijo se razkritja svoje spolne nagnjenosti v širšem delovnem kolektivu, obremenjuje jih strah pred negativnimi posledicami razkritja (obsojanje, posmehovanje s strani sodelavcev, nadrejenih, izguba službe itd.). Zaradi občutka podrejenosti, manjvrednosti in strahu se lahko v vlogi žrtve znajdejo vedno znova isti ljudje (sindrom »vrtljivih vrat«), saj so tarče viktimizacije – dodatnega posmeha in šikaniranja sodelavcev.

- Poučite se o družbenem položaju seksualnih manjšin.
- Zavedajte se občutljive narave homofobičnega nadlegovanja in diskriminacije.
- Bodite dovzetni, razmislite o razvoju senzibilne metode za odkrivanje in preprečevanje homofobije.
- Če gejev in lezbijk v vašem kolektivu, podjetju ali sindikatu ne poznate, to še ne pomeni, da jih ni.
- Razmislite o tem, kakšni so stereotipi o gejih in lezbijkah in kako se z njimi sooča organizacijska kultura.
- Razmislite o tem, ali v kolektivu obstaja prostor za raznolikost. Naučite se prepoznavati znake homofobije.
- Pretresite obstoječe politike upravljanja z zaposlenimi in kako se te odražajo na seksualne manjšine.
- Izpeljite intervjuje z zaposlenimi o njihovem odnosu do homofobije.
- Oglašujte delovna mesta tako, da bo oglaševanje prijazno za istospolno usmerjene.
- Poskrbite za varno, do raznolikosti spoštljivo delovno mesto (uvajanje, poskusno delo, razmere na delovnem mestu, poklicno napredovanje, poklicno usposabljanje, odpuščanje, dostop do zavarovalnih shem iz naslova zaposlitve, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja).
- Zavedajte se, da je nezaželeno »razkritje« oblika diskriminacije.
- Vzgojno reagirajte na homofobično vedenje v vašem podjetju ali sindikatu.
- Pretresite obstoječe kadrovske politike, ugotovite, kako se odražajo na geje in lezbijke.
- Navežite stike z združenji in nevladnimi organizacijami za človekove pravice.
- Posvetujte se z istospolno usmerjenimi v kolektivu glede možnih izboljšav.
- V strokovne in druge organe aktivno vključite predstavnike istospolno usmerjenih.
- Podprite interesno združevanje ranljive skupine v sindikatu.

Razvoj produktov za prikrajšane skupine

Deutsche Bank je - s pilotskim projektom v Berlinu, nato pa v drugih mestih v Nemčiji - s ciljno oglaševalsko kampanjo dosegla

gejevsko in lezbično populacijo ter ustvarila neposredno sledljiv dobiček. *Royal Bank of Scotland* že šest let financira mednarodne konference o preprečevanju homofobije v zaposlovanju. Britansko združenje *Stonewall* je uvedlo izbor za najboljšega zaposlovalca na področju zaščite pravic gejev, lezbijk in transeksualcev; vsako leto poteka izbor za nosilca *Diversity Champion*, za katerega se potegujejo ugledna podjetja in organizacije.

Veroizpoved

Veroizpoved je sistem **osebnih prepričanj** in vrednot, s katerimi del človeštva izraža **odnos do neznane**; je oblika zavesti, za katero je značilno verovanje v neko nadnaravno, transcendentno vsebino, hkrati pa predstavlja hierarhično institucionaliziran in strogo **normiran sistem** predstav, obnašanja in simbolov, temelječ na **režimu prepovedi**. Družboslovno gledano je religija način reakcije na vprašanja, ki pri človeku vzbujajo občutke minljivosti, strahu in nemoči v individualnem in družbenem življenju. Čeprav navzven vse religije pozivajo k sožitju, so med seboj konkurenčne. Medverski dialog in načelo ločenosti cerkve od države sta življenjskega pomena za prihodnost človeštva, saj ravno zaradi verske nestrpnosti prihaja do konfliktov globalnih razsežnosti. Včasih so vprašanja, ki so videti verska, pravzaprav nacionalistična in rasistična, oboja pa so pogojena s politiko. Obstaja dvajset glavnih svetovnih religij, največje so **krščanstvo**, **islam** in **hinduizem**. V Sloveniji je registriranih 43 cerkva oziroma verskih skupnosti.

Verstva vsaka po svoje razlagajo svet, postavljajo sistem vrednot, verskih zakonov, prepovedi, zapovedi v odnosu do življenja. Ob srečanju in trkih različnih verskih sistemov in vrednot se rojevajo vedno novi konflikti.

Multireligiozna skupnost

Vpliv raznolikosti verstev v Evropi se povečuje zaradi migracij in vse večje mobilnosti delovne sile in prebivalstva. Procesi širitve Evropske unije prinašajo različne kulture in različne religije, ki bogatijo Evropo in njene državljane. Vendar se o verski raznolikosti v okviru zaposlovanja ne govori pogosto. Vodstva podjetij in organizacij morajo biti pripravljena tudi na posledice

razlik v veroizpovedi, še preden se pojavijo težave in zahteve s strani prizadetih. V praktičnem smislu je treba računati na določen delež zaposlenih, ki zavračajo opravljanje specifičnih opravil iz verskih razlogov, izostajajo z dela ob verskih praznikih in določenih dnevih v tednu (npr. ne želijo delati ob nedeljah), zavračajo nošnjo delovne uniforme, želijo nositi specifično versko obeležena oblačila in pokrivala in podobno. Boljša rešitev kot zaostritev odnosov, zavračanje ali odpuščanje takšnih delavcev je uvedba prilagoditev, ki upoštevajo omejitve, izhajajoče iz verskih prepričanj, če je to možno, smiselno in ekonomsko upravičeno.

Evropska unija je podprla stališča glede veroizpovedi v zaposlovanju v dokumentu *Promocija verskega in kulturnega dialoga, sožitja in sodelovanja*.²⁸ Prilagoditve za upoštevanje verskih prepovedi se na delovnem mestu kažejo kot pomembne, pa naj gre za prilagoditve urnikov dela, dopuščanje versko obeležene noše, ki ni del predpisane delovne uniforme, skrb za raznoliko sestavo jedilnikov in prehrabnenih obrokov za zaposlene, ki upoštevajo verske omejitve ipd. Mnoge tovrstne prilagoditve so izvedljive z minimalnim organizacijskim naporom, hkrati ne zahtevajo posebnih finančnih vložkov.

Treba pa je biti pozoren, da te prilagoditve ne obremenjujejo ostalih zaposlenih. Delodajalec lahko, denimo, po lastni presoji dopušča versko obeležena oblačila na delovnem mestu, ne more pa dopuščati obreda molitve znotraj delovnih prostorov, saj ta utegne biti zelo moteča okoliščina za ostale zaposlene.

Številne organizacije pozivajo k večji prožnosti glede spoštovanja verske raznolikosti. Glede na to, da poslovni sistemi delujejo v več izmenah in sedem dni v tednu, takšna prilagoditev ne bi smela biti pretežak organizacijski zalogaj. Če denimo delavec, ki je po prepričanju musliman, dela v izmeni, ki se zaključí pozno ponoči, bo zgodaj zjutraj težko opravil molitev, ki mu jo nalaga vera. Delodajalec po zakonu sicer ni zakonsko dolžan zagotoviti posebne prilagoditve, vendar je problem mogoče rešiti z delom v izmenah, ki se po potrebi spreminjajo (delavec lahko svojo izmeno zamenja s kom drugim). Tistim delavcem, ki iz verskih razlogov nočejo delati ob nedeljah ali sobotah, zaposlo-

²⁸ *Promotion of religion and cultural understanding, harmony and co-operation*. Resolucija OZN, 2003 (doc. A/58/L.52).

valec pa od njih zahteva dežurstvo čez vikend, je mogoče olajšati situacijo tako, da namesto njih dežura nekdo, ki mu nedeljsko delo ni tako pomembna ovira.

Pogosto je koristno poznati specifične verske omejitve, kot denimo to, da muslimanska in judovska vera prepovedujeta pogled na goloto in podobno. Različne veroizpovedi poznajo različne omejitve glede uživanja hrane. Obrati javne prehrane v podjetjih in organizacijah lahko z malo truda sestavljajo jedilnike tako, da lahko vsakdo dobi primeren obrok (na primer zelenjavni obroki, obroki brez mesa, mesni obroki brez svinjine ipd.). To je videti smiselno ne le zaradi verskih razlogov, ampak pogosto tudi zdravstvenih razlogov vseh zaposlenih.

Ukrepi

- Preden ukrepate, se poučite o pravici do veroizpovedi in ateizma.
- Bodite dovzetni do vprašanja veroizpovedi in ateizma, iz delajte sistem za senzibilizacijo na vseh ravneh vaše organizacije.
- Razmislite o tem, kakšni so stereotipi o veroizpovedi in verskih manjšinah v vašem kolektivu.
- Razmislite o tem, ali v kolektivu obstaja prostor za versko raznolikost in ateizem.
- Izpeljite intervjuje z zaposlenimi o odnosu do veroizpovedi.
- Izdelajte sistem za senzibilizacijo problema verske nestrpnosti na vseh ravneh vaše organizacije.
- Oglašujte delovna mesta tako, da ne izključuje verske drugačnosti.
- Poskrbite za varno, do raznolikosti spoštljivo delovno mesto (uvajanje, poskusno delo, razmere na delovnem mestu, poklicno napredovanje, poklicno usposabljanje, odpuščanje, dostop do zavarovalnih shem iz naslova zaposlitve, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja).
- Upoštevajte verske omejitve pri razvoju in uporabi določenega izdelka ali storitve.
- Razvijte alternativne rešitve s pomočjo pripadnikov verskih manjšin.
- Omogočite integracijske programe za verske manjšine.
- Posvetujte se z verskimi manjšinami v kolektivu glede možnih izboljšav.

- V strokovne in druge organe aktivno vključite pripadnike verskih manjšin.
- Podprite interesno združevanje ranljive skupine v sindikatu.

Spol in spolna identiteta

Spol je horizontalna kategorija, ki prežema vse zgoraj opisane kategorije. Danes velja konsenz o dveh razsežnostih človeškega spola: razlikujemo **biološki spol** in **družbeni spol**.²⁹ Slovenski jezik ne pozna razlike med obojim, ampak uporablja generični izraz spol. Biološki spol je prirojen, anatomsko obeležen fizični spol. Družbeni spol je vezan na kulturo in način razumevanja spolnih vlog v družbi. Spol je kulturno konstruirana ideologija, ki strukturira ženske in moške vloge, razmerja, obnašanje, vloge in druge vidike kulture, ki so značilni/pričakovani od oseb določenega spola znotraj določene družbe. Spol so družbeno skonstruirane **kategorije moškosti** in **ženskosti**.

Spolna razlika - kot simbolni sistem - je najstarejši in najmočnejši izvor moralnih vrednot in konceptov. Družbeni red je organiziran skozi spolne pomene, ki jih definirajo družbena razmerja dominacije in moči. Spol lahko opazujemo kot strukturirajoč princip človeškega življenja, ki se nenehno potrjuje skozi prakso. **Spolna vloga** pove, kaj ljudje počnejo oz. katero obnašanje in dejavnosti se smatrajo kot primerne bodisi za moškega bodisi za žensko. **Spolna ideologija** zaobjema pomen moškega, ženske, seksualnosti in reprodukcije v določenem družbenem sistemu; uravnava simbolne pomene, predpise, prepovedi, tabuje. Družboslovne in druge vede že desetletja opozarjajo na obstoj več bioloških spolov razen dveh (moškega in ženskega) ter na pojav spolnih identitet. **Spolna identiteta** se nanaša na lastno individualno izkušnjo spola, ki ni nujno enaka prirojenemu fizičnemu spolu.

V **spolni hierarhiji** je ženski spol pogosto v podrejenem položaju, kar je rezultat globoko zasidranih predsodkov o ženskih sposobnostih in družbeni vlogi žensk (družbeni spol). Ni nujno, da se vse ženske tega tudi zavedajo. Pogosto to sprejemajo kot samoumevno stanje ali to stanje celo aktivno podpirajo.

²⁹ Angleški jezik nazorno ločuje med izrazoma *Sex* in *Gender*.

Spolna neenakost

Ženske kot spolna kategorija veljajo za **prikrajšano** in **ranljivo skupino** tudi v zaposlovanju in na trgu dela. Kljub ustavni in zakonski enakopravnosti ter številnim predpisom in ukrepom na nacionalnih in mednarodnih ravneh so ženske tudi danes pogosto v neenakem položaju in imajo slabše možnosti kot moški. Neenak položaj žensk izpričujejo statistično izmerjeni podatki iz tako rekoč vseh segmentov zaposlovanja. Ženske so težje zaposljiva skupina, težje najdejo zaposlitev in jo težje obdržijo, so slabše plačane od moških, v poklicnem življenju težje napredujejo, sploh pa ne na vodstvene in vodilne položaje. Zaradi tega so ekonomsko in socialno bolj ranljive in izpostavljene višji stopnji tveganja za revščino in socialno izključenost kot moški. **Stopnja zaposlenosti** žensk je v vseh državah Evropske unije nižja od stopnje zaposlenosti moških. Ženske so v slabšem položaju po skoraj vseh kazalnikih: stopnji rasti zaposlenosti, stopnji zaposlenosti v okviru polne zaposlitve, razliki v plačilu za enako delo, vključenosti v nestandardne oblike zaposlitve (pogodba za določen čas, zaposlitev za skrajšani delovni čas).

Bistveni element enakih možnosti je **enako plačilo za enako delo**. V praksi še vedno obstaja problem neenakega plačila med moškimi in ženskami. Ženske v Evropski uniji zaslužijo za enako delo v povprečju 17 % manj kot moški. Zato je danes najbolj pereč problem spolne diskriminacije plačna vrzel – neenako plačilo za enako delo, torej višje plačilo za moške in nižje za ženske. V Evropski uniji znaša plačna vrzel do 25 %, v Veliki Britaniji 18 %, na Danskem 16 %.³⁰ V Sloveniji so leta 2002 ženske z univerzitetno izobrazbo zaslužile povprečno 24.5 % manj od moških, ženske iz razreda 'kvalificiran kader' pa več kot 31 % manj od moških za isto delo.

Plačna vrzel med moškimi in ženskami je pogojena tudi s **feminizacijo poklicev**. Prav v dejavnostih, kjer je največja koncentracija delovno aktivnih žensk, je razlika v plačilu med moškimi in ženskami največja. Po podatkih za leto 2005 so ženske v **zdravstvu** in **socialnem varstvu**, kjer je delež žensk 81 %, dosegle 70.7 % povprečne bruto plače moških. V **šolstvu**, z 77.5 % deležem žensk, so te dosegle 81.5 % povprečne bruto plače moških. V fi-

³⁰ Vir: EIRO.

nančnem posredništvu, s 65% deležem žensk, so te dosegle le 69.3% povprečne bruto plače moških.³¹

Pri razlikah v plačilu za enako delo ne gre le za neposredno diskriminacijo na osnovi spola, temveč tudi za dejavnike posredne diskriminacije. Ženske imajo, na primer, manj variabilnega dela plače, kjer se upošteva ocena nadrejenega.

Slaba praksa ne prinaša le škodljivih posledic za ekonomsko in socialno varnost žensk, njihovo zdravje, motiviranost in produktivnost, temveč je v celoti nezakonita. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) v **133. členu** določa, da je delodajalec dolžan delavcem, ne glede na spol, izplačati enako plačilo za enako delo in za delo enake vrednosti. Enakopravnost spolov veleva cela vrsta evropskih direktiv, vključno z direktivo o enakih možnostih v zaposlovanju.

Ženske so podprezentirane v vodstvenih strukturah v zaposlovanju. Ta pojav, poznan kot problem »steklenega stropa«, se kaže kot delovanje nevidne ovire, ki ločuje ženske od napredovanja na najvišje pozicije. Medtem ko v ZDA ženske zasedajo 40 % managerskih pozicij, je povprečje v Evropi pod 30 %, v Veliki Britaniji je le 5 % žensk na najvišjih položajih. Povsod v Evropski uniji je delež nezaposlenih žensk večji od deleža nezaposlenih moških, razlika v stopnji zaposlovanja pa je okrog 20 % v prid moških.

Poleg diskriminacije na osnovi spola in multiple diskriminacije so ženske na delovnem mestu izpostavljene tudi raznim oblikam nadlegovanja in nasilja. Prva nacionalna raziskava o trpinčenju (mobbing, šikaniranje) na delovnem mestu je pokazala, da je v Sloveniji ogroženih več kot 10 % zaposlenih, od tega je kar dve tretjini žensk.³² Med dejavnostmi, kjer je to najbolj pogosto, je predeleovalna dejavnost, sledijo zdravstvo, socialno varstvo in javna uprava. Skoraj polovica primerov se je zgodila v velikih podjetjih, v kar 81 % primerov trpinčenja je povzročitelj nadrejeni.

Boj za **spolno enakopravnost** je že desetletja pomemben del mednarodnega **sindikalnega boja**. Sindikati si prizadevajo za-

³¹ VIR. Statistični urad RS.

³² Tanja Strgar, Eva Udrih Lazar, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa UKC, Ljubljana 2007.

gotoviti trdno politiko proti spolnemu nadlegovanju in nasilju na delovnem mestu, promovirajo pravice žensk in spolno enakopravnost v zaposlovanju, se potegujejo za prilagodljive delovne pogoje za ženske in usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

Pri delodajalcih in podjetjih ima vodstvo uradni mandat za raznolikostne politike na področju spolov. Po merilih poslovne etike je management odgovoren za promocijo in implementacijo enakosti spolov. Njegova naloga je, da v okviru razvojnih strategij podjetij upošteva dejavnik spola. Izkušnje kažejo, da je zavzetost vodstva in uporaba spolom podporne organizacijske strukture nujna za doseganje cilja enakih možnosti spolov.

Multipla diskriminacija

Multipla ali večplastna diskriminacija je oblika zapostavljanja, ki ne vključuje le ene osnove, ampak **istočasno** poteka na **več diskriminatornih osnovah**. Manifestira se kot hkratno delovanje več diskriminatornih dejavnikov, denimo: oseba je lahko istočasno žrtev diskriminacije na osnovi spola, starosti in invalidnosti. Kombinacije izključevalnih dejavnikov so različne. Ta oblika diskriminacije, nadlegovanja in neenakosti je še posebej nevarna, ker je zaradi delovanja več hkratnih faktorjev lahko zelo intenzivna in ima resne posledice za žrtev. Preprečevanje diskriminacije na podlagi spola in multiple diskriminacije je horizontalna prioriteta politik Evropske unije.

IV. IMPLEMENTACIJA POLITIK RAZNOLIKOSTI

V strokovni literaturi je mogoče najti mnoštvo primerov in predlogov načrtovanja ter implementacije politik raznolikosti, namenjenih podjetjem in delodajalcem, veliko manj pa sindikatom. Tukaj podajamo **sestavljeni model**, ki je prirojen interesom obojih, delodajalcev in sindikatov. Dejstvo je, da delodajalci vodijo samostojno kadrovsko politiko in da jih sindikati pri tem lahko nadzorujejo glede prekoračitve pravil. Po drugi strani pa sami sindikati lahko v lastnih organizacijah in strukturah razvijajo in izvajajo upravljanje raznolikosti. Vsi ukrepi v priročniku so oblikovani kot podpora posebnim potrebam različnih kategorij ljudi, in sicer tako, da kljubujejo raznim oblikam prikrajšanosti.

Najbolje je, če na razvoj in implementacijo politike raznolikosti v vašem podjetju, organizaciji ali sindikatu gledate kot na **projekt**. Upravljanje raznolikosti deluje podobno kot vsak drug projekt, kar pomeni, da ga moramo skrbno načrtovati, zanj pridobiti podporo v kolektivu, analizirati potrebe in možnosti, razviti rešitve, implementirati načrt in ovrednotiti doseženo. Predstavljajmo si, da je ta projekt organizacijski proces učenja, zavestni korak v smeri aktivnega upravljanja raznolikosti.

Delovna skupina in ocena stanja

Ker ima večina organizacij monokulturno ozadje (t.j., vodstvo sestavljajo pretežno moški med 30-50 letom iz dominantne družbene skupine), je priporočljivo, da so v delovni skupini zastopani visoko motivirani ljudje iz različnih okolij. S tem se izognemo tveganju, da bi skupina delovala iz ozkega zornega kota. Delovna skupina naj najprej izdela oceno stanja. Nato naj izdela načrt za upravljanje raznolikosti, vodi, usmerja, nadzoruje in spremlja implementacijo.

Ocena stanja naj vključuje vprašanja, kot so: kako raznolika je delovna sila; kako raznolik je trg; kakšen je odnos višjega managementa in zaposlenih do raznolikosti; kakšen je odnos vod-

stva in članstva sindikata do raznolikosti; ali organizacijska kultura upošteva načelo raznolikosti; kako vključevalne so strukture in postopki; kakšna je zakonodaja na področju enakih možnosti in nediskriminacije; kakšne so potencialne dobre prakse. Ocena stanja je lahko izvedena s pomočjo pridobivanja informacij od različnih skupin deležnikov (vodstvo, delovodje, zaposleni, sindikalni zaupniki, članstvo sindikata), denimo z metodo anketnega vprašalnika ali intervjuja. Zbiranje podatkov je potrebno za zagon začetnih aktivnosti. Izhajati je treba iz dejstva, da se diskriminacija lahko pojavi kjerkoli in kadarkoli ter da nihče ni imun nanjo.

Načrt za upravljanje raznolikosti

Na osnovi ocene stanja naj delovna skupina za raznolikost skupaj z vodstvom podjetja, organizacijskih enot, predstavniki delojemalcev in drugimi ključnimi deležniki izdela **načrt za razvoj in izvajanje politik raznolikosti** v podjetju ali organizaciji. Enako velja za sindikalne organizacije. Ta naj zajema **vizijo, strategijo in cilje, scenarij bodočih ukrepov** upravljanja raznolikosti ter **način njihovega izvajanja v praksi**. Načrt naj upošteva raznolikost kot ključno komponento in dolgoročno ekonomsko sredstvo.

Organizacija naj sprejme **vizijo** kot zavezo in splošna določila, iz katerih je razvidno, zakaj je raznolikost pomembna. Hkrati naj bo razvidno, da je raznolikost prednost za vse in ključni faktor za poslovno uspešnost in konkurenčnost. **Cilji** se morajo jasno navezovati na splošno, skupno strategijo ključnih akterjev in vseh organizacijskih ravni v organizaciji. Cilje raznolikosti je treba nazorno povezati s cilji podjetja ali sindikata. Pomembna je zavezanost in odgovornost vodstva podjetja, sindikata ali organizacije. Pri določanju raznolikostnih ciljev upoštevajte raznolikostne konstelacije svojih oddelkov in zaposlenih (sestava kadra, sposobnosti, talenti, izkušnje, osebne okoliščine, migracijsko poreklo itd.).

Vizija in cilji morajo biti zapisani tako, da spodbujajo kreativnost in kulturo raznolikosti na način, da bo vsak deležnik, glede na lastni položaj in položaj drugih v sami strukturi, spregledal in razumel prednosti in koristi za dobro funkcioniranje celote.

Izvedba načrta

Izvedbo vodi, usmerja, nadzoruje in spremlja **delovna skupina**. Odgovorna je za koordinacijo izvedbe ter komunikacijo z različnimi izvajalskimi nivoji. Pristojna je tudi za vsebino programa, ozaveščanje, usposabljanje vodstva organizacije, zaposlenih in članov, spremljanje predpisov in zakonodaje na tem področju itd. Izkušnje širokega spektra organizacij kažejo, da programi raznolikosti v zaposlovanju terjajo določen čas, da pokažejo rezultate v praksi.

Sprejmite metodična navodila za izvajanje upravljanja raznolikosti za celotno organizacijo. Zagotavljajo naj skladnost med poslovnimi potrebami, poslovnim bontonom in ugledom, delovnimi mesti in profili zaposlenih. **Integrirajte načelo raznolikosti** v vodstveno prakso, cilje in poslovne ter strateške načrte organizacije, letne načrte, akcijske načrte, promocijske dejavnosti, medijske kampanje, poročila o delu, v politike in prakse upravljanja s človeškimi viri.

Promovirajte politiko raznolikosti v vseh javnih dokumentih, pogodbah, dopisih, oblikovanju poslovnih funkcij, oglasih, spletnih straneh, marketingu, medijskih in javnih nastopih, pri sponzorstvu, stikih s partnerji, dobavitelji, strankami.

Če opazite kršitve, diskriminacijo ali neenakosti, nemudoma ukrepajte. **Uporabite sankcije**, sprejmite rešitve hitro. Omogočite **možnost pritožbe**, kamor se prizadeti v primeru kršitev lahko obrnejo po zaupno pomoč. Za **informiranje** in **svetovanje** odprite zaupno telefonsko linijo ali spletno stran.

Pridobivanje kadrov

Pri naboru novih kadrov je vitalnega pomena aktivni angažma zaposlovalcev, pomemben pa je tudi delež sindikatov. Sindikati lahko vršijo monitoring, ukrepajo v primeru kršitev pravic iskalcev zaposlitve ter v pogajanjih za izboljšave pri postopkih pravičnega kadriranja. Delodajalci morajo izvajati nepristranske postopke kadriranja in selekcioniranja kadrov. Toda vsaka organizacija ima nenapisana pravila, neformalne prakse. Način kadriranja neke organizacije je pogosto odraz tradicije, skozi leta utečene rutine. Ta rutina lahko dobro deluje za dose-

ganje delovne sile iz večinske populacije, ne doseže pa kandidatoev iz drugih ciljnih skupin.

Čeprav je večina organizacij prepričana, da so njihovi kadrovske postopki izpeljani dobro, raziskave kažejo nasprotno. Tradicionalni načini kadrovanja, kot na primer interno kadriranje in preizkušanje obstoječih kadrov na podobnih pozicijah znotraj podjetja, ne vodi v zaželeno rezultate v smislu vključevalnega zaposlovanja. Večina uporabljenih selekcijskih testov ni primernih za pripadnike manjšin ali prikrajšanih skupin. Kadrovske komisije nezavedno avtomatično izbirajo kandidate, ki so bližje njihovi lastni kulturi in okolju, večina komisij pa sestoji iz belih moških srednjega razreda. Zagotoviti vsem kandidatom pravično obravnavo in enake možnosti ni tako preprosto kot morda zgleda.

Posodobite in prilagodite sistem **pridobivanja novih kadrov** – kje so talentirani in raznoliki ljudje, kako jih privabiti? Umislite si ciljno oglaševanje, ki mora doseči deprivilegirane in socialno izključene skupnosti. Določite jasen opis delovnega mesta in pogoje zaposlitve, iz katerih izhajajo potrebno znanje, izkušnje in kvalifikacije za to delovno mesto. Razpisne zahteve prilagodite tako, da pritegnete raznolikost. Način oglaševanja prostih delovnih mest prilagodite tako, da zagotovite prijave slabše zastopanih, manj suverenih ranljivih skupin.

Preverite, ali **opis** prostega **delovnega mesta** ne izključuje oseb zaradi njihovih osebnih okoliščin. **Oglaševanje** naj nosi sporočilo o spoštovanju raznolikosti. Uporabite čim več kanalov za oglaševanje prostih delovnih mest. Oglašujte tudi v jeziku etničnih manjšin in priseljencev. V oglasu navedite, da so dobrodošle prijave iz različnih okolij; poskrbite, da potencialnih kandidatov ne bo skrbelo zaradi starosti, spola, hendikepa ipd. Ne navajajte starostnih, spolnih ali drugih omejitev. Odkrito nagovarjajte iskalce zaposlitve, ki imajo odprte nazore, znanje več jezikov, medkulturne izkušnje, ekološko ozaveščenost, spoštovanje človekovih pravic ipd.

Izdelajte **objektivna** in nediskriminatorna **selekcijska merila**. Izogibajte se prejemanja kadrovske odločitve, ki temeljijo na osebnih vrednotah in občutkih. Ne uporabljajte intuicije kot kriterija. Prevelik poudarek na osebnih držah in prepričanjih vodi v pristranskost, neobjektivnost in daje negotove rezultate.

Zanašanje na osebne vrednote vodi v napačno in diskriminatorno kadriranje, ki škoduje vsem deležnikom. Izogibajte se kadriranja s pomočjo neuradnih, »prijateljskih« priporočil. Priporočljivo je razmisliti o naslednjih prijemih:

- Kje oglašujemo prosta delovna mesta?
- Ali je opis delovnega mesta in pogojev zaposlitve dovolj širok in vključevalen, da se v njem prepoznajo tudi nevečinski iskalci zaposlitve?
- Ali so selekcijski testi kulturno nevtralni?
- Kako kadrovska komisija obravnava ljudi, katerih drugačnost je vidna navzven?
- Kako pojasniti novim sodelavcem nenapisana, neformalna pravila?

Zaposlovalne agencije igrajo pomembno vlogo v prizadevanju svojih poslovnih strank za povečanje raznolikosti ter premoščanje vrzeli med delodajalci in različnimi skupinami iskalcev zaposlitve. Nekatere agencije imajo posebne oddelke za raznolikost, ki spodbujajo delodajalce za spoštovanje načela enakih možnosti.³³ Na drugi strani mnoge agencije za zaposlovanje pogosto ne izvajajo korektnega kadriranja in ne upoštevajo navodil naročnika, četudi ta izrecno zahteva poudarek na raznolikosti.

V Sloveniji je stanje zelo slabo. Ne le, da delodajalci agencijam ne dajo izrecnih navodil za raznolikostno kadriranje. Pogosto naročniki agencijam dajejo diskriminatorna navodila, agencije pa ta navodila zavestno izvajajo, vedoč, da oboji ravnajo protipravno. Nekatere agencije samoiniciativno izvajajo diskriminatorne kadrovske postopke. Če sodelujete z agencijami za zaposlovanje, bodite pozorni, da kot naročnik storitve spoštujete zakonske predpise o enakih možnostih. V kolikor izdajate diskriminatorna navodila agenciji ali plačujete sporne storitve agencije, aktivno sodelujete v nelegalni praksi.

ZSSS opozarja na prispevek agencij k prekarizaciji trga dela. **Indeks varovanja zaposlitve** je v Sloveniji v zgodnjih devetdesetih letih znašal 4.2, po legalizaciji agencij za posredovanje dela leta 1998 pa je ta indeks zdrsnil na 3.1.³⁴ V zadnjih letih število zaposlenih preko agencij za posredovanje zaposlitev narašča,

³³ Primer dobre prakse je agencija *Randstadt* v Belgiji.

³⁴ Vir: UMAR, Poročilo o razvoju 2006.

leta 2007 je bilo tako zaposlenih 4695 oseb. Nadzor Inšpektorata RS za delo nad izvajanjem predpisov s področja delovnih razmerij ter varnosti in zdravja pri delu pri agencijah in delodajalcih, ki opravljajo dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugim uporabnikom oziroma drugim delodajalcem, je v obdobju od februarja do avgusta 2007 ugotovil vrsto nepravilnosti pri delu agencij, med drugim tudi pojav veriženja pogodb za določen čas, ko delavci delajo na podlagi pogodb o zaposlitvi za določen čas tudi več let, agencije pa priredijo pogodbe o zaposlitvi in poskrbijo, da je delo oziroma delovno mesto, za katero se pogodba sklepa, vsakič nekoliko drugačno.³⁵

Mnoge evropske organizacije izvajajo uspešno raznolikostno kadriranje, a se jim še vedno zatika na nivoju višjega managementa. Znano je, da zaposlovanje manjšinskih skupin in žensk na vodstvene položaje lahko pripomore k dobremu izvajanju politik raznolikosti. Zaveza za postavljanje manjšinskih skupin in žensk, ki so pogosto podprezentirane, na vodstvene funkcije, postaja zelo pomembna taktika vodilnih podjetij v svetu. Zelo malo je žensk na vodilnih položajih, opaziti je močan trend k favoriziranju mlajših delavcev in reklamiranju »mladih kolektivov«. Maloštevilna podjetja dejansko integrirajo invalide, ženske, etnične, rasne in verske, spolne ter druge manjšine v svojo delovno silo in vodstvene ekipe, organi upravljanja podjetij in odločevalske ter druge strukture sindikatov pa v ničemer ne reflektirajo raznolikosti.

Raznoliko delovno mesto

Raznoliko delovno mesto zaobjema pester spekter ljudi in njihovih sposobnosti v neki organizaciji. Čeprav se sliši preprosto, v praksi ni vselej tako. Razlike lahko kaj kmalu postanejo težava, vzrok za konflikte, zapostavljanje. Za mnoge delodajalce učinkovito delovanje podjetja avtomatično vključuje dobro upravljanje s človeškimi viri, komunikacijo, prilagoditve in spremembe. Sprejmite izziv raznolikega delovnega mesta!

Upoštevajte **upor do sprememb**. Vedno in povsod obstajajo posamezniki, ki bodo vztrajno zavračali dejstvo, da se razmere v družbi in na delovnem mestu spreminjajo. Trdovratno oklepa-

³⁵ Vir: Statistični urad RS; Poročilo Inšpektorata RS za delo, 2008.

nje starih, nesprejemljivih vzorcev lahko zavira uvedbo novosti in razvoj. Mentaliteta v slogu »*tako je bilo od nekdaj*« ali »*pri nas delamo tako in nič drugače*« je trdovratna in statična. Pri vzdrževanju raznolikega delovnega okolja bodite pozorni, da **preprečite sindrom zavračanja sprememb**; tega se lahko lotite z vključevanjem. Vključite čim več zaposlenih, naj prispevajo k oblikovanju in izvajanju enakih možnosti na delovnem mestu. Vztrajno **vzpodbujajte ozračje odprtosti** v vaši organizaciji in spodbujajte zaposlene, naj izrazijo svoje ideje in mnenja ter razvijejo občutek za pravičnost in enakopravnost. Omogočite predstavnikom delodajalcev, da redno spremljajo razmere in ukrepajo v primeru kršitev.

Osebná zavezanost izvršnih in vodilnih struktur v organizaciji ali podjetju je predpogoj in neobhodno dejstvo za ohranjanje raznolikih delovnih mest. Vodilni in vodstveni delavci se morajo zavedati odgovornosti tudi v tem pogledu – pri vgrajevanju enakih možnosti v vsakodnevno delovno rutino, na samo delovno mesto.

Mnoga evropska podjetja in organizacije redno izvajajo **oceno raznolikosti** in evaluacijo upravljanja raznolikosti **med zaposlenimi** in v **sistemu vodenja**. To je mogoče izvesti s preprostimi raziskavami, ki merijo zadovoljstvo zaposlenih in vodstva. Analiza rezultatov pokaže na dobre učinke, pa tudi na pomanjkljivosti, ki jih je treba odpraviti. Določite tudi rok za uvedbo izboljšav ali korektur.

Razlike v dojemanju in zaznavanju, kulturne in jezikovne ovire je treba premagati, če hočemo uspešno izvajati programe za raznolikost. Slaba **komunikacija** na delovnem mestu je glavna ovira za sporazumevanje, povzroča zmedo, slabo timsko delo in nizko moralo. Interna komunikacija je pogosto šibka točka organizacij. Izboljšave je mogoče doseči z informiranjem, rednimi sestanki, vključevanjem zaposlenih in članstva v identifikacijo problemov. Zagotoviti je treba zaupnost in zanesljivost komunikacije, kar vključuje možnost pritožbe pri kršitvah enakih možnosti ali v primerih diskriminacije, ter pomoč in hitro ukrepanje.

Višje, kot gremo v hierarhiji organizacije, manj pripadnikov manjšin in deprivilegiranih skupin najdemo. Za takšno stanje je zaslužna nekonsistentna, pristranska **politika napredovanja**. Ta je izrazito nestimulativna do teh skupin. Pomanjkanje

teh skupin med vodilnim kadrom pomeni, da je doprinos iz teh skupin neizkoriščen, da ni njihovega prispevka pri sprejemanju odločitev in oblikovanju politik podjetja. To v ničemer ne koristi organizaciji.

Organizacija potrebuje za dobro poslovanje transparenten in metodičen **sistem ocenjevanja delovne uspešnosti** zaposlenih. Ocenjevanje delovne uspešnosti mora biti nepristransko in neodvisno od rase, etnične pripadnosti, starosti, spola, veroizpovedi, spolne usmerjenosti itd. To je težko, ker se večina ljudi ne zaveda filtrov, ki delujejo na njihove procese dojemanja.

Izzivi raznolikega delovnega mesta:

- Zadolžite nekoga iz vodstva organizacije kot odgovorno osebo za upravljanje raznolikosti na delovnem mestu.
- Uvedite zaupni program pomoči in podpore za delavce.
- Določite obveznosti sindikatov in managerjev v primerih, ko žrtve potrebujejo pomoč.
- Prenovite oglaševalske prijeme, selekcijske kriterije in pravila kadrovanja.
- Opišite pravice in dolžnostih delavcev v informativni zloženki ali na spletni strani (ki je del uvajanja).
- Prilagodite pogoje na delovnem mestu potrebam hendikepiranih.
- Poskrbite za varna delovna mesta za starejše, etnične in rasne manjšine, spolne, verske manjšine in ženske.
- Omogočite ranljivim skupinam enak dostop do pravic iz naslova zaposlitve (socialno, zdravstveno, pokojninsko zavarovanje).
- Poskrbite za družini prijazno delovno mesto.
- Poskrbite za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.
- Zaposlujte večjezično in multikulturno osebje.
- Oglašujte storitve in produkte s pomočjo kulturnih in jezikovnih znanj priseljencev.
- Nudite storitve in produkte strankam tudi v njihovem jeziku.
- Poskrbite za dovolj odmorov, več komunikacije, dobre odnose v kolektivu.
- Omejite čas poslovnih sestankov na najnujnejše, izognite se naduram.
- Javno promovirajte raznolika delovna mesta in njihove prednosti.

- Uporabite interna glasila, spletne strani, ohranjevalnike računalniških zaslonov ipd. za objavo podatkov o škodljivosti diskriminacije.
- Sproti preverjajte zadovoljstvo in potrebe zaposlenih.
- Izvajajte »izhodne« intervjue s tistimi, ki zapuščajo organizacijo.
- Poskusite uvesti rotacijski sistem »redarjev« na poslovnih nivojih.
- Ovrednotite vašo prakso, načrtujte za jutri.
- Omogočite predstavnikom delojemalcev, da spremljajo razmere na delovnem mestu in ukrepajo v primerih kršitev.
- Začnite že danes.

Novi trgi

Raznolikost povpraševanja, dobaviteljev in kupcev zahteva raznoliko osebje. Raznovrstna delovna sila pomaga podjetjem, da lažje ugodijo nareku vse bolj zahteve potrošniške baze. Omejevanje na že utrjen, poznan trg in običajno tržno bazo pomeni zapiranje vrat. Poslovna strategija, ki odseva spreminjajoče se razmerje ponudbe in povpraševanja, zagotavlja, da bo široka raznolikost potreb strank in kupcev upoštevana v procesu načrtovanja in razvoja storitev in produktov. Podjetje mora ugotoviti, kako najbolje odgovoriti na kompleksne zahteve trga, in pri tem upoštevati raznolike profile zaposlenih. Skratka, ciljno usmerjena **uporaba načela raznolikosti** pri dostopu do novih trgov je skladna s **poslovnim uspehom**.

V raziskave trgov za razvoj novih storitev in produktov vključite migrante iz območja ciljnih trgov. Metode za optimiziranje tržnih priložnosti gredo v smeri boljšega doseganja tržne segmentacije in večjega zadovoljevanja kupcev. Dokazano je tudi, da ciljno oglaševanje in razvoj ponudbe (storitve, produkti) z doseganjem novih segmentov trga pri tradicionalno izključenih skupinah zasleduje povečan prihodek. Pri družbeno odgovornih podjetjih ne sme biti razlog za takšen pristop le želja za večjim prihodkom, ampak želja odpraviti socialno izključenost in slabše možnosti ranljivih skupin.

Prepoznavajte raznolikost novih trgov, ki jih lahko naslovite. Upoštevajte **specifične potrebe** etnične, rasne, starostne raznoliko-

sti, veroizpoved, spolno usmerjenost, invalide, ženske in druge ter raziščite potrebe specifičnih skupin. Pri tem **upoštevajte socialno izključenost in ekonomsko šibkost** teh skupin.

Raznolikost znotraj organizacije omogoča vpogled v potrebe različnih potrošnikov. Upoštevajte prednosti dobrega dopolnjevanja med osebjem in strankami. Priporočljivo je, da se za nove trge pooblastijo zaposleni, ki lahko predstavljajo te trge. Usposablajte zaposlene za kvalificirano ravnanje in komunikacijo s specifičnimi skupinami (npr. znakovni jezik za gluhe). Uporabite promocijske prijeme skozi ciljno oglaševanje, upoštevajoč specifične novih ciljnih skupin. Razvijte zgleden oglaševalski material in pridobite odzive strank in kupcev nanj (dostopna zunanja komunikacija). Oglašujte tudi v jeziku manjšin in migrantov. Zaposlite večjezično in multikulturno osebje pri prodajnih kampanjah in marketingu. Uporabite kulturne simbole kot marketinško orodje pri razvoju storitev in produktov za specifične trge. Oglašujte skozi nevečinske medije, kot so lokalna glasila, glasila nevladnih organizacij, društev, interesnih skupin civilne družbe, uporabite široko dostopne komunikacijske kanale (medmrežje, elektronski mediji, letaki, zgibanke). Uporabite kulturne festivale in podobne dogodke kot marketinške priložnosti. Izboljšajte in popestrite vaše povezave z dobavitelji in verigami preskrbe.

Promocija in ugled

Zavezanost k raznolikosti je orodje poslovnega ugleda, odnosov z javnostmi, pridobivanja poslov in konkurenčnosti. Poleg dokumentov organizacije (delovni načrti, strateški načrti, pravilniki, poslovniki, zdravje pri delu ipd.) vključujte deklaracijo o spoštovanju raznolikosti v vsa promocijska gradiva ter vsa gradiva, namenjena komunikaciji z mediji, s ciljnimi skupinami in drugimi javnostmi. Vse pogosteje se dogaja, da fundacije ob razpisih zahtevajo dokazila, da podjetja in organizacije izvajajo politiko raznolikosti v zaposlovanju. Predložitev takšnih dokazil pomaga pridobiti posle in razvijati sodelovanje.

Pri razvoju in izvajanju raznolikostnih politik se naslonite na znanje, izkušnje in pomoč pri zunanjih deležnikih v lokalnem okolju, kot so nevladne organizacije, interesna združenja in

društva. Vključite se v socialne mreže v lokalnem okolju, uporabite kontakte z dobavitelji.

Medijsko poročanje je splošno prepoznano kot bistveno pri zviševanju ugleda podjetij in organizacij. Izkoristite vsak medijski nastop kot priložnost za promocijo spoštovanja raznolikosti in enakih možnosti.

Pri sponzoriranju in donacijah dajte poseben poudarek enakim možnostim in spodbujanju raznolikosti v družbi. Podprite nevladne organizacije in humanitarne ustanove, ki razvijajo vrednote človekovih pravic in načelo enakih možnosti. Podprite šole in raziskovalne ustanove, ki nudijo dostop do izobrazbe na tem področju. Podelite priznanja in nagrade na področju enakih možnosti in človekovih pravic, humanitarne donacije za odpravljanje socialne izključenosti. Uvedite pokroviteljstvo kulture, umetnosti in športa z jasnim sporočilom enakih možnosti za vse, zlasti vsebine za invalide in prikrajšane skupine.

Usposabljanje

Za razvoj organizacijske kulture in poslovnega bontona, ki zavešno ceni in promovira raznolikost, je potrebna metoda za vzpostavitev ravnotežja med razlikami in podobnostmi zaposlenih. Programi izobraževanja in usposabljanja za upravljanje raznolikosti so namenjeni vsem zaposlenim in članstvu in strukturam sindikatov. Zasnovani so za doseganje spremembe mišljenja in obnašanja delavcev in vodstva, senzibilizacijo in dvig ozaveščenosti o vlogi enakih možnosti in nediskriminacije v zaposlovanju. Cilj je odpraviti predsodke o drugačnosti, slabe navade in nezaželeno vedenje v delovnem okolju, nevestno managersko prakso, ki blokira osebnostni razvoj zaposlenih in druge zavarne faktorje. Vzgoja in izobraževanje imata največjo moč, da izniči predsodke, širi vednost in humane vrednote ter ustvari znanje o prednostih in koristih raznolikosti v družbi. Izobraževanje širi horizonte, pomaga razumeti razlike in podobnosti, spreminja stališča ljudi. Usposabljanje zaposlenih v podjetjih in sindikalnih struktur na področju politik raznolikosti omogoča spreminjanje organizacijskega in individualnega obnašanja na delovnem mestu in premagovanje ovir, ki demotivirajo in preprečujejo razvoj ter uspešnost vseh kategorij zaposlenih in vsakega posameznega zaposlenega.

Namigi za organizacijo usposabljanj:

- Identificirajte potrebo po usposabljanju in izobraževanju za upravljanje raznolikosti v vaši organizaciji.
- Usposabljanje izvedite s pomočjo predstavnikov manjšin in nevladnih organizacij.
- Vsebina naj vključuje nediskriminacijo, enake možnosti, medkulturna znanja, teme s področja zakonodaje, primere dobre prakse.
- Uporabljajte možnost **ozaveščevalnega usposabljanja** ciljnih skupin (za člane sindikata, za vse zaposlene v podjetju, za sindikalne poverjenike, za vodstvene delavce, za management podjetij, kadrovske službe).
- Uporabljajte možnost **individualnih izobraževalnih** načrtov, lahko tudi s pomočjo računalniških programov za ugotavljanje poslovnega in osebnega profila in potenciala za upravljanje raznolikosti, s pomočjo računalniško podprtih testov (npr. Successment.net).
- Uporabite možnost **integracijskih programov** (tečaji jezika za migrante, tečaji za interesno združevanje manjšin v sindikatu).
- Uporabite možnost **komunikacijskih programov** (kampanje za ozaveščanje, programi izmenjave).

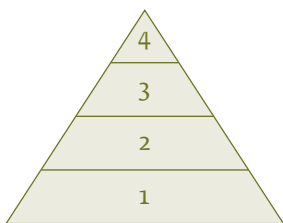
Vrednotenje

Sprotno vrednotenje doseganja vsebinskih ciljev programa in merjenje stroškov ter koristi politik raznolikosti je nujno za ohranitev in nadgradnjo programov, graditev poslovnih razlogov, povečanje investicij vanje in razvoja. Ocenite stroške in koristi uporabe politik raznolikosti. Ta ocena mora biti skupen proces, ki pomaga upravljalcem in zaposlenim razumeti razloge in smoter rešitev. Spremljajte posamezne kazalce uspešnosti upravljanja raznolikosti (rešitev za pomanjkanje kadrov, odliv in pogosto menjavo kadrov, odpravljanje težav delavcev zaradi diskriminacije, stresa, odsotnosti, bolniških dopustov, odpiranje novih trgov, dostop do talentov, storilnost, ugled). Ohranite realna pričakovanja, spremembe se ne zgodijo čez noč.

Odločite se lahko med različnimi metodami spremljanja in vrednotenja politik raznolikosti. Ključne so **raziskave za ugotavljanje stopnje zadovoljstva**, stopnje **pripadnosti** in **zavzetosti** med deležniki. Zavzetost ima ključno vlogo pri doseganju pro-

duktivnosti. Podjetja z najvišjo stopnjo zavzetosti dosegajo okrog 20 % višji delniški donos od drugih.

Principi upravljanja raznolikosti



- 4 – Ustvarjanje dodane vrednosti
- 3 – Doseganje kulturne prednosti
- 2 – Premagovanje pristranskosti
- 1 – Zagotavljanje pravičnosti

Slika 4: Piramida upravljanja raznolikosti.

Spodaj navajamo osnovna vodila za upravljanje raznolikosti.

Pravičnost, enake možnosti in nediskriminacija. Izvajanje zakonodaje in zagotavljanje socialne pravičnosti.

Proaktivni pristop. Raznolikost v zaposlovanju je prednost, ne pa problem, ki se ga je treba otepati. Zavzemanje proaktivnega pristopa omogoča identifikacijo in uravnavanje potencialov raznolikega znanja, sposobnosti, izkušenj delovne sile. Po drugi strani pa organizacije na ta način uresničujejo zavezo družbene odgovornosti. Obratni, defenzivno-legalistični pristop preprečuje organizacijam realizacijo vseh potencialov in prinaša izgube.

Splošno vključevalni pristop. Nekatera podjetja in organizacije imajo raznolikostne politike le na posameznih področjih, na primer za spol in raso. Vendar se delni in selektivni pristop dolgo-ročno kaže kot nezadosten in premalo učinkovit. Zato stopajo v ospredje integrirani, splošni, celokupni ukrepi za upravljanje raznolikosti, obravnavo na multiplih osnovah pa predpisuje tudi nova zakonodaja Evropske unije. Integriran in splošni pristop

pri upravljanju raznolikosti pomeni, da se celovito upoštevajo specifične potrebe vseh specifičnih skupin.

Odstranitev ovir. Upravljanje raznolikosti je stvar države, miselnosti, naravnosti in obnašanja. Da bi se izognili nasprotovanju, mora biti raznolikost opredeljena najširše in najbolj vključevalno. Popolnoma očitno naj bo, da so vključeni vsi, da je cenjena raznolikost vseh. To terja preobrazbo dojemanja, organizacijske kulture in sistemske ukrepe, spremembe ustaljene prakse. Vključuje preprečitev hlinjenja in nasprotovanja; na primer skozi stimulacijo podpornikov in nevtralizacijo nasprotovanja.

Investicija. Brez resnega investiranja intelektualnih in finančnih virov nobena organizacija ne more izvajati politik raznolikosti. Potrebni so strateški in finančni argumenti za spoštovanje raznolikosti, razumevanje poslovnih razlogov povečuje možnost sprejemanja novosti. Argument o nemerljivosti rezultatov raznolikostnih politik ne drži.

Evropski pristop. Raznolikost v zaposlovanju je vsebina, ki stopa v ospredje v vseh državah Evropske unije, ki odpira številne iniciative na področju raznolikosti. Prepoznati to realnost pomeni sprejeti evropski pristop. Optimizirati je treba prednosti politike raznolikosti za oboje, delodajalce in delojemalce.

Vodilno in vodstveno osebje za raznolikost. Privrženost vodstev v organizacijah, podjetjih in sindikalnih združenjih raznolikosti je zelo pomembna, saj s svojim zgledom vplivajo na ostale in njihovo delovno uspešnost.

V. ZAKONODAJA

Evropske države in Evropska unija imajo izrecne predpise in zakonodajo na področju enakih možnosti in prepovedi diskriminacije v zaposlovanju. Ta zakonodaja predstavlja pravno podlago za izvajanje upravljanja raznolikosti in politiko nediskriminacije. Spodaj navajamo temeljne zakonske predpise (izbrane člene) iz slovenske in zakonodaje EU. Zavedati se moramo, da se proti-diskriminacijska zakonodaja vedno nanaša na izvršena dejanja in obnašanje, ne pa na namere.

1. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)

Člen 6 (1) nalaga delodajalcu, da mora iskalcu zaposlitve (kandidatu) pri zaposlovanju ali delavcu v času trajanja delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi zagotavljati **enako obravnavo ne glede na narodnost, raso ali etnično poreklo, nacionalno in socialno poreklo, spol, barvo kože, zdravstveno stanje, invalidnost, vero ali prepričanje, starost, spolno usmerjenost, družinsko stanje, članstvo v sindikatu, premoženjsko stanje ali drugo osebno okoliščino**.

Člen 6 (2) določa, da mora enako obravnavo glede na osebne okoliščine iz prejšnjega odstavka delodajalec zagotavljati kandidatu oziroma delavcu zlasti pri **zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikaciji, plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, odsotnostih z dela, delovnih razmerah, delovnem času in odpovedi pogodbe o zaposlitvi**.

Po členu 6 (3) sta **prepovedani neposredna in posredna diskriminacija** zaradi katere koli osebne okoliščine. Neposredna diskriminacija obstaja, če je oseba zaradi določene osebne okoliščine bila, je ali bi lahko bila v enakih ali podobnih situacijah obravnavana manj ugodno kot druga oseba. Posredna diskriminacija zaradi osebne **okoliščine** obstaja, kadar je oseba z določeno osebno okoliščino bila, je ali bi lahko bila zaradi navidezno nevtralnega predpisa, merila ali prakse v enakih ali podobnih situacijah in pogojih v manj ugodnem položaju kot druge osebe.

Neposredna ali posredna diskriminacija so tudi navodila za diskriminiranje oseb na podlagi katere koli osebne okoliščine.

Po **členu 6 (4)** se šteje za diskriminacijo tudi **manj ugodno obravnavanje** delavcev, ki je povezano z **nosečnostjo** ali **starševskim dopustom**.

Člen 6 (6) določa, da je dokazno breme na strani delodajalca; v primeru spora mora **delodajalec dokazati**, da v obravnavanem primeru **ni kršil načela enakega obravnavanja** oziroma **prepovedi diskriminacije**.

Po **členu 6 (7)** je v primeru **kršitve prepovedi diskriminacije delodajalec** kandidatu oziroma delavcu **odškodninsko odgovoren** po splošnih pravilih civilnega prava.

Viktimizacijo in **povračilne ukrepe** preprečuje **člen 6 (8)**, ki pravi, da diskriminirane osebe in osebe, ki pomagajo žrtvi diskriminacije, ne smejo biti izpostavljene neugodnim posledicam zaradi ukrepanja, ki ima za cilj uveljavitev prepovedi diskriminacije.

Člen 6.a prepoveduje **spolno** in **drugo nadlegovanje** ter **trpinčenje** na delovnem mestu.

Spolno nadlegovanje je kakršna koli oblika neželenega verbalnega, neverbalnega ali fizičnega ravnanja ali vedenja spolne narave z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe, zlasti kadar gre za ustvarjanje zastraševalnega, sovražnega, ponižujočega, sramotilnega ali žaljivega okolja. Nadlegovanje je vsako neželeno vedenje, povezano s katero koli osebno okoliščino, z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe ali ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje.

Trpinčenje na delovnem mestu je vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom.

43. člen določa, da mora delodajalec zagotavljati pogoje za **varnost in zdravje delavcev** v skladu s posebnimi predpisi o varnosti in zdravju pri delu.

44. člen določa, da mora delodajalec **varovati** in spoštovati **delavčevo osebnost** ter upoštevati in ščititi delavčevo **zasebnost**.

45. člen ureja **varovanje dostojanstva delavca** pri delu.

Člen 45 (1) pravi, da je delodajalec dolžan zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem noben delavec ne bo izpostavljen spolnemu in drugemu nadlegovanju ali trpinčenju s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev. V ta namen mora delodajalec sprejeti ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali pred trpinčenjem na delovnem mestu. Kot določa člen 45 (3), je v primeru nezagotavljanja varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem delodajalec delavcu odškodninsko odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava.

46. člen ureja **varstvo** delavčevih **osebnih podatkov**.

89. člen ureja področje **neutemeljenih odpovednih razlogov**.

Kot neutemeljeni razlogi za redno odpoved pogodbe o zaposlitvi se štejejo:

- začasna odsotnost z dela zaradi nezmožnosti za delo zaradi bolezni ali poškodbe ali nege družinskih članov po predpisih o zdravstvenem zavarovanju ali odsotnost z dela zaradi izrabe starševskega dopusta po predpisih o starševstvu;
- vložitev tožbe ali udeležba v postopku zoper delodajalca zaradi zatrjevanja kršitev pogodbenih in drugih obveznosti iz delovnega razmerja pred arbitražnimi, sodnimi ali upravnimi organi;
- **članstvo v sindikatu**;
- udeležba v sindikalnih dejavnostih izven delovnega časa;
- udeležba v sindikalnih dejavnostih med delovnim časom v dogovoru z delodajalcem;
- udeležba delavca v stavki, organizirani v skladu z zakonom;
- kandidatura za funkcijo delavskega predstavnika in sedanje ali preteklo opravljanje te funkcije;
- sprememba delodajalca po prvem odstavku 73. člena ZDR;
- **rasa, narodnost ali etnično poreklo, barva kože, spol, starost, invalidnost, zakonski stan, družinske obveznosti, nosečnost, versko in politično**

prepričanje, nacionalno ali socialno poreklo;

- sklenitev pogodbe o prostovoljnem služenju vojaškega roka, pogodbe o opravljanju vojaške službe v rezervni sestavi Slovenske vojske, pogodbe o službi v Civilni zaščiti ter prostovoljno sodelovanje državljanov pri zaščiti in reševanju v skladu z zakonom.

133. člen veleva **enako plačilo** žensk in moških.

Delodajalec je dolžan za enako delo in za delo enake vrednosti izplačati enako plačilo delavcem, ne glede na spol.

2. Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO)

2. člen zakona zagotavlja enako obravnavanje ne glede na **spol, narodnost, raso ali etnično poreklo, vero ali prepričanje, invalidnost, starost, spolno usmerjenost** ali **drugo osebno okoliščino, zlasti v zvezi:**

- s pogoji za dostop do zaposlitve, samozaposlitve in poklica, vključno z izbirnimi merili in pogoji zaposlovanja ne glede na vrsto dejavnosti in na vseh ravneh poklicne hierarhije, vključno z napredovanjem,
- z dostopom do vseh oblik in do vseh ravni karijerne orientacije in svetovanja, poklicnega in strokovnega izobraževanja in usposabljanja, nadaljnjega poklicnega usposabljanja in preusposabljanja, vključno z delovno prakso,
- z zaposlitvenimi pogoji in pogoji dela, vključno s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi in plačami,
- s članstvom in vključevanjem v organizacijo delavcev ali delodajalcev ali vsako organizacijo, katere člani ali članice opravljajo določen poklic, vključno z ugodnostmi, ki jih zagotavljajo take organizacije,
- s socialno zaščito, vključno s socialno varnostjo in zdravstvenim varstvom,
- s socialnimi ugodnostmi,
- z izobraževanjem,
- z dostopom do dobrin in storitev, ki so na voljo javnosti, vključno s stanovanji, in preskrbo z njimi.

3. člen prepoveduje diskriminacijo in povračilne ukrepe.

Po **členu 3 (1)** je na katerem koli področju družbenega življenja iz 2. člena tega zakona prepovedano ravnanje, ki pomeni diskriminacijo iz 4. oziroma 5. člena tega zakona.

Po **členu 3 (2)** pa diskriminirane osebe in osebe, ki pomagajo žrtvi diskriminacije, ne smejo biti izpostavljene neugodnim posledicam zaradi ukrepanja, ki ima za cilj uveljavitev prepovedi diskriminacije.

4. člen definira enako obravnavanje.

Po **členu 4 (1)** enako obravnavanje pomeni odsotnost neposredne oziroma posredne diskriminacije zaradi katere koli osebne okoliščine iz 2. člena tega zakona (osebna okoliščina).

Kot dalje določa **člen 4 (2)**, obstaja **neposredna diskriminacija** zaradi osebne okoliščine, če je oseba zaradi te osebne okoliščine bila, je ali bi lahko bila v enakih ali podobnih situacijah obravnavana manj ugodno kot druga oseba.

Po **členu 4 (3)** **posredna diskriminacija** zaradi osebne okoliščine obstaja, kadar je oseba z določeno osebno okoliščino bila, je, ali bi bila zaradi navidezno nevtralnega predpisa, merila ali prakse v enakih ali podobnih situacijah in pogojih v manj ugodnem položaju kot druge osebe.

Člen 4 (4) uvršča med neposredno in posredno diskriminacijo tudi **diskriminatorna navodila**.

Člen 5 (1) definira **nadlegovanje**, ki je je nezaželeno ravnanje, temelječe na kateri koli osebni okoliščini, ki ustvarja zastrašujoče, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje za osebo ter žali njeno dostojanstvo.

Po **členu 5 (2)** se nadlegovanje šteje za diskriminacijo.

3. Kazenski zakonik RS (KZ-1)

Izbrane člene Kazenskega zakonika navajamo v celoti.

131. člen sankcionira kršitev enakopravnosti.

(1) Kdor zaradi razlike v narodnosti, rasi, barvi, veroizpovedi, etnični pripadnosti, spolu, jeziku, političnem ali drugačnem prepričanju, spolni usmerjenosti, premoženjskem stanju, rojstvu, genetski dediščini, izobrazbi, družbenem položaju ali kakšni drugi okoliščini prikrajša koga za katero izmed človekovih pravic ali temeljnih svoboščin, ki so priznane od mednarodne skupnosti ali določene z ustavo ali zakonom, ali mu takšno pra-

vico ali svoboščino omeji ali kdor na podlagi takšnega razlikovanja komu da kakšno posebno pravico ali ugodnost, se kaznuje z denarno kaznijo ali z zaporom do enega leta.

(2) Enako se kaznuje, kdor preganja posameznika ali organizacijo zaradi zavzemanja za enakopravnost ljudi.

(3) Če stori dejanje iz prvega ali drugega odstavka tega člena uradna oseba z zlorabo uradnega položaja ali uradnih pravic, se kaznuje z zaporom do treh let.

196. člen ureja kršitev temeljnih pravic delavcev.

(1) Kdor zavestno ne ravna po predpisih o sklenitvi pogodbe o zaposlitvi in o prenehanju delovnega razmerja, plači in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, delovnem času, odmoru, počitku, letnem dopustu ali odsotnosti z dela, varstvu žensk, mladine in invalidov, varstvu delavcev zaradi nosečnosti in starševstva, varstva starejših delavcev, prepovedi nadurnega ali nočnega dela ali plačilu predpisanih prispevkov in tako prikrajša delavca ali iskalca zaposlitve za pravico, ki mu pripada, ali mu jo omeji, se kaznuje z denarno kaznijo ali zaporom do enega leta.

(2) Če ima dejanje iz prejšnjega odstavka za posledico nezakonito prenehanje delovnega razmerja, neupravičeno neizplačilo treh zaporednih plač ali izgubo pravice, ki izvira iz neplačanih prispevkov, se storilec kaznuje z zaporom do treh let.

(3) S kaznijo iz prejšnjega odstavka se kaznuje, kdor pogojuje sklenitev pogodbe o zaposlitvi s tem, da delavka med zaposlitvijo ne bo zanosila ali rodila otroka ali od delavke med zaposlitvijo zahteva izjavo, da bo v takem primeru dala odpoved delovnega razmerja ali sprejela sporazumno prenehanje delovnega razmerja.

197. člen sankcionira šikaniranje na delovnem mestu.

(1) Kdor na delovnem mestu ali v zvezi z delom s spolnim nadlegovanjem, psihičnim nasiljem, trpinčenjem ali neenakopravnim obravnavanjem povzroči drugemu zaposlenemu ponižanje ali prestrašenost, se kaznuje z zaporom do dveh let.

(2) Če ima dejanje iz prejšnjega odstavka za posledico psihično, psihosomatsko ali fizično obolenje ali zmanjšanje delovne storilnosti zaposlenega, se storilec kaznuje z zaporom do treh let.

200. člen sankcionira kršitev pravic do sodelovanja pri upravljanju in kršitev sindikalnih pravic.

Člen 200 (1) pravi, da kdor s kršitvijo predpisov ali splošnih aktov prepreči ali onemogoči delavcem uresničevanje pravic do sode-

lovanja pri upravljanju ali te pravice zlorabi ali ovira njihovo uresničevanje, se kaznuje z denarno kaznijo ali zaporom do enega leta.

Po **členu 200 (2)** se enako kaznuje, kdor s kršitvijo predpisov ali splošnih aktov prepreči ali onemogoči delavcem svobodno združevanje in sindikalne dejavnosti ali ovira uresničevanje sindikalnih pravic ali prevzame sindikat.

4. Zaposlovanje hendikepiranih

Posebne pravice invalidov in delodajalcev ter postopke uveljavljanja pravic v zvezi z zaposlovanjem hendikepiranih podrobneje urejata predvsem dva zakona:

- Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI) in
- Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ).

Prvi zakon ureja pravico invalidov do zaposlitvene rehabilitacije in denarnih prejemkov v zvezi z njo ter pravico do subvencije plače, pa tudi pravice delodajalcev do finančnih spodbud. Drugi zakon ureja pravice delovnih invalidov; te pa so:

- pravica do opravljanja drugega dela, ustreznega invalidovi preostali delovni zmožnosti;
- pravica do opravljanja dela s krajšim delovnim časom glede na preostalo delovno zmožnost;
- pravica do poklicne rehabilitacije in
- pravica do nadomestila plače.

5. Zaposlovanje Romov

Posebne pravice pripadnikov romske etnične manjšine v Sloveniji ureja **Zakon o romski skupnosti v Republiki Sloveniji** (ZromS-1). Uresničevanje posebnih pravic je zajamčeno tudi na področju zaposlovanja.

Zakon pravi, da Republika Slovenija na področju trga dela in zaposlovanja namenja posebno skrb spodbujanju zaposlovanja, poklicnemu izobraževanju in usposabljanju pripadnikov romske skupnosti. To urejajo in obravnavajo Zakon o romski skupnosti in drugi zakoni, podzakonski akti, akti samoupravnih lokalnih skupnosti ter posebni programi in ukrepi državnih organov ter organov samoupravnih lokalnih skupnosti.

6. Evropska direktiva o rasni in etnični enaki obravnavi (Dir 43/2000//ES)

Člen 1. Namen

Namen te direktive je določiti okvir za **boj proti diskriminaciji** na podlagi **rase** ali **narodnosti**, da bi v državah članicah uveljavili načelo **enakega obravnavanja**.

Člen 2. Pojem diskriminacije

1. V tej direktivi "načelo enakega obravnavanja" pomeni, da ne sme biti nobene neposredne ali posredne diskriminacije na podlagi rase ali narodnosti.

2. V odstavku 1:

(a) se za **neposredno diskriminacijo** šteje, če se ena oseba obravnava manj ugodno, kakor se obravnava, se je obravnavala ali pa bi se obravnavala druga oseba v primerljivem položaju na podlagi rase ali narodnosti;

(b) se za **posredno diskriminacijo** šteje, če bi na videz nevtralna določba, merilo ali praksa postavila osebe neke rase ali narodnosti v posebno neugoden položaj v primerjavi z drugimi osebami, razen če to določbo, merilo ali prakso objektivno upravičuje zakonit cilj in če so sredstva za doseganje tega cilja ustrezna in potrebna.

3. **Nadlegovanje** se šteje za diskriminacijo v smislu odstavka 1, če pride do nezaželenega ravnanja, povezanega z raso ali narodnostjo, katerega namen ali posledica je kratenje dostojanstva osebe in ustvarjanje zastrašujočega, sovražnega, ponižujočega, sramotilnega ali žaljivega okolja. V tem smislu se pojem nadlegovanje lahko opredeli v skladu z nacionalno zakonodajo in prakso držav članic.

4. **Navodilo za pristransko ravnanje** z osebami na podlagi rase ali narodnosti se šteje za diskriminacijo v skladu z odstavkom 1.

Člen 3. Področje uporabe

1. Ta direktiva se uporablja v okviru pristojnosti, dodeljenih Skupnosti, za vse osebe v javnem in zasebnem sektorju, vključno z javnimi organi, v zvezi:

(a) s pogoji za **dostop do zaposlitve**, samozaposlitve in poklica, vključno z izbirnimi merili in pogoji zaposlovanja ne glede na vrsto dejavnosti in na vseh ravneh poklicne hierarhije, vključno z napredovanjem;

- (b) z dostopom do vseh oblik in do vseh ravni poklicnega svetovanja, poklicnega usposabljanja, nadaljnjega poklicnega usposabljanja in preusposabljanja, vključno z delovno prakso;
- (c) z zaposlitvenimi in delovnimi pogoji, vključno z odpuščanjem in plačami;
- (d) s **članstvom** in vključevanjem v **organizacijo delavcev** ali **delodajalcev** ali vsako organizacijo, katere člani opravljajo določen poklic, vključno z ugodnostmi, ki jih zagotavljajo take organizacije;
- (e) s socialno zaščito, vključno s socialno varnostjo in zdravstvenim varstvom;
- (f) s socialnimi ugodnostmi;
- (g) z izobraževanjem;
- (h) z dostopom do dobrin in storitev, ki so na voljo javnosti, vključno s stanovanji, in preskrba z njimi.

Odgovornost po direktivi 43/2000/ES

Države članice morajo od leta 2005 naprej vsakih pet let Evropski komisiji izročiti **poročilo** o izvajanju te direktive, dolžne so tudi poskrbeti za informiranje javnosti o direktivi (10.čl.).

Obvezane so vključevati vsebino direktive v socialni dialog (11.čl.). Skladno z nacionalno prakso morajo sprejeti ustrezne ukrepe za **krepitev socialnega dialoga** med socialnimi partnerji, zato da se spodbuja enako obravnavanje, vključno z nadzorom nad prakso na delovnem mestu, s kolektivnimi pogodbami, pravili ravnanja, preučevanjem ali izmenjavo izkušenj in uspešno prakso. Ne da bi s tem posegale v njihovo avtonomijo, morajo države spodbujati socialne partnerje, naj na ustrezni ravni sklenejo sporazume, ki določajo protidiskriminacijska pravila na področjih iz člena 3, ki sodijo v okvir kolektivnega pogajanja.

Direktiva nalaga tudi dialog z nevladnimi organizacijami (12. čl.). Države članice **spodbujajo dialog z ustreznimi nevladnimi organizacijami**, ki imajo v skladu s svojo nacionalno zakonodajo in prakso zakonit interes za prispevanje k boju proti diskriminaciji na podlagi rase in narodnosti, zato da se uveljavi načelo enakega obravnavanja. Združenja in organizacije, ki imajo zakonit interes pri zagotavljanju izpolnjevanja določb te direktive, lahko sodelujejo v sodnih in upravnih postopkih bodisi v imenu tožnika ali v podporo tožnika z njegovim ali njenim soglasjem (7.čl.).

7. Evropska direktiva o enakosti v zaposlovanju (Dir 78/2000/ES)

Člen 1. Namen³⁶

Namen te direktive je opredeliti splošni okvir boja **proti diskriminaciji** zaradi **vere ali prepričanja, hendikepiranosti, starosti** ali **spolne usmerjenosti** pri zaposlovanju in delu, zato da bi v državah članicah uresničevali načelo enakega obravnavanja.

Člen 2. Koncept diskriminacije

1. V tej direktivi "načelo enakega obravnavanja" pomeni, da ne obstaja nikakršna neposredna ali posredna diskriminacija zaradi katerega od razlogov iz člena 1.

2. V smislu odstavka 1:

(a) se šteje, da gre za **neposredno diskriminacijo**, kadar je, je bila ali bi bila oseba obravnavana manj ugodno kakor neka druga v primerljivi situaciji zaradi katerega od razlogov iz člena 1;

(b) se šteje, da gre za **posredno diskriminacijo**, kadar je zaradi kakšne navidez nevtralne določbe, merila ali prakse neka oseba določene vere ali prepričanja, ki ima določen hendikep ali je določene starosti ali spolne usmerjenosti, v primerjavi z drugimi v slabšem položaju, razen če:

(i) tako določbo, merilo ali prakso objektivno upravičuje legitimni cilj in je način uresničevanja tega cilja primeren in nujen; ali

(ii) mora delodajalec oziroma oseba ali organizacija, ki jo ta direktiva zavezuje, glede oseb z določenim hendikepom na podlagi nacionalne zakonodaje sprejeti ustrezne ukrepe v skladu z načeli iz člena 5, da odpravi podlago za prikrajšanost, ki jo povzroča taka določba, merilo ali praksa.

3. **Nadlegovanje** se šteje za obliko diskriminacije v smislu odstavka 1, kadar se manifestira nezaželeno ravnanje, povezano s katerim od motivov iz člena 1, katerega cilj ali posledica je kratenje dostojanstva osebe in ustvarjanje zastrašujočega, sovražnega, poniževalnega, sramotilnega ali žaljivega okolja. V tem kontekstu je koncept nadlegovanja mogoče opredeliti v skladu z nacionalno zakonodajo in prakso držav članic.

4. **Navodilo, naj se neka oseba diskriminira** zaradi katerega od razlogov iz člena 1, se šteje za diskriminacijo v smislu odstavka 1.

5. Ta direktiva ne vpliva na ukrepe, izhajajoče iz nacionalne zakonodaje, ki so v demokratični družbi nujni zaradi javne varno-

³⁶ Prenos obeh direktiv (rasna direktiva in direktiva o delu) v nacionalno pravo RS je bil zaključen leta 2004 s sprejemom ZUNEO, ki je začel veljati 7. 5. 2004.

sti, vzdrževanja javnega reda in preprečevanja kaznivih dejanj, za zaščito zdravja ter varstvo pravic in svoboščin drugih.

Odgovornost po direktivi 2000/78/ES

Države članice Evropske unije so od leta 2005, vsakih pet let, dolžne predložiti Evropski komisiji petletna **poročila** o uporabi in izvajanju direktive, ki jih Komisija potrebuje za pripravo poročila o uporabi direktive. V nasprotnem primeru Evropska komisija najprej pisno opozori državo članico, nato pa sproži postopek izvržbe ali napoti članico na Sodišče Evropskih skupnosti. Če sodišče ugotovi, da država članica ni izpolnila svojih obveznosti, ji naloži ukrepe za odpravo ugotovljenih kršitev. Kazen za neizvršitev je globa, ki jo določi sodišče.

Direktiva državam članicam nalaga **dolžnost** obveznega **socialnega dialoga** o enakem obravnavanju ter spodbujanja **dialoga z nevladnimi organizacijami**, ki se ukvarjajo z bojem proti diskriminaciji.

KORISTNI NASLOVI

Spletna stran projekta *Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju*:

- www.raznolikost.org

Spletna stran **Nediskriminacijskega oddelka** pri Generalnem direktoratu zaposlovanje, socialne zadeve in enake možnosti:

- http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm

Publikacije Evropske komisije o nediskriminaciji in raznolikosti:

- http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm

Evropska kampanja Za raznolikost. Proti diskriminaciji:

- www.stop-discrimination.info

Invalidnost:

- <http://www.protidiskriminaciji.si>
- <http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>

European Trade Union Confederation:

- www.etuc.org

Trade Union Confederation:

- <http://www.etuc.org/r/1355>

Zveza svobodnih sindikatov Slovenije:

- www.zsss.si

Združenje delodajalcev Slovenije:

- www.zds.si

CEEP:

- www.ceep.org

Business Europe:

- www.buinesseurope.eu

Evropsko združenje UEAPME:

- www.ueapme.org

Študija o metodah in učinkovitosti raznolikostnih politik v podjetjih:

- http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en

Poslovni razlogi za raznolikost, dobre prakse na delovnem mestu:

- http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicase_en

Evropska zveza za korporativno družbeno odgovornost:

- www.csreurope.org

IZBRANA LITERATURA

Bentley, Trevor, Clayton, Susan (1998) *Profiting from Diversity*, Hampshire: Gower Publ.

Colgan, F., S. Ledwith (ur.) (2002), *Gender, Diversity and Unions. International Perspective*. London: Routledge.

Delovne in življenjske razmere delavcev migrantov v Sloveniji: Na drugi strani profita. Ljubljana: ZSSS (2998).

European Commission (2005) *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

EU Disability Action Plan 2004-2010.

Evropska unija – priložnost tudi za starejše (2004), (ur. Mirko Vaupotič), Ljubljana: ZOTKS.

Greene, Anne-Marie, Gill Kirton, John Wrench (2005), Trade Union Perspectives on Diversity Management. *European Journal of Industrial Relations* 11.

Greif, Tatjana (2006), *Ukrepi proti diskriminaciji v zaposlovanju za delodajalce*. Priročnik, Ljubljana: Škuc.

Greif, Tatjana (2006), *Ukrepi proti diskriminaciji v zaposlovanju za sindikate*. Priročnik. Ljubljana: Škuc.

Gardenswartz, Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet, (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, San Diego: Pfeiffer&Co.

Harvard Business Review on Managing Diversity (2001.) Harvard Business School Press.

Kitron, Gill, Anne-Marie Greene (2004), *The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Kohont, Andrej (2007), Kadrovska dejavnost in obvladovanje raznolikosti. *Kadri*, 12 (16) (37-41).

Lukič, Goran (2008), *Analiza položaja delavcev migrantov v perspektivi. Kršitve v zvezi z delom in zaposlovanjem tujcev ter njihovimi bivalnimi pogoji*. Ljubljana: ZSSS.

Lukič, Goran (2009), *Položaj mladih na trgu dela v EU in Sloveniji*. Ljubljana: ZSSS.

Mulej, Matjaž et al. (2008), *Splošni management: temeljni modul*. Maribor: EPF.

Nemanič, Jaka, Karmen Medica, Goran Lukič (2008), *Nacionalno poročilo o položaju delavcev migrantov v Sloveniji*. Ljubljana.

O'Mara, Julie (1994) *Diversity – Activities and Training Designs*, Amsterdam: Pfeiffer & Company.

Pillinger, Jane (2008), *Extending Equality. Report of ETUC conference*. Brussels.

Priročnik agencije za zaposlovanje hendikepiranih (2007) (delovno gradivo), YHD Društvo za teorijo in kulturo hendikepa (v okviru razvojnega partnerstva UFO, pobude Equal).

Priročnik za usposabljanje za upravljanje raznolikosti (2007), (ur. Marion Keil et al.). Bruselj: .HEC, IDM, MPG.

Stringfellow, Emma (2007), *Egalité, liberté, fraternité...et diversité? The views of French trade unions*.

Treven, Sonja, Matjaž Mulej (2005), Sistemski pristop k obvladovanju raznolikosti zaposlenih v globalnem okolju, *Organizacija* 7 (321-329).

KRATICE

ZDR – Zakon o delovnih razmerjih. Uradni list RS, št. 42/2002 in Uradni list RS, št. 103/2007.

ZUNEO – Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja. Uradni list RS, št. 50/2004 in Uradni list RS, št. 93/2007.

KZ-1 – Kazenski zakon KZ-1. Uradni list RS, št. 55/2008.

ZZRZI – Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov. Uradni list RS, št. 63/2004.

ZPIZ-1 – Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju. Uradni list RS, št. 104/2005.

ZromS-1 – Zakon o romski skupnosti v Republiki Sloveniji. Uradni list RS, št. 33/2007.

DIR 43/2000//ES – Evropska direktiva o rasni in etnični enaki obravnavi.

DIR 78/2000/ES – Evropska direktiva o enakosti v zaposlovanju.

ZAPISKI

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dotted lines.

ZAPISKI

PROGRESS. Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju.

Program podpira Generalni direktorat za zaposlovanje, socialne zadeve in enake možnosti Evropske komisije. Program sofinancira Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije.

Vsebina dokumenta ne odraža nujno stališč in mnenja Evropske komisije.

Projekt delno financirata:



REPUBLIKA SLOVENIJA

MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO
IN SOCIALNE ZADEVE

Kotnikova 5, 1000 Ljubljana
www.mddsz.gov.si, e: gp.mddsz@gov.si

Za raznolikost



Proti diskriminaciji

www.stop-discrimination.info

Partnerji projekta:



Pokrovitelji:



STUDIO:3S STARAGARA.

